

パラグアイ共和国
地域と歩む学校づくり支援プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成28年7月
(2016年)

独立行政法人国際協力機構
人間開発部

人間
J R
16-100

パラグアイ共和国
地域と歩む学校づくり支援プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成28年7月
(2016年)

独立行政法人国際協力機構
人間開発部

目 次

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 終了時評価調査団の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査方法	1
1-3 調査団の構成	2
1-4 調査日程	2
1-5 主要面談者	3
第2章 プロジェクトの概要	5
2-1 基本計画	5
2-2 プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)	8
2-3 実施体制	9
2-4 プロジェクトの対象	10
第3章 終了時評価の方法	12
3-1 評価グリッドの作成	12
3-2 評価実施方法	12
第4章 計画達成度	15
4-1 投入実績	15
4-2 活動の実施プロセス	18
4-3 プロジェクトの達成状況	25
第5章 終了時評価結果	50
5-1 評価5項目による評価	50
第6章 結論、提言、教訓	56
6-1 結 論	56
6-2 提 言	56
6-3 教 訓	58
付属資料	
1. ミニッツ	61

2. PDM	81
3. 終了時評価レポート（西文）	83
4. 評価グリッド	118
5. 添付資料	
「日本人専門家活動実績」	166
「エンドライン調査」	167
「モニタリング」	172
「カリキュラム」	176
「IFD/CRE でのインタビュー調査参加者リスト」	177

地 図



Map No. 3760 Rev. 3 UNITED NATIONS
June 2004

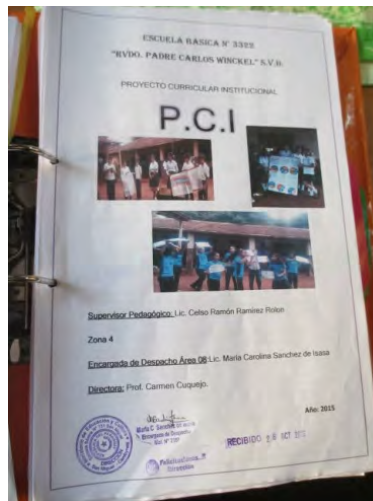
Department of Peacekeeping Operations
Cartographic Section

United Nations Cartographic Section, 2004

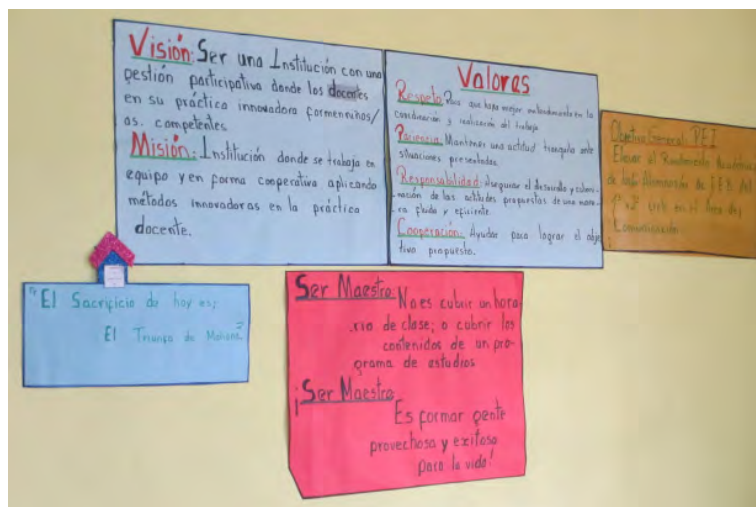
写真

Objetivo General: Crear el nivel de rendimiento académico de los alumnos en el Área de Comunicación en ambos lenguas en los 3 Ciclos de la E.E.B.						
Meta General: El 80% de los docentes alcancen el nivel de rendimiento en la lectoescritura respecto a los años anteriores en los primeros 3 años.						
Objetivo Específico	Metas Específicas	Evaluación		Estrategias	Actividades Propuestas	Competencias por desarrollar
		Indicadores	Método de verificación			1 2 3 4 5
1. Trabajar a los docentes en aplicación de técnicas innovadoras, para mejorar la expresión oral y escrita en el marco de la Reforma Educativa.	El 80% de los alumnos de los tres ciclos de la E.E.B. mejoran la capacidad en lectoescritura.	80% de los alumnos de los tres ciclos de la E.E.B. cumplen con los criterios de aprendizaje de la lectoescritura. 1er año 50% 2do año 60% 3er año 80% 4to y 5to 80%	Instrumentos de Evaluación de la escritura de la lectoescritura con el acompañamiento de la Supervisora Pedagógica 1º Ciclo Lect. y Escrita 2º Ciclo Escrita, habla y escritura 3º Ciclo Escrita, habla y escritura	Crear espacios para el desarrollo de la escritura de la lectoescritura con el acompañamiento de la Supervisora Pedagógica Planos y Apoyos Escritos, habla y escritura Escritos, habla y escritura	Asistencia técnica de la Supervisora Pedagógica en la formación y asesoría de los docentes en la ejecución de proyectos de lectoescritura y escritura con el acompañamiento de la Supervisora Pedagógica Asesoría técnica a los docentes en la ejecución de proyectos de lectoescritura y escritura con el acompañamiento de la Supervisora Pedagógica	
2. Aplicar técnicas activas	El 80% de los docentes se capacitan en nuevas técnicas y metodologías activas	docentes aplican nuevas técnicas y metodologías activas	Planes de aula Planes de aula Instrumentos evaluativos	Crear espacios para la reflexión acerca de la práctica docente y la implementación	Lectura de textos en la formación del docente en ambos lenguas oficiales Construcción de espacios de reflexión de la práctica docente	

学校教育計画（学校運営計画）（Projecto Educativo Institucional : PEI）の実例



学校カリキュラム計画（Projecto Curricular Institucional : PCI）の実例



PEI を基に作成した学校の Vision、Mission

略 語 表

略 語	正 式 名 称	和 訳
ACE	Asociación de Cooperadora Escolar	保護者会
C/P	Counterpart (Contraparte)	カウンターパート
CDSE	Coordinación Departamental de Supervisión Educativa	県教育監督調整事務所
CRE	Centro Regional de Educación	地域中央校
EFA	Education for All	万人のための教育
FONACIDE	Fondo Nacional de Inversión Pública y Desarrollo	国家公的投資・開発基金
Gs.	Guaranies	ガラニー（通貨）
IDB (BID)	Inter-American Development Bank (Banco Interamericano de Desarrollo)	米州開発銀行
IFD	Instituto de Formación Docente	教員養成学校
ISE	Instituto Superior de Educación	高等師範学校
JCC (CCC)	Joint Coordinating Committee (Comité de Coordinación Conjunta)	合同調整委員会
JOCV	Voluntario Japonés de Jóvenes	青年海外協力隊
MDGs	Millennium Development Goale	ミレニアム開発目標
MEC	Ministerio de Educación y Cultura	教育文化省
M/M	Minutes of Meeting	ミニッツ
PA	Plan Áulico (Proyecto Áulico)	授業計画
PC	Proyecto Comunitario	学校コミュニティ計画
PCI	Proyecto Curricular Institucional	学校カリキュラム計画
PCM	Project Cycle Management (Gestión del Ciclo de Proyecto)	プロジェクトサイクルマネジメント
PDM	Project Design Matrix (Matriz de Diseño de Proyecto)	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PEA	Proceso de Enseñanza y Aprendizaje	指導・学習プロセス
PEC	Proyecto Educativo Comunitario	地域教育計画
PED	Proyecto Educativo Departamental	県教育計画
PEI	Proyecto Educativo Institucional	学校教育計画（学校運営計画）
PEN	Proyecto Educativo Nacional	国家教育計画
PG	Proyecto de Gestión	組織運営計画
PO	Plan of Operation (Plan de Operación)	活動実施計画表
POA	Plan Operativo Anual	年間活動計画
R/D	Record of Discussions	討議議事録
SACTA	Supervisión de Apoyo y Control Técnico Administrativo	行政管理支援監督事務所

SATP	Supervisión de Apoyo Técnico Pedagógico	教授支援監督事務所
UGE	Unidad de Gestión Escolar	学校運営管理ユニット

終了時評価調査結果要約表

作成日：2016年6月18日

担当部：JICA 人間開発部 基礎教育グループ基礎教育第一チーム

1. 案件の概要	
国名：パラグアイ共和国	案件名：地域と歩む学校づくり支援プロジェクト
所属部署：JICA 人間開発部 基礎教育グループ基礎教育第一チーム	協力金額：1億4,309万6,000円（終了時評価調査時の実績額）
協力期間 (R/D)：2013年9月7日～2016年9月6日（3年間）	相手国実施機関： 教育文化省（MEC）高等教育総局、就学前・基礎教育総局、教育過程強化総局、カリキュラム・評価・管理総局（高等教育総局を主たるカウンターパート機関とする）
	日本側協力機関：なし
1-1 協力の背景と概要	
<p>パラグアイ共和国(以下、「パラグアイ」と記す)政府は1994年の教育改革戦略「Paraguay 2020」により教育改革に着手し、さらに2009年の「国家教育計画（Proyecto Educativo Nacional：PEN）2024」により一層の教育改革の充実に取り組んできた。わが国は、同国政府の要請を受け、2006年から2009年に学校運営管理改善に資する校長研修モデルの確立を目的に、2県（コルディジェラ県及びセントラル県）の基礎教育中央校（約100校）を対象とした技術協力プロジェクト「学校運営管理改善プロジェクト」を実施した。その結果、①校長研修のモデル開発、同研修の実施・モニタリング体制の構築、②学校教育計画（Proyecto Educativo Institucional：PEI）、年間活動計画（Plan Operativo Anual：POA）の作成に係る手順策定、③校長研修パッケージの開発とその教育文化省承認、といった成果を達成した。2011年にJICAパラグアイ事務所が実施した「学校運営現況調査」によれば、2県において91%の基礎教育中央校がPEIを所有し、学校運営に活用しており、対象校の就学日数が両県平均で86.9%から95.4%へ増加したことも確認された。</p> <p>しかし、都市農村間の教育の質には依然として大きな格差があり、その是正に向けた農村部の教育の質向上は、上述の「国家教育計画2024」において「戦略2 すべての教育段階/学校種別で質の高い教育を提供する」と言及されている。近年、同国政府は地域の特徴に応じた開発「テリトリアル・アプローチ」を推進しており、その一環として教育部門においても初等教育段階から地域の特徴、要請に応じた教育活動の実践が求められている。教育文化省が定める教育課程では、基礎教育学校は「地域の特徴に応じた教育活動の最適化」のために「学校カリキュラム計画（Proyecto Curricular Institucional：PCI）」を作成し、これをPEIに含めることとされている。近年「テリトリアル・アプローチ」の推進を背景に、同省はその実践に本格的に取り組み始めている。しかしながら、PCIは1990年代に導入されたにもかかわらず、周知が不十分であり、また既往の作成要領が概念的で具体的な事例に乏しいため、まだ多くの学校において実践が進んでいないのが現状である。</p> <p>以上を踏まえ、先行案件の成果を土台に、農村地域である東部4県において地域の特徴を生かした学校運営の推進を支援することを目的として、同国政府はわが国政府に対し、本案件「地</p>	

域と歩む学校づくり支援プロジェクト」の実施を要請した。これを受け、JICA は 2013 年 3 月に詳細計画策定調査を実施し、同国側とプロジェクトの基本計画、実施体制、双方の責任分担等について討議議事録（Record of Discussions : R/D）に取りまとめ、2013 年 4 月 25 日に署名、交換を行った。

1-2 協力内容

本プロジェクトは、先行プロジェクト「JICA 学校運営管理改善プロジェクト」（2006 年 7 月～2009 年 1 月）の成果を土台とし、校長研修実施に係る関係部局の役割・責任を明確化するとともに、PCI を含む PEI 作成マニュアルを開発・改訂する。

改訂した PEI 作成マニュアルを用いた校長研修が教員養成学校/地域中央校（Instituto de Formación Docente : IFD/Centro Regional de Educación : CRE）において実施され、校長研修を受けた学校管理職（校長及び副校長）が各自の学校において学校運営を実践し、それをスーパーバイザーがモニタリングを通じて助言・指導することにより、対象 4 県において地域の特徴に合わせた学校運営管理が実施・強化されることを目的とする。

(1) 上位目標

対象県における基礎教育学校（中央校及び周辺校）において地域の特徴を生かした PCI を含む PEI が活用される。

(2) プロジェクト目標

対象県の基礎教育学校（中央校）において地域の特徴を生かした PCI を含む PEI が活用される。

(3) 成果・活動

活動 0 : ベースライン、エンドライン調査を実施する。

成果 1 : PCI を含む PEI の作成マニュアルが策定され、PEI の作成マニュアルが改訂される。

活動 1-1 : 現行 PEI/POA マニュアルの改訂点、PCI 策定マニュアルの要件を特定する。

活動 1-2 : PCI を含む PEI の様式、マニュアルを策定・改訂する。

成果 2 : 対象県において、PCI を含む PEI 作成マニュアルに沿った校長研修能力が向上する。

活動 2-1 : 対象県において、校長研修実施のための準備会合を開催する。

活動 2-2 : 県校長研修ユニットによる校長研修・モニタリング計画策定を支援する（講師研修を含む）。

活動 2-3 : 県校長研修ユニットによる校長研修実施を支援する。

活動 2-4 : 校長研修実施を評価し、改善点を校長研修計画にフィードバックする。

成果 3 : IFD/CRE 教官及びスーパーバイザーの業務に対する県・教育文化省（Ministerio de Educación y Cultura : MEC）のモニタリング能力が向上する。

活動 3-1 : PCI を含む PEI 策定に係る学校へのモニタリング方法を検討する。

活動 3-2 : IFD/CRE 講師及びスーパーバイザーを対象にモニタリング研修を実施する。

- 活動 3-3 : IFD/CRE 講師及びスーパーバイザーによるモニタリング状況を把握する。
 活動 3-4 : 評価会を開催し、3-3 の結果を共有する。
 活動 3-5 : 年度末に優秀な対象校の実践発表会を行う。
 成果 4 : PCI を含む PEI を通じた学校運営管理に係る役割分担が公式文書化される。
 活動 4-1 : PCI を含む PEI を通じた学校運営管理に係る役割分担が公式文書化される。
 活動 4-2 : 4-1 の公式文書化を働きかける。

(4) 投入 (評価時点)

日本側 :	
専門家派遣	総括/学校運営管理 1 名、地域コンテンツ開発 1 名
備 人	ローカルスタッフ 1 名
機材供与	ノートパソコン 1 台、プロジェクター 1 台、車両 1 台
経費負担	講師研修及び校長研修の経費
運営指導調査	2013 年 11 月 10 日～18 日 (団長 : 田中紳一郎、教育企画 : 中条典彦) 政権交代の影響確認、本プロジェクトの方向性の共有、活動進捗及び活動計画の確認
	2014 年 11 月 11 日～22 日 (団長 : 田中紳一郎、教育企画 : 箱田卓也) <ul style="list-style-type: none"> ・ 活動実績・成果の把握 ・ MEC の組織再編に伴う実施体制の変更及びプロジェクトの課題と方向性に関しミニッツ (Minutes of Meeting : M/M) 協議・合意 ・ 事業実績・成果に係る評価資料 (評価グリッド、レビュー報告書) ・ 上記評価資料について合同調整委員会 (Joint Coordinating Committee : JCC) で説明のうえ、協議・合意

本邦研修			
	日 程	研修テーマ	人数
1	2014 年 5 月 11 日～31 日	授業改善をめざした学校運営	3 名
2	2015 年 1 月 25 日～2 月 7 日	“子どもの学びを保障する” へき地教育の振興	4 名
3	2015 年 5 月 11 日～30 日	授業改善をめざした学校運営	6 名
4	2016 年 2 月 7 日～27 日	子どもの学びを保障するへき地教育の振興	3 名
5	2016 年 6 月 15 日～7 月 9 日	“子どもの学びを保障する” へき地教育の振興—ミレニアム開発目標 (Millennium Development Goals : MDGs) /万人のための教育 (Education for All : EFA) の達成に向けて	2 名

相手国側 :	
カウンターパート	プロジェクト活動実施ユニット : 8 名。MEC 関係 4 部局より各 2 名ずつ配置 : 高等教育総局教員養成局、就学前・基礎教育総局、教育過程強化総局、カリキュラム・評価・管理総局及び秘書 1 名
執務スペース	1 室、インターネット、光熱費

機 材	コピー機 1 台、デスクトップ PC12 台、家具（机、椅子、冷蔵庫、電子レンジ）
研修活動費	スタッフ及び校長研修参加者の交通費及び日当、印刷物

(5) 対象地域及び裨益者

対象地域： 東部 4 県（イタプア県、アルト・パラナ県、カアサパ県、カアグアス県）

対象学校： 各県対象 4 県の全基礎教育中央校 357 校（周辺校 2,083 校）

直接裨益者：教育文化省及び県レベルの技官

IFD/CRE 12 校の教官

基礎教育中央校の校長及び副校長

2. 評価調査団の概要

調査者	担当分野	氏 名	職 位
	団長/総括	田中 紳一郎	JICA 国際協力専門員 人間開発部 課題アドバイザー
	協力企画	古川 顕	JICA 人間開発部 基礎教育グループ基礎教育第一チーム 特別嘱託
	評価分析	鈴木 飛鳥	ペガサスエンジニアリング株式会社 コンサルタント
	通訳/翻訳	菊池 エリカ (日本語⇄スペイン語)	

期 間 2016 年 6 月 5 日～2016 年 6 月 24 日

評価の種類：終了時評価

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: PCI を含む PEI の作成マニュアルが策定され、PEI の作成マニュアルが改訂される。
→達成

指標 1-1: 開発された PCI を含む PEI の作成マニュアル

改定された PCI を含む PEI 作成マニュアルは、MEC のカリキュラム・評価・管理総局による最終審査を受け、2016 年 4 月に MEC の公式文書として承認された。本評価調査時、レイアウト等の編集作業が行われている。2016 年 7 月までには 1,500 部を印刷し、対象 4 県の全中央校 357 校、スーパーバイザーが配置されている教授支援監督事務所 (Supervisión de Apoyo Técnico Pedagógico : SATP) 56 カ所、IFD/CRE 12 校に各 3 部ずつ計 1,275 部を配布し、残部は MEC 関係部署及び関係機関に配布する予定である。

成果 2: 対象県において、PCI を含む PEI 作成マニュアルに沿った校長研修能力が向上する。
→おおむね達成しているが、校長研修の計画・遂行に課題の残る地区がある。

設定されている指標だけでは、各県の校長研修の実施能力の向上を判断することは難しい。そこで IFD/CRE 教官やスーパーバイザー等に聞き取り調査した結果、対象 4 県のいずれにおいても、IFD/CRE 教官とスーパーバイザー、県教育技官等が協力し、PCI を含む PEI 作成マニュアルを活用した校長研修をチームとして実施していたこと、また、各県の中央校において PCI を含む PEI を作成し学校運営に活用している事例が多数確認され、この限りにおいては校長研修の実施能力は向上したといえる。しかし、対象 4 県の IFD/CRE 全

12校のうち4校の校長研修の実施時間が不十分で、課題である。

指標 2-1：研修を受けた IFD/CRE 教官及びスーパーバイザーの人数

→達成

プロジェクトの講師研修対象者は、表-1のとおり119名である。IFD/CRE 教官やスーパーバイザーの受講者人数は当初計画の125人に達していないが、支障なく校長研修が実施されたため、達成と判断した。

表-1 各県における講師研修の受講者数

県	IFD/CRE 教官	スーパーバイザー	県教育技官	CDSE ¹ 技官	合計
カアグアス県	5	14	15	3	37
カアサパ県	3	4	9	0	16
イタプア県	8	8	16	1	33
アルト・パラナ県	2	13	16	2	33
総計	18	39	56	6	119

出典：プロジェクト報告書

指標 2-2：研修の実施回数

→講師研修の実施回数は十分であるが、一部の IFD/CRE の研修実施時間が不十分である。

<講師研修・補完研修>

表-2に示すとおり、講師研修は当初の計画どおり5回実施された。これら講師研修に加え、補完研修も追加実施されており、講師研修・補完研修の実施回数は十分といえる。

表-2 講師研修及び補完研修の概要

研修名	日時	主なテーマ
第1回講師研修	2014年3～4月 (3日間)	<ul style="list-style-type: none"> ベースライン調査結果報告 県学校運営管理ユニットの結成及び役割について PEI及びPOA作成の復習 モニタリングツールの活用方法 校長研修の計画立案
IFD/CRE 講師及びスーパーバイザー向け補完研修	2014年3～4月 (2日間)	<ul style="list-style-type: none"> ベースライン調査の結果報告 学校運営管理 PEI作成の復習
第2回講師研修	2014年10月 (4日間)	<ul style="list-style-type: none"> 公立基礎学校の行政規則、義務、省令等について 国家教育政策「パラグアイ教育戦略2024」に

¹ 県教育監督調整事務所

		ついて ・ パラグアイ教育カリキュラムについて ・ PCI のコンセプト、概念、構成要素 ・ PEI における PCI の位置づけ (学級・学年計画の位置づけ)
第 3 回講師研修	2015 年 3 月 (3 日間)	・ PCI 作成演習 ・ 授業計画 (Plan Áulico : PA) 作成演習
第 4 回講師研修	2015 年 6 月 (4 日間)	・ PCI に関する分析 ・ PCI 作成に係る経験の共有と疑問の解消
IFD 教官向け補完研修	2015 年 10 月 (2 日間)	・ PEI/PCI 作成の重要性について ・ 全国学力テストの実施と学校評価 ・ 参加型の PEI 作成 ・ PEI と PCI・PA のリンク ・ PEI マニュアルの改訂状況の共有 ・ PCI に記載すべき教授法 ・ 算数・国語教授法の紹介と実践演習
第 5 回講師研修	2016 年 4 月 (2 日間)	・ PEI/PCI の評価 ・ 予算計画 ・ 地域に根ざした教育と学校コミュニティ計画 (Proyecto Comunitario : PC) 作成

出典：エンドライン調査報告書に終了時評価調査団追記

< 校長研修 >

校長研修は、講師研修を受講した IFD/CRE 教官とスーパーバイザーが協同で計画し、管轄地域の基礎教育学校の中央校の校長や副校長を対象として実施された。2015 年 5 月に発布された省令 No.239/15 は、300 時間の校長研修を修了した者に対し修了書を授与する旨定めている。300 時間には座学 (最低 100 時間) と学校現場での課題学習から構成され、その時間配分、課題学習の評価は各 IFD/CRE に一任されている。エンドライン調査時 (2016 年 4 月) に確認した校長研修の実施時間は表-3 のとおりである。12 校中 8 校の IFD/CRE では既に研修時間が 200 時間を超えており、プロジェクト終了時までには 300 時間を達成する見込みだが、残りの IFD/CRE では達成が難しい状況である。特に、IFD サンファン・ネポムセノ校 (実施合計 20 時間) とマリア・アウキシリアドーラ校 (実施合計 80 時間) には大きな改善が求められる。

表-3 IFD/CRE 別 校長研修の実施時間数

県	IFD/CRE	計 画			実施 時間数
		座学	課題学習	合計	
カアグアス県	IFD カアグアス	136	164	300	150
	IFD コロネル・オビエド	100	200	300	228
	IFD サンホセ・デ・ロス・アロジョス	180	120	300	250

カアサパ県	IFD カアサパ	120	180	300	210
	IFD ジュトゥ	180	120	300	200
	IFD サンフアン・ネポムセノ	NA	NA	NA	20
イタプア県	CRE エンカルナシオン	100	200	300	200
	IFD コロネル・ボガード	100	200	300	300
	IFD カピタン・ミランダ	100	200	300	120
	IFD ジャトゥタウ	NA	NA	300	270
	IFD マリア・アウキシリアドーラ	100	200	300	80
アルト・パラナ県	CRE エステ	180	120	300	250

出典：エンドライン調査報告書に終了時評価調査団追記

指標 2-3：研修に参加した校長・教員の満足度

→高い

エンドライン調査によると、校長研修参加者の研修の満足度は「良好」が 77.8%で、研修参加者の満足度は全体的に高いといえる。

指標 2-4：研修に参加した校長・教員の人数

→おおむね達成

指標では数値目標が設定されていないが、校長研修には各校 2 名（校長と副校長）の受講が当初想定されていた。下記データからは各中央校における受講者の判別がつかないが、中央校 1 校当たりの平均受講者数は 2 名以上となる IFD/CRE 管轄地域が多いため、おおむね達成と判断した。なお、本研修の対象は、中央校の校長及び副校長が当初想定されたが、IFD/CRE とスーパーバイザーの合意の下、ほとんどの IFD/CRE が周辺校にも研修を提供した。

表－4 IFD/CRE 別 校長研修に参加した校長・教員の人数

県	研修実施教員養成校 (IFD/CRE)	中央校数	中央校校長	中央校(副校長・教員)	周辺校校長	周辺校(副校長・教員)	合計
カアグアス	IFD カアグアス	72	57	209	293	221	780
	IFD コロネル・オビエド	38	31	26	8	10	75
	IFD サンホセ・デ・ロス・アロジョス	6	6	5	21	0	32
カアサパ	IFD カアサパ	14	15	30	0	0	45
	IFD ジュトゥ	12	12	8	12	8	40
	IFD サンフアン・デ・ネポムセノ	32	15	43	50	56	164
イタプア	CRE エンカルナシオン	9	34	12	21	12	79
	IFD コロネル・ボガード	25	12	14	61	0	87
	IFD カピタン・ミランダ	28	23	18	118	1	160
	IFD ジャトゥタウ	29	22	28	182	13	245
	IFD マリア・アウキシリアドーラ	10	9	4	36	3	52
アルト・パラナ	CRE エステ	82	68	30	100	30	228
合計		357	304	427	902	354	1,987

出典：エンドライン調査報告書

成果 3：IFD/CRE 教官及びスーパーバイザーの業務に対する県・教育文化省のモニタリング能力が向上する。

→スーパーバイザーによる学校へのモニタリング及び助言はおおむね良好であり、モニタリング能力が向上したといえるが、報告書を受け取った県教育監督調整事務所（Coordinación Departamental de Supervisión Educativa：CDSE）や中央の教員養成局、教育過程強化総局による助言・フィードバックは不十分である。

指標 3-1-1：教員養成局に提出された IFD/CRE の研修報告書数

→報告書の提出形態が統一されておらず評価不能

エンドライン調査結果によると、各 IFD/CRE が教員養成局に提出した研修報告書数は 0 から 18 までと大きな差がある。プロジェクトでは、各 IFD/CRE に対し校長研修実施後に研修報告書を提出するよう指導している。しかし、本評価調査でいくつかの IFD/CRE に確認したところ、各 IFD/CRE から教員養成局に別途、定期報告書を提出することとなり、このなかに校長研修実施を含めている学校があった。エンドライン調査のデータは、研修報告書と定期報告書のどちらの報告書を数えたのか明確でなく、報告書数の多寡にあまり意味はない。また、IFD/CRE の校長や教官からは、報告書を教員養成局に提出したあとのフィードバックをもっとほしいという声が多数聞かれた。教員養成局によると、問題があれば個人的に、また、月 1 回の教員養成局と IFD 校長のミーティングで適宜フィードバックを行っているとのことであった。

指標 3-1-2：教育過程強化総局に提出されたスーパーバイザーのモニタリング報告書数

→良好

スーパーバイザーは校長研修の実施後に各学校をモニタリングし、SATP はその結果を報告書にまとめて CDSE 事務所に提出する。2014 年 11 月時点の対象 4 県の 59 の SATP のうち、報告書を提出したのは 25（42%）であった。このうち、プロジェクトはモニタリング強化のため、スーパーバイザー及び教育技官、IFD/CRE 教官を対象としたモニタリング実地研修を 2015 年 8 月に対象 4 県で実施した。研修後、各スーパーバイザーは 2015 年 8 月と 11 月に全中央校の学校モニタリングを行い、すべての SATP（56 カ所）から報告書が提出された。なお、1 年ほど前から各県の CDSE は MEC の教育過程強化総局に対し週報を提出することとなり、このなかでモニタリング結果などが必要に応じて報告されている。

なお、報告書の提出先である CDSE や教育過程強化総局から、適切な助言をもらっていないという意見が複数聞かれたことから、上位の管理部局における報告書の活用に課題があるといえる。

指標 3-2：スーパーバイザーのモニタリングに関する校長の満足度

→おおむね良好

エンドライン調査の対象とした中央校 40 校のうち 36 校の校長が学校モニタリングを受けたと回答した。また、学校モニタリングを受けた 36 校の全校長が、学校モニタリングは学校運営に役に立っていると回答している。モニタリングが役に立っていないと回答した

4校のうち3校は、SATPから50km以上離れて立地しており、これがモニタリングを阻害したと考えられる。残りの1校は、学校側とスーパーバイザーの信頼関係の欠如、関係の悪化が原因でモニタリングが実施されていないようであった。

本評価調査団が確認した中央校や周辺校では、いずれもスーパーバイザーのモニタリングに対する校長の満足度は高かった。また、どの県のスーパーバイザーからも、物理的に遠いところにある学校のモニタリングの難しさ、移動経費の不足が意見として挙げられたが、携帯電話やSNS等を利用して連絡を取り、直接訪問ができない分を補っている事例も多く確認された。

成果4：PCIを含むPEIを通じた学校運営管理に係る役割分担が公式文書化される。

→達成といえるが、実効性に検討の余地あり

指標4-1：PCIを含むPEIを活用した学校運営に関する役割及び責務の文書化

PCIを含むPEIにより学校運営を改善する一連の施策に関与する、中央及び県レベルの各関係部署の分掌規定は、2016年2月の合同調整委員会（JCC）において提案され合意を得た。また同分掌を、改訂したPEI作成マニュアルに挿入することで、公式文書化とするという合意がなされた。同マニュアルは2016年4月にMECの公式文書としてカリキュラム・評価・管理総局の承認を受けている。また2016年度から、PCIを含むPEIの作成及び提出に関する項目が学校カレンダー（毎年度当初に発布されるMEC公式文書）に記載されたことで、全国の学校及びSATPにおけるPCIを含むPEIの作成・管理義務がより明確となった。他方、特に中央の教育文化省諸局の業務分掌の実現への具体的な日程について、関係者間の合意形成はなされていないように見受けられ、既存の文書のみでは持続的な施策継続の実効性に乏しい側面がある。

(2) プロジェクト目標達成状況

プロジェクト目標：対象県の基礎教育学校（中央校）において地域の特徴を生かしたPCIを含むPEIが活用される。

→達成

以下のとおり指標1及び2の数値目標は達成している。JICAやPlan International、米州開発銀行（Inter-American Development Bank：IDB）など複数のドナーによりPEIに関する支援が行われてきたこともあり、本プロジェクト開始時には、学校現場においてPEIやPCI、PCなどの理解に混乱がみられたが、本プロジェクトによってPEIの作成マニュアルが一本化され、また、PCIのマニュアルがPEI作成マニュアルに追加されたことから、学校現場における混乱が解消し、PEIやPCIの作成率が上昇しただけでなく、実際に活用している事例が多く確認された。PEIやPCIを作成する際には、校長・副校長をはじめ、教員や保護者、生徒代表など多くの関係者が参加し、また、スーパーバイザーや教育技官が作成を支援し、定期的にモニタリングするなど、プロジェクトの取った戦略により、教育の質向上に向けた関係者の協力関係、組織の強化が促進されていることが確認された。

指標 1. 基礎教育学校 PCI が含まれる PEI の保有率 70%

→達成

エンドライン調査結果によると、全中央校のうち「PEI を作成・保有している学校」は 94.6%（全中央校 353 校中 334 校）であった。また、全中央校のうち「PEI の一部である PCI を作成・保有している学校」は 80.7%（全中央校 353 校中 285 校）であった。よって、「基礎教育学校（中央校）における PCI を含む PEI の保有率 70%」は達成されている。

指標 2. PEI に記載されている PCI 活動の実施達成度 70%

→達成

エンドライン調査結果によると、全中央校のうち「PEI に記載されている PCI の活動を実施している学校」は 70.5%（全中央校 353 校中 249 校）であった。対象 4 県全体では「PEI に記載されている PCI 活動の実施達成度 70%」を上回っており、指標は達成されている。なお、PCI は多くの学校にとって作成後、まだ日が浅いことから PCI に記載されている活動をひとつでも実施していれば PCI 活動が実施されたとみなして集計した。

(3) 上位目標達成状況

上位目標：対象県における基礎教育学校（中央校及び周辺校）において地域の特徴を生かした PCI を含む PEI が活用される。

→達成

成果 2 の指標 2-2 で既述したように、プロジェクトの当初計画における校長研修の対象は、中央校の校長及び副校長であるが、IFD/CRE とスーパーバイザーの合意の下、周辺校も含めて同時に研修を実施している地域が多くあり、全体としては中央校を上回る数の校長・教員が校長研修に参加している。この影響もあったからか、既に指標として設定した数値は以下のとおり達成している。中央校とその周辺校は、月 1 回程度の学習サークル（Círculo de aprendizaje）を開催し、校長や教育コーディネーター（Coordinador pedagógico）と情報交換している。結果的に、中央校と周辺校の PEI、PCI とその実践は、良くも悪しくも似る傾向にあると感じられた。

1. 50%の基礎教育学校が PCI を含む PEI を保有する。

→達成

対象 4 県における周辺校全 2,083 校のうち「PEI を作成・保有する学校」は 86.7%（1,805 校）、また「PEI の一部である PCI を作成・保有する学校」は 65.1%（1,355 校）であり、指標の「50%の基礎教育学校が PCI を含む PEI を保有する」を達成している。なお、中央校の保有率は 80.7%で（成果 1 に記述）既に 50%を達成済である。

2. PEI に記載されている PCI 活動の 70%が実施される。

→達成

本指標では、PCI を所有する学校における活動の実施率が問われている。PCI を保有している周辺校 1,355 校のうち、PCI に記載の活動をひとつでも実施している学校は 76.7%（1,039 校）であり、指標の「PEI に記載されている PCI 活動の 70%が実施される」を達

成している。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：高い

本プロジェクトは前フェーズで有効性が確認された「研修＋現場でのフォローアップ」を方法論としている。既に有効性が実証された方法論の採用は、適切性の面で妥当性が高い。他方、パラグアイの教育計画〔「国家教育計画（PEN）2024」〕は「教育の質の向上」「市民の参加」「運営管理の改善（透明な運営）」を重要分野に位置づけている。他方日本のODA政策〔「JICA教育ポジションペーパー（2015年）」「外務省 平和と成長のための学びの戦略（2015年）」「開発協力大綱（2015年）」〕はいずれも「万人のため質の高い教育」を重視している。本プロジェクトが取り組む課題領域はこれらと整合しており政策的な妥当性は高い。

(2) 有効性：やや高い

先述のとおり、プロジェクト目標の指標は達成されている。JICA作成のPCIを含むPEIの作成マニュアル（2016年中に改訂版を配布予定）は、対象4県のIFD/CREが中央校校長にPEI・PCIの校長研修を行う際に使用されている。また、校長を中心とした学校運営管理チームは、同マニュアルを活用し、参加型で学校の実態に合わせたPCI及びPCを含むPEIを作成・実践している。一部ではPCによる保護者の参加を促進し学校への関心が高まりつつあるほか、児童の学習意欲や成績向上に貢献すると認識する学校もある。一方、県・教育文化省（MEC）のモニタリングについては、事務的な確認と管理にとどまり、プロジェクト目標達成との関連は確認できない。

(3) 効率性：中程度

本プロジェクトでは、投入が成果発現に貢献したことが確認された。日本側の予算及び専門家の投入はおおむね適切に行われた。パラグアイ側からの投入は、予算執行に遅れがみられた。カウンターパートの投入は、プロジェクト開始当初は適切だったが異動などで段階的に削減され、本調査時点では当初計画された体制は維持されていない。このため一部のカウンターパートを除きノウハウの蓄積は限定的で、プロジェクトの投入が技術移転のために十分に生かされたとは言い難い。このため、効率性は中程度とする。

(4) インパクト：高い

上位目標については、対象4県全体の周辺校でみれば既に達成されている。他方、一部の県では指標を若干下回っているため、プロジェクト終了までの期間も引き続き支援を行う必要がある。

本プロジェクト作成のPEI・PCI作成マニュアルは、IFD/CREの校長研修で使用され、また、本評価調査の訪問校15校（中央校9校、周辺校6校）すべてで活用されていた。さらに、米州開発銀行（IDB）が支援している「基礎教育における教育改革強化プロジェクトフェーズ2」（通称「エスクエラ・ビバII」）の対象校の一部として、全国140校でのPCI研修、該当県のIFD/CREの研修でも同マニュアルが活用され、カウンターパートが講師と

して活躍した。これ以外にも、本評価調査で訪問した IFD/CRE エステでは、教職課程のカリキュラムに PEI・PCI が組み込まれた。

(5) 自立発展：中程度

一部の IFD/CRE 管轄地域を除き、対象 4 県では組織面・人材面・技術面で十分な自立発展性が見込める。一方、PEI・PCI の他県への普及については課題が残る。

参加型の PEI・PCI の計画立案・活動実施及び改善に対する関係者（IFD/CRE、スーパーバイザー、校長・教員、教務主任、保護者、児童）の評価は高く、義務感ではなく自発的な意欲から積極的に関与している様子が観察された。また、月 1 回の学習サークル活動がおおむね定着しており、中央校と周辺校が情報交換等を行っている。さらに、IFD/CRE では対象を周辺校校長にも広げて研修を実施している。本プロジェクトの成果は対象 4 県においては今後も普及・活用される体制が整いつつある。

資金面については「国家公的投資・開発基金（Fondo Nacional de Inversión Pública y Desarrollo : FONACIDE）」や IDB 資金による教育文化省プロジェクトを活用できれば、自立発展性はさらに高まると考えられる。本プロジェクトでは交通費捻出がひとつの阻害要因となったが、関係者の意欲が高まるなか、必要な活動が資金的理由で阻害されぬよう対応が急務である。

政策面について、中央レベルでは学校運営の改善は引き続き教育政策の重要課題のひとつであり、今後も何らかの取り組みが期待される。本評価調査で関連 3 局（教育過程強化総局、就学前・基礎教育総局、教員養成局）へインタビューを行った結果、MEC では、学校現場における計画、実施、評価、改善が十分でないとの認識があり、各局とも独自に取り組みを開始している。

教育過程強化総局では、スーパーバイザー及び教育技官を支援し、彼らを活用して PEI・PCI を他県でも普及する構想を練っている。就学前・基礎教育総局は「JICA プロジェクトで、パラグアイの基礎教育にプラットフォームができた」と評しており、IDB による教員養成・設備改善プロジェクト（全国 1,205 校対象、2,000 万ドル、2017 年 1 月～5 年間）及び FONACIDE を活用した複式学級校支援プロジェクト（全国 823 校対象）で、学校運営管理に関する研修の際に JICA プロジェクトで育成した人材及び JICA 教材を活用する予定である。同様に教員養成局、現職教員を対象とした「ポスト・グレード」事業を立ち上げる予定で（IDB、5,000 万ドル、2017 年～）ここでも PEI・PCI の普及が予定される。

一方で、PEI/PCI を推進してきた教育文化省ユニットの機能を、プロジェクト終了後の文脈において引き継ぐ体制を実現する道程が明確でない。また、本プロジェクトでは、カウンターパート配置が事実上削減され、プロジェクト終了後の PEI・PCI の普及施策を担う人材確保に不安が残る。PEI・PCI 作成マニュアルには、PEI・PCI を全県に普及するための各局の分掌規程が含まれており、今後の教育文化省での公式化（省令）が待たれる。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) IFD/CRE 教官及びスーパーバイザー

- ・ IFD/CRE 教官及びスーパーバイザー・教育技官が連携し、校長研修実施とその後の学校運営に対する支援が継続的に行われた。

- ・ 適宜 IFD/CRE 教官が研修対象校の近隣で研修を行うことで、研修生の交通費負担を減らすことができた。研修生全体で教官の交通費を負担し講師を招へいするなど、工夫を行っているケースもあった。
- ・ 「学校カレンダー」に PEI・PCI の日程が含まれたことにより、IFD/CRE 教官と校長の間で歩調を合わせた活動がしやすくなった。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 交通費

- ・ IFD/CRE や SATP 等の諸機関は予算が不足しており、モニタリング等の際、スーパーバイザーが個人負担して移動している場合が多い。エンドライン調査では、スーパーバイザーが遠方校をモニタリングする頻度の低さが明らかになっている。本評価調査でインタビューした際には、IFD/CRE やスーパーバイザーから、個人負担軽減を要望する声が多かった。

(2) 予算執行の遅れ

カウンターパートの日当宿泊費に関するパラグアイ側の予算執行の遅れから、講師研修の実施が延期されることがたびたびあった。

3-5 結論

本プロジェクトは、前フェーズで開発された PEI 普及モデル「研修+現場でのフォローアップ」により、PCI を加えて充実した「PCI を含む PEI」の普及を支援した。一部教材開発の遅れ（PC）や教育文化省のモニタリング情報の活用など問題はあるが、成果の達成、5 項目評価の大勢からは、本プロジェクトは成功したといえる。

この過程で、IFD/CRE とスーパーバイザーの協働実践は、フェーズ 1 に比較し信頼性を高め、自発的にプロジェクト対象外の周辺校への研修を提供するなどインパクトをもたらした。また、学校レベルでは校長、教員のみならず、地域住民を含む学校運営管理チームが PEI に自発的、積極的に取り組んでいる。県レベルでは、学校、スーパーバイザー、IFD/CRE の足並みが揃ってきており、これには「学校カレンダー」における PEI の可視化が貢献したと推測される。

訪問先の学校は、PCI で実践される教育活動（主に読み書きの向上）の生徒への効果を、認識しており、現行の PEI は「子どもの学び」を射程に据えた活動を推進するツールたり得ることも確認できた。また、従前は活動実施計画表（Plan of Operation : PO）（年間計画）に雑多に列挙された活動が、今次協力を通じ 4 象限に体系化・可視化して表現され、より効果的、統合的な学校活動の運営に寄与できよう。こうした PEI・PCI がエスクエラ・ビバとの協働を通じ、対象外の学校にも裨益があったのも評価されよう。

今後の最大の課題は、「PCI を含む PEI」の普及施策を担う教育文化省体制の整備である。プロジェクト終了時まで公式化される見込みの分掌規程に沿って、必要な人材を配置し、早期に同施策展開の計画策定に着手することが期待される（省令の発令）。

3-6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

(1) 開発された PEI・PCI 作成マニュアルを予算の可能な限り広範囲に配布する

プロジェクト終了までに、PEI・PCI 作成マニュアルを支援対象の 4 県の中央校のみならず周辺校や 4 県以外にも配布することを提言する。本終了時調査中に策定中の PC 事例集も併せて配布することも提言する。

(2) 学校レベルの諸活動の PEI への統合の推進

特に旧版の PEI ガイドライン（2008 年）を参照した PEI には、学校に既存のさまざまなプロジェクト・活動が包摂されず、PEI とは別に管理されているケースが存在する。各県のスーパーバイザーは、スクールカレンダーの記載に沿って、PEI・PCI の年次改訂を通じこれら活動が PEI に包含されるよう支援することを提言する。こうした支援により学校は活動の全貌を把握でき、包括的・一体的・整合的な学校活動のデザインが可能となる。

(3) 学校が容易に IFD/CRE の支援を要請できるような働きかけ

SATP から 20km、IFD/CRE から 50km 以上離れた学校では PCI を含む PEI の保有率が低い（エンドライン調査結果）。物理的距離に加え、校長の警戒感（参加型計画により多様な関係者が関与することに対する）という心理的要因も PEI・PCI 保有の阻害因子である。IFD/CRE の教官やスーパーバイザーは、遠隔地の学校のこうした校長に、限られた資源を効果的に振り向け、遠隔地の学校にも PEI・PCI の裨益をもたらすよう努めることを提言する。研修期間中には、こうした校長に対して追加的にコミュニケーションし、彼/彼女らが容易に IFD/CRE の教官やスーパーバイザーに連絡を取れるような関係性の醸成に努めることも推奨される。

(4) 各地域の PEI・PCI 保有実績に基づき、支援を継続する（就学前・基礎教育総局）

教育文化省で PEI・PCI を所掌する就学前・基礎教育総局は、「業務分掌」に即して早期に人事をとることを提言する。PEI・PCI 推進施策のなかでは、各県、各 IFD/CRE 管轄地域ごとの PEI・PCI 保有保有率を把握し、取り組みの遅れた地域に資源を振り向けることが重要である。例えば以下のような年次の情報集約・活用を構想し、これを司る業務を所掌する担当官をプロジェクト終了までに定めることを提言する。

- ① CDSE は教育過程強化総局に提出する「年次」報告書に各県、IFD/CRE 管轄地域ごとの PEI・PCI 保有状況を含める。
- ② 情報に基づき、教育過程強化総局は各県・IFD/CRE の保有率を毎年調査し、結果を就学前・基礎教育総局に送付する。
- ③ この情報に基づき就学前・基礎教育総局は
 - (a) PEI・PCI の導入が遅れている学校の多い県、IFD/CRE を特定する。
 - (b) 教員養成局に PEI・PCI 保有率の低い地域の IFD/CRE の PEI・PCI 担当教員の育成と教職課程、現職教員研修での PEI 研修を要請する。
 - (c) 教育過程強化総局を通じ、PEI・PCI 保有率の低い地域のスーパーバイザーに各校の PEI・PCI 策定支援の強化と IFD/CRE との協力を指示する。

(5) 対象 4 県の IFD/CRE とスーパーバイザーの協力関係を維持する。

新任の校長・副校長に対する研修を継続するのみならず、教務主任や、周辺校の校長、教員に PEI・PCI の研修を拡大することを提言する。その際に学習グループを有機的・弾力的に組み合わせることは有用であろう。また保有率が低い地域の IFD/CRE に対する追加的な支援も引き続き必要である。IFD/CRE についてはさらに、現職教員のみならず、教職課程の学生に対しても、PCI、PC を含む PEI の講義、演習、実習の充実を検討することも推奨される。

(6) 「国家公的投資・開発基金 (FONACIDE)」と IDB によるプロジェクトにより 4 県以外にもアセットを構築する。

「国家公的投資・開発基金 (FONACIDE)」による「複式学級校支援プロジェクト」「基礎教育課程の教員養成プロジェクト」、IDB による「二部制解消プロジェクト」では、本プロジェクトと同様の研修形態を採用し、県の IFD/CRE とスーパーバイザーによる協働体制の構築を企図することを提言する。これにより、当該のプロジェクトの目標達成のみならず、プロジェクト終了後も対象 4 県と同様の協働体制が構築され、持続的な、PCI・PC を含む PEI の保有率向上が期待できる。また、プロジェクトの対象 4 県において PEI・PCI に関する活動に熱心に取り組んでいる IFD/CRE の教官、スーパーバイザー、校長などにも研修講師として参加してもらうことで、より効率的で実践的な研修となることが期待される。

3-7 教訓

(1) 「研修+現場でのフォローアップ」による計画実践普及はなお有効である

フェーズ 1 に引き続き、今フェーズにおいても「研修+現場でのフォローアップ」による計画実践普及は有効であることが示された。県レベルでの教員研修部門と指導主事部門の連携は実現可能で、「学校カレンダー」に PEI・PCI が明示されたことで、IFD/CRE 及びスーパーバイザーの足並みを揃える効果をもたらしたと考えられる。

(2) IFD/CRE (教職課程と現職教員研修の両者を所管) との協働はインパクト出現の潜在性が高い

現職教員研修用に作成された教材や、育成された教官の能力は、教職課程向けにも転用可能であり、実際教職課程の学校運営のコースにおいて PEI・PCI を授業で取り上げる IFD/CRE も存在する。現職教員への研修と教職課程とで、教材や教官が相互に転用できるような工夫が重要だろう。

(3) IFD/CRE の PEI・PCI に対する関心レベルには温度差がある

IFD/CRE の関心や能力にはレベル差があり、今フェーズでは 12 のうち、二つの IFD/CRE の研修実践の遅滞が顕著であった。今後 PEI・PCI の普及を他県展開していくなかでは、IFD/CRE の 1~2 割において研修実践が停滞する潜在性を想定したうえで予見的・予防的に活動設計することが重要である。

(4) SNS を活用した連絡・連携体制の有効性

学校運営管理チームと学校、IFD/CRE と校長・教員間ではグループチャット機能を利用したコミュニケーションが始まっている。業務上の、特に一对多のコミュニケーションにおいては、これらサービスの積極的な活用が現実的になりつつある。

(5) 予算執行の遅延による活動への影響

フェーズ1と同様に、教育文化省の研修経費支出の承認、執行が滞った。円滑なプロジェクト実施のためには、予算計画を策定し、計画どおりに執行すること、同時にそうした遅れをある程度織り込んだ弾力的な活動計画策定が肝要である。

Summary of the Final Evaluation Study Report

Created Date: 18th June 2016

Division in charge: Human Development Department Basic Education Group Basic Education Team 1

1.Outline of the Project		
Country: Republic of Paraguay		Project Title: The Project for Strengthening School Management and Local Context Curriculum
Division in Charge: Human Development Department		Total Cost: 143million yen (Disbursements at the end of the evaluation)
Period of Cooperation	(R/D): 7 th September, 2013 - 6 th September 2016 (3 years)	Partner Country's Implementation Organization: Ministry of Education and Culture of the Government of Paraguay (MEC) Directorate General of Higher Education (DGHE) Directorate General of Pre-school Education and Primary Education (DGPE) Directorate General of Education Process Improvement (DGEPI) Directorate General of Curriculum, Evaluation and Orientation (DGCEO)
		Supporting Organization in Japan: None
1-1 Back Ground of the Project		
<p>The Government of the Republic of Paraguay (hereinafter "Paraguay") began the educational reform with the implementation of the Educational Challenge "Paraguay 2020", also from 2009 "National Education Plan 2024" is driven to achieve an effective educational reform.</p> <p>The Paraguay Government requested a technical cooperation, and in response to that request, Japan implemented the project for the improvement of school management (2006 - 2009) focused on the primary education (approximately. 100 schools) of the two Prefectures (Cordillera and Central) with the objective of establishing the training model directed to the principals for the improvement of the school management.</p> <p>In the framework of the aforementioned project it has been achieved as results (i) the development of a training model of principals, the implementation of the training and the development of a monitoring system; (ii) the formulation of the procedure for making of School Education Plan (PEI in Spanish abbreviation) and the School Annual Plan (POA in Spanish abbreviation); (iii) making a set of materials for the principals training approved by the MEC. According to "the survey on the current situation of school management in Paraguay" carried out by JICA Paraguay in the year 2011, 91 % of the central schools of primary education in the 2 departments have the PEI developed and applied it in the school management, so it could also display the increase of the school days in the center schools of the targeted departments, from 86.9% to 95.4%.</p> <p>However, there is still a huge difference in the quality of education between urban and rural areas. In the "National Education Plan 2024" set to "Strategic 2: Quality of education at all levels and modalities" which in some way contributes to revert this situation and improve the quality of rural education.</p>		

In recent years, the Government of Paraguay adopts and drives the "territorial approach" to achieve the development according to the characteristics of the region/local, and in that sense, the education sector has encouraged schools to adapt the local context curriculum.

In the framework of the educational process of the Ministry of Education and Culture, the primary education school must develop and include the "Institutional Curriculum Project (PCI)" in the PEI to achieve a "the local context curriculum".

With the implementation of the "territorial approach", the Ministry also works hard to its implementation. Despite the PCI was implemented in the decade of the 90, it is not still very well-known and by the lack of specific examples in the conceptual, several schools still have led to the practice.

On the basis of the results of the aforementioned project, the Government of Paraguay has requested the Government of Japan the "Project for strengthening of school management and local context curriculum" with the aim of boosting the school management appropriate to the local context in the rural areas of the 4 departments of the Eastern Region.

In response to this request, the JICA carried out the detailed planning survey in March 2013, in which together with the Government of Paraguay produced the Record of Discussion (R/D) which defined such as the basic plan of the project implementation structure, the responsibilities of both sides; and was signed on 25 April 2013 between the both sides (period of the project: September 2013 - September 2016).

1-2 Objective of the Project

The period of implementation of the project is for 3 years from September 2013 to September 2016. On the basis of the results of the "Project for Improvement of school management" (July 2006 - January 2009), the project aimed to implement and improve school management adapted to the local context in the 4 prefectures of the country, through the clarification of the roles and responsibilities of the respective directorates involved with the theme of the principals' training, improvement of the content of the manual for the development of the schools plan, practice of principal training in the Teacher Training Institute/ Regional Center of Education (IFD/CRE) applying the aforementioned manual, putting into practical school management on the part of the principals (principal and vice principal) of primary schools that receive the appropriate training and the support and guidance from the educational supervisors through monitoring activities.

(1) Overall Goal

PEI is utilized at central and associate primary schools of the target prefecture, reflecting local contexts in educational activities in PCI.

(2) Project Purpose

PEI is utilized at central primary schools of the target prefecture, reflecting local contexts in educational activities in PCI.

(3) Outputs / Activities

Activities 0: Conduct base-line and end-line survey

Outputs 1: Preparation manual of PEI including PCI is developed and preparation manual of PEI is revised

Activities 1-1: Identify requirements in revision of existing PEI/POA manual and development of PCI preparation manual

Activities 1-2: Develop and revise format and preparation manual of PEI including PCI

Outputs 2: The capacity of the target prefectures to conduct principal training on PEI including PCI is improved

Activities 2-1: Organize the kick-off meeting of implementation of principal training at each target prefecture

Activities 2-2: Support formulation of implementation plan of principal training (incl. training of trainers and supervisors) and monitoring

Activities 2-3: Support implementation of principal training provided by IFD/CRE

Activities 2-4: Evaluate the principal training (incl. training of trainers and supervisors) to feedback possible improvement

Outputs 3: Capacity to monitor IFD/CRE lecturers' and supervisors' work at prefectural and central level is improved

Activities 3-1: Analyze the school monitoring method of PEI including PCI

Activities 3-2: Provide training for IFD/CRE lectures and supervisors on school monitoring of PEI including PCI

Activities 3-3: Follow-up school monitoring provided by IFD/CRE lectures and supervisors

Activities 3-4: Hold an evaluation seminar to share information on 3-3

Activities 3-5: Hold an annual gathering at the end of school year to share good practice

Outputs 4: Roles and responsibilities regarding school management with PEI including PCI are legitimated by official document

Activities 4-1: Identify roles and responsibilities of related organization to disseminate PEI including PCI

Activities 4-2: Arrange official documentation on 4-1

(4)Inputs

Japanese side:	
Experts	Leader/School management (x1) expert, Local education contents evaluation (x1)
Employee	Local staff (x1)
Provision of Equipment	Laptop PC (x1), Projector (x1), Project car (x1)
Cost	Expenses of instructor and principal trainings
Project Consultation	10 th - 18 th November, 2013 (Leader: Mr Shinichiro Tanaka, Education planning: Mr Yoshihiko Chujo)
	Confirmation of the impact of the government change, Share of the direction of this project, Confirmation of the plan and the progress of this project

	11 th - 22 th November, 2014 (Leader: Mr Shinichiro Tanaka, Education planning: Mr. Takuya Hakota)
	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmation of the results of Activities and the Outputs • Discussed and concluded an Agreement about the issues in the project, "Change of implementation system related to the organizational restructuring of MEC", and the project direction • Evaluation report of the performance of the project and the outputs (Evaluation Grid, Review report)

Training in Japan			
	Schedule	Theme	Number of people
1	11 th - 31 th May, 2014	School Management for Improving Quality of Teaching Learning Practice	3
2	25 th January - 7 th February, 2015	Improvement of Education in Remote Areas	4
3	11 th - 30 th May, 2015	School Management for Improving Quality of Teaching Learning Practice	6
4	7 th - 27 th February, 2016	Improvement of Education in Remote Areas	3
5	15 th June - 9 th July, 2016	Improvement of Education in Remote Areas - For the Achievement of MDGs and EFA	2

Paraguay side:	
Counterpart	Project Unit: 8 (2 persons from 4 related departments in MEC: DTT, DGPE, DGEPI, DGCEO, secretary: 1)
Office and Utilities	Office room (x1), Internet connection, Utility Costs
Equipments	Copy machine (x1), Desktop PC (x12) Office supplies (Desk, Refrigerator, Microwave)
Expenses of training	Transportation and daily allowance, Printings

(5) Target areas and Beneficiaries

Target areas: 4 prefectures in the eastern part (ITAPUA, ALTO PARANA, CAAZAPA, CAAGUAZU)

Target schools: Whole Basic education school (Central: Total 357 and Associate: Total 2,083) in the target region

Beneficiaries: Technical officers in MEC and the prefectural government offices
IFD/CRE lecturers (Total 12 schools)
Principals and vice in the central schools

2.Overview of the Evaluation Team		
Member of the team	(Assigned Area, Name, Company)	
	Leader	Shinichiro Tanaka Visiting Senior Advisor (Education) in Human Development Department, JICA Education Planning
	Cooperation Planning	Ken Furukawa Special Advisor in Basic Education Team 1, JICA
	Evaluation and Analysis	Asuka Suzuki Pegasus Engineering Corporation
Period of Evaluation	5 th -24 th June, 2016	Type of Evaluation: Final Evaluation

3.Evaluation Results
<p>3-1 Project Performance</p> <p>(1)Outputs</p> <p><u>Output 1: Preparation manual of PEI including PCI is developed and preparation manual of PEI is revised</u></p> <p>→Achieved</p> <p><u>Indicator 1-1: Developed preparation manual of PEI including PCI and revised preparation manual of PEI</u></p> <p>Revised PEI including PCI has been reviewed and approved as an official document of the MEC by Curriculum Evaluation and Orientation in April 2016. Final editing works are ongoing. It is planned to publish total 1,500 copies until July 2016 and distribute by three parts to the central primary schools (Total 357), SATP (Total 56), IFD/CRE (Total 12) and related departments and agencies.</p> <p><u>Output 2: The capacity of the target prefectures to conduct principal training on PEI including PCI is improved</u></p> <p>→Generally achieved but there are few districts that remains issues in the field of planning and implementation of the principal training.</p> <p>Current indicator is not enough for the evaluation of the improvement of the implementation capacity of the principal training of each province. As a result of the interview to the IFD/CRE lecturers and supervisors etc, there are some positive evidences are founded such as the team work between IFD/CRE lecturers and supervisors are enhanced, PEI manual including PCI is utilized, and it can be said that the implementation capacity of the principal training has been improved. However implementation time of principal training in the target four prefectures are insufficient.</p> <p><u>Indicator 2-1: Number of IFD/CRE lecturers/supervisors trained with revised format and manual</u></p> <p>→Achieved</p> <p>The number of students of the lecturers' training graduates is 119. It was determined to conduct the training without hindrance.</p>

Number of students of lecturers' training in each prefecture

Prefecture	IFD/CRE Lecturers	Supervisor	SATP Technical officer	CDSE ¹ Technical officer	Total
Caaguazú	5	14	15	3	37
Caazapá	3	4	9	0	16
Itapúa	8	8	16	1	33
Alto Paraná	2	13	16	2	21
Grand Total	18	39	56	6	119

Source: Endline survey report

Indicator 2-2: Number of training provided

→Most IFD/CRE have conducted sufficient number of lectures' training. In some IFD/CRE, the training hours are lower than the levels specified by the ordinance.

【Lecturers' training, Additional training】

Lecturers' trainings were provided five times as planned. In addition to, supplementary trainings were conducted and it is available to conclude the numbers of trainings are enough. Details are shown in the table below.

Outline of Lecturers' training and Supplementary training

Title	Period	Theme
Lecturers' training, 1 st	May - April, 2014 (3days)	<ul style="list-style-type: none"> • Baseline survey report • Formation and role of the prefectural school management unit • Reviewing the development procedure of PEI and POA • Way to utilize the monitoring tool • Planning for principal training
Supplementary training for IFD/CRE lecturer and supervisor	May - April, 2014 (2days)	<ul style="list-style-type: none"> • Baseline survey report • School management • Reviewing the development procedure of PEI
Lecturers' training, 2 nd	October, 2014 (4days)	<ul style="list-style-type: none"> • Administrative regulations, obligations and ordinances of Public primary education school • Educational curriculum in Paraguay • Concept and elements of PCI • Positioning of PCI under the PEI
Lecturers' training, 3 rd	March, 2015 (3days)	<ul style="list-style-type: none"> • Development of PCI • Development of PA
Lecturers' training, 4 th	June, 2015 (4days)	<ul style="list-style-type: none"> • Analysis of PCI • Shareing experiences on the development of PCI and resolve issues
Supplementary training for IFD lecturer	October, 2015 (2days)	<ul style="list-style-type: none"> • Importance of development of PEI/PCI • Implementation of national achievement test and school evaluation • Development of the participatory model of PEI • Relationship between PEI, PCI and PA • Sharing the current progress of the PEI manual revise work • Pedagogical technique that should be described in the PCI • Presentation of the pedagogical technique in the areas of math and communication, and practical exercise

¹ Prefectural Coordination of Educational Supervision: CDSE

Lecturers' training, 5 th	April, 2016 (2days)	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation of PEI/ PCI • Budget planning • Regionally oriented education and development of PC²
--------------------------------------	------------------------	--

【Principal Training】

Principal training has been jointly conducted by the IFD/CRE lecturers and supervisors to the school principal and vice in the Jurisdictional area. According to the Ministerial resolution No. 239/15 was enacted in May 2015, it states that participants who have completed 300 hours of training directors be certified. These 300 hours consist of lectures (100 hours) and practical trainings in their each school. Each IFD/CRE has independent responsibility for the time allocation and the evaluation of the practical training. Based on the endline survey (conducted in April, 2016), implementation time of the principal training is as shown in the following table. In the 8 out of 12 IFD/CRE, training time has exceeded 200 hours and it is expected to achieve 300 hours up to the end of the project. On the other hand, in the rest of other four IFC/CRE, it is difficult to meet the goal. Especially for IFD San Juan Nepomuceno (20 hours executed) and IFD Maria Auxiliadora (80 hours executed), significant improvement is required.

Implementation time of the principal training in each IFD/CRE

Prefecture	IFD/CRE	Plan			Actual
		Lectures	Practical Training	Total	
Caaguazú	IFD de Caaguazú	136	164	300	150
	IFD de Coronel Oviedo	100	200	300	228
	IFD de San José de los Arroyos	180	120	300	250
Caazapá	IFD de Caazapá	120	180	300	210
	IFD de Yuty	180	120	300	200
	IFD de San Juan Nepomuceno	NA	NA	NA	20
Itapúa	CRE de Encarnación	100	200	300	200
	IFD de Coronel Bogado	100	200	300	300
	IFD de Capitán Miranda	100	200	300	120
	IFD de Yatytay	NA	NA	300	270
	IFD de María Auxiliadora	100	200	300	80
Alto Paraná	CRE de Ciudad del Este	180	120	300	250

Indicator 2-3: Satisfaction level of trainees (principals, teachers, etc.)

→High

According to the endline survey, 77.8% of the trainees satisfied with the principal training and it can be said that the trainees' satisfaction is generally high.

Indicator 2-4: Number of trainees (principals, teachers, etc.)

→Generally achieved

² Community project

Although the numerical indicator does not set, it is originally expected to participate two persons (Principal / Vice) from each school. According to the endline survey, average number of trainees from each school is more than two persons and it can be said that the indicator is achieved. Initially, it had expected to provide the training for central school principal and vice. In actually, most of the IFD/CRE has provided the training including associate schools.

Number of participants of IFD/CRE principal training

	IFD/CRE	Central	Central (Principal)	Central (Vice/Teacher)	Associate (Principal)	Associate (Vice/Teacher)	Total
Caaguazú	IFD de Caaguazú	72	57	209	293	221	780
	IFD de Coronel Oviedo	38	31	26	8	10	75
	IFD de San José de los Arroyos	6	6	5	21	0	32
Caazapá	IFD de Caazapá	14	15	30	0	0	45
	IFD de Yuty	12	12	8	12	8	40
	IFD de San Juan Nepomuceno	32	15	43	50	56	164
Itapúa	CRE de Encarnación	9	34	12	21	12	79
	IFD de Coronel Bogado	25	12	14	61	0	87
	IFD de Capitán Miranda	28	23	18	118	1	160
	IFD de Yatytay	29	22	28	182	13	245
	IFD de María Auxiliadora	10	9	4	36	3	52
Alto Paraná	CRE de Ciudad del Este	82	68	30	100	30	228
Total		357	304	427	902	354	1987

Output 3: Capacity to monitor IFD/CRE lecturers' and supervisors' work at prefectural and central level is improved

→It can be said the monitoring and consultation to the school by the supervisor is generally well and it is improved the supervisor s' monitoring capacity. On the other hand it has become clear that the advices and feedback from CDSE, DTT and DGEPI are insufficient.

Indicator 3-1-1: Number of training reports submitted by IFD/CRE to DTT

→Submitted reports were not unified and impossible to evaluate the case

According to the endline survey, there is a large difference in number of submitted reports around zero to eighteen from each IFD/CRE. The project unit has advised to IFD/CRE to submit the principal training report as soon as the training is conducted. Practically the report is often compiled with other reports and submitted to the DTT. There are request from IFD/CRE principals and lecturers to feedback for the submitted reports to the DTT. According to the DTT, if there is a problem, appropriate feedback has carried out in personally or at the monthly meeting with DTT and IFE principals.

Indicator 3-1-2: Number of monitoring report submitted by Supervisors to DGEPI

→Generally achieved

Supervisors conduct monitoring of schools after the principal training and SATP submit the report to CDSE. As of November 2014, 25 (42%) of SATP (Total 59 SATP in the project target area) submitted the report. The project unite conducted a training for the purpose of strengthening the monitoring capacity of supervisors, pedagogic technical officer and IFD/CRE lecturers in August 2015 in the four prefectures of the project target area. Each supervisor conducted school monitoring to every central school in August and November 2015 and every SATP (Total 56) submitted report. In addition, there was a consistent concern that no proper advice from CDSE and DGEPI and it can be said that problem remains to be solved regarding the use of reports.

Indicator 3-2: Satisfaction level of principals upon the monitoring by supervisors

→Generally favorable

According to the endline survey, total 36 out of 40 central schools received school monitoring and all of monitored school principals answered the monitoring is helpful in their work.

The final evaluation research revealed that most of school principals of central and associate schools have relatively high degree of satisfaction for the monitoring by supervisors. With this, most of supervisors of all the target prefectures mentioned the difficulty of monitoring in schools that are geographically distant and lack of budgets for transportation. It has also been confirmed that in many cases are to compensate for this situation using cell phone, text message etc.

Output 4: Roles and responsibilities regarding school management with PEI including PCI are legitimated by official document

→Achieved (partially concerned about the effectiveness)

Indicator 4-1: Clarified roles and responsibilities regarding school management with PEI including PCI

Division of duties of central government and municipal government related to the clarified roles and responsibilities regarding school management with PEI including PCI was proposed to the Joint Coordinating Committee and agreed in February 2016. They also agreed that the roles and responsibilities are formalized by inserting in the manual preparation of PEI revised and adjusted. The manual has received approval from DGCEO.

Also from the 2016 fiscal year, those items of PEI including PCI have been described in a school calendar (MEC official document to be issued in each year of inception) and SATP management obligation has become clearer.

On the other hand, especially for the specific date of the realization of the division of duties of the central government have not been made consensus between the parties and it seems lacking the effectiveness of duty.

(2)Progress of Project Purpose

Project Purpose: PEI is utilized at central primary schools of the target prefectures, reflecting local contexts in educational activities in PCI

→ Achieved

The target value of Indicators 1 and 2 have been achieved. Some of confusion about the definition and meaning of PEI, PCI and PC have been occurred in schools because the various projects for PEI were conducted same time with the support of various donors such as JICA, Plan International and IDB etc. Corporation with this project, a PEI manual have been unified and inserted a PCI manual, confusion in the schools has been eliminated and increase the number of creation of PEI or PCI. Furthermore the manual has been increasingly utilized in the project target schools.

In the process of the development of PEI and PCI, many people such as principal and vice president of school, teachers, parents and school representatives, work collaboratively. Also supervisors and pedagogical technical officers have been conducting regular monitoring and support of the school. It was confirmed that the strategies adopted by the project promoted the strengthening of the organization and cooperation of stakeholders to improve the quality of education.

Indicator 1: 70% of primary school have PEI including PCI

→Achieved

According to the result of the Endline survey, 94.6% (334 out of 353 schools) of central schools have PEI. Therefore, the indicator "70% of primary school has PEI including PCI" has been achieved.

Indicator 2: 70% of activities planned in PCI are implemented

→Achieved

70.5% (249 out of 353 schools) of central schools have been conducting the PCI activities in PEI. In the project target four prefectures, the result exceeded the indicator "70% of activities planned in PCI are implemented" and it can be said this indicator has been achieved.

(3)Progress of Overall Goal

Overall Goal: PEI is utilized at central and associate primary schools of the target prefectures, reflecting local contexts in educational activities in PCI

→Achieved

As stated previously in Output 2, Indicator 2-2, amount of trainees of principal training is expected to rise above the initial plan. Owing to this reason the indicator has been achieved. Monthly regular study circles are held regularly and to exchange central and associate schools and pedagogical coordinators.

1. 50% of primary schools have the PEI included PCI

→Achieved

In the project target four prefectures, 86.7% (1,805 out of 2,083 schools) of associate schools have PEI and 65.1% (1,355 out of 2,083 schools) have PCI and indicator "50% of primary schools have the PEI included PCI" has been achieved.

2. 70% of activities planned in PCI are implemented

→Achieved

76.7% (1,039 out of 1,355 schools) of schools have PCI and have been conducting at least one activity in PCI. Therefore, the indicator "70% of activities planned in PCI are implemented" has been achieved.

3-2 Summary of the Evaluation Results

(1) Relevance **【High】**

This project adopts as methodology "Training + Follow-up in the field" has been confirmed to be effective in the previous phase. The adoption of the methodology that has been proved its effectiveness is considered adequate and high relevance. Moreover the issue addressed in this project is consistent with the "National Education Plan 2024" of Paraguay and the Japan's ODA policy and has a high political relevance.

(2) Effectiveness **【Slightly High】**

As stated previously Project Purpose has been achieved. The revised manual by this project (revise and distribute by the end of 2016) has been used by IFD/CRE for the principal training in the target prefectures. In addition, each School Management Unit has developed a PEI including PCI and PC with school officials, parents and students.

Some schools show greater interest by promoting parental involvement with PC, and also they become aware of contributing to the motivation of children towards learning and improving academic performance. On the other hand, monitoring the central and prefectural level of government is difficult to analyze or measure with the achievement of the project objectives because their monitoring activities are limited such as administrative management.

(3) Efficiency **【Moderate】**

It has been confirmed that project inputs have contributed to the achievement of the Outputs. The Japanese side inputs, the budget and the allocation of experts, were generally met in a timely manner. Delay was observed in the budget execution from the Paraguay side. When the project began, allocation of the counterpart members was adequate. These members have been decreased gradually and at the time of the final evaluation survey, originally planned regime has not been maintained. For this reason, the accumulation of knowledge is limited and it is difficult to say that the input by the project has been fully utilized for technical transfer. From the above, efficiency is evaluated moderate.

(4) Impact **【High】**

As we have seen, Overall Goal has been achieved on the whole target prefectures. On the other hand, it is necessary to continue to support until completion of the project, because one prefecture has not achieved the indicator. The manual is used in the principal training conducted by IFD/CRE and also utilized in all fifteen schools in this survey (9 central schools and 6 associate schools). PEI/PCI is incorporated in the teacher training curriculum of CRE Este.

(5) Sustainability 【Moderate】

In the four target prefectures, except for some regions, it can expect sufficient sustainability in organizational and technical aspects and human resources. As a result of the final evaluation survey it seems that the entire related person involved in designing PEI/PCI voluntarily and positively rather than a sense of duty. It is also expected to utilize effective and useful.

Sustainability is highly related to government funding or other donors' cooperation such as FONACIDE (Fondo Nacional de Inversión Pública y Desarrollo) and IDB (Inter-American Development Bank). With regards to political aspect, improving school management is one of the most important issues of educational policy for the central level, and some supporting actions on this issue are expected. In addition, it is not clear how and who is responsible for taking over the function of the project in the central government. Formulating an organization for the post project unit is an urgent task. The manual includes the clarification, duties and responsibilities of the each central department for expansion of PEI/PCI and the official recognition of this manual will be highly expected.

3-3 Factors promoting the production of effects

IFD/CRE lecturers and Supervisors

IFD/CRE lecturers, supervisors and pedagogic technical officers cooperated and conducted the principal training and continuous support in school management. Some principal training has been held at neighboring place of central schools by IFD/CRE allowed to reduce transportation costs of participants. There were some cases in which participants collaborated to cover relocation costs of lecturers. School calendar of which included PEI/PCI allows IFD/CRE lecturers and principals to keep pace with their activities.

3-4 Factors inhibiting the production of effects

Transportation cost

IFD/CRE, SATP and other organizations have budgetary constraints. For monitoring, in many cases, supervisors travel by their own cost. Endline survey reveals the low frequency of monitoring by the supervisors to distant schools. Each monitoring is often conducted under a burden on supervisors. In the interview of this final evaluation survey, IFD/CRE and supervisors request to reduce the personal burden they are now facing.

Delay of budget execution

Due to the frequent delay of the budget execution by Paraguay side, lecturers' training had been postponed frequently.

3-5 Conclusion

This project provided support in spreading "PEI including PCI". Despite the delay in the development of some materials (PC) and disadvantages in the use of monitoring information at level of central government, it can be said this project was successful from the achievement of the expected results and

the five evaluation criteria. In this process, the practice of joint work cooperating with IFD/CRE and supervisors led to improve confidence compared with the first phase, and generate impact such as providing principal training to the associate schools.

This evaluation survey visiting to schools makes aware of the education activities practiced in the PCI could generate the impacts on students (mainly improving literacy), and verified that PEI can be a useful tool to promote activities with focus on "learning children".

The biggest task for the future is to organize the structure of the MEC to establish responsibility for the measurements and actions expansion "the PEI including PCI." It is expected to start planning work expansion as soon as possible; allocating the necessary human resources according to document roles and responsibilities is being executed before the end of the project (issue of Ministerial ordinance).

3-6 Recommendation

(1) Widely spread the developed PEI/PCI manual and format

It is recommended to distribute the manual not only the target prefecture but also other prefectures with a PC examples booklet.

(2) Promoting several school activities into PEI

In particular, the Guideline of PEI (2008) of the previous version does not integrate the various projects / existing activities in school, and there are some activities managed separately from PEI. In this regard, it is recommended that the supervisors shall advice through the annual review based on the school calendar and unify the activities in PEI. With this, schools should allow to recognize the comprehensive view of activities and comprehensive and integrated design of school activities

(3) Creating flexible and appropriate framework for schools supported by IFD/CRE

It is recommended that IFD/CRE lecturers and supervisors need to make effort to deliver their direction and support to geographically distant schools with the benefits of PEI/PCI and thereby effectively manage limited resources.

It is also recommended to build and strengthen their relationships between IFD/CRE lecturers, supervisors and each school principles that enable to communicate more easily.

(4) Continuous support to enhance the possession of PEI/PCI

It is recommended that DGPE implements organizational and personnel changes as soon as possible according to the document "roles and responsibilities". Allocation of the resources is the most important measures to promote the utilization of PEI/PCI. It is recommended to define the annual activities for information gathering and using and appointed a representative before the end of the project.

- ① The CDSE should include possession rate of PEI/PCI in the annual report.
- ② Based on the information, DGEPI conducts the annual survey of possession rate of PEI/PCI, and submit the results to DGPE.

③ Based on these information, DGPE shall:

- (a) Specify the prefecture and IFD/CRE that have been delayed in implementing PEI/PCI
- (b) Request for DTT to foster the IFD/CRE lecturers responsible for PEI/PCI and continuous training for teachers in regions with low possession rate of PEI.
- (c) In accordance with the instruction of DGEPI, strengthen supervisors' guidance and support with IFE/CRE for the area of low possession rate of PEI/PCI

(5) Maintain the cooperative relationship between IFD/CRE and supervisors of the 4 target prefectures
It is recommended not only continuous principal training for newly assigned principal and vice but also to widen the target of the training of PEI/PCI such as curriculum coordinator and associate schools. In doing so, it would be useful to combine the circle or group of organizational learning and with some flexibility. It is necessary to continue the additional support for IFD/CRE which controls some areas of low possession rate of PEI/PCI. The IFD/CRE is recommended to widen the target of the training for teacher training course and improving the lecture, training and practice of PEI including PCI and PC.

(6) Building asset for other prefectures in addition to the 4 target prefectures by FONACIDE and IDB
It is recommended establishing the system of coordination and linkage with IFD/CRE and supervisors adopting the same scheme of this project for "the project to support multi-grade class and teacher training BSE (with FONACIDE financing)" and the project of "resolving schools operated on the two-shift system (financed by IDB)".

As a result, not only the achievement of the project purposes, it can be expected to improve the rate of the possession of PEI including PCI and PC after the completion of the project. In addition, it is expected that more effective and practical training will conduct attending with dedicated IFD/CRE lecturers, supervisors and principals as a lecturer of the training.

3-7 Lessons Learned

(1) Spreading the project concept based on the "Training + Follow-up in the field" method is valid.

As in the first phase, it is effective to conduct the project based on the method. It can be said the calendar including PEI and PCI is obviously effective to enhance the cooperative work with IFD/CRE and prefectural government offices.

(2) Mutual utilization of resources may be occurred impact.

The materials, tools and knowledge and ability of the trained lecturers for the in-service teachers can be transferred to the teaching courses and one of IFE/CRE has already introduced PEI/PCI in their school management course. It is important to create the mutual utilization of resources between in-service teachers and teaching courses.

(3) Difference in the level of interest among IFD/CRE on PEI.

There is a difference in the interest and ability of IFD/CRE and it is apparent the delay of the training in

the 2 out of 12 IFD/CRE.

When expanding the concept of PEI/PCI for other prefectures, it is required to assume and plan to prevent the reasonable risk such as about 10 to 20 % of training takes time longer than as usual.

(4) Effectiveness of communication and coordination system taking advantage of the SNS (short message service)

Using the communication systems such as group chat function between IFD/CRE and school principals and the communication is tend to majority for one-to-many relationship.

(5) Impact on the activities due to the delay in budget implementation.

As in the first phase, there was a delay in the approval and implementation of the budget by MEC to cover the costs of training. In order to achieve timely, it is important to make plans and implement the budget as planned, make activity plan with some flexibility considering delays that could occur in the process.

第1章 終了時評価調査団の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

パラグアイ共和国(以下、「パラグアイ」と記す)政府は、1994年の教育改革戦略「Paraguay 2020」や2009年の「国家教育計画(PEN) 2024」に基づき、継続的に教育改革に取り組んできた。これら改革の推進により、教育アクセスには着実な改善がみられたが、教育の質の改善が依然として大きな課題であった。このような状況のなか、パラグアイ政府からわが国に対し学校運営管理の改善に係る支援要請があり、2006年から2009年にかけて学校運営管理の改善に資する校長研修モデルの確立を目的に、コルディジェラ県及びセントラル県の基礎教育中央校約100校を対象とした技術協力プロジェクト「学校運営管理改善プロジェクト」が実施された。同プロジェクトでは、①校長研修のモデル開発、同研修の実施・モニタリング体制の構築、②学校教育計画(Proyecto Educativo Institucional: PEI)、年間活動計画(Plan Operativo Anual: POA)の作成に係る手順策定、③校長研修パッケージの開発とその教育文化省(Ministerio de Educación y Cultura: MEC)による承認などの成果を達成した。2011年にJICAパラグアイ事務所が実施した「学校運営現況調査」によれば、上記2県において91%の基礎教育中央校がPEIを所有して学校運営に活用しており、また、対象校の計画日数に対する開校日数の割合は両県平均で86.9%から95.4%へ上昇したことも確認された。

一方で、都市と農村とで教育の質には依然として大きな格差がある。近年、同国政府は地域の特徴に応じた開発「テリトリアル・アプローチ」を推進しており、その一環として基礎教育でも地域の特徴、要請に応じた教育活動の実践が求められている。MECが定める教育課程では、基礎教育学校は「地域の特徴に応じた教育活動の最適化」のため「学校カリキュラム計画(PCI)」を作成し、これをPEIに含めるとされている。PCIは1990年代に導入されたが、周知が不十分であり、過去の作成要領が概念的で具体性に欠けるため、多くの学校で実践が進んでいない状況があった。

このような状況のなか、先行案件の成果を土台に、農村地域である東部4県において地域の特徴を生かした学校運営の推進を支援することを目的として、パラグアイ政府はわが国政府に対し、本案件「地域と歩む学校づくり支援プロジェクト」の実施を要請し、2013年9月から3年間の予定でプロジェクトが実施されている。

今回実施する終了時評価調査は、パラグアイのMECと合同で、本プロジェクトにおけるこれまでの投入や活動とその結果、成果や目標の達成状況を確認・分析する。この結果を踏まえ、プロジェクトの残りの期間の課題、提言等を合同評価報告書に取りまとめ、合同調整委員会(JCC)で合意することを目的とする。

1-2 調査方法

- (1) これまでに実施した活動内容について、投入実績、活動実績、計画達成度を確認する。当初計画と実績及び達成度を比較し、問題点を整理する。
- (2) 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、プロジェクト目標の達成度及び成果等を評価する。
- (3) (2)の評価結果に基づき、プロジェクト期間終了までに取り組むべき課題、今後の活動計画についてプロジェクトチーム及びパラグアイ関係機関と協議のうえ、提言を行う。
- (4) (1)～(3)の結果得られた教訓をまとめる。

(5) 評価・協議結果を双方の合意事項としてミニッツにまとめる。

1-3 調査団の構成

担当分野	氏名	派遣期間	所属
団長/総括	田中 紳一郎	6月13日～24日	JICA 国際協力専門員 人間開発部 課題アドバイザー
協力企画	古川 颯	6月13日～24日	JICA 人間開発部 基礎教育グループ基礎教育第一チーム 特別嘱託
評価分析	鈴木 飛鳥	6月5日～24日	ペガサスエンジニアリング株式会社 コンサルタント
通訳/翻訳	菊池 エリカ (日本語⇄スペイン語)		

1-4 調査日程（現地調査期間：2016年6月6日～2016年6月22日）

	月日	曜日	業務工程
1	6月5日	日	鈴木団員 日本発
2	6日	月	鈴木団員 パラグアイ着 カウンターパートへのインタビュー（Monica Murto） JICA パラグアイ事務所にて打合せ
3	7日	火	IFD ¹ サンフアン・ネポムセノ訪問（カアサパ県） 学校視察：Esc. Bas. No. 4247 Juan Pablo II（Escuela Centro） Esc. Bas. No. 1791 Ignacio Cristaldo（Escuela Asociada）
4	8日	水	IFD カアサパ訪問（カアサパ県） 学校視察：Esc. Bas. No. 61 Coronel Abdon Palacio（Escuela Centro） Esc. Bas. No. 173 MONSEÑOR JUAN S. BOGARIN（Escuela Asociada）
5	9日	木	IFD エンカルナシオン訪問（イタブア県） 学校視察：Esc. Bas. No. 65 República Argentina（Escuela Centro） Esc. Bas. No. 731 SAN MIGUEL（Escuela Centro） Esc. Bas. No. 3322 RDVO. P. CARLOS WINCKEL（Escuela Asociada）
6	10日	金	IFD コロネル・ボガード訪問（イタブア県） 学校視察：Esc. Bas. No. 2310 Colonia San Isidro（Escuela Asociada） Esc. Bas. No. 68 Carlos A. López（Escuela Centro）
7	11日	土	移動、資料整理・報告書案作成
8	12日	日	資料整理・報告書案作成
9	13日	月	田中団長、古川団員 パラグアイ着 カウンターパートへのインタビュー（Maria Magdalena Silvero） JICA パラグアイ事務所にて打合せ、団内打合せ（JICA 事務所）

¹ 教員養成校（IFD/CRE）

10	14日	火	高等教育担当副大臣（PD）へのインタビュー 教員養成局長（局長代理に変更）へのインタビュー 就学前・基礎教育総局（PM）へのインタビュー 教育過程強化総局へのインタビュー
11	15日	水	IFD コロネル・オビエド訪問（カグアス県） 学校視察：Esc. No. 2645 Juan Ángel Benítez（Escuela Centro） Esc. No. 5027 Paraguay Pyahu（Escuela Centro, doble escolaridad y tiene primera infancia） Esc. No. 4012 Ivan Benjamin Alvarenga Aguilar（Escuela Asociada）
12	16日	木	CRE エステ訪問（アルトパラナ県） 学校視察：Esc. Bas. No. 2978 Santa Ana（Escuela Centro） Esc. Bas. No. 481 Mcal. Francisco Solano López（Escuela Centro） Esc. Bas. No. 4093 San Miguel（Escuela Asociada）
13	17日	金	プロジェクトユニットとの協議、評価報告書（及び要約表）作成
14	18日	土	資料整理、評価報告書（及び要約表）、ミニッツ案作成
15	19日	日	
16	20日	月	評価報告書（西語版要約表）・ミニッツ案の提出及び協議
17	21日	火	報告会開催、ミニッツ署名、JICA パラグアイ事務所報告
18	22日	水	在パラグアイ日本大使館報告 田中団長、古川団員、鈴木団員 パラグアイ発（6月24日、日本着）

1-5 主要面談者

<パラグアイ側>

教育文化省（MEC）

Mr. Enrique Riera Escudero	教育文化大臣
Dr. Gerardo Gomez Morales	高等教育担当副大臣
Ms. Maria del Carmen Gimenez Sivulec	教育過程担当副大臣
Ms. Sindy Sanchez	教員養成局局長代理
Ms. Maria Gloria Pereira	カリキュラム・指導・評価総局長
Mr. Pablo Rojas	就学前・基礎教育総局長
Ms. Nancy Oilda Benitez	就学前・基礎教育総局教育調整官 （前カリキュラム・指導・評価総局長）
Mr. Juan Andres Denis	教育過程強化総局長
Mr. Juan Peralta	教育過程強化総局 リソース管理局長
Mr. Tomas Anibal Zapattini	国際関係総局長
Mr. Carlos Piñanez	スーパーバイザー局局長
Ms. Maria Magdalena Silvero	就学前・基礎教育総局（前教育過程強化総局）
Ms. Monica Murto	就学前・基礎教育総局（前教育過程強化総局）

<日本側>²

プロジェクト

大谷 雅代	総括/学校運営管理
木村 剛	地域教育コンテンツ開発

JICA パラグアイ事務所

吉田 英之	JICA パラグアイ事務所 所長
伊藤 圭介	JICA パラグアイ事務所 次長
瀧口 暁生	JICA パラグアイ事務所 事業班長
Mirian Ponillaux	JICA パラグアイ事務所 現地職員

² 活動実績は、付属資料5. 添付資料「日本人専門家活動実績」を参照

第2章 プロジェクトの概要

2-1 基本計画

名 称	地域と歩む学校づくり支援プロジェクト "The Project for Strengthening School Management and Local Context Curriculum"
協力期間	2013年9月7日～2016年9月6日（3年間）
上位目標	対象県における基礎教育学校（中央校及び周辺校）において地域の特徴を生かした PCI を含む PEI が活用される。
プロジェクト目標	対象県の基礎教育学校（中央校）において地域の特徴を生かした PCI を含む PEI が活用される。
期待される成果 （アウトプット）	成果1： PCI を含む PEI の作成マニュアルが策定され、PEI の作成マニュアルが改訂される。 成果2： 対象県において、PCI を含む PEI 作成マニュアルに沿った校長研修能力が向上する。 成果3： IFD/CRE 教官及びスーパーバイザーの業務に対する県・教育文化省のモニタリング能力が向上する。 成果4： PCI を含む PEI を通じた学校運営管理に係る役割分担が公式文書化される。

(1) 概 要

本プロジェクトは、基礎教育中央校を対象に、地域の特性を生かした PCI を含む PEI の作成と活用の促進を目標としている。PCI を含む PEI の作成を促進するため、同作成マニュアルの開発・改訂を行った。教員養成学校・地域中央校（IFD/CRE）による同マニュアルを用いた校長研修実施に向けて、プロジェクトユニットは校長研修の講師となる IFD/CRE 校長・教官向けに講師研修を行った。同講師研修を受講した IFD/CRE 教官等が、基礎教育中央校等を対象に校長研修を実施した。

同校長研修を受けた学校管理職（校長及び副校長）が、各自の学校で参加型による PCI を含む PEI を作成し実際に学校運営管理に活用できるよう、主にスーパーバイザーとプロジェクトユニットとで支援を行ってきた。PCI を含む PEI の実践状況はスーパーバイザーがモニタリングし、適宜助言・指導する。各校での PCI を含む PEI 作成と実践、実践結果及びモニタリング結果を基にした改善という一連のサイクルを通じた学校運営管理の推進をめざしている。

(2) 用語の混同について

2013年のベースライン調査時点で、PCI として作成・提出されていたものの多くが、学校コミュニティ計画（Proyecto Comunitario : PC）であると判明した。PCI と PC とでスペイン語の略語が似ているため、多くのスーパーバイザーや校長が混同して理解していたことが明らかになった。このほか、本終了時評価調査で IFD/CRE 及び基礎教育学校の関係者にインタビューした際、プロジェクト開始前に、一部の IFD/CRE 及び学校では PEI 及び PCI が混同さ

れていたことも分かった。以下、PEI、PCI、PC等の意味及びそれぞれの関係について示す。

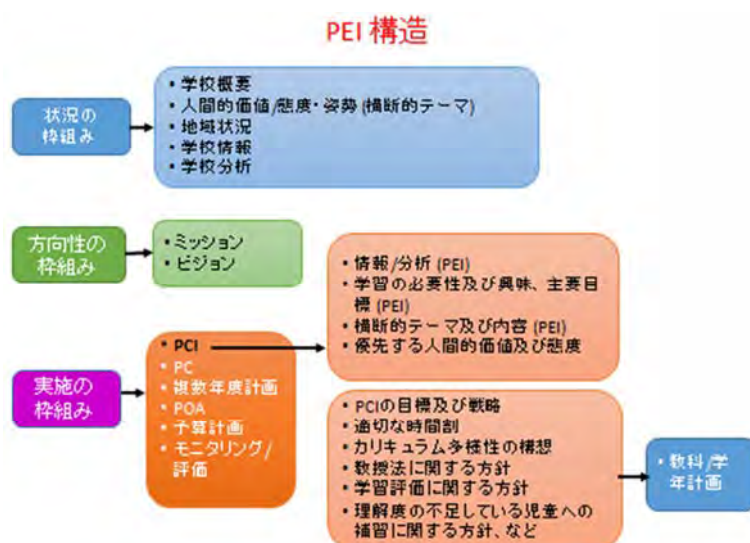
1) PEI

PEI（学校教育計画）は、教育目標等を定めた5カ年計画である。具体的には、学校の問題分析から明らかになった学校の課題を5年間でどのように改善し、強化していくのかをまとめた学校運営計画である。四つの側面（学習面、組織面、運営面、コミュニティ面）に分けてそれぞれの目標と活動、評価方法、その指標などを記載する。PEIの構成要素は以下である。

- ・ ビジョン
- ・ ミッション
- ・ 学校現状分析
- ・ 複数年度計画
- ・ 複数年度予算計画
- ・ 学校カリキュラム計画（PCI）

1999年発表の教育文化大臣令3986号は、基礎教育学校はPEIを作成・保有することを規定している。就学前・基礎教育総局は、毎年12月末に次年度の「学校カレンダー」を各地域の教授支援監督事務所（SATP）等及び各基礎教育学校に通達し、次年度2月から開始される学校活動のスケジュールの策定を指示している。したがって各学校は、毎年2月までに学校の現状分析、PEI及びPCI作成を行い、同年3月末～4月にかけてSATPに提出することになっている。

本プロジェクトで改訂を進めているPEI・PCI作成マニュアルは、JICA「パラグアイ学校運営管理改善プロジェクト」で作成されたものをベースにしている。同マニュアルにはPEIの作成手順が明示されており、IFD/CREによる校長研修で使用されるなど、事実上PEIの標準様式として定着しつつある。プロジェクトユニット作成のPEIの構造図を以下に示す。



出典：プロジェクトユニット提供

図2-1 PEI構造

2) PCI

学校カリキュラム計画（PCI）とは、PEI のなかに含まれ、PEI で定めた教育目標を達成するため、児童・生徒が身に付けるべき知識や能力、その方法・戦略を示したものである。学校長を中心とした学校運営管理チームによって計画・作成される。特に学習面を形成するもので、国家教育計画（PEN）を具体化する学校運営管理ツールのひとつである。PCI 作成の際は、県教育計画（Proyecto Educativo Departamental : PED）を考慮し、カリキュラム適合化³のプロセスを経て、学校内の校長、副校長と教員によって、学校分析や地域コンテキスト、児童生徒の特徴、身に付けるべき能力や競争力の発達に沿った学習必要性などから策定される。PCI は、厳密にカリキュラム及び学習の側面を対象に、「なぜ」「何のために」「何を」「どうやって」「いつ」教育し、評価するのかを規定するもので、パラグアイの基礎教育学校で力を入れている国語であれば、「読む、聞く、考える」能力をそれぞれ高めるため、作文や朗読、発表会などが取り入れられている。PCI を作成する際に検討される項目例を以下に示す。

- ・ 児童・生徒の成長を促すには、どのようなテーマを選択するのか？
- ・ 児童・生徒の成長を促すには、どのようなテーマが地域の特徴や現状に合っているのか？
- ・ どのような学習方法・手段を選択するのか？
- ・ どの授業時間で教えるのか？時間配分はどうするのか？
- ・ どの領域や教科を選択し、組み合わせるのか？
- ・ 基礎コンポーネントをどのように指導するのか？
- ・ 地域コンポーネントをどのように指導するのか？

これまで、学校現場への PEI 導入が進められてきたが、学習面の強化をめざし、本プロジェクトは PCI 導入を推進してきた。PCI を実施することで、学校が取り組むべき課題や方向性、戦略を明らかにし、子どもの学習環境の改善や学習達成度の向上に寄与することが期待される。

3) PC

学校コミュニティ計画（PC）とは、PEI のなかに含まれ、児童・生徒、教員、保護者、コミュニティ代表らの参加によって計画されるコミュニティ活動の計画である。学校を「地域コミュニティの核」及び「地域コミュニティの発展に貢献する」という二つの視点からとらえ、関連する教育活動を計画する。具体的には、学校菜園や公園清掃活動、スポーツ・レクリエーション活動などがある。

※コミュニティ活動とは、コミュニティのなかにある社会・文化発展の可能性を秘めた場所として学校を位置づけ、児童・生徒が地域コミュニティの一員となるための知識を培う活動や、学校をひとつのコミュニティと考え、児童・生徒がコミュニティ＝学校を実現するため行う活動である。

³ 詳細は、付属資料 5. 添付資料「カリキュラム」を参照

4) 年間活動計画 (POA)

POA とは、1 年間の計画であり、毎年年度初めに作成し、提出が必要である。主な構成要素を以下に示す。

- ・ 個別目標
- ・ 具体的活動
- ・ 月間活動スケジュール
- ・ リソース
- ・ 責任者
- ・ 指標
- ・ 指標の入手手段
- ・ 年間予算計画

5) 授業計画 (PA)

PA とは、PCI を基にして各学年ごとに策定される学習計画である。エスクエラ・ビバ II⁴ プロジェクトによって概念や構成要素が策定され、2015 年から同プロジェクトの対象学校で試験的に導入されるようになった。本プロジェクトでも、講師研修の際にテーマのひとつとして取り上げ、PEI・PCI 作成マニュアルにも追記された。

2-2 プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) (付属資料 2. 参照)

JICA では、1990 年代前半から、プロジェクト管理手法の一環としてプロジェクト・サイクル・マネジメント (Project Cycle Management : PCM) 手法を導入している。PCM 手法において中心的役割を果たすのは、プロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) と呼ばれるプロジェクト計画概要表である。これは「目標」「活動」「投入」等のプロジェクトの主要構成要素や、プロジェクトをとりまく「外部条件」との論理的相関関係を示したものである。

本プロジェクトにおいても、2013 年 4 月 25 日の討議議事録 (Record of Discussions : R/D) 及び ミニッツ (Minutes of Meeting : M/M) 署名時に PDM (0) を作成し、R/D の付属文書として承認されている。その後 2014 年 11 月の運営指導調査において PDM (1) に改訂された。本終了時評価は、同 PDM に基づき行われた。

PDM (Project Design Matrix) の内容とプロジェクト活動のずれ

当初、本プロジェクトは、JICA パラグアイ事務所の「小農自立支援プログラム」のひとつとして、同プログラムの重点対象地域である小農の多い東部 4 県で、地域の特徴に合わせた教育活動を組み込んだ学校運営計画の実践普及を進め、地域の実情に合わせた教育を行うことで将来の働き手を育成し、貧困層の生計向上につなげるねらいがあった。このため、本プロジェクトでも、学校運営管理及び地域教育コンテンツ開発の日本人専門家が投入された。

一方 PDM では、プロジェクト目標に「地域の特徴を生かした PCI を含む PEI」の活用を掲げているものの、何をもって「地域の特徴」とし、どのように活用するのか明確に示されていない。

⁴ IDB の支援で実施した「基礎教育における教育改革強化プロジェクト」〔通称：エスクエラ・ビバ (Escuela Viva)〕(2001～2007 年) の後継プロジェクトで、2008 年から実施中。同プロジェクトは、限定された学校を対象に行われ、プロジェクトが校長や教員を対象とした研修を独自に計画・実施している。対象校のなかに「学校運営管理チーム」を組織し、保護者やコミュニティも参加し PEI 作成を進める活動を行っている。

このため、日本人専門家は、PDM には記載されていないが、地域及びコミュニティとのかかわりの深い PC 関連の活動も合わせて実施している。具体的には「地域に根ざした教育活動」と「PC の計画」についての支援を行ってきた。

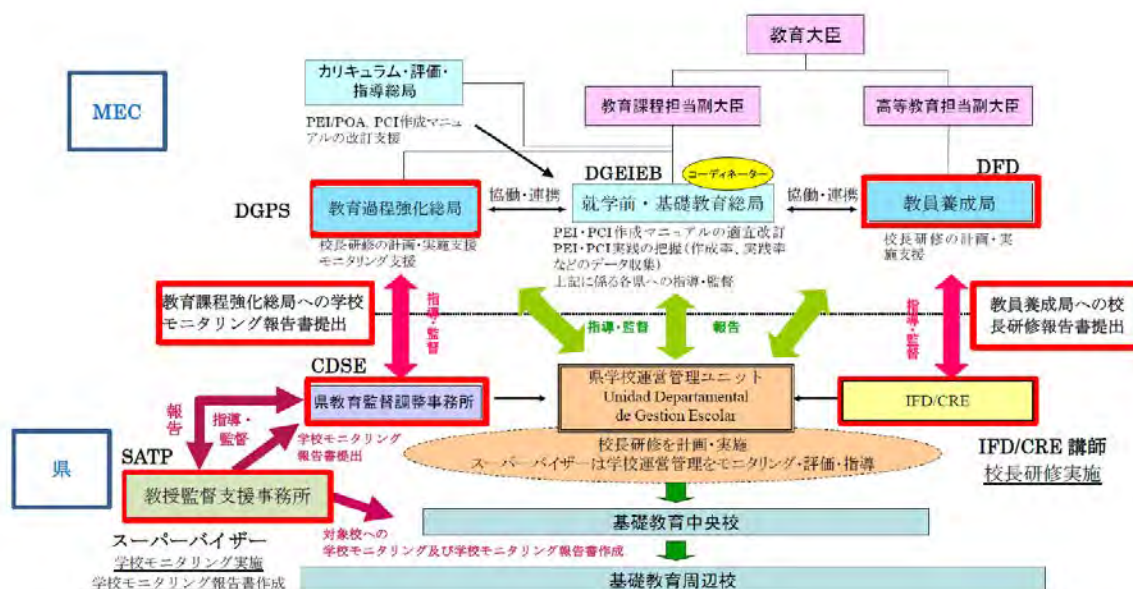
2-3 実施体制

本プロジェクトの当初の実施機関は、MEC の「高等教育総局」「就学前・基礎教育総局」「教育過程強化総局」「カリキュラム・評価・管理総局」の四つであり、高等教育総局を主たるカウンターパート機関としていた。また、プロジェクトは日本人専門家及びカウンターパートを構成メンバーとする合同調整委員会（Joint Coordination Committee : JCC）を結成し、プロジェクトの円滑な運営を目的として年 2 回（6 月及び 11 月）、並びに必要に応じて適宜委員会を開催することとした⁵。

R/D では、プロジェクトユニットは、高等教育総局、就学前・基礎教育総局、教育過程強化総局から各 2 名及びカリキュラム・評価・管理総局から 1 名の合計 7 名で構成するとされていた⁶。このほか、プロジェクト対象 4 県（イタプア県、アルト・パラナ県、カアサパ県、カアグアス県）の県教育監督調整事務所（CDSE）、教授支援監督事務所（SATP）及び IFD/CRE と協働してプロジェクトを実施した。IFD/CRE はスーパーバイザー・教育技官と協働して、県レベル・地域レベルでの校長研修の実施や研修モジュールの開発等を行う。なお、プロジェクト活動は高等師範学校（Institute Superior de Educaci6n : ISE）の関係者にも適宜技術的支援を行っている。

日本側は、専門家 2 名（総括/学校運営管理及び地域教育コンテンツ開発）を配置し、カウンターパート各所と連携のうえ、プロジェクト活動を行った。

プロジェクトで計画されていた関連組織図を図 2-2 に示す。



出典：日本人専門家提供の組織図を基に、終了時評価調査団が加筆・修正

図 2-2 プロジェクト関連組織図

⁵ インセプションレポートで年 1 回の JCC 開催を提案していたが、カウンターパートとの協議の結果、年 2 回（6 月及び 11 月）で双方合意した。

⁶ プロジェクト途中で MEC の組織改編が行われている。詳細は第 4 章「4-1 (2)」の「1) カウンターパートの配置」を参照

2-4 プロジェクトの対象

プロジェクトの対象地域はカアグアス県、カアサパ県、イタプア県及びアルト・パラナ県の東部 4 県である。直接裨益対象は、以下に示すとおり MEC 及び県の教育行政官及び教員養成校 (IFD/CRE) 教官と基礎教育中央校の校長・副校長である。

表 2-1 教育行政官の直接裨益者

機関・部局	関係者所属部局
学校運営管理ユニット (プロジェクトユニット) 及び教育文化省関連部署の職員	MEC : <ul style="list-style-type: none"> ・ 就学前・基礎教育総局 (DGEIEB) ・ 教育過程強化総局 (DGPS) ・ 高等教育総局教員養成局 (DFD) ・ カリキュラム・評価・管理総局
教育スーパーバイザー IFD/CRE 教官	<ul style="list-style-type: none"> ・ 県教育監督調整事務所 (CDSE) ・ 教授支援監督事務所 (SATP) ・ 県内の IFD/CRE

出典：エンドライン調査報告書を基に、終了時評価調査団が加筆・修正

エンドライン調査時点での学校管理職員の直接裨益者数を以下に示す。

表 2-2 エンドライン調査時点 (2016 年 4 月時点) の SATP 及び基礎教育中央校の数

県	基礎教育中央校の数	直接裨益者数	SATP の数	周辺校の数
カグアス県	116	校長・副校長 約 232 人	18	669
カアサパ県	58	校長・副校長 約 116 人	11	293
イタプア県	101	校長・副校長 約 202 人	14	607
アルト・パラナ県	82	校長・副校長 約 164 人	13	514
計	357 校	約 714 人	56	2,083

出典：エンドライン調査報告書を基に、終了時評価調査団が再編

本プロジェクトの対象校は、東部 4 県の全基礎教育中央校 357 校 (2016 年 4 月時点) である。直接裨益者は各校の校長・副校長の 2 名であるため、学校数の 2 倍の合計 714 人が想定される。中央校は同一学校ネットワーク内にある 5~12 校の周辺校に対して指導・助言を与える立場にあることから、本プロジェクトにより習得された技術はプロジェクト終了後までには周辺校 (2,083 校) へと二次的に移転されるという、技術面での持続性が期待される。

パラグアイでは中央校と周辺校の入れ替えや統廃合が行われるため、ベースライン調査時点とエンドライン調査時点とで直接裨益校 (プロジェクト対象校) に違いがある。詳細を表 2-3 に示す⁷。

⁷ エンドライン調査については、付属資料 5. 添付資料「エンドライン調査」を参照

表 2 - 3 ベースライン調査時点（2013年11月11日現在）の SATP 及び基礎教育中央校の数

県	基礎教育中央校の数	直接裨益者数	SATP の数
カグアス県	116	校長・副校長 約 232 人	17
カアサパ県	58	校長・副校長 約 116 人	12
イタプア県	73	校長・副校長 約 146 人	12
アルト・パラナ県	93	校長・副校長 約 186 人	14
合 計	340 校	約 680 人	55

出典：ベースライン調査報告書を基に、終了時評価調査団が再編

第3章 終了時評価の方法

3-1 評価グリッドの作成

本終了時評価は、『JICA 事業評価ガイドライン（第2版）⁸』に準拠して実施した。評価グリッドを作成し、プロジェクトの実績と実施プロセスを把握したうえで、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から評価した。評価5項目の定義は以下である。

妥当性の評価では、プロジェクト目標及び上位目標が、受益者のニーズに合致しているか、パラグアイの政策及び日本の援助政策と整合性があるか、プロジェクトのアプローチは妥当か等を検討する。

有効性の評価では、プロジェクトの成果の達成度の確認と、プロジェクト目標達成への貢献度を検討する。プロジェクト目標の達成が、プロジェクトの成果以外の要因でなされていないかも確認する。また、PDMで示したプロジェクト目標の外部条件についても、現状を確認する。

効率性の評価では、プロジェクトの投入（人、物、金）がどの程度成果に結びついたのかを確認する。投入のタイミングや量、質が適切であったか確認する。外部条件の影響についても確認する。

インパクトの評価では、プロジェクトの実施によって生じた正・負の影響を、直接的・間接的な内容について、予期した・予期しなかった影響を含めて確認する。

自立発展性の評価では、プロジェクト期間終了後も、プロジェクト実施によってもたらされた便益が持続する見込みがあるどうか、便益が持続するために必要な活動・予算等が継続して見込めるか、外部条件に変化が生じる可能性の有無等を含めた確認をする。

3-2 評価実施方法

本評価調査業務実施に際しては、実績・実施プロセスの確認と5項目評価を行うため、評価グリッドを作成した（評価グリッドの詳細は、付属資料4.「評価グリッド」を参照）本評価では主に、資料調査、質問票調査、インタビュー、現場視察の四つの手法を用いて情報収集を行った。

資料調査
現地調査前及び現地調査時に、既存の資料（詳細計画策定調査報告書、ベースライン調査報告書、進捗報告書、業務完了報告書（第1年次）、議事録、月次報告書、エンドライン調査報告書、各種報告書）、その他プロジェクトが作成した資料等を参照し、情報収集を行った。このほか、各学校が作成した PEI・PCI の現物確認を行った。
質問票調査
日本人専門家に質問票を送付し、情報収集を行った。特に、パラグアイの現状、プロジェクト関係各局の現状、各種報告書に記載された内容の詳細、カウンターパートとの関係、プロジェクト活動に関する所感、今後の活動計画等について確認した。
現場視察
IFD/CRE、プロジェクトユニット事務所及びプロジェクト対象校（対象4県からそれぞれ中央校・周辺校を数校ずつ選択）を視察した。IFD/CREでは、周辺の状況、施設、研修の実施状況等を視察した。プロジェクトユニット事務所では、執務環境、機材の使用状況、各種資料の保管状況等を視察した。各学校では、学校施設、PEI・PCI等に関する掲示、PC活動の状況（学校菜園、遊具等）、国語及び算数の授業の様子、児童の学習態度、学習環境等を視察した。

⁸ 2014年5月版

インタビュー調査
各プロジェクト関係者にインタビューを行い、情報収集を行った。対象は、日本人専門家、カウンターパート（教育文化省各局）、学校関係者（校長・教員・保護者・児童）、IFD/CRE 教官、スーパーバイザー・教育技官等である。

本終了時評価調査の主な訪問先は、MEC の関係各局、対象 4 県の IDF/CRE 及び基礎教育学校（中央校・周辺校）、プロジェクトユニット（日本人専門家、カウンターパート）である。調査概要を以下に示す。

(1) MEC の関係各局

以下 4 局の局長等にインタビュー調査を行った。各局では主に、「プロジェクトに対する評価・感想」「モニタリングの実施状況」「今後の課題と対策」「今後の計画」「PEI 他の対象 4 県以外への普及計画」「各局の連携状況」等について調査を行った。主なインタビュー調査対象者は「1-5 主要面談者<パラグアイ側>」を参照。

表 3-1 インタビュー調査対象（MEC）

日	曜日	訪問先
6月14日	火	高等教育担当副大臣（PD） 教員養成局長 就学前・基礎教育総局（PM） 教育過程強化総局

(2) IDF/CRE

以下六つの IDF/CRE を訪問し、インタビュー調査を行った。IFD/CRE では主に「活動状況」「プロジェクトに対する評価、感想」「モニタリングの実施状況」「PEI・PCI 作成マニュアルの評価」「用語の混乱の有無」「スーパーバイザー等との連携状況」「今後の課題と対策」「今後の計画」等について調査を行った。訪問先について、アルト・パラナ県は CRE エステ一つで県全体を管轄しているため、同 CRE を選定した。そのほかは、各県の主要都市にある IDF/CRE 及び特に課題のある IFD/CR を選定し訪問した。各 IDF/CRE の主なインタビュー調査対象は、付属資料 5. 添付資料「IFD/CRE でのインタビュー調査参加者リスト」を参照。

表 3-2 インタビュー調査対象（IFD/CRE）

日	曜日	訪問先（IFD/CRE）	県名
6月7日	火	IFD サンフアン・ネポムセノ	カアサパ県
6月8日	水	IFD カアサパ	カアサパ県
6月9日	木	IFD エンカルナシオン	イタプア県
6月10日	金	IFD コロネル・ボガード	イタプア県
6月15日	水	IFD コロネル・オビエド	カグアス県
6月16日	木	CRE エステ	アルト・パラナ県

(3) 基礎教育学校（中央校・周辺校）

全 15 の基礎教育学校（中央校：9 校、周辺校 6 校）を訪問し、「学校の現状」「プロジェクトに対する評価・感想」「PEI、PCI、PC 等の作成・活用状況」「各種学校活動の状況」「用語の混乱の有無」「モニタリングの実施状況」「スーパーバイザーとの関係」「保護者との関係」「中央校と周辺校の関係」「今後の課題と対策」「今後の計画」等について調査を行った。訪問先を表 3-3 に示す。

表 3-3 インタビュー調査実施校

日	曜日	訪問先（基礎教育学校）	区分	県名
6月7日	火	Esc. Bas. No. 4247 Juan Pablo II (Escuela Centro)	中央	カアサパ
		Esc. Bas. No. 1791 Ignacio Cristaldo (Escuela Asociada)	周辺	
6月8日	水	Esc. Bas. No. 61 Coronel Abdon Palacio (Escuela Centro)	中央	カアサパ
		Esc. Bas. No. 173 MONSEÑOR JUAN S. BOGARIN (Escuela Asociada)	周辺	
6月9日	木	Esc. Bas. No. 65 República Argentina (Escuela Centro)	中央	イタプア
		Esc. Bas. No. 731 SAN MIGUEL (Escuela Centro)	中央	
		Esc. Bas. No. 3322 RDVO. P. CARLOS WINCKEL (Escuela Asociada)	周辺	
6月10日	金	Esc. Bas. No. 2310 Colonia San Isidro (Escuela Asociada)	周辺	イタプア
		Esc. Bas. No. 68 Carlos A. López (Escuela Centro)	中央	
6月15日	水	Esc. Bas. No. 2645 Juan Ángel Benítez (Escuela Centro)	中央	カグアス
		Esc. Bas. No. 5027 Paraguay Pyahu (Escuela Centro, doble escolaridad y tiene primera infancia)	中央	
		Esc. Bas. No. 4012 Ivan Benjamin Alvarenga Aguilar (Escuela Asociada)	周辺	
6月16日	木	Esc. Bas. No. 2978 Santa Ana (Escuela Centro)	中央	アルト・パラナ
		Esc. Bas. No. 481 Mcal. Francisco Solano López (Escuela Centro)	中央	
		Esc. Bas. No. 4093 San Miguel (Escuela Asociada)	周辺	

出典：終了時評価調査団作成

第4章 計画達成度

4-1 投入実績

(1) 日本側

日本側の投入実績は以下である。

1) 専門家派遣

日本人専門家は、おおむね計画どおりに業務を実施した。投入実績の詳細は、付属資料3.「終了時評価調査レポート」の添付資料「活動実施スケジュール表(PO)」に示すとおり。

2) 研修員受入(本邦研修)

合計5回の本邦研修(課題別研修)に合計18名(うち、本プロジェクトのカウンターパート6名)が参加した。同研修には、プロジェクト対象地域4県のプロジェクト関係者のなかから能力向上への意欲があり、業務に真摯に取り組んでいる教育指導主事とその管轄地域の中心校の校長と教務主任が選出された。詳細は、「4-2 活動の実施プロセス」の「(6) 技術移転の方法 6) 本邦研修」を参照。

3) 機材供与

プロジェクトに必要なコンピュータ等が提供され、いずれも活用されている。詳細は、付属資料3.「終了時評価調査レポート」の「3-1-2 投入」を参照。

2014年2月には教育文化省に車両が1台供与されたものの、ナンバープレートの申請・取得、車両保険の付帯手続きなどに8カ月間を要し、実際に車両が活用できるようになったのは2014年10月となった。この間はレンタカー等を使用しての移動を余儀なくされた。

4) 現地業務費

日本側からのプロジェクト経費の支出状況は以下に示すとおりである。

表4-1 日本側現地業務費実績(2016年4月末時点)

	2013年	2014年	2015年	2016年	単位:円 費目別合計
一般備人費	233,473	1,756,745	2,324,360	892,978	5,207,556
車両関連費	1,197,739	2,936,474	675,410	93,728	4,903,351
施設・機材保守管理費	0	2,760	3,750	3,053	9,563
消耗品費	14,388	29,017	117,300	12,598	173,303
旅費・交通費	0	755,083	1,329,190	167,774	2,252,047
通信・運搬費	36,631	85,333	93,601	27,822	243,387
資料等作成費	345	38,985	276,146	0	315,476
成果品作成費	58,334	46,611	201,593	58,183	364,721
機材費・機材購入費	103,162	0	0	0	103,162
合計	1,644,072	5,651,008	5,021,350	1,256,136	13,572,566

出典:日本人専門家提供データ

(2) パラグアイ側投入

終了時評価時点までのパラグアイ側投入は、以下のとおりである。

1) カウンターパートの配置

カウンターパート人材の配置について、表４－２に示す。

表４－２ 教育省幹部及びカウンターパート一覧

	名 前	所属	部局/職位	着任日	離任日
1	Gerardo Gomez	JCC	教育文化省高等教育担当次官 プロジェクト・ディレクター	開始時	現在まで
2	Myrian Mello	JCC	学校運営管理教育副大臣次官	開始時	2016年5月
3	Cristina Invernissi	JCC	高等教育総局長 (前プロジェクト・マネジャー)	開始時	2014年6月
4	Sindy Sanchez	JCC	教員養成局長	2014年8月	現在まで
5	Maria del Carmen Gimenez Sivalec	JCC	就学前・基礎教育総局長 (前プロジェクト・マネジャー)	開始時	2016年5月
			学校運営管理教育副大臣	2016年5月	現在まで
6	Pablo Rojas	JCC	就学前・基礎教育総局長 (現プロジェクト・マネジャー)	2016年6月	現在まで
7	Juan Andres Denis	JCC	教育過程強化総局長	開始時	現在まで
8	Maria Gloria Pereira	JCC	カリキュラム・指導・評価総局長	開始時	現在まで
9	Graciela Aquino	PU	就学前・基礎教育総局	開始時	2014年10月
10	Ana Aida Santander	PU	就学前・基礎教育総局	開始時	2016年2月
11	Monica Murto	PU	教育過程強化総局	2013年10月	2016年2月
12	Maria Magdalena Silvero	PU	教育過程強化総局	2013年10月	現在まで
13	Juan Bordon Alvarenga	PU	教員養成局	開始時	2014年10月
14	Elisa Valiente de Ramos	PU	教員養成局	開始時	2014年10月
15	Gladys Raquel Caceres	PU	教員養成局	開始時	2014年10月
16	Zonia Maricel Centurion	PU	カリキュラム・指導・評価総局 (非常勤で関与)	開始時	現在まで
17	Maria Isabel Roa	PU	カリキュラム・指導・評価総局 (非常勤で関与)	2014年2月	現在まで
18	Rosa Candia	PU	教員養成局	開始時	2014年7月

JCC : Joint Coordination Committee

PU : Project Unit

出典 : 日本人専門家への質問票

R/D では、プロジェクトユニットは3部局（高等教育総局、就学前・基礎教育総局、教育過程強化総局）から2名ずつ、カリキュラム・評価・管理総局から1名の合計7名で構成予定とされていた。実際は、高等教育総局の下部組織であった教員養成局から4名、就学前・基礎教育総局から2名、教育過程強化総局から2名、カリキュラム・評価・管理総局から1名の合計9名がプロジェクトユニットに参画した（高等教育総局は、2014年8月に局が廃止となっている。）。2014年2月には、カリキュラム・評価・管理総局から1名が追加で参画した。

プロジェクト開始当初は、当初計画以上の数のカウンターパートが投入されたが、MEC組織再編の影響を受け、2014年8月にプロジェクトの主たるカウンターパートが就学前・基礎教育総局となった前後に、合計5名がプロジェクトユニットを解任されている。このため、同8月にプロジェクトの実施体制についてMECとプロジェクトユニットとで協議を重ねた結果、教育過程強化総局から1名⁹及びカリキュラム・指導・評価総局から2名（同局は、主にPEI・PCI作成マニュアルの評価・承認に特化。本プロジェクトに直接的な関与はない）が兼任でプロジェクトユニットに残留することになった。しかし、その後も人事異動が続き、2016年2月から3月の間に、ユニットメンバー2名がプロジェクトを離れている。（2016年3～4月のエンドライン現地調査及び研修には基礎教育局から1名、アスンシオン教員養成校から1名応援が入る予定になっていた）。

就学前・基礎教育総局からは、プロジェクト終了まで期間が短いため、専任者は置かず局全体でプロジェクト活動を行う体制にするとの通達があった。このため、終了時評価調査時点（2016年6月）で、プロジェクト専任のカウンターパートはおらず、所属先との兼務となっている（実際は、プロジェクト開始当初から、プロジェクトユニットメンバーは実質所属先との兼務でプロジェクトに従事していたため、当初からの体制が継続されたと見える）。

就学前・基礎教育総局がプロジェクト専任者を配置しなかった背景には、プロジェクト開始当初から、MECで各ドナー等の支援によるさまざまなプロジェクトが同時並行で実施・計画されており、各スタッフの業務量が非常に多くなっているという事情がある。このため、就学前・基礎教育総局のスタッフを、個別のプロジェクトに専属で配置することが難しくなっている。

上記のほか、当初の計画では県教育監督調整官、県教育審議会の議長、IFD/CRE校長、スーパーバイザーの代表らからメンバーを選出し、2013年11月に県学校運営管理ユニットを構築することになっていたが、MECからの指示により、2014年度中に全国で実施されている県教育監督調整官及びスーパーバイザーの採用試験の終了後に延期となっていた¹⁰。その後、既存の組織体制で対応可能と判断したため、設立は見合わせるようになった。

組織再編の影響等により、予定されたカウンターパート数は確保されなかったが、終了時評価調査時点まで兼務で関与してきたカウンターパートの貢献により、プロジェクトは

⁹ 本終了時評価調査時点で、Ms. Maria Magdalena Silvero（就学前・基礎教育総局：前教育過程強化総局）が残留となっている。

¹⁰ 同ユニット構築の目的は、県において実施される講師研修や校長研修の計画や召集、情報の共有、報告書の作成・提出など、中央の学校運営管理ユニットとの連絡調整の強化であった。

おおむね円滑に進めることができた。

2) JICA 専門家の執務環境

プロジェクト開始当初、執務室（MEC 本省から 1 ブロック離れたビルの 2 部屋）及び業務に必要な PC やコピー機、電話、家具などが用意された。組織再編に伴い、MEC 本省のビル内にプロジェクトオフィスに移転した。

プロジェクトオフィスの移転により、プロジェクトユニットと関係 4 局が同じビルで執務可能となったため意思疎通がしやすくなり、結果としてプロジェクトを円滑に進めることができた。

4-2 活動の実施プロセス

(1) 活動の実施状況

PDM に記載された活動は、おおむね計画どおりに実施された。詳細は、付属資料 4. 「評価グリッド」の「2. 実施プロセス」を参照。

(2) プロジェクトの実施体制

本プロジェクトは、高等教育担当副大臣をプロジェクト・ダイレクター（PD）、就学前・基礎教育総局の局長をプロジェクト・マネジャー（PM）とし、教育過程強化総局及びカリキュラム・評価・指導総局が協働する体制で開始された。その後、2016 年 5 月に、PM であった前就学前・基礎教育総局長の Maria del Carmen Gimenez Sivulec 氏が、教育過程担当副大臣に昇進した。このため、終了時評価時点で、関係 4 局のほか、教育過程担当副大臣及び高等教育担当副大臣兩名の協力も得られる体制となっている。

(3) 関係者間のコミュニケーション

本終了時評価調査時に、プロジェクト関係者〔関係 4 局の局長等、プロジェクトユニットメンバー（日本人専門家及びカウンターパート）、IFD/CRE 教官、CDSE 技官、スーパーバイザー・教育技官、校長ほか〕へのインタビュー調査を行った。

インタビュー調査の結果、関係 4 局については、プロジェクトユニットとのコミュニケーションは良好といえるものの、各局間での連携等に関する方針や計画は明確に示されておらず、今後の課題といえる。

プロジェクトユニットメンバー（日本人専門家及びカウンターパート）へのインタビュー調査では、プロジェクトユニットは非常に良好な関係を築けておりコミュニケーションに問題はないとの回答を得た。

IFD/CRE 校長・技官及びスーパーバイザー・教育技官へのインタビュー調査では、本プロジェクト活動により、多くの地域でおおむね良好な協働関係を構築できているが、一部地域では正常なコミュニケーションがとれず業務に支障が出ており、対応が必要との回答を得た。またスーパーバイザー・教育技官と学校長等の関係はおおむね良好であるが、人間関係に問題があるケースが散見され、PEI・PCI の導入・活用の足かせになっている場合があるとのことである。また、スーパーバイザー及び学校長へのインタビュー調査の結果、一部に PEI・PCI の導入は負担増と考える校長がいることが判明した。

(4) 実施機関やカウンターパートのオーナーシップ

MEC については、予算執行の遅れがプロジェクトの進捗に影響しているものの、オーナーシップを発揮し、解決に向けた一定の取り組みがみられる。現教育文化大臣へのインタビューでは、本プロジェクト活動の成果に対する評価が得られたが、この成果を今後どのように全県へ普及させていくかは、就任間もないこともあり明確には示されていない。

プロジェクトユニットメンバーについては、先に示したように最終的に3名が所属先との兼務で関与している。実際にユニットメンバーとして活動しているのは1名〔就学前・基礎教育総局所属（前教育過程強化総局所属）〕であり、カリキュラム・指導・評価総局所属の2名は、マニュアルの審査が中心でプロジェクトには直接関与していない。同ユニットメンバーは、高い意欲と使命感をもって積極的に各プロジェクト活動に関与するとともに、今後の他県への普及に向けて所属の就学前・基礎教育総局及び関係各局との調整も開始しており、高いオーナーシップが確認できた。

IFD/CRE へのインタビュー調査では、同校の校長及び教官が、PEI・PCI を新しい学校運営管理手法として理解を深めていること、スーパーバイザー・中央のカウンターパートと協働で各県に広める努力を進めていることが分かった。また、校長研修の実施を対象者の最寄りの会場で行うなど柔軟に対応している。このように積極性と自発性がみられ、高いオーナーシップが認められる。

スーパーバイザー・教育技官については、IFD/CRE との協働（IFD/CRE の活動をアシストする役目）を積極的に行っているほか、管轄校へのコンタクト回数を増やす工夫（携帯電話・SNS 等の活用）や各校校長が相談しやすい関係づくりをめざすなど、自主的な活動がみられオーナーシップは高い。

(5) 活動のモニタリング状況

本プロジェクトに関連するモニタリングは数種類ある（詳細は、付属資料 5. 添付資料「モニタリング」を参照）。このうち、本プロジェクトの成果 3 で能力向上が求められている「モニタリング」とは、MEC の各部局や CDSE による IFD/CRE やスーパーバイザーに対する指導・監督を含むモニタリング能力である。このほかに、プロジェクトユニットによる MEC 及び各関連組織の活動モニタリングが行われた。

プロジェクトユニットは、CDSE からの学校モニタリング報告書提出（スーパーバイザー作成）及び IFD/CRE からの校長研修実施報告書提出を受け、活動内容を把握している。また、随時 MEC 各局へのインタビューを行い、情報交換するとともに活動状況を把握した。

(6) 技術移転の方法

本プロジェクトでは、主にプロジェクトユニットで日本人専門家とカウンターパートが共同作業しながら技術移転を行う OJT 方式を採用した。プロジェクトユニットの活動は、カウンターパートが主体となり日本人専門家が随時支援・助言する体制をとったことで、パラグアイの現状及び現場の状況に合わせ対応することができた。同体制は、カウンターパートのオーナーシップ醸成にも貢献した。

日本人専門家へのインタビュー結果によると、プロジェクト開始当初は、カウンターパートがもつ価値観や考え方を改めるところから着手したという。具体的には、時間の厳守や作

業・活動計画の立案の徹底、作業・活動記録〔議事録、出席者リスト、写真記録（エビデンスと呼ばれている）〕の作成の徹底等である。

これら日本人専門家からの助言についてユニットメンバーのカウンターパートにインタビューしたところ、非常に価値ある内容であったとの回答を得た。プロジェクト開始前は、会議やアポイントメントの時間が厳守されず、多くの関係者のスケジュールに支障が生じていたという。また計画を立てないまま作業・活動を行っていたため、組織も個人も本当に行うべき内容なのか明確に理解できていなかった。加えて、作業・活動記録を残していなかったため、のちに第三者が確認・参照することもできなかった。終了時評価調査時点では日本人専門家の助言が浸透しており、プロジェクト開始当初の課題はおおむね解決されている。

技術移転については、カウンターパートが主体となってプロジェクト活動を実施するなかで、日本人専門家が随時指導・助言を行いながら進めていった。カウンターパートが各プロジェクト活動を主導することで経験とノウハウを蓄積し、プロジェクト終了後の体制維持につなげることをめざした。技術移転に関する具体的な活動内容を以下に示す。

1) PEI・PCI 作成マニュアルの改訂

これまで、プロジェクトユニットは PEI・PCI 作成マニュアルの改訂作業を行ってきた。既存の PEI マニュアルの改訂に際し、先行プロジェクト関係者への聞き取りを行い、それに基づいた見直し、修正や加筆箇所の抽出、改訂案の作成、就学前・基礎教育総局職員らとの情報共有及び協議を得て、改訂作業を進めた。また、新しい概念である PCI、PA、PC については、近隣国の文献資料の収集と分析を行い、プロジェクトユニット内で議論を重ねながら概念や構成、作成方法などをまとめた。一連の作業をカウンターパート（ユニットメンバー）が中心となって進め、適宜日本人専門家が専門的な立場から助言・指導した。

マニュアル案は、講師研修で活用しながら随時修正を加えていった。研修時には県関係者（IFD/CRE 教官、スーパーバイザー・技官）から意見を聴取し、マニュアルに反映させていった。特に IFD/CRE 教官には、校長研修講師としての立場から内容や記載方法についての意見を聴取した。県レベルのカウンターパートである彼らをマニュアル作成・改訂に関与させることで、より多くの関係者にとって利用価値のあるマニュアルをめざすとともに、当事者意識の醸成につなげた。

上記マニュアルの作成・改訂で培った知識や経験は、プロジェクト非対象県で実施中の講師研修や校長研修にも生かされている。カウンターパート（ユニットメンバー）及び県レベルのカウンターパートは、マニュアルを作成し、それを活用して研修を実施することで知識をさらに深めることができている。

2) PCI 及び PC の理解促進に向けた研修実施及び支援

「成果 2」の「指標 2-2」に詳述するように、研修には講師研修と校長研修とがある。講師研修は、カウンターパート（ユニットメンバー）が主となり実施してきた。カウンターパート（ユニットメンバー）は、研修準備を主導するとともに研修講師も担当した。研修の準備段階では、年間計画作成、日程調整、研修内容の決定、研修スケジュールの作成、研修対象者の選定及び連絡、研修資料の作成等を行った。

研修では、カウンターパート（ユニットメンバー）が講師となり、本プロジェクトの目標や活動内容のほか、PEI、POA、PA、PCI、PCの諸概念や実際の作成方法、特にPCI活動の進め方等について説明した。PCIの活動事例紹介として、IFD教官向けに新教授方法の実践演習も行っている。このほか、講師研修の際にIFD/CREの校長研修計画作成を支援している。

講師研修実施に際しカウンターパート（ユニットメンバー）は、研修内容の整理、講義資料やPCI・PC等のフォーマット作成を通じて各知識を習得するとともに理解を深めてきた。また、研修講師としての経験が浅かったカウンターパート（ユニットメンバー）は、プロジェクト期間を通じて研修講師としての技術を身に付けるとともに自信をもつことにもつながっている。

上記のほか、カウンターパート（ユニットメンバー）はIFD/CREが校長研修を実施する際、スーパーバイザー・技官との準備会合の開催を指導し、研修が円滑に進むよう実施を側方支援するほか、質疑を通してIFD/CRE側に研修実施のノウハウやPEI、PCI、PC作成の重要性と有用性を広めるなど行ってきた。また、校長研修で使用する研修資料も提供してきた。

3) モニタリングの実施支援

スーパーバイザーによる学校モニタリング実施促進のため、カウンターパート（ユニットメンバー）が中心となって学校モニタリング用の評価ツールを作成・提供（学校自己評価用のツール含む）するとともに、実際にモニタリングに同行し、スーパーバイザーの同ツールを用いたモニタリング実施を支援し、適宜助言を行った。

ユニットメンバーがモニタリングの現場に赴くことで、プロジェクト活動（PCIを含むPEIの活用促進等）の進捗や実際のモニタリング状況を把握できるほか、現場の声を中央レベルでの政策意思決定やPEI・PCIマニュアル改訂に反映させることができた。

4) プロジェクト実施及び運営方法

日本人専門家は、カウンターパート（主にMEC各局関係者及びユニットメンバー）に対して、情報の共有と報告、計画（Plan）・実行（Do）・評価（Check）・改善（Act）のPDCAサイクルの実践を常に意識しながら業務に従事するよう助言してきた。また各種活動（会議や研修等）実施ごとに、具体的な目的と目標を明確にし、日程等を事前に関係者間で共有すること、さらに活動実施後に反省会を行い、結果を報告書に取りまとめ、その評価を含めてMEC内の各関係者に周知することも合わせて指導してきた。カウンターパートは、PDCAサイクルに沿ってプロジェクトを実施した経験が少なかったが、本プロジェクト活動を進める過程で習慣化してきた。

また、おのおのが作成した計画書や報告書、研修シナリオ、研修教材などを共有できるよう、クラウド機能であるDropboxを活用してきた。各カウンターパートは、おのおののコンピュータから共有ファイルを開覧し、必要に応じて編集することが可能になった。日本人専門家も共有ファイルにアクセスし、随時助言や修正・追記などを行ってきた。このように、ICTを活用した業務の合理化やチームで協働する際のノウハウについても技術移転された。

そのほかにも会議の進め方、報告書の書き方、プレゼンテーション資料の作成方法などが日々の業務を通じて技術移転されてきている。これらは、カウンターパートの日々の業務の際に随時実践されるとともに、日本人専門家による指導・助言も継続されている。

5) エビデンスの作成

終了時評価調査で対象4県のIFD/CRE、中央校・周辺校を訪問した際、訪問者リストと写真記録（エビデンス）の作成が必ず行われており、中央省庁レベルだけでなく、現場レベルでも日本人専門家の助言が浸透していることが確認できた。このほかにも、プロジェクトユニットではフェイスブックアカウント¹¹を立ち上げ、日々の活動記録（写真及び概要）を随時アップし、関係者との情報共有と広く一般に向けた情報公開に活用している。

6) 本邦研修

上記OJTのほか、本邦研修（課題別研修）での技術移転を5回行っている。本終了時評価調査で、本邦研修に参加したプロジェクトユニットメンバー2名（Magdalena Silver氏及びMonica Murto氏）に研修の感想と研修で得た知見の帰国後の活用状況についてインタビュー調査を行った。また、日本人専門家にも、帰国研修員の活動状況についてインタビュー調査を行った。

課題別研修を受けた感想として、Magdalena Silver氏は、日本ではへき地校であっても校舎、教材、教員のいずれも整っており、都市部と地方とで格差が少ないこと、日本のPEIは、子どもたちの感受性を高めることに重きが置かれていることが印象的であったと回答している。Monica Murto氏は、授業視察の際、教員の指導力の高さを感じたと回答している。両名とも、帰国後には帰国報告を行い、MECでの経験共有を進めている（複式学級について、へき地教育の仕方について、教育の一環としての児童の清掃活動について）。

またインタビューのなかで、両名ともパラグアイの周辺校に対する支援について、研修で得た知見を活用できないか模索しているとコメントしている。特に、周辺校で教える教員の能力向上が急務と考えており、IFD/CREでの教員研修による教員の能力強化と、PCIを含むPEIの普及を通じた学校運営管理の強化の必要性を述べていた。

インタビュー調査に対し日本人専門家は、帰国研修員が日本で得た知見をパラグアイで生かすのは、現状では困難が伴うことも多いと回答している。帰国直後は高いモチベーションを保っていても、予算の制約や組織の意向等で帰国研修員が望むような活動が行えない場合が多く、徐々に熱意を失っていく様子が散見されるという。また、個人でできることに限界があるため、現状を何とかしたいと考えながら、実際には行動に移すことができていない帰国研修員もいるという。

以下に、本邦研修の概要を示す。

¹¹ MEC-JICA y EEB Public Group (<https://www.facebook.com/groups/691908864228163/>) viewed 5th July 2016.

表 4-3 研修実績

	日 程	内 容	開催場所	人数	種類
a)	2014年5月11日～31日	授業改善をめざした学校運営	JICA 筑波	3名	課題別
b)	2015年1月25日～ 2月7日	"子どもの学びを保障する"へき地教育の 振興	JICA 筑波	4名	課題別
c)	2015年5月11日～30日	授業改善をめざした学校運営	JICA 筑波	6名	課題別
d)	2016年2月7日～ 2月27日	子どもの学びを保障するへき地教育の 振興	JICA 筑波	3名	課題別
e)	2016年6月15日～ 7月9日	"子どもの学びを保障する"へき地教育 の振興—MDGs/EFAの達成に向けて(B)	JICA 東京 JICA 北海道	2名	課題別

出典：終了時評価団作成

- a) 課題別研修「授業改善をめざした学校運営」：2014年5月11日～31日（3名参加）
研修員名及び所属等を表4-4に示す。

表 4-4 第1回研修員名

名 前	役職・所属先
John Federico Giménez Rodas	イタプア県ジャトゥタウ市教育指導主事（スーパーバイザー）
Ignacio Paiva	No.2330 General Elizardo Aquino 基礎教育中央校 校長
Sonia Ramona Romero	No.2330 General Elizardo Aquino 基礎教育中央校 教務主任

出典：日本人専門家提供資料

同研修の主な内容は以下である。

- ・ 日本の学校教育全般に関する講義
- ・ 近隣の小学校における模擬授業や授業研究の視察
- ・ 県教員研修センターにおける教員研修制度の概要に関する講義
- ・ 学校運営に関する教員研修の視察
- ・ 授業案の検討・作成、模擬授業の実践、実践後の議論などの流れを体験
（研修で得た知識を帰国後どのように実践・活用していくか、アクションプラン
を作成・発表）

- b) 課題別研修「"子どもの学びを保障する"へき地教育の振興」：2015年1月25日～2月7日（4名参加）
研修員名及び所属等を表4-5に示す。

表 4-5 第 2 回研修員名

名 前	役職・所属先
Maria del Carmen Gimenez	プロジェクト・マネジャー（就学前・基礎教育総局長）
Aida Santander	学校運営管理ユニット（就学前・基礎教育総局）
Magdalena Silvero	学校運営管理ユニット（教育過程強化総局）
Zonia Centurion	学校運営管理ユニット（カリキュラム総局）

出典：日本人専門家提供資料

同研修の主な内容は以下である。

- ・ 日本におけるへき地教育の現状や課題についての講義の受講
- ・ 複式学級のある小中学校の視察
- ・ 大学や県教員研修センターでの、へき地教育のための教員研修についての講義・視察
- ・ 研修で得た地域を基にアクションプランを作成・発表

- c) 課題別研修「授業改善をめざした学校運営」：2015年5月11日～30日（6名参加）
研修員名及び所属等を表4-6に示す。

表 4-6 第 3 回研修員名

名 前	役職・所属先
Arnaldo Luizzi	教育過程強化総局 スーパーバイザー局長
Graciela Aquino	就学前・基礎教育総局 農村地区基礎教育担当部長
Monica Murto	学校運営管理ユニット（教育過程強化総局）
Sonia Rodas	カアグアス県カアグアス市教育スーパーバイザー
Maximino Escobar	カアグアス県カアグアス市基礎教育中央校長
Laura Benitez	カアグアス県カアグアス市基礎教育中央校主任教員

出典：日本人専門家提供資料

同研修の主な内容は以下である。

- ・ 日本の学校教育全般に関する講義
- ・ 近隣の小学校における模擬授業や授業研究の視察
- ・ 県教員研修センターにおける教員研修制度の概要に関する講義
- ・ 学校運営に関する教員研修の視察
- ・ 授業案の検討・作成、模擬授業の実践、実践後の議論などの流れを体験
（研修で得た知識を帰国後どのように実践・活用していくか、アクションプランを作成・発表）

- d) 課題別研修「子どもの学びを保障するへき地教育の振興」：2016年2月7日～2月27日（3名参加）
研修員名及び所属等を表4-7に示す。

表 4-7 第 4 回研修員名

名 前	所属先
María del Carmen Duarte Cristaldo	教育文化省 基礎教育局教育技官
Dionisia Medina de Vera	アルト・パラナ県エルナンダリア教授支援監督事務所教育技官
Nora Moran	カアグアス県コロネル・オビエド教員養成校教官

出典：日本人専門家提供資料

同研修の主な内容は以下である。

- ・ 日本におけるへき地教育の現状や課題についての講義の受講
 - ・ 複式学級のある小中学校の視察
 - ・ 大学や県教員研修センターでの、へき地教育のための教員研修についての講義・視察
 - ・ 研修で得た地域を基にアクションプランを作成・発表
- e) 課題別研修「"子どもの学びを保障する"へき地教育の振興—MDGs/EFA の達成に向けて (B)」：2016年6月15日～7月9日（2名）
参加予定の研修員名及び所属等を表4-8に示す。

表 4-8 第 5 回研修員名

名 前	所属先
Sonia Maricel Cardozo Rojas	カアサパ県サンファン・ネポムセノ教授支援監督事務所教育技官
Clara Edelira Cardozo de Andino	カアグアス県コロネル・オビエド教員養成校教官

出典：日本人専門家提供資料

同研修の主な内容は以下である。

- ・ 日本におけるへき地教育の現状や課題についての講義の受講
- ・ 複式学級のある小中学校の視察
- ・ 複式学級の指導案の作成、模擬授業の実施
- ・ 研修で得た地域を基にアクションプランを作成・発表

4-3 プロジェクトの達成状況

改訂版 PDM に基づき、プロジェクトの達成状況を評価した。詳細は、付属資料 4. 「評価グリップ」を参照。

(1) 成果の達成状況

成果 1：PCI を含む PEI の作成マニュアルが策定され、PEI の作成マニュアルが改訂される。
→達成

指標 1-1：開発された PCI を含む PEI の作成マニュアル

改定された PCI を含む PEI 作成マニュアルは、MEC のカリキュラム・評価・管理総局による最終審査を受け、2016 年 4 月に MEC の公式文書として承認された。同マニュアルの主な構成案を表 4-9 に示す。

表 4-9 PEI/PCI 作成マニュアル完成版の構成案

章	内 容	頁数	修正・加筆箇所
前章	<ul style="list-style-type: none"> ・「計画すること」「学校運営計画」の重要性 ・優れた学校運営計画によって期待される成果 ・学校運営計画推進のための MEC 各部署の役割と業務 	1~5	次の 2 点を加筆 <ul style="list-style-type: none"> ・優れた学校運営計画によって期待される成果 ・学校運営計画推進のための MEC 各部署の役割と業務
1	学校運営管理と地域コンテキスト <ul style="list-style-type: none"> ・学校運営管理とは ・学校運営計画の四つの側面（ディメンション） ・参加型による学校運営管理 ・学校運営管理チームと各メンバーの役割 ・地域に根ざしたカリキュラムの適応 	6~15	次の 3 点を加筆 <ul style="list-style-type: none"> ・学校運営管理チームと各メンバーの役割 ・PEI と 4 側面の関係図 ・地域に根ざしたカリキュラムの適応
2	教育計画、学校運営計画（PEI） <ul style="list-style-type: none"> ・国家教育計画から学校運営計画まで ・コンセプト ・構成と項目 ・PEI 全体の構成と各項目の関係性 ・各項目の作成手順 ・学校分析手法（FODA、問題分析ツリー等）とその手順 	16~46	<ul style="list-style-type: none"> ・「教育計画の重要性」の加筆 ・PEI の構成と項目を見直し、修正 ・ビジョン、ミッションの事例修正 ・複数年度計画と POA を別章立てとし、5 章に移動 ・学校予算計画を別章立てとし、6 章に移動 ・PEI の評価を別章立てとし、7 章に移動
3	教育ディメンション（PCI、PA） <ul style="list-style-type: none"> ・学校カリキュラム計画（PCI）とは ・PCI の特徴 ・PCI の基本的項目 ・授業計画（PA）とは ・PA の特徴 ・バイリンガル教育のコンポーネント ・PA の基本的項目 	47~59	<ul style="list-style-type: none"> ・章全体を新しく作成し、挿入
4	組織ディメンションとコミュニティ・ディメンション <ul style="list-style-type: none"> ・組織運営計画（Proyecto de Gestión : PG）について ・PG の基本的項目 ・学校コミュニティ計画（PC）について ・PC の基本的項目 ・PC のテーマ例 	60~64	<ul style="list-style-type: none"> ・章全体を新しく作成し、挿入
5	複数年度計画と年間計画（POA） <ul style="list-style-type: none"> ・複数年度計画の構成 	65~72	<ul style="list-style-type: none"> ・PCI や PC、PG を PEI の一部として挿入したことで、複数年度計画及び

	<ul style="list-style-type: none"> ・複数年度計画の項目、各定義とその例 ・POA の構成 ・POA の項目、各定義とその例 ・POA の重要性 		POA を簡略化した。
6	学校予算計画 <ul style="list-style-type: none"> ・コンセプト ・重要性 ・役割 ・作成手順と各フォーマットの使い方 	73~86	<ul style="list-style-type: none"> ・MEC の学校予算管理に関する法令や省令などに則ってフォーマット等を修正 ・重要性や役割等に加筆した。 ・フォーマットを一部簡略化した。
7	PEI の評価 <ul style="list-style-type: none"> ・PEI 評価プロセス ・PEI 評価フォーマット例 ・年間活動計画の評価手順 ・複数年度計画の評価手順 	87~94	<ul style="list-style-type: none"> ・語彙や説明文を修正・加筆した。 ・フォーマットを一部修正した。
8	市民に対する説明責任 <ul style="list-style-type: none"> ・重要性 ・実施プロセス ・実施方法とその例 ・実施する際に考慮すべき点 	95~100	<ul style="list-style-type: none"> ・説明責任に関する MEC 公式文書について加筆 ・実施方法について現状に即して加筆
9	学校運営管理の改善のための戦略 <ul style="list-style-type: none"> ・授業観察 ・校内巡回 ・校内研修 ・コミュニティ参加 ・校内研究 ・複式学級に対する工夫 ・授業時間の工夫 ・月間計画の作成 	101~109	<ul style="list-style-type: none"> ・「学校運営管理ツール」を「学校運営管理の改善のための戦略」と章名を変更 ・校内研究、複式学級に対する工夫を加筆 ・月間計画の作成について補足説明追加
添付 I	評価及びモニタリングツール（シート）	110~119	<ul style="list-style-type: none"> ・評価及モニタリングシートをすべて見直し、新たに作成した。スーパーバイザー用のモニタリングシートと学校内自己評価用シートを追加
添付 II	各種フォーマット	120~148	<ul style="list-style-type: none"> ・現状に即して各種フォーマットを修正

出典：エンドライン調査報告書

マニュアルの改訂の際は、PCI 概念や授業計画（PA）について MEC 内関係者間で議論を重ね、統一された資料として整理した。本評価調査時、レイアウト等の編集作業が行われている。2016年7月までには1,500部を印刷し、対象4県の全中央校357校、スーパーバイザーが配置されているSATP56カ所、IFD/CRE 12校に各3部ずつ計1,275部を配布し、残部は MEC 関係部署及び関係機関に配布する予定である。これまでの経緯を以下に示す。

ベースライン調査の結果、パラグアイでは PCI の概念について理解が進んでおらず、PEI、

PCI、PCの混同も一部で生じていることが分かった。このため、近隣諸国〔アルゼンチン共和国やチリ共和国（以下、「アルゼンチン」「チリ」と記す）など〕で既に導入・活用されているPCIに関する公的文献や資料等を参考に概念や構成についてたたき台を作成し、MEC関係者間で協議を重ね意見を集約し、MECの公的見解として整理した。この結果、関係者間の調整に時間がかかり、研修実施の遅れが生じた。

ベースライン調査報告書によれば、プロジェクトユニットは、2013年11月から、PEIマニュアル改訂について関係者間で協議を行い、改訂を進めてきた。本終了時評価調査で日本人専門家にインタビュー調査を行ったところ、プロジェクトユニットは、マニュアル改訂に際し、先行プロジェクト対象のセントラル県教員養成校（CRE Saturio Rios）の講師から、マニュアルに関する研修参加者の理解度や難しい箇所、改訂すべきと思われる点等について聞き取りを行ったとの回答を得た。このほか、対象県の教員養成校講師やスーパーバイザー、MEC関係者からも意見を聞いており、これら関係者から得た情報は、その都度マニュアル（案）に直接反映させているとのことである。マニュアルに反映させた具体的な内容は以下である。

- ・ PCの概念や作成方法についても知識不足が確認されたため、既存のMEC教材を参考に追記
- ・ PAの概念は、エスクエラ・ビバIIで整理したものをPEIの一部として追記
- ・ マニュアル完成版（案）について、対象4県12校のIFD/CRE教官に意見や再修正すべき点について聴取し、コメントを完成版に反映

なおプロジェクトユニットは、上記内容について合同調整委員会（JCC）で両副大臣、就学前・基礎教育総局他関係2局の局長にも内容説明し了承を得て進めている。また、エスクエラ・ビバIIプログラムとも連携協力し、同マニュアルの内容をベースとした指導が実施されている。同プログラムにおいてPCIの作成支援を受けている学校は全国で約140校である。

成果2：対象県において、PCIを含むPEI作成マニュアルに沿った校長研修能力が向上する。
→おおむね達成しているが、校長研修の計画・遂行に課題の残る地区がある。

設定されている指標だけでは、各県の校長研修の実施能力の向上を判断することは難しい。そこでIFD/CRE教官やスーパーバイザー等にインタビューした結果、対象4県のいずれにおいても、IFD/CRE教官とスーパーバイザー、県教育技官等が協力し、PCIを含むPEI作成マニュアルを活用した校長研修をチームとして実施しており、また、各県の中央校においてPCIを含むPEIを作成し学校運営に活用している事例が多数確認され、この限りにおいては校長研修の実施能力は向上したといえる。しかし、対象4県のIFD/CRE全12校のうち4校の校長研修の実施時間が不十分で、課題である。

指標 2-1：研修を受けたIFD/CRE教官及びスーパーバイザーの人数

→達成

プロジェクトの講師研修対象者は、表4-10のとおり119名である。IFD/CRE教官やスーパーバイザーの受講者人数は当初計画の125人にわずかに達していないが、支障なく校長研修が実施されたため、達成と判断した。

表 4-10 各県における講師研修の受講者数

県	IFD/CRE 教官	スーパーバイザー	県教育技官	CDSE 技官	合計
カアグアス	5	14	15	3	37
カアサパ	3	4	9	0	16
イタプア	8	8	16	1	33
アルト・パラナ	2	13	16	2	33
総 計	18	39	56	6	119

出典：エンドライン調査報告書

講師研修の対象者は、対象 4 県の IFD/CRE12 校の教官各 2～3 名、SATP 56 カ所の教育スーパーバイザー 56 名及びその教育技官（各 SATP 2～3 名）であった。講師研修を受講したあと、同じ管轄地域の IFD/CRE 教官とスーパーバイザーが共同で校長研修を計画し、実施することになる。

研修受講生の選出に際しプロジェクト側が提示した条件は、IFD/CRE 教官については「学校運営管理について指導できる者」、SATP の教育技官については「レベル 1（基礎教育レベル）の担当で学校モニタリングを実施できる者」で、具体的な人選は各機関の判断に委ねた。また、CDSE 技官は、講師研修等の事務手続きや報告書の取りまとめ、プロジェクトユニットとの調整役を担っており、講師研修にもオブザーバーとして参加していた。

指標 2-2：研修の実施回数

→講師研修の実施回数は十分であるが、校長研修に関しては一部の IFD/CRE で実施回数が不十分である。

研修は、大きく分けて講師研修と校長研修の二つがある。講師研修は IFD/CRE 教官及びスーパーバイザーのほか、県教育技官、県教育調整監督事務所技官を対象としている。校長研修は、学校長（一部副校長・教員等含む）を対象としている。

1) 講師研修・補完研修

講師研修及び補完研修の概要を表 4-11 に示す。

表 4-11 講師研修及び補完研修の概要

研修名	日時	主なテーマ
第 1 回講師研修	2014 年 3～4 月 (3 日間)	<ul style="list-style-type: none"> ・ ベースライン調査結果報告 ・ 県学校運営管理ユニットの結成及び役割について ・ PEI 及び POA 作成の復習 ・ モニタリングツールの活用方法 ・ 校長研修の計画立案
IFD/CRE 講師及びスーパーバイザーを対象にした補完研修	2014 年 5～6 月 (3 日間)	<ul style="list-style-type: none"> ・ ベースライン調査の結果報告 ・ 学校運営管理 ・ PEI 作成の復習
第 2 回講師研修	2014 年 10 月 (4 日間)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公立基礎学校の行政規則、義務、省令等について ・ 国家教育政策「パラグアイ教育戦略 2024」について

		<ul style="list-style-type: none"> ・ パラグアイ教育カリキュラムについて ・ PCI のコンセプト、概念、構成要素 ・ PEI における PCI の位置づけ（主に、学級・学年計画）
第3回講師研修	2015年3月 (3日間)	<ul style="list-style-type: none"> ・ PCI 作成演習 ・ 授業計画 (PA) 作成演習
第4回講師研修	2015年6月 (4日間)	<ul style="list-style-type: none"> ・ PCI に関する分析 ・ PCI 作成に係る経験の共有と疑問の解消
モニタリング実践演習	2015年8月 (5日間)	<ul style="list-style-type: none"> ・ モニタリングの目的・方法・ツール ・ 結果集計及び報告書の作成 ・ 学校モニタリング実践 ・ 結果及び課題の共有
IFD 教官向け補完研修	2015年10月 (2日間)	<ul style="list-style-type: none"> ・ PEI/PCI 作成の重要性について ・ 全国学力テストの実施と学校評価 ・ 参加型の PEI 作成 ・ PEI と PCI・PA のリンク ・ PEI マニュアルの改訂状況の共有 ・ PCI に記載すべき教授法 ・ 算数・国語教授法の紹介と実践演習
第5回講師研修	2016年4月 (2日間)	<ul style="list-style-type: none"> ・ PEI/ PCI の評価 ・ 予算計画 ・ 地域に根ざした教育と PC 作成

出典：エンドライン調査報告書を基に、終了時評価団が追記

表4-11に示したとおり、プロジェクトユニットが指導者となって実施した講師研修の回数は、全5回であった。これら講師研修に加え、状況に応じた補完研修も実施されており、講師研修・補完研修の実施回数は十分といえる。

先に示したように、これまでに5回実施された講師研修で育成されたIFD教官、教授支援監督官（教育スーパーバイザー）、その教育技官及びCDSEの技官の総計は119名である。プロジェクトでは、全5回の講師研修のうち、3回以上の出席を要件とした。この要件を設定した根拠として、3回以上（過半数）出席していれば、校長研修やモニタリング実施に必要な知識に大きな不足は生じないと考えられること、多くの場合、自身の欠席時に同じIFD/CREまたはSATPの代理者または同僚等が出席しており、チームとして情報・知識を共有できる状況にあること、また、講師研修をチームとして行っていることなどがある。3回以上欠席の場合には、特に知識の面で不足が生じると判断した。

a) IFD/CRE 講師及びスーパーバイザーを対象とした補完研修

ベースライン調査時、県によりPEIに関する研修実施の状況やPEI/POA作成・提出状況に差があるため、状況に合わせた個別の対応が必要なことが判明した。同調査時点で、イタプア県やカアグアス県では2年間の研修が既に修了しており、PEI/POAの作成・提出も進んでいた。他方、カアサパ県ではこれまで研修が行われておらず、PEI/POA作成にも課題が多く残っていたため、本プロジェクトのプロジェクトユニットが補完研修を実施した。具体的には、これまでにPEIに関する校長研修を十分に実施していない

IFD/CRE で、2014 年 5～6 月に第 1 回講師研修（PEI 作成の初歩からの研修内容）の補完研修を実施した。プロジェクトユニットは、事前に「PEI 作成の初歩」と「PEI 作成の復習」の 2 種類の研修計画案を準備し、地区ごとに異なるメニューの研修を実施した。同補完研修の実施時期等を表 4-12 に示す。

表 4-12 IFD/CRE 講師及びスーパーバイザーを対象とした補完研修

日 程	県	場 所	参加人数
2014 年 5 月 20～22 日	イタプア	IFD マリア・アウキシリアドーラ	15
2014 年 5 月 20～22 日	カアサパ	IFD カアサパ	13
2014 年 6 月 3～5 日	カアグアス	IFD カアグアス	35
合 計			63

出典：プロジェクト 1 年次業務完了報告書

IFD/CRE 講師及びスーパーバイザーを対象とした補完研修の内容

- ・ ベースライン調査の結果報告
- ・ 学校運営管理
- ・ PEI 作成の復習

b) IFD 教官向け補完研修

2015 年 10 月 13 日～14 日の 2 日間（場所：アスンシオン）、プロジェクト対象の全 12 校の IFD 校長と教官の計 35 名を招へいし、IFD 教官向け補完研修を実施した。参加者の交通・宿泊費などの費用は MEC 教員養成校の予算を活用し、就学前・基礎教育総局の各技官が講師を担当した。補完研修の目的は「学校教育計画の作成に関する知識の強化」「MEC が進める教授法についての知識習得及び分析」であった。研修内容を表 4-13 に示す。

表 4-13 研修日程

日程	主な研修内容
1 日目	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学校教育計画作成の重要性 ・ 全国学力テストの実施と学校評価 ・ 参加型の学校教育計画作成 ・ PEI と PCI・PA のリンク ・ PEI マニュアルの改訂状況の共有 ・ PCI に記載すべき教授法 ・ 算数教授法「小さい数学者」の紹介と実践演習
2 日目	<ul style="list-style-type: none"> ・ 越年児童に対する補完授業方法 ・ 国語教授法「読む、考える、覚える」の紹介と実践演習 ・ 連続的教授法の紹介

出典：事業進捗報告書第 3 号（2016 年 3 月）

ここで、「MEC が進める教授法」とは、児童が主体的に学べるように設計された新しい手法で、現時点では教材と教授ガイド本のセットをモデル校にのみ配布している。将来は全校に配布予定である。特に、国語及び算数に関する教授法は下記のとおりである。

MEC が進める国語教授法は「Leo, Pienso y Aprendo」であり、児童が主体的に読み書きが身に付くよう設計されている。同様に算数教授法は「Secuencias Didácticas en Matemáticas」「Mi escuela Serie Pequeños Matemáticos Tikichuela」である。いずれの教科も、教材と教授ガイド本がセットで作成されており、教師はこれに沿って授業を行えるようになっている。

実際に PEI や PCI を作成する際は、さまざまな教授法の知識が不可欠である。PCI には教授法（教え方）を記載する必要があり各学校が選択する。各校が抱える課題（特に国語や算数の学力向上）解決には、何をどのように教えるのか、おのおのの現状に合わせた戦略と教授法の選択が必須となる。

このほかに、MEC は連続的教授法の採用を推進している。同教授法は、各学年で学習したことが分断されないよう、各テーマ間の連続性が保たれるよう設計されている。これも教材とガイド本がセットで用意されている。

2) 校長研修

校長研修は、講師研修を受講した IFD/CRE 教官とスーパーバイザーが協同で計画し、管轄地域の基礎教育学校の中央校校長や副校長を対象として実施した。講師研修の最後に各地域の IFD/CRE 教官とスーパーバイザーが合同で校長研修計画を作成した。校長研修の実施前には、IFD/CRE 教官とスーパーバイザー・技官による事前準備と打合せを実施し、詳細を決定している。校長研修の講師は IFD/CRE 教官が担当し、参加者招へいなどの事務手続きや調整は SATP のスーパーバイザーや技官が行った。

本プロジェクトの対象は中央校となっているが、各中央校の校長は、同一学校の管轄 5～12 校の周辺校に対して指導・助言を与える立場にある。本プロジェクトで移転した技術は、中央校の校長による指導・助言を通じて周辺校（2,083 校）へと二次的に移転され、技術面での持続性が期待される。

基本的には、中央校校長は学校ネットワーク内の月 1 回の勉強会（学習サークルと呼ばれる）などを通じて PCI を含む PEI の作成・導入の指導助言を周辺校に行っている。また、地区によってはスーパーバイザーと IFD/CRE 教官の合意のうえで、校長研修を中央校と周辺校合同で実施している。または、周辺校に対しても同様の研修を実施している地区もある。

校長研修の実施時間等を表 4-14 に示す。

表 4-14 IFD 別校長研修の実施時間数

IFD/CRE	計画			実施時間数	管轄中央校数	管轄周辺校数
	座学	課題学習	合計			
IFD カアグアス	136	164	300	150	72	458
IFD コロネル・オビエド	100	200	300	228	38	191
IFD サンホセ・デ・ロス・アロジョス	180	120	300	250	6	20
IFD カアサバ	120	180	300	210	14	62
IFD ジュトゥ	180	120	300	200	12	52
IFD サンフアン・ネポムセノ	NA	NA	NA	20	32	179
CRE エンカルナシオン	100	200	300	200	9	63
IFD コロネル・ボガード	100	200	300	300	25	124
IFD カピタン・ミランダ	100	200	300	120	28	177
IFD ジャトゥタウ	NA	NA	300	270	29	190
IFD マリア・アウキシリアドーラ	100	200	300	80	10	53
CRE エステ	180	120	300	250	82	514

出典：エンドライン調査報告書を基に、終了時評価調査団が編集

a) 校長研修の事前準備

校長研修実施に際し、プロジェクトは合計 2 回の準備会合を行った。具体的には、第 1 回講師研修時（2014 年 3 月～4 月）と第 2 回講師研修時（2014 年 10 月）に、校長研修の計画立案と合わせて行った。目的は、校長研修の内容を確認し、研修内容、開催日時や会場、実施規模等についてプロジェクトが助言することであった。IFD/CRE 教官とスーパーバイザーが合同で作成した校長研修計画について、研修場所、規模、開催時期等が適切か精査し、適宜助言を行った。

第 1 回・第 2 回講師研修の最終日には、それぞれの管轄地域の IFD/CRE 教官とスーパーバイザーが協議し、校長のモニタリング計画も策定した。プロジェクトは、校長研修計画同様、内容を精査し適宜助言を行った。

b) 認識の共有に向けた取り組み

これまでに 5 回実施された JCC や就学前・基礎教育総局関係者などとの定期協議のなかで、校長研修の実施計画や研修内容、実施方法、モニタリングなどについて発表・協議し、認識の共有を図った。

c) プロジェクトによる校長研修実施支援

2014 年 4 月～5 月に実施された校長研修実施の際、プロジェクトは下記内容の支援を行った。

- ・ 講師研修で使用するデータの提供
- ・ 研修用プレゼンテーション資料（パワーポイント）の提供
- ・ IFD 教官派遣による研修実施の支援

※IFD 研修全体の 25%（日本人専門家へのインタビュー調査で得た数値）は、研修参加者の交通費が確保できないため、参加者が IFD 教官派遣費を負担し最寄の会

場へ招へいして実施している。プロジェクトは、この IFD 教官招へのスキームを、道路事情や経費不足等で研修実施困難な地域での研修開催方法として、他の IFD/CRE 及び遠隔地の学校等に紹介した。

校長研修の実施時期や回数、場所については各地域の実情に合わせて柔軟に行われているが、2015 年 5 月に発布された省令 No. 239/15 は、「プロジェクト期間中の 2014 年 3 月から 2016 年 7 月までに 300 時間の研修をすること」と規定し、300 時間の校長研修を修了した者に対し修了書を授与する旨定めている。300 時間は座学（最低 100 時間）と学校現場での課題学習から構成され、その時間配分、課題学習の評価は各 IFD/CRE に一任されている。エンドライン調査時（2016 年 4 月）に確認した校長研修の実施時間数は表 4-14 のとおりである。

12 校中 8 校の IFD/CRE では既に研修時間が 200 時間を超えており、プロジェクト終了時まで 300 時間を達成する見込みだが、残りの IFD/CRE では達成が難しい状況である。特に、IFD サンフアン・ネポムセノ校（実施合計 20 時間）と IFD マリア・アウキシリアドーラ校（実施合計 80 時間）には大きな改善が求められる。

これら二つの IFD については学校規模が小さいため常勤の教官がおらず校長研修に対応できる教官が不足しているほか、校長の退職による管理職不在の期間があったことで校長研修の実施開始が遅れたことも要因と考えられる。教員養成局の指導で、二つの IFD への校長や教官の任命、校長研修実施への指導が行われ、状況は改善されている。

特に実施時間数の少ない IFD サンフアン・ネポムセノでインタビューを行った結果、各中央校によって事情が異なり（校長なしあるいは兼務校、校長を雇う予算なし等）、校長研修の受講対象者確保が難しく、一様に PEI を導入するのは困難であったとの回答が得られた。現在は、スーパーバイザーも PEI の機能や必要性をよく理解し、各校への PEI 導入の働きかけを行っており、当面は PEI の普及が最優先（PCI の普及はそのあと）課題との認識をもっていることも確認した。

このほか、アルト・パラナ県は、広大な県にもかかわらず公立の教員養成校は CRE エステ校 1 校のみである。アルト・パラナ全県の校長研修を同校の教官 2 名で担当しており、人員的にも時間的にも追いついていないのが現状である。担当教官を増員する、県をいくつかの地域に区分し、地域ごとに時間をかけて段階的に校長研修を実施するなど工夫が必要である。

d) IFD/CRE と SATP の連携

エンドライン調査結果によると、調査対象 40 校中、IFD/CRE と連携ありの SATP が管轄する学校は 26 校（65%）、連携なしの SATP が管轄する学校は 14 校（35%）であった。詳細を表 4-15 に示す。

表 4-15 IFD/CRE と SATP の連携の有無

スーパーバイザー と IFD/CRE の連携の有無	学校数	PEI 所有校		POA 所有校		PCI 所有校		PC 所有校		主要目標達成 または見込みありの学校	
		数	%	数	%	数	%	数	%	数	%
あり	26	26	100	25	96.2	22	84.6	23	88.5	22	84.6
なし	14	13	92.9	11	78.6	5	35.7	10	71.4	7	50
総計	40	39	97.5	36	90	27	67.5	33	82.5	29	72.5

出典：エンドライン調査報告書

PEI、POA、PCI、PC の所有率は、連携ありの SATP が管轄する学校が、連携なしの学校より高い。また、連携なしの学校の校長研修への参加率も低い傾向にある。「IFD/CRE と SATP の連携」とは、具体的には地域特性を考慮した校長研修の計画立案と実施、PEI・PCI 等の普及、促進を合同で行うことを意味する。先述したように、SATP は IFD/CRE と学校をつなぐ調整役として機能しており、SATP（スーパーバイザー・教育技官）が校長研修の参加者招へいなどの事務手続きや調整を行うため、彼らの協力が得られないと、研修対象者への連絡も徹底されず、結果として参加率にも影響する。

終了時評価調査時、CRE エステの校長は、スーパーバイザーとの関係を質問した際、彼らが IFD/CRE の手足となって現場で活動してくれることで、校長研修が円滑に進むようになったと回答している。スーパーバイザーの活動内容について IFD/CRE 及びスーパーバイザーにインタビュー調査したところ、具体的には校長研修実施に関連する事務手続き、IFD/CRE との研修計画作成、各校校長への連絡等のほか、校長研修中に各校校長に出される課題（参加型での PEI 等の作成等）実施及び研修受講後に各校校長が PCI を含む PEI 完成のサポート、完成後の実施及び改訂を含めた全面的なサポートを行っている。

スーパーバイザーが校長研修実施から PCI を含む PEI の作成及び実施まで一貫してサポートしているため、IFD/CRE は校長研修実施に集中でき、各校校長は各校の状況に合わせた PEI 等の作成を進めることができている。上記インタビュー調査で判明した IFD/CRE とスーパーバイザーの連携の結果は、エンドライン調査結果の数値にも表れていると考えられる。

指標 2-3：研修に参加した校長・教員の満足度

→高い

エンドライン調査で、基礎教育中央校 40 校（各県 10 校）に対しインタビューを実施し、校長研修参加者の校長研修に対する理解度と満足度を 3 段階（良好、普通、改善の必要あり）で調査・分析した¹²。なお、校長研修に継続して参加した学校は 36 校（40 校中）であった。調査結果を表 4-16 に示す。

¹² 理解度、満足度は、ともに研修参加者の自己申告による。

表 4-16 校長研修参加者（中央校）の理解度及び満足度

中央校数	校長研修受講数	校長研修理解度			校長研修満足度		
		良好	普通	改善	良好	普通	改善
40	36	29	7	0	28	5	3
100%	90.0%	80.6%	19.4%	0.0%	77.8%	13.9%	8.3%

出典：エンドライン調査報告書

エンドライン調査報告書における満足度は、「良好」が 77.8%で、研修参加者の満足度は全体的に高いといえる。満足度「良好」と回答した理由を調査したところ、「IFDのある場所まで距離があるため参加するのが困難であったが、IFD 教官が学校のある地域まで出張して研修してくれた」「研修以外でも PEI や PCI 作成についての質問に快く回答してくれた」などが挙げられた。

満足度「改善の必要あり」と回答した理由を調査したところ、「参加者の人数が多すぎた。グループに分けるべき」「参加者の PEI に関する知識に差があり、レベルごとにグループを分けるべき」「数名の講師が指導していたため継続性や一貫性に欠けていた。講師間の調整が必要」などが挙げられた。

理解度については、「良好」が 80.6%（36 校中 29 校）、「普通」が 19.4%（36 校中 7 校）、「改善の必要あり」と回答した学校はなかった。よって、IFD/CRE 教官が指導する研修参加者の理解度はおおむね良好といえる。

本終了時評価調査で 15 の基礎教育校（中央校 9 校、周辺校 6 校）を訪問し、インタビュー調査を行っている。各校には事前に JICA の学校訪問と伝わっており、追加支援への期待などから取り繕っていない正直な意見等を聴取できたか疑念は残るが、すべての中央校校長が、IFD/CRE による校長研修に満足していると答えている。このほか、校長研修に参加した経験のある周辺校校長（2 校）が、両名とも満足していると答えている。ただし、2010 年ごろに参加した校長研修の感想を述べる（1 校）など、本プロジェクトで実施した校長研修以外の研修の印象との混同もあるため、正確さには疑問が残る。

IFD/CRE の研修のほか、スーパーバイザーが実施している校長研修の補完研修（実績 1 校）、中央校校長による周辺校校長への校長研修（実績 6 校）についても、回答したすべての周辺校校長は満足しているとのことだった。

中央校校長は、校長研修に加えてモニタリングやオリエンテーション（校長研修のフォローアップ、授業参観、書類のチェック、アドバイス、修正の指示など）を適時行っており、インタビュー調査した周辺校校長は非常に役立っていると回答している。エンドライン調査結果でも示されているように、中央校校長によるフォローアップは、周辺校校長にとって重要であることが分かった。

他方、カアサパ県の中央校校長の一人からは、周辺校校長のなかには、中央校へ校長研修を受けに行く手間に比して、得られる対価（PEI に関する知識習得）が妥当でないとする向きもあるとの話があった。同校長は、一部周辺校では PEI を作成したことがないなど、状況には差があるが、PEI、PCI などに関する周辺校の理解は少しずつ進んでいるため、今後も中央校が支援を続けることが重要との認識を示している。

指標 2-4：研修に参加した校長・教員の人数

→おおむね達成

エンドライン調査において、IFD/CRE に対して質問票調査を行い、校長研修に参加した人数を確認した。全参加者は 1,987 名であった。詳細を表 4-17 に示す。

表 4-17 IFD/CRE 別 校長研修に参加した校長・教員（中央校・周辺校）の人数

	研修実施教員養成校 (IFD/CRE)	中央校数	中央校 校長	中央校 (副校長・教員)	周辺校 校長	周辺校 (副校長・教員)	合計
カアグアス県	IFD カアグアス	72	57	209	293	221	780
	IFD コロネル・オビエド	38	31	26	8	10	75
	IFD サンホセ・デ・ロス・アロジョス	6	6	5	21	0	32
カアサパ県	IFD カアサパ	14	15	30	0	0	45
	IFD ジュトゥ	12	12	8	12	8	40
	IFD サンフアン・デ・ネボムセノ	32	15	43	50	56	164
イタプア県	CRE エンカルナシオン	9	34	12	21	12	79
	IFD コロネル・ボガード	25	12	14	61	0	87
	IFD カピタン・ミランダ	28	23	18	118	1	160
	IFD ジャトゥタウ	29	22	28	182	13	245
	IFD マリア・アウキシリアドーラ	10	9	4	36	3	52
アルト・パラナ県	CRE エステ	82	68	30	100	30	228
合 計		357	304	427	902	354	1,987

出典：エンドライン調査報告書のデータに、終了時評価団が中央校数を追記

指標では数値目標が設定されていないが、校長研修には各校 2 名（校長と副校長）の受講が当初想定されていた。下記データからは各中央校における受講者の判別がつかないが、中央校 1 校当たりの平均受講者数は 2 以上となる IFD/CRE 管轄地域が多いため、おおむね達成と判断した。

なお、本研修の対象は、中央校の校長及び副校長が当初想定されたが、IFD/CRE とスーパーバイザーの合意の下、ほとんどの IFD/CRE が周辺校にも研修を提供した。また、校長や副校長だけでなく、教務主任である教員等が参加しているケースもあった。

成果 3：IFD/CRE 教官及びスーパーバイザーの業務に対する県・教育文化省のモニタリング能力が向上する。

→スーパーバイザーによる学校へのモニタリング及び助言はおおむね良好であり、モニタリング能力が向上したといえるが、報告書を受け取った県の CDSE や中央の教員養成局、教育過程強化総局による助言・フィードバックは不十分である。

終了時評価調査の結果、現場レベルのモニタリングはおおむね良好に実施され、関係者の満足度も高いものの、県・中央レベルのモニタリングには課題が多いことが明らかとなった。モニタリングは、状況をモニターするだけでなく、結果のフィードバックも不可欠であるが、現状では県・中央レベルから現場レベルに対して、フィードバックが行われていない。

本調査で IFD/CRE 及びスーパーバイザーへインタビュー調査をした際、学校モニタリング報告書や校長研修実施報告書を SATP や教員養成局に提出しても、受領した旨以外の返答がされていないことが分かった。報告書の内容について何らかのコメント等がないと、報告書

に記載した活動結果が正しかったのか、修正が必要なのか分からず、迷いが生じると回答している。

プロジェクトユニットへのインタビュー調査の結果、プロジェクトユニットは CDSE からの学校モニタリング報告書提出（スーパーバイザー作成）及び IFD/CRE からの校長研修実施報告書提出を受け、活動内容を把握している。また、随時 MEC 各局へのインタビューを行い、情報交換するとともに活動状況を把握していることが分かった。活動状況に問題があれば、随時フィードバックも行っているとのことである。

指標 3-1-1：教員養成局に提出された IFD/CRE の研修報告書数

→報告書の提出形態が統一されておらず評価不能

エンドライン調査結果によると、各 IFD/CRE が教員養成局に提出した研修報告書数は 0 から 18 までと大きな差がある。教員養成局において報告書の提出に係る規定は特に設けていないが、原則として校長研修実施後に報告を行うことを本プロジェクトとして指導してきている。報告書の形式については各 IFD/CRE に任されている。なお、エンドライン調査のデータは、研修報告書と定期報告書のどちらの報告書を数えたのか明確でなく、質も明らかでないことから、報告書数の多寡でモニタリングの状況を確認することは難しい。

本終了時評価調査でいくつかの IFD/CRE に確認したところ、各 IFD/CRE から教員養成局に別途、定期報告書を提出することになっており、このなかに校長研修実施報告書を含めている学校があった。なお、IFD/CRE によって報告書の数にばらつきがあり、校長研修実施後に提出しているところと、IFD/CRE によっては半期ごとや年度ごとに提出しているケースが見受けられる。

報告書提出が進んでいない理由はさまざまである。一例として、IFD/CRE サンフアン・ネポムセノ校に関しては、教員養成局に提出すべき校長研修計画書もまだ提出されていないが、これには校長が長く不在であったことと、パートタイム教官が多いことが影響していると思われる。

表 4-18 IFD/CRE が提出した研修報告書数

IFD/CRE	報告書数
IFD カアグアス	18
IFD コロネル・オビエド	3
IFD サンホセ・デ・ロス・アロジョス	3
IFD カアサパ	8
IFD ジュトウ	6
IFD サンフアン・ネポムセノ	0
CRE エンカルナシオン	2
IFD コロネル・ボガード	11
IFD カピタン・ミランダ	1
IFD ジャトゥタウ	6
IFD マリア・アウキシリアドーラ	2
CRE エステ	1

出典：エンドライン調査報告書

本終了時評価調査で教員養成局にインタビュー調査（局長代理が対応）した際、IFD/CRE 提出の校長研修実施報告書に関するモニタリングの状況について確認した。教員養成局では、提出された報告書について、期限までに未達の場合、及び問題があった場合のみフィードバックを行っているとの回答であった。IFD/CRE から提出される報告書数（校長研修実施報告書含む）が多いため、教員養成局としては逐一フィードバックしていただくだけの時間的・人的余裕もないとのことであった。教員養成局によると、問題があれば個人的に、また、月 1 回の教員養成局と IFD 校長のミーティングで適宜フィードバックを行っているとのことであった。

また、各 IFD/CRE が抱える課題や疑問については、月 1 回の全体会議（IFD 全 40 校）で検討し、解決できない内容は、IFD 校長や教員養成局の技官に助言を求めているとのことである。IFD/CRE コロネル・オビエドについては、業務改善プログラムの一環で、2016 年 6 月末、MEC の評価局・教員養成局による IFD の運営管理状況のモニタリングが行われ、改善に向けた指導を受けている。

各 IFD/CRE へのインタビュー調査の結果、提出している校長研修実施報告書の概要は、研修テーマ、日時及び実施日数、成果、まとめ、強みと弱み、参加者リスト等である。いずれの IFD/CRE も研修ごとに報告書を作成し、提出は研修ごと及び年 1 回（年間の実績を取りまとめ）の頻度で行われている。同報告書は、プロジェクトユニットにも提出されている。

なお、終了時評価調査時点で、MEC によるネットワークシステム開発が行われており、完成ししだい IFD/CRE からの報告書提出が Online で可能となるため、提出状況の確認等の業務負担が軽減される見込みとのことである。

指標 3-1-2：教育過程強化総局に提出されたスーパーバイザーのモニタリング報告書数

→良好

スーパーバイザーは校長研修を実施したあとに各学校を回りモニタリングを行い、SATP はその結果を報告書にまとめて CDSE 事務所に提出することになっている。表 4-19 に示すように、2014 年 11 月時点の対象 4 県の SATP 59 カ所のうち報告書を提出したのは 25 事務所（42%）で 50%を下回っていた。

表 4-19 2014 年 11 月時点のモニタリング報告書提出状況

県	SATP 数	報告書提出事務所数	未提出事務所数
カアグアス	18	18 (100%)	0
カアサバ	14	1 (6%)	13 (93%)
イタプア	13	6 (46%)	7 (54%)
アルト・パラナ	14	0	14 (100%)
合計	59	25 (42%)	34 (58%)

出典：本プロジェクト 1 年次業務完了報告書

プロジェクトはモニタリング強化のため、先述のとおり、スーパーバイザー及び教育技官、IFD/CRE 教官を対象としたモニタリング実践研修を 2015 年 8 月に対象 4 県で実施した。研修後、各スーパーバイザーは 2015 年 8 月と 11 月に全中央校の学校モニタリングを行い、す

すべての SATP (56 カ所) から報告書が提出された。なお、1 年ほど前から各県の CDSE は MEC の教育過程強化総局に対し週報を提出することとなっており、このなかでモニタリング結果などが必要に応じて報告されている。

しかしながら、報告書の提出先である CDSE や教育過程強化総局から、適切な助言をもらっていないという意見が複数聞かれたことから、上位の管理部局における報告書の活用に課題があるといえる。

IFD/CRE 訪問時に同席していた CDSE 技官にインタビュー調査を行った結果、そもそも CDSE では、スーパーバイザーからの学校モニタリング報告書について、取りまとめて教育過程強化総局へ提出する以上の業務の責を負っていないとの認識だった。

指標 3-2：スーパーバイザーのモニタリングに関する校長の満足度

→おおむね良好

プロジェクトユニットは、研修実施時や電話・メールでスーパーバイザーや基礎教育中央校の校長にコンタクトを取り、モニタリングの実施状況を調査した。エンドライン調査対象の基礎教育中央校 40 校（各県 10 校）に対し、「2015 年にスーパーバイザーによる学校モニタリングを受けたか」「受けた場合、モニタリングは学校運営に役に立ったか」調査している。同調査結果によれば、36 校の中央校校長が学校モニタリングを受けており、学校モニタリングは学校運営に役に立っていると回答している。モニタリングが役に立っていないと回答した 4 校のうち 3 校は、SATP から 50km 以上離れた学校で、スーパーバイザーがモニタリングのため訪問しにくいことが影響したと推測される。残り 1 校は、学校側とスーパーバイザーの信頼関係の欠如、関係の悪化が原因でモニタリングが実施されていない可能性があるとのことである。

本終了時評価調査でも、スーパーバイザーによるモニタリングに対する校長の満足度調査を行っている。本調査で訪問した全 15 校の基礎教育学校（中央校 9 校、周辺校 6 校）は、いずれもスーパーバイザーのモニタリングを受けており、各校長の満足度は高かった。満足度が高い理由を調査したところ、スーパーバイザーが行う定期的なモニタリングに対する評価だけでなく、むしろ日常的に中央校と連絡を取り現状把握するとともに適宜助言していること、中央校からの質問等に常に対応していることが満足度を高める理由に挙げられていた。中央校が PCI を含む PEI を作成する際にはさまざまな疑問が生じるが、スーパーバイザーと良好な関係が築けているため、電話・メール等ですぐにコンタクトして疑問を解決できる。モニタリング時以外でも、必要に応じてスーパーバイザーに来校を依頼して、直接助言を受けることも可能である。スーパーバイザーによっては、中央校が周辺校に指導に行く際に同行することもあり、中央校校長の満足度を高めるのにつながっている。

また、SATP から離れた学校に対するモニタリングについて、IFD/CRE 訪問時に参集していたスーパーバイザーにインタビュー調査した結果、インタビューしたすべてのスーパーバイザーが、物理的に遠いところにある学校のモニタリングの難しさ¹³、移動経費の不足を挙げていた。IFD/CRE や SATP 等の諸機関は予算が不足しており、モニタリング等の際、スーパーバイザーが個人負担して移動している場合が多く本終了時評価調査のインタビューの際

¹³ エンドライン調査では、スーパーバイザーが遠方校をモニタリングする頻度の低さが明らかになっている。

も、IFD/CRE やスーパーバイザーから、個人負担軽減を要望する声が多かった。対策として電話や SNS 等を利用して連絡を取り、直接訪問ができない分を補っていることが分かった。

成果 4 : PCI を含む PEI を通じた学校運営管理に係る役割分担が公式文書化される。

→達成といえるが、実効性に検討の余地あり

指標 4-1 : PCI を含む PEI を活用した学校運営に関する役割及び責務の文書化

PCI を含む PEI により学校運営を改善する一連の施策に関与する、中央及び県レベルの各関係部署の分掌規定は、2016 年 2 月の合同調整委員会において提案され合意を得た。また同分掌規程を、改訂した PEI 作成マニュアルに挿入することで、公式文書化とするという合意がなされた。同マニュアルは 2016 年 4 月に MEC の公式文書としてカリキュラム・評価・管理総局の承認を受けている。

中央及び県レベルの各関係部署の分掌規定とは、PCI を含む PEI を普及させ、学校運営を改善・強化していくうえでかかわる MEC の関係部署（カリキュラム・指導・評価総局、教育過程強化総局、就学前・基礎教育総局、教員養成局）及び各県教育事務所（CDSE、SATP、IFD/CRE）のおおのの役割と通常業務を記した文書である。分かりやすいように概念図にそれぞれのアクター別にその役割と責務が記載されている。

また 2016 年度から、PCI を含む PEI の作成及び提出に関する指示が学校カレンダー（毎年度当初に発布される MEC 公式文書）に記載されたことで、全国の学校及び SATP における PCI を含む PEI の作成・管理義務がより明確となった。他方、特に中央の教育文化省諸局の業務分掌の実現への具体的な日程について、関係者間の合意形成はなされていないように見受けられ、既存の文書のみでは持続的な施策継続の実効性に乏しい側面がある。

(2) プロジェクト目標達成状況

プロジェクト目標：対象県の基礎教育学校（中央校）において地域の特徴を生かした PCI を含む PEI が活用される

→達成

以下のとおり指標 1 及び 2 の数値目標は達成している。JICA や Plan International、米州開発銀行（IDB）など複数のドナーにより PEI に関する支援が行われてきたこともあり、本プロジェクト開始時には、学校現場において PEI や PCI、PC などの理解に混乱がみられたが、本プロジェクトによって PEI の作成マニュアルが一本化され、また、PCI のマニュアルが PEI 作成マニュアルに追加されたことから、学校現場における混乱が解消し、PEI や PCI の作成率が上昇しただけでなく、実際に活用している事例が多く確認された。PEI や PCI を作成する際には、校長・副校長をはじめ、教員や保護者、生徒代表など多くの関係者が参加し、また、スーパーバイザーや教育技官が作成を支援し、定期的にモニタリングするなど、プロジェクトの取った戦略により、教育の質向上に向けた関係者の協力関係、組織の強化が促進されていることが確認された。

指標 1. 基礎教育学校 PCI が含まれる PEI の保有率 70%

→達成

エンドライン調査結果によると、全中央校のうち「PEI を作成・保有している学校」は 94.6%（全中央校 353 校中 334 校）であった。また、全中央校のうち「PEI の一部である PCI を作成・保有している学校」は 80.7%（全中央校 353 校中 285 校）であった。よって、「基礎教育学校（中央校）における PCI を含む PEI の保有率 70%」は達成されている。ベースライン調査（2013 年 11 月実施）とエンドライン調査（2016 年 4 月）の結果を比較すると、PEI 及び PCI の提出率の変化は以下となる。

表 4-20 PEI 及び PCI を保有する中央校数とその割合（2013 年と 2016 年の比較）

県	2013 年	2016 年	2013 年		2016 年		2013 年		2016 年	
	中央校数	中央校数	PEI 保有		PEI 保有		PCI 保有		PCI 保有	
			学校数	割合	学校数	割合	学校数	割合	学校数	割合
カアグアス	116	116	79	68%	113	97.4%	12	10%	104	89.7%
カアサパ	58	58	28	48%	50	86.2%	3	5%	34	58.6%
イタブア	73	97	55	75%	92	94.8%	12	16%	84	86.6%
アルト・パラナ	93	82	66	71%	79	96.3%	4	4%	63	76.8%
合 計	340	353	228	67%	334	94.6%	31	9%	285	80.7%

出典：ベースライン調査結果及びエンドライン調査結果を基に終了時評価団作成

PEI 提出率は、4 県全体では 67%から 94.6%へ約 28 ポイント増加している（県別で 20～38 ポイント増加）。PCI 提出率は、4 県全体では 9%から 80.7%へ約 72 ポイント増加している（県別で 50～79 ポイント増加）。したがって、プロジェクト介入前と比べ介入後は、PEI 及び PCI 提出率が増加したことが分かる。

他方、県別にみるとカアサパ県が 58.6%で指標の 70%を下回っている。指標 1 にはすべての県で PEI 保有率が 70%を超えることは明記されていないが、プロジェクトでも支援が必要な課題である。日本人専門家へのインタビュー結果によると、カアサパ県で PCI 及び PEI 保有率が低い理由は、以下のとおりである。

カアサパ県は、道路がアスファルト舗装されていない地域が多く、天候によっては路面が荒れて車が通行できなくなる。このため、校長研修への参加や学校モニタリング実施が困難となるケースが散見される。しかしながら、IFD/CRE の校長研修実施の遅れや計画・実施・報告の一連の業務遂行の不徹底も、PCI 及び PEI 保有率が低い原因になっている。また、スーパーバイザーと IFD/CRE 教官との連携不足やスーパーバイザーの学校モニタリングの不徹底なども原因のひとつと考えられる。

ほかにも、表 4-20 の「PEI 保有（2016 年）」及び「PCI 保有（2016 年）」の合計をみると、PEI の普及を目的とした先行プロジェクト「JICA 学校運営管理改善計画プロジェクト（2006 年～2009 年）」終了から約 7 年、本プロジェクト開始から 2 年半が経過しても、いまだに PEI を提出していない（保有していない）学校が 5.4%、PCI を提出していない学校が 19.3%存在する。本終了時評価調査で学校へインタビュー調査した結果から推測される、PEI 及び PCI

の未提出の原因は以下である。

① PEI 未保有または未提出の原因

- ・ 学校長の退職と研修未受講の新学校長の赴任
- ・ 学校運営管理チームの不在
- ・ スーパーバイザーと校長の対立・衝突

② PCI 未保有または未提出の原因

- ・ 現在作成中
- ・ 諸事情による校長研修への不参加
- ・ 知識不足

終了時評価調査で各学校を訪問した結果、保有率のほか、PEI・PCI の内容及びその質にもばらつきがあることが分かった。PEI・PCI 作成マニュアルをほぼトレースしているだけか、学校の現状を加味しているかで内容や質に差が生じていると考えられる。また、基礎教育の各サイクル（第 1 サイクルは 1～3 年生、第 2 サイクルは 4～6 年生、第 3 サイクルは 7～9 年生を指す）及び各学年で細かく分けて作成しているかどうかでも計画内容の細かさに差が出ている。さらに、PEI であれば 5 年計画であるが、随時見直しを行うかどうかでも内容の密度や分量が異ってくる。

各校の現状に合わせた PCI を含む PEI を作成するには、前段として SWOT 分析等による自己分析が必要となるが、この手間と負担は大きいため、PEI 及び PCI を活用する価値が理解できていない学校では、改訂作業に消極的になりがちである。改訂作業自体が PEI 及び PCI の質を高めることに直結する。実際、インタビュー調査でも、改訂の頻度が高い（半期に一度あるいはそれ以上の頻度）学校ほど、学校運営管理全般に関するアイデアを多くもっており、そのアイデアをいかに PEI 及び PCI に落とし込んでいくかを常に考えていると説明することが多かった。

指標 2. PEI に記載されている PCI 活動の実施達成度 70%

→達成

エンドライン調査結果によると、全中央校のうち「PEI に記載されている PCI の活動を実施している学校」は 70.5%（全中央校 249 校中 353 校）であった。対象 4 県全体では「PEI に記載されている PCI 活動の実施達成度 70%」を上回っており、指標は達成されている。なお、PCI は多くの学校にとって作成後、まだ日が浅いことから PCI に記載されている活動をひとつでも実施していれば PCI 活動が実施されたとみなして集計した。

表 4-21 各県の中央校における PCI 活動実施割合

県	中央校数	PCI 保有		PCI 活動実施	
		学校数	割合	学校数	割合
カアグアス	116	104	89.7%	78	67.2%
カアサパ	58	34	58.6%	30	51.7%
イタプア	97	84	86.6%	81	83.5%
アルト・パラナ	82	63	76.8%	60	73.2%
総計	353	285	80.7%	249	70.5%

出典：エンドライン調査報告書

他方、PCI 活動実施割合を各県別にみると、カアグアス県は 67.2%、カアサパ県は 51.7% と 70%を下回っている。就学前・基礎教育総局は、2014 年からカアサパ県を全国 17 県のなかでも特に支援が必要なターゲット県と定め支援しているが、効果が表れるにはさらなる時間と対策が必要である。IFD/CRE 教官、スーパーバイザー及び技官、中央校校長・教員など、各当事者がおのおのの役割と責務を遂行することで解決できる点が多々あるにもかかわらず、徹底されていないところに行政側の問題が存在している。

カアグアス県は地域によって PCI 活動実施達成にかなりの差があり、サンフアキン地区では中央校 5 校中 0 校となっている。イウ地区では二つの SATP の管轄地域で 12 校中 6 校と半数となっている。理由としては IFD 校から 50~60km 離れていることによる校長研修への不参加やスーパーバイザーの指導力不足等が原因と考えられる。

本終了時評価調査で訪問した基礎教育学校 15 校のすべてが PCI を作成しており、同 PCI に基づいた活動が実施されている。各校は、課題解決や目標達成に向けさまざまな PCI 活動を模索している。訪問した学校では、いずれも国語（スペイン語）及びグアラニー語の能力向上を第一に掲げていた。国語は、すべての教科の基礎となるため、読み・書き・表現する能力を高めるため、朗読コンクールや調べ学習が取り入れられていた。

PCI 活動の成果のうち、特に児童の成績向上については、各校とも PCI 活動の実施期間がそれほど長くないため明確な結果が出ていない学校が多い。一部学校では、成績向上が実感されているものの、統計的データの検証等が今後行われる予定である。

インタビュー調査で PCI 活動について回答を得られた学校について、内容を表 4-22 に示す。

表 4-22 PCI 活動についての各校の回答

校名 (No.)	検討中	備考
No. 61 中央校	校内学習	現状分析を行い、現在のリソースを生かして成績向上などの結果を出すことをめざす。
	授業参観	
校名 (No.)	実施中	備考
No.65 中央校	国語	<ul style="list-style-type: none"> ・教育戦略は各学年で異なる。 ・各学年で国語・数学の成績（進級テスト）を上げるのが全校の目標
	グワラニー語	
	算数	
校名 (No.)	実施中	備考
No. 68 中央校	国語	<ul style="list-style-type: none"> ・第 1~3 すべてのサイクルで学力が低いため、対策が必要。今後は、表現力と読む習慣をつくれるような活動を盛り込んでいく予定。 ・教授法のレパートリーが少ないのが課題（新しい教授法を導入したことで、子どもたちの発言力が向上したことは評価できる） ・生徒の成績については、6 月 30 日の学期末後、統計を取りデータ検証予定 ・朗読コンクールを実施している。
	グワラニー語	

	インクルーシブセンターの立ち上げ	<ul style="list-style-type: none"> ・ MEC にインクルーシブセンター立ち上げの承認を申請中 ・ 小児科、内科、カウンセラーを置き総合ケアを予定（理学療法、リハビリ室も検討中）
--	------------------	--

校名 (No.)	検討中	備考
No. 481 中央校	植林活動及び環境保護活動	スーパーバイザーより、青年海外協力隊（Voluntario Japonés de Jóvenes : JOCB）と連携したイグアス湖流域の植林活動及び環境保護活動を PCI に含めるべきとのアドバイスがあり、検討中
校名 (No.)	実施中	備考
No. 2645 中央校	国語	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学年別に、MEC のカリキュラムに従って PCI を作成している。 ・ 朗読コンクール実施により、読み書きが習慣化した。

校名 (No.)	検討中	備考
No. 2978 中央校	国語ほか	<ul style="list-style-type: none"> ・ 授業参観を実施 ・ 朗読コンクールを実施 ・ 読み書き学習の実践（PC 活動の一環として、保護者も交えた課外授業や発表会も実施） ・ 教授法に課題があるため、今後改善していく計画

校名 (No.)	実施中	備考
No. 3322 周辺校	国語 算数	成績目標の指標を定め、年 20% ずつ改善し、5 年で 80% 達成をめざす。

校名 (No.)	実施中	備考
No. 4012 周辺校	国語	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全教科に横断的にかかわる読み書きの強化をめざしている。 ・ 宿題として、新聞やインターネットを用いた調べ学習を行っている。
	その他	学年別に、MEC のカリキュラムに従って PCI を作成している。

校名 (No.)	実施中	備考
No. 4093 周辺校	国語ほか	<ul style="list-style-type: none"> ・ 読み書き能力向上をめざしている。 ・ 学年ごとに朗読コンクール実施、上位者は保護者の前でスピーチ

校名 (No.)	実施中	備考
No. 5027 中央校	国語 グワラニー語 英語	教授法に課題があるため、今後改善していく計画

1) PC 活動について

エンドライン調査結果によると、対象 4 県の全基礎教育学校（中央校及び周辺校）における PC 保有率は表 4-23 のとおりである。

表 4-23 対象県の全基礎教育学校の PC 保有校数及び割合

県	全学校数	PC 保有	
		学校数	割合
カアグアス	785	420	53.5%
カアサパ	351	218	62.1%
イタプア	704	432	61.4%
アルト・パラナ	596	411	69.0%
総計	2,436	1,481	60.8%

出典：エンドライン調査報告書

2) プロジェクト介入による PC 活動の変化

本終了時評価調査で基礎教育学校 15 校を訪問し、PC 活動についてインタビュー調査を行った。この結果、IFD/CRE 等実施の校長研修を受講した校長は、PC の意味や概念について概要を理解していることが分かった。一方、PC 活動の具体例について、これまでほとんど情報提供を受けたことがないと回答しており、本プロジェクトでも、PC 活動とは具体的にどのような内容か、教育活動に結びつく PC 活動とは具体的にどのようなものかといった情報を、各基礎教育学校に届けられていないといえる。エンドライン調査報告書では、本プロジェクトのテーマ「地域に根ざした教育活動」に関する研修実施が計画よりも遅れたことが、PC 活動のバリエーション変化の少なさに影響したと考察している。

PC 活動の具体的な内容についての知識不足から、各学校は PC 活動のバリエーションを増やすことに頭を悩ませており、多くの学校で、パラグアイの学校で従来から行われている「学校菜園」「清掃プロジェクト」「環境教育」のいずれかを実施しているのが現状である。また、地域によっては保護者や学校の経済・財政状況が厳しく、PC 活動として学校の運営費集めのバザーや学校設備の修繕など、教育活動と直接結びつかない活動を行っている学校も複数あることが分かった。

さらに、PC 活動あるいはこれに類するものは以前から多くの学校で行われてきたが、PC を作成するのはほとんどの学校関係者にとって新しい経験であり、校長研修を受け理解が進むまでは PCI との混同も多分に生じていた。

3) 課題等

本終了時評価調査で PEI、PCI、PC 等の用語と概念の違いについての理解度を調査した。この結果、校長研修を受講した校長等は、PEI の概念と PEI の四つの側面（教科教育、組織運営、財務施設管理、保護者・コミュニティ連携）について、また、PCI は四つの側面のうちの「教科教育」に関するもの、PC は「保護者・コミュニティ連携」に関するものとの理解が深まったと回答している。

PCについては、本プロジェクトが2016年4月に「地域に根ざした教育活動」と「PCの計画」についての講師研修を行っているが、プロジェクト終了までの期間を考えると、活動の進捗は芳しくない。終了時評価調査では、PCに関するプロジェクト活動の学校現場における明確な成果はほとんど確認できなかった。このため、プロジェクト終了まで継続して同テーマについての強化・促進を進め、投入に見合う成果を上げる必要がある。

4) PCに関する今後の活動計画

本終了時評価調査で、日本人専門家にこれまでのPC活動の実績と今後の計画についてインタビュー調査した。地域教育コンテンツ開発担当の専門家が中心となってプロジェクト終了までの期間で、以下のPC活動促進を行う予定である。

- ・ 地域の学校を訪問し、PC活動を協同で作成する（3～4校、7月中旬までの1カ月）
- ・ PCの活動を計画する際、地域に根ざしたPEIを意識する（PCの事例、フォーマットも含めて事例集として、各県1サンプル程度は紹介できる事例集を配る予定。四つの事例を含める予定。フォーマットを入れて、すぐに使えるようにする）。
- ・ これまでに作成した資料等を活用する。

※これまでに、地域に根ざした教育活動を普及するため、地域教育コンテンツ開発担当の専門家が中心となって、PC活動の事例を取りまとめている。結果は以下報告書等としてJICAへ提出済である。

「地域と歩む学校づくり支援プロジェクト 地域に根ざした教育活動 関連活動 2015年8月」

「地域と歩む学校づくり支援プロジェクト 地域に根ざした教育活動関連作成資料」

「地域に根ざした教育活動事例（業務完了報告書 添付資料4）」

- ・ 改訂済みPEI・PCI作成マニュアルと合わせて同事例集を配布

(3) 上位目標達成状況

上位目標：対象県における基礎教育学校（中央校及び周辺校）において地域の特徴を生かしたPCIを含むPEIが活用される。

→達成

成果2の指標2-2で既述したように、プロジェクトの当初計画における校長研修の対象は、中央校の校長及び副校長であるが、IFD/CREとスーパーバイザーの合意の下、周辺校も含めて同時に研修を実施している地域が多くあり、全体としては中央校を上回る数の校長・教員が校長研修に参加している。この影響もあったからか、既に指標として設定した数値は以下のとおり達成している。中央校とその周辺校は、月1回程度の学習サークル（Círculo de aprendizaje）を開催し、校長や教育コーディネーター（Coordinador pedagógico）と情報交換している。結果的に、中央校と周辺校のPEI、PCIとその実践は、良くも悪しくも似る傾向にあると感じられた。

1. 50%の基礎教育学校がPCIを含むPEIを保有する。

→達成

対象4県における周辺校全2,083校のうち「PEIを作成・保有する学校」は86.7%（1,805

校)、また「PEIの一部であるPCIを作成・保有する学校」は65.1% (1,355校)であり、指標の「50%の基礎教育学校がPCIを含むPEIを保有する」を達成している。なお、中央校の保有率は80.7%で(プロジェクト目標の指標1で記述)既に50%を達成済である。

表4-24 周辺校におけるPEI及びPCIの保有数及び割合

県	周辺校数	PEI 保有		PCI 保有	
		学校数	割合	学校数	割合
カアグアス	669	613	91.6%	448	67.0%
カアサパ	293	222	75.8%	146	49.8%
イタプア	607	540	89.0%	421	69.4%
アルト・パラナ	514	430	83.7%	340	66.1%
総計	2,083	1,805	86.7%	1,355	65.1%

出典：エンドライン調査報告書

他方、カアサパ県の周辺校でPCI保有率が49.8%である点は課題である。上位目標の指標には、「対象4県すべての周辺校で、PCIを含むPEI保有率50%以上を満たす」ことは明記されていないが、プロジェクト終了までに、カアサパ県の周辺校におけるPCIを含むPEIの保有率を高める対策が必要である。

本終了時評価調査で、基礎教育学校を訪問した際、各校のPEI・PCIの現物を確認した。中央校と周辺校とでは、保管されているPEI・PCI等の量に差があった。中央校の多くは、本プロジェクトに限らず中央や他プロジェクトからの支援を受けてきた経緯があり、以前からPEI等の作成に着手しており、過去実績分も含めると保管されている記録の分量が多くなっている。他方周辺校は支援の手が届きにくい面があり、近年2年分程度のPEI等のみ保有している学校も散見される。また、エビデンスと呼ばれる写真記録及び各種報告書の量も、中央校の方が多い傾向にあった。ただし、周辺校のなかにはプリンターがなく印刷が困難なため、過去のデータやエビデンスを電子データのみで管理しているところもある。

中央校と周辺校の関係は、PEI・PCIの内容にも影響している。中央校の指導が熱心であれば、周辺校のPEI・PCI保有率が高まる傾向にあるほか、期日までに作成し、その後も随時改訂を加えるなど継続してPEI・PCIに関する活動を行っている例が多かった。また、学習サークル等で中央校と周辺校は情報交換しており、周辺校は中央校の指導・助言に従い、中央校にならったPEI・PCI等を作成する傾向にある。ただし、中央校を訪問後に管轄している周辺校を訪問すると、中央校と比べて著しく内容が簡素なPEI及びPCIを作成しているケースがあった。これは、校長の不在期間が長く代理が校長の業務を担当しているなど、特殊な例といえよう。

また、通常周辺校はPEI・PCI作成マニュアルを保有していないため、随時参照しながらPEI・PCIを改訂するにはハンディを抱えている。このため、積極的に活動している周辺校のなかには、中央校等から同マニュアルのコピーを入手するなどしてPEI・PCIの改訂を行っているところもある。

2. PEIに記載されている PCI 活動の 70%が実施される。

→達成

本指標では、PCI を所有する学校における活動の実施率が問われている。PCI を保有している周辺校 1,355 校のうち、PCI に記載の活動をひとつでも実施している学校は 76.7% (1,039 校) であり、PCI 保有校における PCI 実施校の割合で見れば、指標の「PEI に記載されている PCI 活動の 70%が実施される」を達成している。

他方、全周辺校 (PCI を保有していない学校を含む) のうち「PCI の活動を実施している学校」は 49.9% (全周辺校 2,083 校中 1,039 校) となり、全周辺校を対象に判断すれば、上記指標を下回っている。

表 4-25 周辺校における PCI 保有と活動実施数と割合

県	周辺校数	PCI 保有		PCI 活動実施		
		学校数	割合	学校数	全体に占める割合	実施数/保有数
カアグアス	669	448	67.0%	303	45.3%	67.6%
カアサパ	293	146	49.8%	123	42.0%	84.2%
イタプア	607	421	69.4%	329	54.2%	78.1%
アルト・パラナ	514	340	66.1%	284	55.3%	83.5%
総計	2,083	1,355	65.1%	1,039	49.9%	76.7%

出典：エンドライン調査報告書

第5章 終了時評価結果

5-1 評価5項目による評価

(1) 妥当性：高い

本プロジェクトは前フェーズで有効性が確認された「研修+現場でのフォローアップ」を方法論としている。既に有効性が実証された方法論の採用は、適切性の面で妥当性が高い。また、パラグアイの教育計画（「国家教育計画 2024」¹⁴）は「教育の質の向上」「市民の参加」「運営管理の改善（透明な運営）」を重要分野に位置づけている。このほか、日本の ODA 政策（「JICA 教育ポジションペーパー（2015 年）」「外務省 平和と成長のための学びの戦略（2015 年）」「開発協力大綱（2015 年）」は、いずれも「万人のための質の高い教育」を重視している。本プロジェクトが取り組む課題領域はこれらと整合しており政策的な妥当性は高い。

1) パラグアイの教育分野におけるニーズとの整合性

パラグアイでは、都市部と農村部で教育の質に大きな格差があり、格差是正に向けた取り組みは、同国の国家教育政策でも重点課題となっている。特に、基礎教育の段階から地域ごとの特徴に応じたカリキュラムの策定と実践への取り組みが求められている。MEC の関係 3 局（就学前・基礎教育総局、教育過程強化総局、教員養成局）における PEI、PCI を所管するための施策の整備は進んでいないため、地域の特徴に合わせた PCI 策定に係るマニュアルの整備、それを含めた校長研修の実施、MEC 内の各部署の役割や手順の明確化、部署間の連携の強化等に関する支援への強いニーズがあった。先行プロジェクトの実績に加え、日本の教育レベルの高さと学校運営管理に係る技術へのパラグアイ側の期待は大きく、本プロジェクトは同国の教育分野のニーズに合致しているといえる。

2) 手段としての適切性

以下内容から、本プロジェクトで採用した各種活動は、プロジェクトで掲げた目標を達成するのに適切な手段であったといえる。

本プロジェクトは PEI・PCI 作成マニュアルの整備、講師・校長研修実施による能力強化を通じた PEI・PCI の作成及び活動実施、並びに PEI・PCI 活動を通じた学校運営管理の改善・強化、MEC 内の各部署の役割や手順の明確化に取り組んだ。この結果、作成されたマニュアル（MEC における各部署の職掌を含む）は、本プロジェクトの対象 4 県のみならず、非対象県のエスクエラ・ビバⅡの対象 140 校でも活用されるに至った（「インパクト」の項目参照）。また、PCI を含む PEI の所有率や実施率は目標を達成している。参加型での PEI・PCI を促進したことで、対象校の多くで保護者が積極的に学校活動に関与するようになるなど、学校の関係が良好になってきていることが確認できた。

¹⁴ 主な課題として以下を挙げており、特に②④⑤と整合している。

- ①教育の普及範囲の拡大
- ②教育の質の向上（校長・教師・学生の質の向上、学校運営管理を含む）
- ③教育インフラの整備
- ④市民の参加（児童の教育環境の改善、保護者の積極的な参加の促進含む）
- ⑤運営管理の改善（透明な運営）

(2) 有効性：やや高い

先述のとおり、プロジェクト目標の指標は達成されている。同目標は、一部を除いたプロジェクトの成果を通じて達成されたと考えられるため、有効性はやや高いと判断した。

プロジェクトの活動はおおむね計画どおりに行われ、成果の多くはプロジェクト終了までに目標を達成する見込みである。

JICA 作成の PCI を含む PEI の作成マニュアル(2016 年中に改訂版を配布予定)は、IFD/CRE による校長研修の際に使用されている。研修を受けた校長を中心とする学校運営管理チームは、同マニュアルを活用し、参加型で学校の実態に合わせた PCI 及び PC を含む PEI を作成・実践している。PEI 等の実践により、保護者の参加が促進され学校への関心が高まりつつあるほか、組織的な教育活動が強化され、児童の学習意欲や成績向上に貢献すると認識する学校も出てくるなど、現場での効果も発現しつつある。また、PCI を含む PEI の作成・実践に加え、各校は自分たちの強みと弱みを分析し、より自分たちの課題解決につながる内容へと改善を行うようになってきている。PCI を含む PEI の改善も、保護者を交えた参加型で行われつつある。このため、プロジェクト目標に定めた PCI を含む PEI の活用は対象 4 県の中央校に着実に定着してきているといえる。

また、終了時評価調査でスーパーバイザー及び学校長にインタビュー調査した結果、スーパーバイザーは定期的な学校モニタリングを行っており、学校長は同モニタリングを通じて PEI・PCI の作成が促進されると回答している。このことから、スーパーバイザーのモニタリング能力が適切な水準にあることが理解される。

一方、県・MEC のモニタリングについては、事務的な確認と管理にとどまり、プロジェクト目標達成との関連は確認できない。

(3) 効率性：中程度

以下の内容から判断し、プロジェクトの効率性は一定の評価ができるが、無視できない課題もあるため中程度とする。

本プロジェクトでは、投入が成果発現に貢献したことが確認された。日本側の予算及び専門家の投入はおおむね計画どおりに行われた。ただし、案件開始時には PCI に含有されると考えられていた PC に関する活動の具体的な成果物は、概念図及び説明資料にとどまっている。

日本人専門家へのインタビュー調査結果によると、今後プロジェクト終了までに PC に関する事例集を作成し、現在印刷準備中の PEI・PCI マニュアルと合わせて対象校等に配布を計画している。終了時評価調査時点で同事例集は完成していないため、厳密には成果が出たとはいえないが、計画どおり配布されれば PC に関する情報が広まるため、一定の効果は期待される。

パラグアイ側からの投入は、予算執行に遅れがみられた。カウンターパートの投入は、プロジェクト開始当初は適切だったが異動などで段階的に削減され、本調査時点では当初計画された体制は維持されていない。このため一部のカウンターパートを除きノウハウの蓄積は限定的で、プロジェクトの投入が技術移転のために十分に活かされたとは言い難い。

本邦研修は合計 5 回行われ、計 18 名が日本の研修を受けている。本プロジェクトのカウンターパートからは 6 名が参加し、現教育過程担当副大臣（前就学前・基礎教育総局長）及

びプロジェクトユニットメンバーとして現在もプロジェクト活動に参加している1名が含まれている。両名については非常に意欲的かつ協力的に関与しており、今後プロジェクトの成果の全国への普及を主導する立場にあるため、本邦研修の成果は一定の効果が発揮されると期待できる。また、カリキュラム・評価・指導総局から参加のメンバーも、プロジェクトのマニュアル審査等で現在まで関与している。

(4) インパクト：高い

本プロジェクトの成果が、他プロジェクト及び IFD/CRE の教職課程でも活用される等の波及効果が認められ、インパクトは高いと判断した。

プロジェクトの達成状況の項で確認したように、上位目標は達成されている。一部の県で指標に届いていないものの、その差は小さく (-0.2%) プロジェクト終了までの期間も引き続き支援を行うことで達成が見込まれる。プロジェクト目標と上位目標にかい離は生じておらず、プロジェクト目標達成の結果として上位目標が達成されている。

また、プロジェクト目標から上位目標に至るまでの外部条件「基礎教育学校中央校と周辺校の関係が大幅に変更されない」に示された状況は、終了時評価時点でも変わっていない。終了時評価調査時の中央校・周辺校へのインタビュー調査では、中央校と周辺校でつくる学習サークルが有効に機能していることが確認されており、各校校長からの評価も高い。中央校の校長の多くは、周辺校への支援の重要性を理解しており、周辺校支援は中央校の重要な義務のひとつと認識されつつあり、今後も同サークル活動や定期的な中央校から周辺校への情報提供と指導が継続される可能性が高い。加えて、MEC へのインタビューでも、中央校と周辺校の学校間ネットワークを活用した PCI を含む PEI の普及を支援する意向を確認しており、今後も現在の体制が大きく変更される可能性は低いと考えられる。

本プロジェクト作成の PEI・PCI 作成マニュアルは、対象 4 県のみならず、エスクエラ・ビバ II 対象の全国 140 校の PCI 研修で活用され、本プロジェクトのユニットメンバーが講師として指導も行っている。このほか、本評価調査で訪問した CRE エステでは、教職課程のカリキュラムに PEI・PCI が組み込まれた。

終了時評価調査時のインタビュー調査で、下記インパクトが確認された。

1) 基礎教育学校（中央校・周辺校）

- ・ 学校運営管理チーム（校長・教員・保護者、児童）の設立が浸透してきた。
- ・ 学校運営管理チームによる PCI を含む PEI 作成により、校長・教員・保護者、児童のコミュニケーションが増えた。
- ・ 学習サークル（中央校と周辺校による月例の勉強会）の活動が定着してきた。
- ・ PCI を含む PEI 作成・活動実施に加え、学校の課題・問題を分析し、随時活動に反映させる習慣が定着してきた。
- ・ PEI・PCI と合わせて PC を作成・活動している学校では、諸活動に対する保護者の積極的な支援が得られるようになった。
- ・ 学校は、保護者を学校活動に巻き込んでいくことが家庭環境の改善につながり、児童の成績向上につながることを理解し始めている。この理解が進んでいる学校では、保

護者を交えたワークショップ等を開催し、情報共有を進めている。

- ・ 学校で独自のプロジェクトを立ち上げ、問題解決に取り組む動きが定着してきた。例えば、ある学校では SWOT 分析により、問題分析により算数の学力向上が抽出され、生徒同士の学習グループや教員の教授法を改善する活動が行われた。その結果成績が向上した。
- ・ プロジェクトの指導により、学校での記録（訪問者記録、活動記録としての写真）作成の習慣が根づいた。

2) 教育行政

- ・ 2016 年度から、PCI を含む PEI の作成及び提出に関する項目が学校カレンダー（毎年度当初に発布される MEC 公式文書）に記載されたことで、全国の学校及び SATP における PCI を含む PEI の作成・管理義務がより明確となった。
- ・ IFD/CRE エステでは、教職課程のカリキュラムに PEI・PCI が組み込まれ、新規教員養成校の学生たちにも PEI・PCI に関する指導が毎年継続して行われるようになった。

(5) 自立発展性：中程度

一部の IFD/CRE 管轄地域を除き、対象 4 県では組織面・人材面・技術面で十分な自立発展性が見込める。一方、PEI・PCI の他県への普及については課題が残る。

参加型の PEI・PCI の計画立案・活動実施及び改善に対する関係者（IFD/CRE、スーパーバイザー、校長・教員、教務主任、保護者、児童）の評価は高く、義務感ではなく自発的な意欲から積極的に関与している様子が観察された。また、月 1 回の学習サークル活動がおおむね定着しており、中央校と周辺校が情報交換等を行っている。さらに、IFD/CRE では対象を周辺校校長にも広げて研修を実施している。本プロジェクトの成果は対象 4 県においては今後も普及・活用される体制が整いつつある。

対象 4 県以外への普及については、課題が残っている。終了時評価調査で、MEC の関係 3 局にインタビュー調査を行ったが、各局が個別に活動を計画しているものの、関係 3 局がどのように連携して本プロジェクトのスキームを全国に普及していくのか、具体的な方針は示されなかった。プロジェクトが終了しプロジェクトユニットが解散したあと、MEC のどの機関あるいは組織が同ユニットの担ってきた機能を引き継ぐのかも明確ではない。

1) 資金面

国家公的投資・開発基金（FONACIDE）や IDB の資金やプロジェクトを活用できれば、自立発展性は高まると考えられる。本プロジェクトでは交通費捻出がひとつの阻害要因となったが、関係者の意欲が高まるなか、必要な活動が資金的理由で阻害されぬよう対応が急務である。

終了時評価調査で IFD/CRE 及び基礎教育学校を訪問した際、現場レベルでは既に現状に合わせ自立した活動を進めており、対象 4 県のすべての基礎教育学校にあまねく PCI を含む PEI の作成と活用を普及させるための動きがみて取れた。これら自立した活動を支援するようなプロジェクトの支援及び資金面の問題が解決あるいは軽減されれば、現場レベルでの自立発展性をより高めることができる。

今後、PCIを含むPEIの作成と活用を全国に普及していく際には、本プロジェクトと同様の資金的問題が生じると予想される。MECは、本プロジェクトで生じた資金面の問題の背景や原因を分析し、今後の全国展開で同様の問題が生じないように、生じた際には適切に対処できるよう組織として方針を検討していく必要がある。

2) 政策・制度面

政策面について、中央レベルでは学校運営の改善は引き続き教育政策の重要課題のひとつであり、今後も何らかの取り組みが期待される。MEC主導による、PCIを含むPEIの作成・管理義務の再度の周知とまだ作成が遅れている地域・学校への支援体制の構築、本プロジェクト作成のPEI・PCI作成マニュアルの公式文書化と改訂の制度化等が望まれる。

3) 組織面

関係3局（教育過程強化総局、就学前・基礎教育総局、教員養成局）へのインタビュー調査によれば、学校現場における計画、実施、評価、改善が十分でないとの認識があり、各局とも改善に向け独自に取り組みを開始している（カリキュラム・評価・指導総局については、マニュアルの評価・承認に特化しており、本プロジェクトの成果を普及させるための直接的な関与は行っていない）。

教育過程強化総局では、スーパーバイザー及び教育技官を支援し、彼らを活用してPEI・PCIを他県でも普及する構想を練っている。2016年7月には、スーパーバイザーの追加募集を行い、200名程度を新たに採用する計画がある。以前は書類のみでスーパーバイザーを選出したが、現在は書類、実績、面談などを経て人選している（評価基準は30%を筆記、30%を研修等の認定状況、40%をインタビュー等）。意欲と能力のあるスーパーバイザーの採用と育成を進め、プロジェクト対象4県のみならず、他県でも本プロジェクトのメソッド（IFD/CREによる校長研修の実施と各校での実地）を用いたPEI・PCIの普及と活用を進めることになる。

就学前・基礎教育総局へのインタビューでは、本プロジェクトにより「パラグアイの学校自立に大いに貢献した」「パラグアイの基礎教育にプラットフォームができた」との評価が得られた。また、本プロジェクトで作成したPEI・PCI作成マニュアルは、他県への展開の重要なツールとの声も聞かれた。今後は、米州開発銀行（IDB）による教員養成・設備改善プロジェクト（全国1,205校対象、2,000万ドル、2017年1月～5年間）及び、国家公的投資・開発基金（FONACIDE）を活用した複式学級校支援プロジェクト（全国823校対象）において、学校運営管理に関する研修を行う際に、本プロジェクトで育成した人材及びマニュアル等を活用する予定である。

教員養成局では、現職教員を対象とした「ポスト・グレード」事業を立ち上げる予定で（IDB、5,000万ドル、2017年～）ここでもPEI・PCIの普及が予定される。

就学前・基礎教育総局内には、独立したプロジェクトチームがあり各種教育教材やシラバスの修正を行っている。今後は、同チームで本プロジェクト作成のマニュアル改訂を行う予定である。改定案作成後は、カリキュラム総局のチェックを受け改訂版として承認を受けることになる。

一方で、MEC内部では、プロジェクト終了後にPEI・PCIを推進してきたプロジェクト

ユニットの機能を引き継ぐ体制を実現する道程が明確でない。また、本プロジェクトでは、カウンターパート配置が事実上削減され、プロジェクト終了後の PEI・PCI の普及施策を担う人材確保に不安が残る。PEI・PCI 作成マニュアルには、PEI・PCI を全県に普及するための各局の分掌規程が含まれており、今後の MEC での公式化（省令）が待たれる。

4) 外部条件について

成果からプロジェクト目標に至るまでの外部条件「要請された IFD 教官及びスーパーバイザー、研修を受けた・教員が大幅に離職または退職しない」は現時点においても変化がないことが確認できた。2016 年 5 月には大臣交代による局長レベルの人事異動があり、また校長・副校長の退職や異動も頻繁に生じていることが確認されたが、教育文化大臣等へのインタビュー調査で、プロジェクトのカウンターパートはプロジェクト終了後も PEI・PCI の普及に関する業務に従事する予定であることが確認されており、またスーパーバイザー・教育技官の大幅な退職・離職は生じておらず、今後も想定されていないため、外部条件に変化は生じていないといえる。

第6章 結論、提言、教訓

6-1 結論

本プロジェクトは、前フェーズで開発された PEI 普及モデル「研修＋現場でのフォローアップ」により、PCI を加えて充実した「PCI を含む PEI」の普及を支援した。一部教材開発の遅れ（PC）や教育文化省（MEC）のモニタリング情報の活用など問題はあるが、成果の達成、5 項目評価の大勢からは、本プロジェクトは成功したといえる。

この過程で、IFD/CRE とスーパーバイザーの協働実践は、フェーズ 1 に比較し信頼性を高め、自発的にプロジェクト対象外の周辺校への研修を提供するなどインパクトをもたらした。また、学校レベルでは校長、教員のみならず、地域住民を含む学校運営管理チームが PEI に自発的、積極的に取り組んでいる。県レベルでは、学校、スーパーバイザー、IFD/CRE の足並みが揃ってきており、これには「学校カレンダー」における PEI の可視化が貢献したと推測される。

訪問先の学校は、PCI で実践される教育活動（主に読み書きの向上）の生徒への効果を、認識しており、現行の PEI は「子どもの学び」を射程に据えた活動を推進するツールたり得ることも確認できた。また、従前は年間計画（PO）に雑多に列挙された活動が、今次協力を通じて 4 側面に体系化・可視化して表現され、より効果的、整合的な学校活動の運営に寄与できよう。こうした PEI・PCI がエスクエラ・ビバとの協働を通じ、対象外の学校にも裨益があったのも評価されよう。

今後の最大の課題は、「PCI を含む PEI」の普及施策を担う MEC 体制の整備である。プロジェクト終了時までには公式化される見込みの分掌規程に沿って、必要な人材を配置し、早期に同施策展開の計画策定に着手することが期待される（省令の発令）。

6-2 提言

- (1) 開発された PEI・PCI 作成マニュアルを予算の可能な限り広範囲に配布する。

プロジェクト終了までに、PEI・PCI 作成マニュアルを支援対象の 4 県の中央校のみならず周辺校や 4 県以外にも配布することを提言する。本終了時調査中に策定中の PC 事例集も併せて配布することも提言する。

- (2) 学校レベルの諸活動の PEI への統合の推進

特に旧版の PEI ガイドライン（2008 年）を参照した PEI には、学校に既存のさまざまなプロジェクト・活動が包摂されず、PEI とは別に管理されているケースが存在する。各県のスーパーバイザーは、スクールカレンダーの記載に沿って、PEI・PCI の年次改訂を通じこれら活動が PEI に包含されるよう支援することを提言する。こうした支援により学校は活動の全貌を把握でき、包括的・一体的・整合的な学校活動のデザインが可能となる。

- (3) 学校が容易に IFD/CRE の支援を要請できるような働きかけ

SATP から 20km、IFD/CRE から 50km 以上離れた学校では PCI を含む PEI の保有率が低い（エンドライン調査結果）。物理的距離に加え、校長の警戒感（参加型計画により多様な関係者が関与することに対する）という心理的要因も PEI・PCI 保有の阻害因子である。IFD/CRE の教官やスーパーバイザーは、遠隔地の学校のこうした校長に、限られた資源を効果的に振

り向け、遠隔地の学校にも PEI・PCI の裨益をもたらすよう努めることを提言する。研修期間中には、こうした校長に対して追加的にコミュニケーションし、彼/彼女らが容易に IFD/CRE の教官やスーパーバイザーに連絡を取れるような関係性の醸成に努めることも推奨される。

(4) 各地域の PEI・PCI 保有実績に基づき、支援を継続する（就学前・基礎教育総局）

MEC で PEI・PCI を所掌する就学前・基礎教育総局は、「業務分掌」に即して早期に人事をとることを提言する。PEI・PCI 推進施策のなかでは、各県、各 IFD/CRE 管轄地域ごとの PEI・PCI 保有保有率を把握し、取り組みの遅れた地域に資源を振り向けることが重要である。例えば以下のような年次の情報集約・活用を構想し、これを司る業務を所掌する担当官をプロジェクト終了までに定めることを提言する。

- ① CDSE は教育過程強化総局に提出する「年次」報告書に各県、IFD/CRE 管轄地域ごとの PEI・PCI 保有保有状況を含める。
- ② 情報に基づき、教育過程強化総局は各県・IFD/CRE の保有率を毎年調査し、結果を就学前・基礎教育総局に送付する。
- ③ この情報に基づき就学前・基礎教育総局は
 - (a) PEI・PCI の導入が遅れている学校の多い県、IFD/CRE を特定する。
 - (b) 教員養成局に PEI・PCI 保有率の低い地域の IFD/CRE の PEI・PCI 担当教員の育成と教職課程、現職教員研修での PEI 研修を要請する。
 - (c) 教育過程強化総局を通じ、PEI・PCI 保有率の低い地域のスーパーバイザーに各校の PEI・PCI 策定支援の強化と IFD/CRE との協力を指示する。

(5) 対象 4 県の IFD/CRE とスーパーバイザーの協力関係を維持する

新任の校長・副校長に対する研修を継続するのみならず、教務主任や、周辺校の校長、教員に PEI・PCI の研修を拡大することを提言する。その際に学習グループを有機的・弾力的に組み合わせることは有用であろう。また保有率が低い地域の IFD/CRE に対する追加的な支援も引き続き必要である。IFD/CRE についてはさらに、現職教員のみならず、教職課程の学生に対しても、PCI、PC を含む PEI の講義、演習、実習の充実を検討することも推奨される。

(6) 「国家公的投資・開発基金（FONACIDE）」と IDB によるプロジェクトにより 4 県以外にもアセットを構築する

「国家公的投資・開発基金（FONACIDE）」による「複式学級校支援プロジェクト」「基礎教育課程の教員養成プロジェクト」、IDB による「二部制解消プロジェクト」では、本プロジェクトと同様の研修形態を採用し、県の IFD/CRE とスーパーバイザーによる協働体制の構築を企図することを提言する。これにより、当該のプロジェクトの目標達成のみならず、プロジェクト終了後も対象 4 県と同様の協働体制が構築され、持続的な、PCI・PC を含む PEI の保有率向上が期待できる。また、プロジェクトの対象 4 県において PEI・PCI に関する活動に熱心に取り組んでいる IFD/CRE の教官、スーパーバイザー、校長などにも研修講師として参加してもらうことで、より効率的で実践的な研修となることが期待される。

6-3 教訓

(1) 「研修＋現場でのフォローアップ」による計画実践普及はなお有効である

フェーズ1に引き続き、今フェーズにおいても「研修＋現場でのフォローアップ」による計画実践普及は有効であることが示された。県レベルでの教員研修部門と指導主事部門の連携は実現可能で、「学校カレンダー」に PEI・PCI が明示されたことで、IFD/CRE 及びスーパーバイザーの足並みを揃える効果をもたらしたと考えられる。

(2) IFD/CRE（教職課程と現職教員研修の両者を所管）との協働はインパクト出現の潜在性が高い

現職教員研修用に作成された教材や、育成された教官の能力は、教職課程向けにも転用可能であり、実際教職課程の学校運営のコースにおいて PEI・PCI を授業で取り上げる IFD/CRE も存在する。現職教員への研修と教職課程とで、教材や教官が相互に転用できるような工夫が重要だろう。

(3) IFD/CRE の PEI・PCI に対する関心レベルには温度差がある

IFD/CRE の関心や能力にはレベル差があり、今フェーズでは 12 のうち、二つの IFD/CRE の研修実践の遅滞が顕著であった。今後 PEI・PCI の普及を他県展開していくなかでは、IFD/CRE の 1～2 割において研修実践が停滞する潜在性を想定したうえで予見的・予防的に活動設計することが重要である。

(4) SNS を活用した連絡・連携体制の有効性

学校運営管理チームと学校、IFD/CRE と校長・教員間ではグループチャット機能を利用したコミュニケーションが始まっている。業務上の、特に一対多のコミュニケーションにおいては、これらサービスの積極的な活用が現実的になりつつある。

(5) 予算執行の遅延による活動への影響

フェーズ1と同様に、MEC の研修経費支出の承認、執行が滞った。円滑なプロジェクト実施のためには、予算計画を策定し、計画どおりに執行すること、同時にそうした遅れをある程度織り込んだ弾力的な活動計画策定が肝要である。

付 属 資 料

1. ミニッツ
2. PDM
3. 終了時評価レポート（西文）
4. 評価グリッド
5. 添付資料

「日本人専門家活動実績」

「エンドライン調査」

「モニタリング」

「カリキュラム」

「IFD/CRE でのインタビュー調査参加者リスト」

**MINUTA DE DISCUSIONES
ENTRE
LA AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN
Y
LAS AUTORIDADES DEL GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY
PARA LA EVALUACIÓN FINAL DEL
PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y
ADECUACIÓN DEL CURRÍCULUM AL CONTEXTO LOCAL
EN LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY**

La Misión de Evaluación Final (en adelante denominada “Misión”), organizada por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (en adelante denominada “JICA”) y encabezada por el Sr. Shinichiro TANAKA visitó la República de Paraguay del 6 a 22 de junio del 2016, con el propósito de realizar la Evaluación Final del Proyecto de “Fortalecimiento de la Gestión Escolar y Adecuación del Currículum al Contexto Local” (en adelante denominado “Proyecto”).

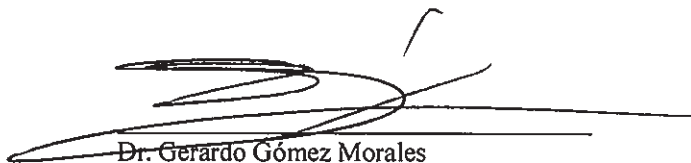
Durante la estadía en Paraguay, la Misión realizó investigaciones y mantuvo reuniones con las autoridades del Ministerio de Educación y Cultura de Paraguay (en adelante denominado “MEC”), en las que evaluaron conjuntamente los logros del Proyecto e intercambiaron opiniones para mejorar el mismo durante el período restante.

Como resultado de las discusiones ambas partes acordaron los aspectos mencionados en los documentos adjuntos a la presente Minuta.

Asunción, 21 de Junio de 2016



Sr. Shinichiro Tanaka
Jefe de la Misión
Misión Japonesa de Evaluación Final
Agencia de Cooperación Internacional del Japón
Japón



Dr. Gerardo Gómez Morales
Viceministro
Viceministerio de Educación Superior
Ministerio de Educación y Cultura
República de Paraguay

DOCUMENTO ADJUNTO

1. La Misión presentó el Resumen del Informe de la Evaluación Final adjunto en el Anexo, y como se menciona en el mismo, se está alcanzando el Objetivo del Proyecto logrando el éxito de manera general. Y, las partes acordaron aprobar dicho Resumen del Informe de la Evaluación Final adjunto en el Anexo.
2. El futuro reto es la sostenibilidad como se detalla en la “Conclusión” y en las “Recomendaciones” del Resumen del Informe de la Evaluación Final. Esto significa: dar funcionalidad y continuidad de los capitales desarrollados y fortalecidos en el marco del presente Proyecto de la Cooperación Técnica (manuales, recursos humanos, organización), el logro del 100% de la tenencia de Proyecto Educativo Institucional (PEI)/ Proyecto Curricular Institucional (PCI) en las instituciones educativas del Paraguay, y buscar que los PEI/PCI contribuyan a mejorar el aprendizaje y la promoción escolar de los niños.
En ese marco, las Partes acordaron adoptar las medidas mencionadas abajo, de acuerdo con las recomendaciones escritas en el Resumen del Informe de la Evaluación Final adjunto.
 - Organización de los preparativos de transición efectiva para establecer medidas de promoción de PCI correspondiente al mes septiembre de 2016 en adelante.
 - Elaboración del plan quinquenal de difusión del PEI/PCI correspondiente desde septiembre de 2016 y el plan operativo del primer año, incluyendo el traspaso de la función de la Unidad del Proyecto a la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica.
3. La parte paraguaya dará seguimiento a los puntos mencionados en el inciso 2, incluso las recomendaciones que mencionan en el Informe de la Evaluación Final, dado que son los puntos importantes para maximizar los impactos del Proyecto y aumentar la sostenibilidad de los mismos con el fin de contribuir al desarrollo del sector educativo de la República de Paraguay.

Anexo:

Resumen del Informe de la Evaluación Final del Proyecto



57

RESUMEN DEL INFORME DE LA EVALUACIÓN FINAL

Fecha de Elaboración: 18 de Junio de 2016

Departamento de Desarrollo Humano, JICA

1. Resumen del Proyecto		
País: República del Paraguay	Nombre del Proyecto: Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión Escolar y Adecuación del Currículum al Contexto Local	
Departamento Encargado: Educación Básica Equipo 1, Grupo de Educación Básica, Departamento de Desarrollo Humano, JICA.		
Período de Cooperación	(R/D): 7 de septiembre de 2013 al 6 de septiembre de 2016 (3 años)	Institución Contraparte: Ministerio de Educación y Cultura (MEC): Dirección General de Instituciones de Formación Profesional de Tercer Nivel; Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica; Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo; Dirección de Currículum, Evaluación y Orientación (Dirección General de Instituciones de Formación Profesional de Tercer Nivel será el contraparte principal). Organismo Cooperante de la Parte Japonesa: Ninguno.
<p>1-1 Antecedente y Resumen de la Cooperación</p> <p>El Gobierno de la República del Paraguay, en el marco de su Reforma Educativa, implementó el Diseño Educativo “PARAGUAY 2020”, asimismo a partir de 2009 está impulsando el “Plan Nacional de Educación 2024” a fin de mejorar los procesos y resultados educativos. El Gobierno Paraguayo solicitó la cooperación técnica, y en respuesta a dicha solicitud Japón implementó el Proyecto de Mejoramiento de la Gestión Escolar (2006 – 2009) focalizado a las Escuelas Áreas de la educación básica (100 escuelas aproximadamente) de los dos Departamentos (Cordillera y Central) con el objetivo de establecer el modelo de capacitación dirigido a los directores para el mejoramiento de la gestión escolar. En el marco del citado Proyecto se han logrado como resultados (i) el desarrollo del modelo de capacitación de directores, la implementación de la capacitación y el desarrollo del sistema de monitoreo; (ii) la formulación del procedimiento de elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Operativo Anual (POA); (iii) elaboración de juego de materiales de la capacitación de directivos y aprobado por el MEC. Según el “Estudio sobre la situación actual de la gestión escolar en el Paraguay” que llevó a cabo la Oficina de JICA en Paraguay en el año 2011, el 91% de las Escuelas Áreas de Escolar Básica de los 2 (dos) Departamentos cuentan con el PEI elaborado y aplican en la gestión escolar, así también se pudo visualizar el incremento del promedio de los días escolares en las instituciones educativas de los Departamentos focalizados, de 86,9% logrando un 95,4%.</p> <p>Sin embargo, aún persiste la enorme diferencia en la calidad de educación entre las zonas urbanas y rurales. En el citado “Plan Nacional de Educación 2024” establece como “Eje Estratégico 2: Calidad de educación en todos los niveles/modalidades educativos” que en cierta manera contribuye a revertir esta situación y mejorar la calidad de educación rural. En los últimos años, el Gobierno del Paraguay adopta e impulsa el “enfoque territorial” para lograr el desarrollo acorde a las características de la región/local, y en ese sentido, el sector educativo ha venido alentado a las escuelas a adecuar el currículum al contexto local. En el marco del proceso educativo del MEC, la escuela de educación básica debe de elaborar e incluir el “Proyecto Curricular Institucional (PCI)” en el PEI a fin lograr una</p>		



57

“adecuación curricular al contexto local”. Con la aplicación del “enfoque territorial”, el Ministerio también trabaja fuertemente para su implementación. Sin embargo, a pesar de que el PCI fue implementado en la década de los 90, debido a que aún es muy bien conocido y por la falta de ejemplos específicos en lo conceptual para facilitar la elaboración, varias instituciones educativas aún han llevado a la práctica.

En ese contexto, el Gobierno del Paraguay ha solicitado al Gobierno de Japón el “Proyecto de fortalecimiento de la gestión escolar y adecuación del currículum al contexto local” con el objetivo de impulsar la gestión escolar adecuada al contexto local en las zonas rurales de los 4 (cuatro) Departamentos de la Región Oriental. En respuesta a esta solicitud, la JICA implementó el estudio de planificación detallada en el mes de marzo de 2013 y elaboró conjuntamente con la Parte Paraguaya el Registro de Discusiones (R/D) que establece el plan básico del Proyecto, sistema de implementación, las responsabilidades de las partes, entre otros aspectos y fue firmado el día 25 de abril de 2013.

1-2 Contenido de la Cooperación

El presente Proyecto tiene como base los resultados del “Proyecto de Mejoramiento de la Gestión Escolar” (julio de 2006 a enero de 2009), aclara los roles y responsabilidades de los departamentos involucrados con la implementación de la Capacitación de Directores y desarrolla/ajusta el manual de PCI incluido en el PEI (denominado manual de orientación para el fortalecimiento de la gestión escolar).

Tiene como objetivo ejecutar y fortalecer la gestión escolar adaptada al contexto local en los 4 (cuatro) Departamentos focalizados, mediante la Capacitación de Directores dictadas por las Instituciones Formadoras de Docentes de gestión Oficial (IFD/CRE¹) utilizando el manual de elaboración del PEI ajustado, y llevar a la práctica la gestión escolar aquellos mismos Directivos (Directores y Vicedirectores) de las escuelas que recibieron la capacitación y el monitoreo de las Supervisiones a las escuelas para el seguimiento y el asesoramiento correspondientes.

(1) Meta Superior

Las escuelas básicas (escuelas áreas y asociadas) de los departamentos focalizados aplican el PCI incluido en el PEI adecuado al contexto local.

(2) Objetivo del Proyecto

El PCI incluido en el PEI es utilizado en las escuelas áreas de la escolar básica de los departamentos focalizados adecuado al contexto local.

(3) Resultados/Actividades

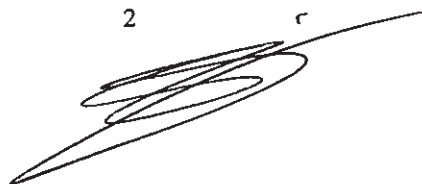
Actividad 0: Realizar los estudios de las líneas de base y final

Resultado 1: El manual de elaboración del PCI incluido en el PEI es construido y el manual para la elaboración del PEI es revisado.

Actividad 1-1: Identificar los requerimientos sobre revisión de manual de PEI/POA vigente y desarrollar el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI.

Actividad 1-2: Elaborar/revisar el formato y el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI.

¹ Instituto de Formación Docente/Centro Regional de Educación



57

Resultado 2: La capacidad de los departamentos focalizados para desarrollar la Capacitación de los Directores sobre PCI incluido en el PEI es fortalecida.

Actividad 2-1: Organizar Mesa de Trabajo de Capacitación de Directores en cada departamento focalizado.

Actividad 2-2: Apoyar la elaboración del Programa de Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y el Monitoreo.

Actividad 2-3: Apoyar a IFD/CRE y Supervisores en la implementación de la Capacitación de Directores.

Actividad 2-4: Evaluar la Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y retroalimentar para enriquecer el programa de capacitación.

Resultado 3: La capacidad de monitorear los trabajos de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores a nivel central y departamental es mejorada.

Actividad 3-1: Analizar el método de monitoreo del PCI incluido en el PEI de las escuelas.

Actividad 3-2: Implementar capacitación de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores sobre monitoreo de PCI incluido en el PEI de las escuelas.

Actividad 3-3: Hacer seguimiento del monitoreo realizado por los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores.

Actividad 3-4: Organizar el Encuentro de Evaluación para socializar los resultados de 3-3.

Actividad 3-5: Organizar al término del año la presentación de las buenas prácticas de las escuelas focalizadas.

Resultado 4: Los roles y las responsabilidades relacionadas con la gestión escolar a través del PCI incluido en el PEI son establecidas en un documento oficial.

Actividad 4-1: Definir roles y responsabilidades de las dependencias involucradas con la expansión de PCI incluido en el PEI.

Actividad 4-2: Elaborar el documento oficial referente a 4-1.

(4) Inversiones (al momento de la Evaluación)

Parte Japonesa:	
Envío de Expertos	Una persona para Líder/Gestión Escolar, una persona para Desarrollo de Contexto Educativo Local.
Contratación del personal	Un asistente local.
Donación de equipos	1 unidad de notebook, 1 unidad de proyector, 1 vehículo.
Gastos necesarios	Gastos para la realización de las capacitaciones de tutores y directores.
Misión de Orientación Administrativa del Proyecto	10 al 18 de noviembre de 2013 (Jefe de la Misión: Shinichiro TANAKA, Planificación Educativa: Yoshihiko CHUJO)
	Confirmación de la influencia del cambio del gobierno, socialización de la dirección del Proyecto, confirmación del avance y la planificación de las actividades.
	11 al 22 de noviembre de 2014 (Jefe de la Misión: Shinichiro TANAKA, Planificación Educativa: Takuya HAKODA)
	<ul style="list-style-type: none"> • Interiorización del avance y resultados de las actividades. • Modificación de la estructura organizacional asociado con la reestructuración del MEC, discusiones y acuerdo sobre la Minuta referente a los temas y la dirección del Proyecto. • Materiales de evaluación sobre el avance y resultados del Proyecto (grilla de evaluación, revisión de informe). • Presentación, deliberaciones y acuerdo a nivel de CCC sobre los datos de la citada evaluación.

57

Capacitación en Japón			
	Período	Tema de la Capacitación	Cantidad
1	11 al 31 de mayo de 2014	Gestión escolar para mejorar la calidad de la práctica de la enseñanza y el aprendizaje	3
2	25 de enero al 7 de febrero de 2015	Mejora de la educación en las áreas remotas	4
3	11 al 30 de mayo de 2015	Gestión escolar para mejorar la calidad de la práctica de la enseñanza y el aprendizaje	6
4	7 al 27 de febrero de 2016	Mejora de la educación en las áreas remotas	3
5	15 de junio al 9 de julio de 2016 (prevista la participación)	Mejora de la educación en las áreas remotas para el logro de los objetivos de desarrollo del milenio y de la EPT.	2

Parte Paraguaya:

Contraparte	Unidad Ejecutora del Proyecto: 8 personas. Asignación de 2 técnicos referentes de las 4 Direcciones involucradas del MEC: Dirección de Formación Docente dependiente de la Dirección General de Instituciones de Formación Profesional de Tercer Nivel; Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica; Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo; Dirección de Currículum, Evaluación y Orientación; y una secretaria.
Oficina	1 oficina, conexión al internet, gastos de servicios básicos.
Equipos	1 unidad de fotocopidora, 12 unidades computadora de escritorio, mobiliarios (escritorios, sillas, heladera, microonda).
Costo operativo de capacitación	Gasto de transporte y viático del personal y participantes de la capacitación de directores, impresión.

(5) Áreas Focalizadas y Beneficiarios

-Áreas focalizadas: Departamentos de Itapúa, Alto Paraná, Caazapá y Caaguazú

-Escuelas beneficiadas: Escuelas Áreas de los 4 Departamentos focalizados

(Escuelas Áreas: 357, Escuelas Asociadas: 2.083)

-Beneficiarios directos : Técnicos del MEC, niveles Central y Departamental

Tutores de 12 IFD/CRE

Directores / Vicedirectores de Escuelas Áreas de Escolar Básica

2. Resumen de la Misión de Evaluación

Miembros de la Misión	(Área Asignado: Nombre y Apellido, y cargo)		
	Jefe de la Misión	Shinichiro TANAKA	Asesor Superior /Asesor Temático del Departamento de Desarrollo Humano, JICA
	Evaluación y Análisis	Asuka SUZUKI	PEGASUS ENGINEERING CORPORATION, Consultor
	Cooperación y Planificación	Ken FURUKAWA	Asesor Especial, Educación Básica Equipo 1, Departamento de Desarrollo Humano de la JICA
Período	5 de junio de 2016 al 24 de junio de 2016		Tipo de Evaluación: Evaluación Final

57

3. Resumen de los resultados de la Evaluación

3-1 Verificación del Avance

(1) Logro de los Resultados

Resultado 1: El manual de elaboración del PCI incluido en el PEI es construido y el manual para la elaboración del PEI es revisado.

→ Logrado.

Indicador 1-1: Manual de elaboración de PCI incluido en el PEI elaborado y manual para la elaboración del PEI revisado.

El Manual de PCI incluido en el PEI ajustado pasó por la validación final de la Dirección General de Currículum, Evaluación y Orientación del MEC y ha sido aprobado como documento oficial del MEC en el mes de abril de 2016. Al momento de esta Evaluación, se está haciendo los trabajos de edición y diagramación final. Está previsto imprimir 1.500 ejemplares para en el mes de julio de 2016, y se distribuirán un total de 1.275 ejemplares a 357 Escuelas Áreas, 56 Supervisiones de Apoyo Técnico Pedagógico (SATP) y 12 IFD/CRE de los 4 Departamentos focalizados 3 ejemplares para cada uno, y el resto será distribuido a las dependencias del MEC y organismos/instituciones involucrados.

Resultado 2: La capacidad de los departamentos focalizados para desarrollar la Capacitación de los Directores sobre PCI incluido en el PEI es fortalecida.

→ Es logrado en general, pero hay distrito que aún persiste debilidades en la planificación y ejecución de la Capacitación de Directores.

Sólo con el indicador establecido es difícil de determinar el fortalecimiento de la capacidad de desarrollo de la Capacitación de los Directores de cada Departamento focalizado. Por consiguiente, a partir de los resultados de la entrevista realizada en el marco de esta Evaluación a los Tutores de IFD/CRE y Supervisores, se identificaron varios casos en los 4 Departamentos focalizados, tales como la realización de la Capacitación de Directores utilizando el manual de elaboración PCI incluido en el PEI por parte de Tutores de IFD/CRE, los Supervisores y los Técnicos de la Supervisión como equipo; y la elaboración de PCI incluido en el PEI en las Escuelas Áreas de cada Departamento y su aplicación en la gestión escolar. A partir de lo observado se puede decir que ha logrado fortalecer la capacidad de desarrollo de la Capacitación a Directores. Sin embargo, en los 4 de los 12 IFD/CRE de los 4 Departamentos focalizados no fueron suficientes las horas de desarrollo de la Capacitación de Directores.

Indicador 2-1: Cantidad de Tutores de IFD/CRE y los Supervisores capacitados con formato y manual revisado

→ Logrado.

La Capacitación de Tutores fue focalizada a 119 personas que se detalla en el siguiente cuadro. La cantidad de participantes tanto Tutores de IFD/CRE y Supervisores no alcanzaron las 125 personas que estaba planificado inicialmente, pero debido a que la Capacitación de Directores se desarrollaron sin mayores obstáculos, se considera logrado el indicador.

57



Número de participantes de la Capacitación de Tutores por Departamento					
Departamento	Tutores de IFD/CRE	Supervisores	Técnicos de SATP	Técnicos de CDSE ²	Total
Caaguazú	5	14	15	3	37
Caazapá	3	4	9	0	16
Itapúa	8	8	16	1	33
Alto Paraná	2	13	16	2	21
Total	18	39	56	6	119

Fuente: Informe del Proyecto.

Indicador 2-2: Cantidad de capacitaciones realizadas

→ La cantidad de Capacitación de Tutores es suficiente, pero en lo que respecta a algunas de las capacitaciones de IFD/CRE, la cantidad de horas de capacitación desarrolladas es insuficiente.

[Capacitación de Tutores – Capacitación Complementaria]

Como se muestra en el siguiente cuadro, la Capacitación de Tutores se llevó a cabo 5 veces como inicialmente se planificó. Además de estas capacitaciones también se realizaron como jornada adicional y de refuerzo la capacitación complementaria; en ese sentido, se puede decir que la cantidad de realización de la Capacitación de Tutores y Complementario es suficiente.

Resumen de Capacitación de Tutores y Capacitación Complementaria

Capacitación	Fecha	Temas Principales
Primera Capacitación de Tutores	03 al 04/ 2014 (3 días)	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los resultados de Estudio de Línea de Base • Conformación y las funciones de la Unidad Departamental de Gestión Escolar • Repaso sobre la elaboración de PEI y POA • Metodología de aplicación del instrumento de monitoreo • Planificación de la Capacitación de Directores
Capacitación Complementaria dirigido a Tutores de IFD/CRE y Supervisores	03 al 04/ 2014 (2 días)	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los resultados de Estudio de Línea de Base • Gestión escolar • Repaso sobre elaboración de PEI
Segunda Capacitación de Tutores	10/2014 (4 días)	<ul style="list-style-type: none"> • Regulaciones administrativas, obligaciones y resoluciones ministeriales de la escuelas públicas de la educación de escolar básica • Política Nacional de Educación “Plan Nacional de Educación 2024” • Currículum de la educación paraguaya • Definición, concepto básico y elementos de PCI • Posicionamiento de PCI en el marco del PEI (proyecto por grado o ciclo)
Tercera Capacitación de Tutores	03/ 2015 (3 días)	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicio de elaboración del PCI • Ejercicio de elaboración de Proyecto Áulico (PA)
Cuarta Capacitación de Tutores	06/2015 (4 días)	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis sobre PCI • Socialización de la experiencia sobre la elaboración de PCI y aclaración de dudas

² Coordinación Departamental de Supervisión Educativa.

SD



Capacitación Complementaria dirigido a Tutores de IFD	10/2015 (2 días)	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de la elaboración de PEI/PCI • Implementación rendimiento académico nacional y evaluación escolar • Elaboración participativa de PEI • Relación entre PEI y PCI – PA • Socialización del avance del proceso de revisión del manual de PEI • Técnica pedagógica que deben ser descritos en el PCI • Presentación de la técnica pedagógica en las áreas de matemática y comunicación, y ejercicio práctico
Quinta Capacitación de Tutores	04/2016 (2 días)	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de PEI/ PCI • Planificación presupuestaria • Currículum adecuado al contexto local y elaboración de PC³

【Capacitación de Directores】

La Capacitación de Directores se llevó a cabo por los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores que recibieron la Capacitación de Tutores, quienes planificaron y ejecutaron conjuntamente la capacitación a los Directores y Vicedirectores de las Escuelas Áreas de Escolar Básica de las regiones educativas correspondientes. Según la Resolución Ministerial N° 239/15 que se promulgó en el mes de mayo de 2015, establece que se certificarán a los participantes que han completado las 300 horas de capacitación de directores. Estas 300 horas están compuestas por clases presenciales teórica (100 horas) y las clases a distancias para desarrollar las tareas en sus respectivas escuelas. La distribución de las cargas horarias y la evaluación de las tareas se dejan en manos de cada IFD/CRE. Las horas de Capacitación de Directores que fueron confirmados al momento del Estudio de Línea Final (abril de 2016) se detalla en el cuadro siguiente. Los 8 de los 12 IFD/CRE superaron las 200 horas de capacitación con perspectiva de lograr las 300 horas antes de la finalización del Proyecto, pero el resto de IFC/CRE la situación es difícil de cumplir. En particular, los institutos de San Juan Nepomuceno (20 horas ejecutadas) y María Auxiliadora (80 horas ejecutadas) se requiere de una mayor mejora.

Horas de Capacitación de Directores completado por IFD/CRE

Departamento	IFD/CRE	Planificado			Horas cumplidas
		Presencial	A distancia	Total	
Caaguazú	IFD de Caaguazú	136	164	300	150
	IFD de Coronel Oviedo	100	200	300	228
	IFD de San José de los Arroyos	180	120	300	250
Caazapá	IFD de Caazapá	120	180	300	210
	IFD de Yuty	180	120	300	200
	IFD de San Juan Nepomuceno	NA	NA	NA	20
Itapúa	CRE de Encarnación	100	200	300	200
	IFD de Coronel Bogado	100	200	300	300
	IFD de Capitán Miranda	100	200	300	120
	IFD de Yatytay	NA	NA	300	270
	IFD de María Auxiliadora	100	200	300	80
Alto Paraná	CRE de Ciudad del Este	180	120	300	250

³ Proyecto Comunitario.

Indicador 2-3: Nivel de satisfacción de los capacitados (Directores, Docentes, etc.)

→ Alto.

Según el Estudio de Línea Final, el 77,8% del nivel de satisfacción de los capacitados en la Capacitación de Directores fue “bueno”, en ese sentido se puede decir que la satisfacción de los participantes de la capacitación en general es alta.

Indicador 2-4: Cantidad de los capacitados (Directores, Docentes, etc.)

→ Logrado en general.

A pesar de que en el indicador no establece una meta numérica, en la Capacitación de Directores estaba prevista inicialmente la participación de 2 personas (Director/a y Vicedirector/a) por cada escuela. A partir de los siguientes datos no se puede discriminar e identificar las personas capacitadas por cada Escuela Área, pero se consideró logrado en general este indicador, dado que el número promedio de capacitados por cada Escuela Áreas en las mayorías de las regiones de IFD/CRE fueron 2 o más personas. Cabe señalar que esta capacitación estaba focalizada inicialmente a los Directores y Vicedirectores de las Escuelas Áreas, pero de común acuerdo entre IFD/CRE y la Supervisión en mayor parte de las regiones incluyeron también a las Escuelas Asociadas.

Cantidad de Directores/Docentes capacitados en la Capacitación de Directores por IFD/CRE

Departamento	Instituto de Formación Docente que ejecutan la capacitación (IFD/CRE)	Escuela Área	Director de Esc. Área	Esc. Área (Vicedirector, Docente)	Director/a de Esc. Asociada	Esc. Asociada (Vicedirector/a, Docente)	Total
Caaguazú	IFD de Caaguazú	72	57	209	293	221	780
	IFD de Coronel Oviedo	38	31	26	8	10	75
	IFD de San José de los Arroyos	6	6	5	21	0	32
Caazapá	IFD de Caazapá	14	15	30	0	0	45
	IFD de Yuty	12	12	8	12	8	40
	IFD de San Juan Nepomuceno	32	15	43	50	56	164
Itapúa	CRE de Encarnación	9	34	12	21	12	79
	IFD de Coronel Bogado	25	12	14	61	0	87
	IFD de Capitán Miranda	28	23	18	118	1	160
	IFD de Yatyty	29	22	28	182	13	245
	IFD de María Auxiliadora	10	9	4	36	3	52
Alto Paraná	CRE de Ciudad del Este	82	68	30	100	30	228
Total		357	304	427	902	354	1987

Resultado 3: La capacidad de monitorear los trabajos de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores a nivel central y departamental es mejorada.

→ El monitoreo y asesoramiento a las escuelas por parte de la Supervisión en general es bueno, lo que se puede decir que la capacidad de monitoreo está fortalecida, pero no es suficiente el asesoramiento y la devolución por parte de la Coordinación Departamental de Supervisión Educativa (CDSE), Dirección de Formación Docente y la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo que reciben los respectivos informes.

Indicador 3-1-1: Cantidad de informe de capacitación presentado por IFD/CRE a la Dirección de Formación Docente.

→ No es posible de evaluar al no estar unificado la forma de presentación de informe.

De acuerdo a los resultados del Estudio de Línea de Base, la cantidad de informe de capacitación que cada IFD/CRE ha presentado a la Dirección de Formación Docente va de 0 a 18, es decir, presenta una gran diferencia. En el marco del Proyecto se ha dado las orientaciones a cada IFD/CRE a presentar el informe correspondiente después de la Capacitación de Directores. Sin embargo, según la consulta realizada a IFD/CRE en el marco de este Estudio, cada IFD/CRE debe de presentar regularmente el informe a la Dirección de Formación Docente. Se constató que hay al menos un instituto que ha incluido reporte de la realización de la Capacitación de Directores. Los datos del Estudio de Línea Final no fue planteado claramente para contabilizar la cantidad de informe sea informe de capacitación o informe regular, por lo que de ese punto de vista no hay mucho sentido determinar la cantidad.

Además, el hecho de que varios de los IFD/CRE mencionaron que después de la presentación del informe a la Dirección de Formación Docente, se realizan las devoluciones en forma personalizada a la Dirección del IFD/CRE en las debilidades para subsanar y en las reuniones con los mismos.

Según los comentarios mencionados por los Directores de IFD/CRE y los Tutores, les gustaría recibir las devoluciones de todos los aspectos que reportan en el informe.

Indicador 3-1-2: Cantidad de informe de monitoreo presentado por los Supervisores a la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo.

→ Bueno.

Los Supervisores realizan el monitoreo de las escuelas después de la Capacitación de Directores y la SATP presenta a la CDSE el informe correspondiente. Al momento del mes de noviembre de 2014, de los 59 SATP de los 4 Departamentos focalizados 25 presentaron el informe (42%).

El Proyecto realizó la capacitación sobre el monitoreo dirigido a los Supervisores, Técnicos Pedagógicos y Tutores de IFD/CRE de los 4 Departamentos focalizados en el mes de agosto de 2015, a fin de fortalecer el monitoreo de las escuelas. Terminada la capacitación, cada Supervisión realizó el monitoreo de todas las Escuelas Áreas entre los meses de agosto y noviembre de 2015, y todas SATP (56) presentaron sus informes. Cabe señalar que desde aproximadamente un año atrás, CDSE de cada Departamento debe de presentar el informe semanal a la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo del MEC, y según las necesidades se informa en el citado informe también el resultado del monitoreo.

Además, por el hecho de que se escuchó más de una opinión de que no hay asesoramiento adecuado por parte de la CDSE y la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo a quienes pasan el informe, se puede decir que hay una debilidad en el uso que se va dar al informe a nivel de las instancias superiores.

Indicador 3-2: Nivel de satisfacción de los Directores sobre el monitoreo de los Supervisores.

→ Es bueno en general.

Los Directores de las 36 escuelas de un total de 40 Escuelas Áreas que fueron focalizados para el Estudio de Línea Final, respondieron que ha recibido el monitoreo. Asimismo, todos los Directores de las 36 escuelas que recibieron el

57



monitoreo respondieron que es útil para la gestión escolar. Las 3 escuelas de las 4 que respondieron que el monitoreo no es útil, están a una distancia superior a 50km desde la SATP y esa podría ser la causa por el cual impide la realización del monitoreo. Una escuela restante, pareciera que no se realiza el monitoreo a causa de la falta de relación de confianza entre la Escuelas y el Supervisor o sea el empeoramiento de la relación.

En las Escuelas Áreas y Asociadas que esta Misión de Evaluación visitó, el nivel de satisfacción de los Directores sobre el monitoreo de los Supervisores fue alto. Asimismo, la mayoría de los Supervisores de todos los Departamentos mencionaron la dificultad de realizar el monitoreo en las escuelas que están distantes geográficamente y la falta de recursos para la movilidad y el traslado, pero que también se ha confirmado que en muchos de los casos para compensar dicha situación utilizan celulares y mensaje de texto, entre otros.

Resultado 4: Los roles y las responsabilidades relacionadas con la gestión escolar a través del PCI incluido en el PEI son establecidas en un documento oficial.

→ Se puede decir que se ha logrado, pero hay margen a considerar su efecto práctico.

Indicador 4-1: Roles y responsabilidad clarificadas para impulsar el PCI incluido en el PEI.

El documento que establece los roles y responsabilidades de cada dependencia involucrada en la serie de acciones de mejoramiento de la gestión escolar mediante el PCI incluido en el PEI, tanto del nivel central como departamental, fue propuesto al Comité de Coordinación Conjunto y acordado en el mes de febrero de 2016. Además, se acordaron que los roles y responsabilidades se oficializa mediante la inserción en el manual de elaboración del PEI revisado y ajustado. El citado manual ha recibido la aprobación de la Dirección General de Currículo, Evaluación y Orientación como documento oficial del MEC, en el mes de abril de 2016. También desde el año 2016, al ser incorporado en el Calendario Escolar (es el documento oficial que MEC publica al inicio de cada año) el ítem relacionado con la elaboración y presentación del PCI incluido en el PEI, está claro la obligación de la elaboración y seguimiento de PCI incluido en el PEI tanto las escuelas como SATP de todo el país. Por otra parte, se visualiza y pareciera ser que no se tiene un consenso entre las partes sobre los roles y las responsabilidades de las direcciones del nivel central y el cronograma detallado; por lo tanto, el único documento existente no es suficiente para garantizar en cierta medida la continuidad de las medidas de manera sostenidas.

(2) Nivel de logro del Objetivo del Proyecto

Objetivo del Proyecto: El PCI incluido en el PEI es utilizado en las escuelas áreas de la escolar básica de los departamentos focalizados adecuado al contexto local.

→ Logrado

La meta de los Indicadores 1 y 2 se ha logrado como se detalla a continuación. Al inicio de este Proyecto se presentaron confusiones en la comprensión de los instrumentos tales como PEI, PCI y PC, debido que el PEI fue abordado con el apoyo de distintos organismos donantes tales como JICA, Plan Internacional y BID (Banco Interamericano de Desarrollo), pero con la unificación del formato del manual de elaboración del PEI y al agregar a este material el manual de elaboración del PCI en el marco del Proyecto, se aclararon las dudas en las escuelas y además del aumento del porcentaje de elaboración del PEI y PCI se han confirmado varios casos que realmente se está ejecutando. En el proceso de la elaboración de PEI y PCI se lograron la mayor participación de los directores, representantes de docentes, padres y alumnos, y el seguimiento regular de



los Supervisores y sus Técnicos para monitorear y apoyar la elaboración; en ese sentido, se confirmó que las estrategias adoptadas por el Proyecto promovieron el fortalecimiento de la organización y la cooperación de los actores para mejorar la calidad de la educación.

Indicador 1: 70% de las escuelas áreas de la escolar básica cuentan con el PCI incluido en el PEI.

→ Logrado.

Según el resultado del Estudio de Línea Final, las “escuelas que cuentan con el PEI” del total de las escuelas áreas fue de 94,6% (334 de un total de 353 escuelas áreas). Por lo tanto, el indicador de “70% de las escuelas áreas de la escolar básica cuentan con el PCI incluido en el PEI” se ha logrado.

Indicador 2: 70% de las actividades planificadas en el PCI fueron ejecutadas.

→ Logrado.

Según los resultados de Estudio de Línea Final, la cantidad de “escuelas que ejecutaron las actividades de PCI descritas en el PEI” de todas las Escuelas Áreas fue de 70,5% (249 de un total de 353 escuelas áreas). En los 4 Departamentos focalizados ha superado el indicador “70% de las actividades planificadas en el PCI fueron ejecutadas”, por tanto se ha logrado este indicador. Por cierto, dado que la elaboración del PCI en muchas escuelas terminó recientemente, incluso se sumaron también aquellas escuelas que ejecutaron al menos una actividad descrita en el PCI considerando como ya ejecutado.

(3) Nivel de logro de la Meta Superior

Meta Superior: Las escuelas básicas (escuelas áreas y asociadas) de los departamentos focalizados aplican el PCI incluido en el PEI adecuado al contexto local.

→ Logrado.

Como ya se ha mencionado en el Indicador 2-2 del Resultado 2, en el marco del Proyecto, la Capacitación de Directores estaba prevista inicialmente a Directores y Vicedirectores de las Escuelas Áreas, pero en virtud del acuerdo de IFD/CRE y los Supervisores, varias regiones educativas realizan capacitaciones incluyendo las escuelas asociadas; por lo tanto en su conjunto la cantidad de participantes de esta capacitación supera la cantidad de escuelas áreas. Tal vez gracias a esta influencia, la meta establecida en este indicador se ha logrado, como se detalla a continuación. Las Escuelas Áreas y las Asociadas organizan mensualmente el Círculo de Aprendizaje e intercambian informaciones con Directores y Coordinadores Pedagógicos. Como resultado, se visualiza que si la Escuela Área ejecuta (bien o mal) su PEI y PCI, la tendencia es que las escuelas asociadas también lo ejecuten.

Indicador 1: 50% de las escuelas básicas cuentan con el PCI incluido en el PEI.

→ Logrado.

65,1% es el porcentaje de las “escuelas básicas que cuentan el PEI”. De las 2.083 Escuelas Asociadas de los 4 Departamentos focalizados, 1.355 escuelas cuentan con PCI incluido a su PEI. Por ende, el Indicador “50% de las escuelas básicas cuentan con el PCI incluido en el PEI” ha logrado. Cabe señalar que el porcentaje de tenencia de la Escuela Área es de 80,7% (descrito en el Resultado 1), ya se cumplió el 50%.

Indicador 2: 70% de las actividades planificadas en el PCI, fueron ejecutadas.

→ Logrado.

En este Indicador se analiza el porcentaje de ejecución de las actividades en las escuelas que cuentan el PCI. De las 1.355 escuelas asociadas que cuentan con el PCI, aquellas que ejecutaron al menos una actividad planificada en el PCI fue de 76,7% (1.039 escuelas), y por ende el Indicador “70% de las actividades planificadas en el PCI, fueron ejecutadas” fue logrado.

3-2 Resumen de los resultados de la Evaluación

(1) Pertinencia [Alta]

Este Proyecto adopta como metodología “capacitación + seguimiento en terreno” que ha sido confirmada su eficacia en la fase anterior. La adopción de la metodología que se ha demostrado su eficacia, se considera como adecuada y de alta pertinencia. Por otra parte, el “Plan Nacional de Educación 2024” del Paraguay establece como áreas prioritarias “el mejoramiento de la calidad de educación”, “participación ciudadana” y “mejoramiento de la gestión (gestión transparente)”. Por otra parte, la política de Asistencia Oficial para el Desarrollo del Japón (“Documento de posición sobre la educación de JICA (2015)”, “Estrategia de Aprendizaje para la Paz y el Crecimiento, Ministerio de Asuntos Exteriores (2015)” y “Carta de Cooperación para el Desarrollo (2015)”) centra en la “universalidad de la educación de calidad”. La temática que aborda el presente Proyecto tiene coherencia con los mencionados y presenta una alta pertinencia política.

(2) Efectividad [Ligeramente alta]

Como se mencionó anteriormente, los indicadores del Objetivo del Proyecto se han logrado. El manual de elaboración de PCI incluido en el PEI elaborado por la JICA (está previsto distribuir en el 2016 la versión revisada y ajustada) ha sido utilizado por IFD/CRE de los 4 Departamentos focalizados para la Capacitación de Directores sobre los temas de PEI/PCI dirigido a los Directores de las Escuelas Áreas. Además, el Equipo de Gestión de Instituciones Educativas (EGIE) liderado por el Director/a, utiliza el mismo manual para elaborar y ejecutar participativamente el PCI y PC incluido en el PEI adaptado a las realidades de la escuela. En algunas de las escuelas además de visualizar mayor interés en promover la participación de los padres con el PC, también hay escuelas que están siendo conscientes que contribuyen a la motivación de los niños hacia el aprendizaje y el mejoramiento del rendimiento académico. Por otro lado, el monitoreo del nivel central y departamental del MEC no se pudo confirmar la relación con el logro del Objetivo del Proyecto debido a que se limita en confirmar y controlar la gestión más bien administrativa.

(3) Eficiencia [Moderada]

En el marco del Proyecto se ha confirmado que las inversiones realizadas han contribuido al logro de la generación de los resultados. La contrapartida japonesa correspondiente al presupuesto y la asignación de expertos se cumplieron en general en tiempo y forma. La contrapartida paraguaya presentó un retraso en la ejecución presupuestaria. La asignación de personal contraparte se cumplió correctamente al inicio del Proyecto, pero debido a los cambios fueron reduciendo gradualmente en cantidad, y en el momento de esta Evaluación no se vio mantener esa estructura organizacional planificada originalmente. Por esta razón, la acumulación de conocimiento es limitada (a excepción de

una parte del personal contraparte), siendo difícil decir que fue aprovechada la inversión del Proyecto en su totalidad para la transferencia de tecnología. Por todo lo mencionado, la eficiencia es evaluada moderada.

(4) Impacto [Alto]

La Meta Superior se ha logrado si nos fijamos en todas las Escuelas Asociadas de los 4 Departamentos focalizados. Por otro lado, es necesario continuar apoyando hasta la finalización del Proyecto, debido a que algunos Departamentos están ligeramente por debajo del indicador.

El manual de la elaboración de PEI/PCI elaborado en el marco del Proyecto se utiliza en la Capacitación de Directores que realiza IFD/CRE; y también se utiliza en la totalidad de las 15 escuelas visitadas en esta Evaluación (9 Escuelas Áreas y 6 Escuelas Asociadas). Este material también es utilizado en la capacitación de PEI/PCI en las 140 escuelas a nivel país que están focalizadas para el Programa Escuela Viva II y en la capacitación de IFD/CRE de los Departamentos correspondientes. Cabe señalar que el personal contraparte ha estado trabajando como capacitador. Además de lo mencionado, en el CRE de Ciudad del Este visitado durante esta Evaluación, ha sido incorporado PEI/PCI en el currículum de la formación docente.

(5) Sostenibilidad [Moderada]

En los 4 Departamentos focalizados, a excepción de algunas regiones que corresponden a IFD/CRE, se puede esperar suficiente sostenibilidad en los aspectos organizacional, recursos humanos y técnicos. Por otra parte, queda pendiente como desafío la expansión de PEI y PCI a los demás Departamentos del país.

La impresión de todos los actores (IFD/CRE, Supervisores, Directores y Docentes, Coordinadores Pedagógicos, Padres, Niños y Niñas) sobre realizar la planificación de PEI/PCI, ejecución de sus actividades y la revisión/ajuste de forma participativa es muy buena, y se observó una participación activa y mayor motivación de los mismos sin sentirse obligados. Además, el círculo de aprendizaje que se realiza mensualmente como actividad instalada, es un espacio para, entre otras actividades, intercambiar información entre escuelas áreas y sus asociadas. Asimismo, IFD/CRE realiza capacitación extendiendo a los Directores de Escuelas Asociadas. Los resultados de este Proyecto indican que se está consolidando en cierta manera su sistema de expansión y su uso en el futuro.

Respecto a la financiación si es posible acceder al uso del Fondo Nacional de Inversión Pública y Desarrollo (FONACIDE) y el proyecto del Ministerio con el financiamiento del BID se considera que se podrían aumentar la perspectiva de sostenibilidad. Uno de los factores que dificultó el desarrollo óptimo de este Proyecto fue las limitaciones de recursos financieros para la movilidad y estadía de los participantes de los cursos. En ese sentido urge la necesidad de tomar las medidas para que las actividades no sean impedidas por razones financieras y acompañen a la motivación e interés de los actores.

En el aspecto político institucional, el mejoramiento de la gestión escolar es uno de los temas importantes de la política educativa a seguir a nivel central, y en ese sentido se esperan algunas acciones al respecto. El resultado de la entrevista realizada a las 3 Direcciones involucradas (Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo, Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Dirección de Formación Docente) en el marco de esta Evaluación, el MEC está consiente que aún debe acompañar para fortalecer la planificación, ejecución, evaluación y revisión/ajuste en las escuelas; y cada dependencia está promoviendo acciones propias.

La Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo tiene la idea de apoyar a los Supervisores y a los

Técnicos de la Supervisión para ser agentes de difusión del PEI/PCI a los demás Departamentos del país. La Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica valora que “con el Proyecto se logró consolidar la plataforma de la educación básica del Paraguay”, y tiene previsto utilizar los recursos humanos capacitados y materiales elaborados en el marco del Proyecto JICA en la capacitación sobre la gestión escolar, en las distintas iniciativas tales como proyecto de formación docente y mejoramiento de la instalación con el financiamiento de BID (focalizadas a 1.205 escuelas a nivel país, 20 millones de dólares, desde enero de 2017 por 5 años) y el proyecto de apoyo a la educación plurigrado con el recurso del FONACIDE (focalizada en 823 escuelas a nivel país). Del mismo modo, en la Dirección de Formación Docente está prevista la difusión de PEI/PCI a través de un “postgrado” focalizado a formación continua de los docentes en servicio (BID, 50 millones de dólares, 2017 en adelante).

Por otra parte, no se tiene aún definido claramente cómo continuar las funciones de la Unidad conformada en el MEC que ha promovido los temas de PEI/PCI en el contexto de post proyecto. Además, existe cierta preocupación sobre el aseguramiento de la disponibilidad de los recursos humanos responsables de la difusión de PEI/PCI después de la finalización del Proyecto, debido a la reducción de personal contraparte que ha pasado este Proyecto en su proceso de ejecución. El Manual de elaboración de PEI/PCI establece los roles y las responsabilidades de las Direcciones involucradas para la expansión de las estrategias de PEI/PCI y con el reconocimiento oficial del MEC de este documento (Resolución Ministerial) se estaría normativizando el funcionamiento de las estrategias de expansión.

3-3 Factores que contribuyeron a la generación de impactos

Tutores de IFD/CRE y Supervisores

- En articulación entre Tutores de IFD/CRE, Supervisores y los Técnicos Pedagógicos de la Supervisión realizaron la Capacitación de Directores y posteriormente continuaron el apoyo en la gestión escolar.
- La realización de la capacitación en el lugar más próximo a las escuelas participantes por parte de los Tutores de IFD/CRE, permitió reducir los gastos de transporte de los participantes. Hubo algunos casos en que los participantes colaboraron para cubrir los gastos de traslado de los Tutores.
- La inclusión del tema PEI/PCI en el “Calendario Escolar”, facilitó coordinar las actividades entre los Tutores de IFD/CRE y los Directores.

3-4 Problemas y factores que generaron los inconvenientes

Costo de transporte

Los IFD/CRE, las SATP y otros, tienen limitaciones presupuestarias. Para el monitoreo, en muchos casos, los Supervisores manifiestan insuficiencia de los recursos asignados y deben recurrir a los propios para cumplir con sus funciones de monitoreo. El Estudio de Línea Final revela la baja frecuencia del monitoreo por parte de la Supervisión a las escuelas distantes. En la entrevista realizada en esta Evaluación, IFD/CRE y Supervisores mencionaron que solicitaban reducir la carga personal que ellos están ahora afrontando.

Retraso en la ejecución del presupuesto

A menudo se tuvo que posponer la ejecución de la Capacitación de Tutores debido al retraso de la ejecución presupuestaria de la contrapartida paraguaya específicamente en lo relacionado con el viático de personal contraparte.

SD



3-5 Conclusión

Este Proyecto brindó el apoyo en la difusión del "PCI incluido en el PEI" con lo cual se agrega el tema PCI al modelo de expansión de PEI desarrollado en su fase anterior. Este modelo combina "capacitación + seguimiento en terreno". A pesar del retraso en el desarrollo de algunos materiales (PC) e inconvenientes en el aprovechamiento de la información de monitoreo a nivel de MEC, se puede decir que este Proyecto fue un éxito a partir de los logros de los resultados esperados y la evaluación de los cinco criterios.

En este proceso, la práctica de trabajo articulado y coordinado de IFD/CRE y Supervisión condujo a mejorar la confianza en comparación a la Primera Fase, y generó impacto tales como proporcionar por iniciativas propias la capacitación a las Escuelas Asociadas que no estaban focalizadas en el Proyecto. A nivel de las escuelas se visualizaron que además de los Directores y Docentes, el EGIE, incluyendo la comunidad, participa y trabaja activamente y de manera voluntaria en las actividades del PEI. A nivel departamental, se visualiza que las Escuelas, Supervisiones y IFD/CRE están más organizados. Se estima que la visualización del PEI en el "Calendario Escolar" contribuyó en este punto.

Las escuelas visitadas están conscientes que las actividades pedagógicas que se practican en el PCI generan impactos en los alumnos (principalmente el mejoramiento de lectoescritura), y se verificó que el PEI vigente es un instrumento o herramienta que promueve las actividades con enfoque al "aprendizaje de los niños y niñas". Además, las actividades que anteriormente estaban enumeradas en el POA sin mayor orden siquiera, con esta cooperación se logró organizar de manera sistemática y visualizar en 4 dimensiones, lo que contribuyó a la gestión y desarrollo de las actividades escolares con mayor eficacia y consistencia. También se valoran los beneficios generados en las escuelas focalizadas del Programa Escuela Viva a través de abordaje del tema PEI/PCI en articulación con sus equipos de técnicos.

El mayor reto del futuro es organizar la estructura del MEC para establecer responsable de las medidas y acciones de expansión del "PCI incluido en el PEI". Se espera que inicie el trabajo de planificación de expansión en la brevedad posible, asignando los recursos humanos necesarios en función al documento de roles y responsabilidades que está en proceso de formalización para antes de la finalización del Proyecto (emisión de la Resolución Ministerial).

3-6 Recomendaciones (medidas específicas, propuestas y asesoramiento sobre el Proyecto)

(1) Distribuir el manual de elaboración de PEI/PCI en la mayor cantidad como sea posible presupuestariamente.

Se recomienda que el manual de elaboración de PEI/PCI sea distribuido no sólo a las Escuelas Áreas de los 4 Departamentos focalizados, sino también a las Escuelas Asociadas y otros Departamentos del país para antes de la finalización del Proyecto. Se recomienda también que se analice la distribución del material de PC que incluyen los ejemplos de actividades que vinculan la escuela con la comunidad. Este documento está en proceso de elaboración en el momento de esta Evaluación Final.

(2) Trabajar en la integración de las actividades de la escuela en el PEI.

En particular, la Guía de PEI (2008) de la versión anterior, no integra los diversos proyectos/actividades existentes en la escuela, y hay casos en que se gestiona el PEI por separado de esas actividades. Al respecto, se recomienda que la Supervisión de cada Departamento apoye a las escuelas para que estas actividades se incluyan en el PEI a través de su revisión anual, tal como lo plantea el calendario escolar en su mención al PEI/PCI. Con esto, el diseño permite que las actividades de la escuela tengan una mirada integral, con coherencia y compatibilidad, asimismo permiten a las

escuelas conocer sus actividades de manera general.

(3) Trabajar para que las escuelas puedan con facilidad solicitar el apoyo de IFD/CRE

En las escuelas que están distantes a unos 20km de SATP y unos 50km de IFD/CRE, existe una baja tenencia de PCI incluido en el PEI (Resultado de Estudio de Línea Final). Además de la distancia geográfica, otro factor que dificulta la tenencia de PEI/PCI es la actitud negativa de los Directores cuando tienen cierto temor respecto al involucramiento de varios actores en una planificación participativa. Se recomienda que los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores trabajen para concienciar a estos Directores de las escuelas distantes geográficamente a que comprendan los beneficios de PEI/PCI y con ello manejen efectivamente los recursos limitados. También se recomienda que se trabaje durante el periodo de capacitación sobre la actitud y relacionamiento para construir y fortalecer relaciones que permitan a los Directores comunicarse sin mayores restricciones con Tutores de IFD/CRE y Supervisores, para realizar consultas adicionales.

(4) Continuar apoyando en base a los resultados de la tenencia PEI/PCI de cada región educativa (a la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica)

A la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, encargada del tema PEI/PCI dentro del MEC, se recomienda definir recursos humanos en la brevedad posible en función al documento de "roles y responsabilidades". Dentro de las medidas de promoción del PEI/PCI, es importante destinar los recursos a los territorios que tienen retraso en sus labores conociendo el porcentaje de la tenencia de PEI/PCI de cada departamento y región/distrito de IFD/CRE. Se recomienda definir el personal referente que asuma la función por ejemplo diseñar el procesamiento y aplicación de la información para el siguiente año, para antes de la finalización del Proyecto.

- ① La CDSE debería incluir la tenencia de PEI/PCI de cada región correspondiente de IFD/CRE en el informe **[anual]** a presentarse en la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo.
- ② En base a la información, la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo realiza el relevamiento anual de la tenencia de PEI/PCI, y remitir los resultados a la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica.
- ③ En base a esta información, la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica deberá:
 - (a) Identificar los Departamentos e IFD/CRE con mayor cantidad de escuelas que están retrasadas en la ejecución de PEI.
 - (b) Solicitar a la Dirección de Formación Docente la capacitación de docentes IFD/CRE encargados de PEI/PCI y capacitación de PEI/PCI en formación continua de los docentes de las regiones que tienen una baja tenencia del PEI.
 - (c) A través de la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo, fortalecer el apoyo de la Supervisión de cada región que tiene una baja tenencia del PEI/PCI para acompañar a cada escuela sobre la elaboración de PEI/PCI y orientar la cooperación con IFD/CRE.

(5) Mantener la relación de cooperación entre IFD/CRE y Supervisión de los 4 Departamentos focalizados.

Se recomienda no sólo continuar la capacitación sino también abarcar a los nuevos Directores y Vicedirectores y ampliar la capacitación de PEI/PCI a los Directores y Docentes de las Escuelas Asociadas incluyendo los

Coordinadores Pedagógicos. Al hacerlo, sería útil combinar el círculo o grupo de aprendizaje de manera organizativa y con cierta flexibilidad. Es necesario continuar el apoyo adicional a IFD/CRE de las regiones con baja tenencia de PEI/PCI. Al IFD/CRE se recomienda considerar la mejora del curso, charla y práctica de PCI y PC incluido en el PEI no solamente a los Docentes en servicio sino incluyendo a la formación docente inicial.

(6) Construir activo para otros Departamentos además de los 4 focalizados mediante los proyectos con FONACIDE o BID.

Se recomienda que contemple establecer el sistema de coordinación y articulación con IFD/CRE y Supervisión de los Departamentos adoptando el esquema de capacitación similar aplicado en este Proyecto, tanto en el proyecto de apoyo a escuelas de plurigrado y de formación de docentes de EEB⁴ (con financiamiento de FONACIDE) como en el proyecto de ampliación de la jornada escolar (financiado por BID). Como resultado, además del logro del Objetivo del Proyecto, se puede esperar mejoramiento de la tenencia de PCI/PC incluido en el PEI de manera sostenida y aplicar el sistema de coordinación y articulación entre los actores después de la finalización del Proyecto. Además, se espera una capacitación más eficaz y práctica a través de la participación como capacitadores, de los Tutores de IFD/CRE, Supervisores y Directores de los 4 Departamentos focalizados del Proyecto que promueven activamente las actividades del PEI/PCI.

3-7 Lecciones Aprendidas

(1) La expansión de la planificación y práctica con metodología de “capacitación + seguimiento en terreno” es válida.

Tal como en la primera fase, en esta también se ha demostrado que en la expansión de la planificación y práctica, la metodología de “capacitación + seguimiento en terreno” es eficaz y válida. Se considera que esta metodología ha permitido ordenar las acciones de formación docente y supervisión pedagógica a nivel departamental al incorporar explícitamente el PEI/PCI dentro del “Calendario Escolar”, por la articulación que se logró el IFD/CRE y las Supervisiones.

(2) Alto potencial de generación de impactos con la coordinación y articulación con IFD/CRE (formación inicial de docente y formación continua).

Los materiales e instrumentos elaborados para la capacitación de formación continua de los docentes en servicio y la capacidad instalada de los docentes capacitados, permiten aplicar también estos procesos en la formación docente inicial. Hay evidencias de que hay IFD/CRE que incluyen el PEI/PCI en las clases de sus cursos de gestión escolar de formación inicial del docente. Es importante idear algunas estrategias para la aplicación en el futuro de los materiales didácticos disponibles y los tutores capacitados durante la formación y el ejercicio profesional.

(3) Hay una diferencia en el nivel de interés entre los IFD/CRE sobre el PEI.

En el interés y la capacidad de IFD/CRE existe una diferencia, lo que en esta fase, en 2 institutos de los 12 que participaron, se notaron retrasos en la práctica de capacitación. En el marco de la difusión del PEI/PCI y la expansión en otros Departamentos del país, las acciones deben contribuir haciendo diseño de actividades preventivas y proactivas, suponiendo el potencial o posible estancamiento que podría darse en el proceso de desarrollo práctico de las

⁴ Educación de Escolar Básica

capacitaciones entre unos 10 ~ 20% de los IFD/CRE.

(4) Eficacia del Sistema de comunicación y articulación aprovechando el servicio de mensajes cortos

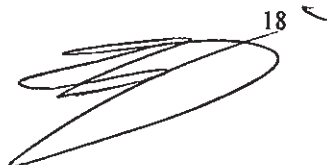
Se está utilizando el sistema de comunicación mediante la función de chat grupal entre EGIE y la Escuela, IFD/CRE y Directores/Docentes, entre otros. En particular, para aquellos temas de comunicación individual en la práctica se está haciendo uso activo de estos servicios.

(5) Impacto en las actividades debido a la demora en la ejecución presupuestaria.

Al igual que en la primera fase, hubo un retraso en la aprobación y la ejecución de presupuesto del MEC para cubrir los gastos de la capacitación. A fin de lograr en tiempo y forma la capacitación, es importante planificar y ejecutar el presupuesto según lo planificado, y al mismo tiempo planificar la actividad con cierta flexibilidad considerando demoras que podrían darse en el proceso.



18



PDM₁

プロジェクト名：地域と歩む学校づくり支援プロジェクト プロジェクト実施期間：2013年9月～2016年9月（3年間）

対象地域：イタプア県、アルト・パラナ県、カアサバ県、カアグアス県の4県 ターゲット・グループ：中核基礎教育中央校校長・教員、IFD/CRE 教官、スーパーバイザー

作成日：2014年11月19日

プロジェクト要約	指標	入手手段	外部条件
上位目標 対象県における基礎教育学校（中央校及び周辺校）において地域の特徴を生かした PCI を含む PEI が活用される。	1. 基礎教育学校における PCI を含む PEI の保有率 50% 2. PEI に記載されている PCI 活動の実施達成度 70%	1. 県教育調整事務所資料 2. モニタリング報告書	
プロジェクト目標 対象県の基礎教育学校（中央校）において地域の特徴を生かした PCI を含む PEI が活用される。	1. 基礎教育学校 PCI が含まれる PEI の保有率 70% 2. PEI に記載されている PCI 活動の実施達成度 70%	1. 県教育調整事務所資料 2. モニタリング報告書	基礎教育学校中央校と周辺校の関係が大幅に変更されない。
アウトプット 1. PCI を含む PEI の作成マニュアルが策定され、PEI の作成マニュアルが改訂される。 2. 対象県において、PCI を含む PEI 作成マニュアルに沿った校長研修能力が向上する。 3. IFD/CRE 教官及びスーパーバイザーの業務に対する県・教育文化省のモニタリング能力が向上する。 4. PCI を含む PEI を通じた学校運営管理に係る役割分担が公式文書化される。	1-1. 開発された PCI を含む PEI の作成マニュアル及び改訂された PEI 作成マニュアル 2-1. 研修を受けた IFD/CRE 教官及びスーパーバイザーの人数 2-2. 研修の実施回数 2-3. 研修に参加した校長・教員の満足度 2-4. 研修に参加した校長・教員の人数 3-1-1. 教員養成局に提出された IFD/CRE の研修報告書数 3-1-2. 教育課程強化総局に提出されたスーパーバイザーのモニタリング報告書数 3-2. スーパーバイザーのモニタリングに関する校長の満足度 4-1. PCI を含む PEI を活用した学校運営に関する役割及び責務の文書化	1-1. PCI 作成マニュアル、PEI 作成マニュアル 2-1. 研修実施報告書 2-2. 研修実施報告書 2-3. 校長・教員へのアンケート調査 2-4. 研修実施報告書 3-1. 教育文化省に提出された研修及びモニタリング報告書 3-2. モニタリング報告書 4-1. 教育文化省関係文書	養成された IFD 教官及びスーパーバイザー、研修を受けた校長・教員が大幅に離職または退職しない。

活動 0 ベースライン、エンドライン調査を実施する。 1-1 現行 PEI/POA マニュアルの改訂点、PCI 策定マニュアルの要件を特定する。 1-2 PCI を含む PEI の様式、マニュアルを策定・改訂する。 2-1 対象県において、校長研修実施のための準備会合を開催する。 2-2 県校長研修ユニットによる校長研修・モニタリング計画策定を支援する（講師研修を含む）。 2-3 県校長研修ユニットによる校長研修実施を支援する。 2-4 校長研修実施を評価し、改善点を校長研修計画にフィードバックする。 3-1 PCI を含む PEI 策定に係る学校へのモニタリング方法を検討する。	投入 日本側 ● 人材 「総括/学校運営管理」専門家 「地域教育コンテンツ開発」専門家 ● 機材供与 ● プロジェクト活動に係る現地活動費（ベースライン、エンドライン調査費、ローカルコンサルタント経費を含む）	パラグアイ側 ● 人材 プロジェクト・ディレクター プロジェクト・マネジャー 技官 ● プロジェクト実施に必要な執務室及び施設設備の提供 ● 運営・経常経費 ● 校長研修実施経費（スタッフ及び研修参加者の交通費及び日当、印	
--	---	--	--

<p>3-2 IFD/CRE 講師及びスーパーバイザーを対象にモニタリング研修を実施する。</p> <p>3-3 IFD/CRE 講師及びスーパーバイザーによるモニタリング状況を把握する。</p> <p>3-4 評価会を開催し、3-3の結果を共有する。</p> <p>3-5 年度末に優秀な対象校の実践発表会を行う。</p> <p>4-1 PCIを含むPEIの普及に係る関係部署間の役割分担を整理する。</p> <p>4-2 4-1の公式文書化を働きかける。</p>	<p>刷物)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● スーパーバイザーのモニタリング実施経費（交通費含む） ● JICAが供与する機材の維持費 	<p>前提条件</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 県教育調整官事務所とIFDが校長研修に積極的に取り組む意向を有する。 ・ PEI/POA及びPCIに係る教育政策及び教育カリキュラムが変更されない。
--	--	--

**PROYECTO DE FORTALECIMIENTO
DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y
ADECUACIÓN DEL CURRÍCULUM AL
CONTEXTO LOCAL
DE LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY**

INFORME FINAL DE EVALUACIÓN FINAL

Junio de 2016

Misión de Evaluación Final

CONTENIDO

1.	RESUMEN DEL PROYECTO	3
1-1	AntecedenteS.....	3
1-2	Nombre del Proyecto.....	4
1-3	Periodo de Cooperación.....	4
1-4	Área FocalizadA	4
1-5	Organismo Ejecutor del Proyecto.....	4
1-6	Contenido de la Cooperación	5
2.	RESUMEN DE LA EVALUACIÓN FINAL.....	6
2-1	Resumen de la Evaluación	6
2-2	Proceso de la Evaluación	6
2-3	Miembros de la Misión de Evaluación Final.....	6
2-4	Cronograma de la Evaluación	7
3.	EVALUACIÓN FINAL.....	8
3-1	Proceso de Implementación	8
3-1-1	Estructura organizacional de implementación	8
3-1-2	Recursos asignados al Proyecto.....	9
3-1-3	Ejecución de Actividades	10
3-2	Avance y Logros del Proyecto	10
3-3	5 Criterios de la Evaluación	22
3-4	Factores que contribuyeron a la generación de impactos	25
3-5	Problemas y factores que generaron los inconvenientes	25
3-6	Conclusión.....	25
4.	RECOMENDACIONES	26
5.	LECCIONES APRENDIDAS.....	28

1. RESUMEN DEL PROYECTO

1-1 ANTECEDENTES

El Gobierno de la República del Paraguay, en el marco de su Reforma Educativa, implementó el Diseño Educativo “PARAGUAY 2020”, asimismo a partir de 2009 está impulsando el “Plan Nacional de Educación 2024” a fin de mejorar los procesos y resultados educativos. El Gobierno Paraguayo solicitó la cooperación técnica, y en respuesta a dicha solicitud Japón implementó el Proyecto de Mejoramiento de la Gestión Escolar (2006 al 2009) focalizado a las Escuelas Áreas de la educación básica (100 escuelas aproximadamente) de los dos Departamentos (Cordillera y Central) con el objetivo de establecer el modelo de capacitación dirigido a los directores para el mejoramiento de la gestión escolar. En el marco del citado Proyecto se han logrado como resultados (i) el desarrollo del modelo de capacitación de directores, la implementación de la capacitación y el desarrollo del sistema de monitoreo; (ii) la formulación del procedimiento de elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Operativo Anual (POA); (iii) elaboración de juego de materiales para la capacitación de directivos y aprobado por el MEC. Según el “Estudio sobre la situación actual de la gestión escolar en el Paraguay” que llevó a cabo la Oficina de JICA en Paraguay en el año 2011, el 91% de las Escuelas Áreas de Escolar Básica de los 2 (dos) Departamentos cuentan con el PEI elaborado y aplican en la gestión escolar, así también se pudo visualizar el incremento del promedio de los días de clases en las instituciones educativas de los Departamentos focalizados, de 86,9% logrando un 95,4%.

Sin embargo, aún persiste la enorme diferencia en la calidad de educación entre las zonas urbanas y rurales. En el citado “Plan Nacional de Educación 2024” establece como “Eje Estratégico 2: Calidad de educación en todos los niveles/modalidades educativos” que en cierta manera contribuye a revertir esta situación y mejorar la calidad de la educación rural. En los últimos años, el Gobierno del Paraguay adopta e impulsa el “enfoque territorial” para lograr el desarrollo acorde a las características de la región/local, y en ese sentido, el sector educativo ha venido alentado a las escuelas a adecuar el currículum al contexto local. En el marco del proceso educativo del MEC, la escuela de educación básica debe de elaborar e incluir el “Proyecto Curricular Institucional (PCI)” en el PEI a fin lograr una “adecuación curricular al contexto local”. Sin embargo, a pesar de que el PCI fue implementado en la década de los 90, debido a que aún no es muy bien conocido y por la falta de ejemplos específicos en lo conceptual que faciliten su elaboración, varias instituciones educativas aún no lo han llevado a la práctica.

En ese contexto, el Gobierno del Paraguay ha solicitado al Gobierno de Japón el “Proyecto de fortalecimiento de la gestión escolar y adecuación del currículum al contexto local” con el objetivo de impulsar la gestión escolar adecuada al contexto local en las zonas rurales de los 4 (cuatro) Departamentos de la Región Oriental. En respuesta a esta solicitud, la JICA implementó el estudio de planificación detallada en el mes de marzo de 2013 y elaboró conjuntamente con la Parte Paraguaya el Registro de Discusiones (R/D) , que fue firmado el día 25 de abril de 2013, el cual establece el plan básico del Proyecto, sistema de implementación, las responsabilidades de las partes, entre otros aspectos -.

1-2 NOMBRE DEL PROYECTO

Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión Escolar y Adecuación del Currículum al Contexto Local.

1-3 PERIODO DE COOPERACIÓN

7 de septiembre de 2013 al 6 de septiembre de 2016 (3 años).

1-4 ÁREA FOCALIZADA (al momento del Estudio de Línea Final – abril de 2016)

País	República del Paraguay
Departamentos focalizados	4 Departamentos de la Región Oriental (Itapúa, Alto Paraná, Caazapá y Caaguazú)
Escuelas focalizadas	Todas las Escuelas Áreas de Educación Escolar Básica de los 4 Departamentos focalizados, 357 Escuelas Áreas (Escuelas Asociadas: 2.083)
Supervisión de Apoyo Técnico Pedagógico ¹	14 del Departamento de Itapúa, 13 del Departamento de Alto Paraná 11 del Departamento de Caazapá, 18 del Departamento de Caaguazú (Total 56 de los 4 Departamentos focalizados)
Beneficiarios (etapa de planificación)	<u>Beneficiarios directos (funcionarios del Ministerio de Educación):</u> más de 130 personas <u>Nivel central:</u> más de 5 personas (Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica; Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo; Dirección de Formación Docente, Dirección de Currículum, Evaluación y Orientación) <u>Nivel departamental:</u> más de 125 personas (Coordinación Departamental de Supervisión Educativa, 55 Supervisiones de Apoyo Técnico Pedagógico (Supervisores y Técnicos de SATP) y 12 Institutos de Formación Docente y Centros Regionales de Educación (IFD/CRE) <u>Beneficiarios a nivel de Directores de las Escuelas:</u> Directores y Vicedirectores de los 4 Departamentos focalizados; 868 personas de Escuelas Áreas (434 escuelas) 4.166 personas de las Escuelas Asociadas (2.083 escuelas)

1-5 ORGANISMO EJECUTOR DEL PROYECTO

Unidad del Proyecto (Expertos Japoneses y Técnicos Referentes Contrapartes)
Parte Japonesa: <ul style="list-style-type: none">• Líder/Gestión Escolar• Desarrollo de Contexto Educativo Local
Parte Paraguaya: <ul style="list-style-type: none">• Viceministro de Educación Superior (Director del Proyecto)• Viceministra de Educación para la Gestión Educativa y Encargada de Despacho del Viceministerio de Desarrollo Educativo• Directora General de la Dirección General de Instituciones de Formación Profesional de Tercer Nivel (Gerente del Proyecto)• Directora General de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica• Director General de la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo• Directora General de la Dirección General de Currículum, Evaluación y Orientación

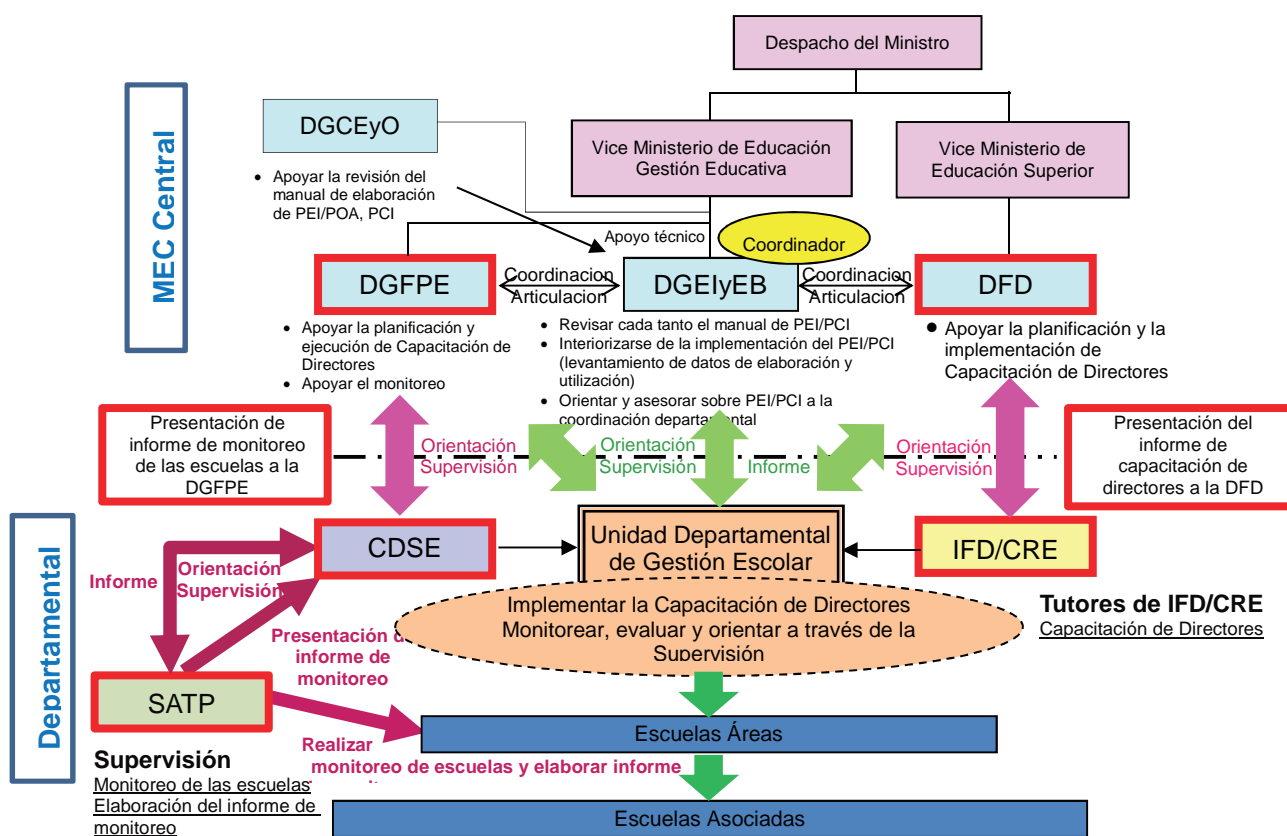
¹ La Supervisión de Apoyo Técnico Pedagógico (SATP) se establece para cada nivel y modalidad (Niveles de 1 al 3), y la SATP encargada de la educación de escolar básica es el Nivel 1.

1-6 CONTENIDO DE LA COOPERACIÓN

El presente Proyecto tiene como base los resultados del “Proyecto de Mejoramiento de la Gestión Escolar” (julio de 2006 a enero de 2009), aclara los roles y responsabilidades de los departamentos involucrados con la implementación de la Capacitación de Directores y desarrolla/ajusta el manual del PCI incluido en el PEI (denominado manual de orientación para el fortalecimiento de la gestión escolar).

Tiene como objetivo ejecutar y fortalecer la gestión escolar adaptada al contexto local en los 4 (cuatro) Departamentos focalizados, mediante la Capacitación de Directores a cargo de las Instituciones Formadoras de Docentes de gestión oficial utilizando el manual de elaboración del PEI ajustado. Estos mismos Directivos (Directores y Vicedirectores) que recibieron la capacitación llevan a la práctica la gestión escolar en sus escuelas con el monitoreo de las Supervisiones para el seguimiento y el asesoramiento correspondiente.

A continuación, se muestra una estructura de implementación:



Legenda:

DGEyEB: Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica.

DGFPE: Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo.

DGCEyO: Dirección General de Currículo y Orientación.

DFD: Dirección de Formación Docente.

CDSE: Coordinación Departamental de Supervisión Educativa.

IFD/CRE: Instituto de Formación Docente/Centro Regional de Educación.

SATP: Supervisión de Apoyo Técnico Pedagógico

2. RESUMEN DE LA EVALUACIÓN FINAL

2-1 RESUMEN DE LA EVALUACIÓN

Este Proyecto inició en el mes de septiembre de 2013 y está previsto su finalización en el mes de septiembre de 2016. La JICA envió la Misión de Evaluación Final a la República del Paraguay del 5 al 24 de junio de 2016, y se llevó a cabo la evaluación con la colaboración del Ministerio de Educación y Cultura (MEC) del Paraguay.

2-2 PROCESO DE LA EVALUACIÓN

La primera Matriz de Diseño del Proyecto (PDM por sus siglas en inglés) junto con el Plan de Operación (PO) han sido aprobados en la reunión del Comité de Coordinación Conjunta el día 25 de abril de 2013. Posteriormente, la citada PDM se ha modificado durante la Misión de Orientación Administrativa del Proyecto del mes de noviembre de 2014. El avance y el logro del Proyecto se evalúan según los indicadores establecidas en la PDM modificada. Los logros, el proceso de implementación y la evaluación en base a los cinco criterios se detallan a continuación:

(1) Medición de los Resultados

Confirmar el logro de las inversiones, resultados, objetivo del proyecto, meta superior; asimismo la información sobre los factores que facilitan o impiden el desarrollo.

(2) Proceso de Implementación

Confirmar la información sobre el avance de las actividades y lo que están sucediendo en el Proyecto.

(3) Evaluación con cinco Criterios

Pertinencia	Considerar la validez y necesidad del proyecto en cuantos a las necesidades de los beneficiarios, y si es adecuada como una solución a los problemas en cuestión, si el contenido del proyecto es consistente con las políticas del país beneficiario y del Japón, si el enfoque del proyecto es relevante.
Efectividad	Confirmar el grado de logro de los resultados del proyecto y evaluar la contribución para el logro del objetivo del proyecto.
Eficiencia	Determinar si la cantidad, calidad y tiempo de la inversión fueron adecuados y cómo se reflejan los recursos económicos/insumos en los resultados.
Impacto	Verificar los impactos directos e indirectos, positivos o negativos generados con la implementación del Proyecto.
Sostenibilidad	Determinar la continuidad de los efectos generados del proyecto después de su finalización.

2-3 MIEMBROS DE LA MISIÓN DE EVALUACIÓN FINAL

Jefe de la Misión	Shinichiro TANAKA	Asesor Superior /Asesor Temático del Departamento de Desarrollo Humano, JICA
Evaluación y Análisis	Asuka SUZUKI	Consultor /PEGASUS ENGINEERING CORPORATION,
Cooperación y Planificación	Ken FURUKAWA	Asesor Especial, Educación Básica Equipo 1, Departamento de Desarrollo Humano de la JICA
Traducción	Erica KIKUCHI	(Español – Japonés)

2-4 CRONOGRAMA DE LA EVALUACIÓN

En las visitas realizadas en los Departamentos focalizados realizados del 7 al 10 y del 14 al 16 de junio, se mantuvieron entrevistas en los IFD/CRE y algunas Escuelas Áreas y Asociadas de Educación de Escolar Básica (EEB). Específicamente, en el IFD/CRE se realizó la entrevista al Director/a y Tutores de IFD, Supervisores y Técnicos de la Supervisión Pedagógica, sobre la Capacitación de Directores y la articulación con los Supervisores y Técnicos, entre otros. En las Escuelas Áreas y Asociadas fueron entrevistados Director/a, Vicedirector/a, Docente, Padres de Familia y Alumnos, para conocer sobre la elaboración y utilización del PEI/PCI/PC (Proyecto Comunitario), la conformación del Equipo de Gestión de Instituciones Educativas (EGIE) y sus actividades, actividades del círculo de aprendizaje, entre otros.

	Fecha	Día	Actividades
1	5/6	Domingo	Salida de Japón (Suzuki)
2	6/6	Lunes	Llegada a Paraguay (Suzuki) Entrevista con la técnica contraparte (Mónica Murto) Reunión en JICA
3	7/6	Martes	Visita al IFD de San Juan Nepomuceno (Departamento de Caazapá) Visita a escuelas: Esc. Bas. No. 4247 Juan Pablo II (Escuela Centro) Esc. Bas. No. 1791 Ignacio Cristaldo (Escuela Asociada)
4	8/6	Miércoles	Visita al IFD de Caazapá (Departamento de Caazapá) Visita a escuelas: Esc. Bas. No. 61 Coronel Abdon Palacio (Escuela Centro) Esc. Bas. No. 173 MONSEÑOR JUAN S. BOGARIN (Escuela Asociada)
5	9/6	Jueves	Visita al IFD de Encarnación (Departamento de Itapúa) Visita a escuelas: Esc. Bas. No. 65 República Argentina (Escuela Centro) Esc. Bas. No. 731 SAN MIGUEL (Escuela Centro) Esc. Bas. No. 3322 RDVO. P. CARLOS WINCKEL (Escuela Asociada)
6	10/6	Viernes	Vista al IFD de Coronel Bogado (Departamento de Itapúa) Visita a escuelas: Esc. Bas. No. 2310 Colonia San Isidro (Escuela Asociada) Esc. Bas. No. 68 Carlos A. López (Escuela Centro)
7	11/6	Sábado	Traslado. Ordenamiento de materiales y preparación del borrador de informe.
8	12/6	Domingo	Ordenamiento de materiales y preparación del borrador de informe.
9	13/6	Lunes	Llegada de la misión (Tanaka y Furukawa) Entrevista con la técnica contraparte (María Magdalena Silvero) Reunión con JICA, reunión interna de la Misión (Oficina de JICA)
10	14/6	Martes	Entrevista con el Viceministro de Educación Superior (Director del Proyecto) Entrevista con la Directora de Formación Docente Entrevista con el Director General de Educación Inicial y Escolar Básica (Gerente del Proyecto) Entrevista con la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo
11	15/6	Miércoles	Visita al IFD de Coronel Oviedo (Departamento de Caaguazú) Visita a escuelas: Esc. No. 2645 Juan Ángel Benítez (Escuela Centro) Esc. No. 5027 Paraguay Pyahu (Escuela Centro, doble escolaridad y tiene primera infancia) Esc. No. 4012 Ivan Benjamin Alvarenga Aguilar (Escuela Asociada)
12	16/6	Jueves	Visita al CRE de Ciudad del Este (Departamento de Alto Paraná) Visita a escuelas: Esc. Bas. No. 2978 Santa Ana (Escuela Centro) Esc. Bas. No. 481 Mcal. Francisco Solano López (Escuela Centro) Esc. Bas. No. 4093 San Miguel (Escuela Asociada)
13	17/6	Viernes	Reunión con la Unidad del Proyecto, preparación de informe de evaluación (y el resumen) y la Minuta de Discusiones.

14	18/6	Sábado	Ordenamiento de materiales, preparación de informe de evaluación (y el resumen) y la Minuta de Discusiones.
15	19/6	Domingo	
16	20/6	Lunes	Presentación del borrador de informe de evaluación (resumen del versión español) y la Minuta de Discusiones, y verificación del contenido
17	21/6	Martes	Reunión de CCC y Firma de Minuta de Discusiones
18	22/6	Miércoles	Reunión con JICA Salida de Paraguay (Tanaka, Furukawa, Suzuki), llegada a Japón 24/6

3. EVALUACIÓN FINAL

3-1 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

3-1-1 Estructura organizacional de implementación

A continuación se detalla la lista de los Expertos japoneses.

	Nombre y Apellido	Especialidad
Expertos Japoneses	Masayo OTANI	Líder/Gestión Escolar
	Go KIMURA	Desarrollo de Contexto Educativo Local

La lista de las autoridades y los técnicos referentes contrapartes del MEC se detalla a continuación. Las técnicas contrapartes del Proyecto, al momento de esta Evaluación son dos: Mónica Murto (Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica: comisionada de la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo) y María Magdalena Silvero (Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica:comisionada de la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo). Las dos técnicas referentes trabajan en la Unidad del Proyecto y también en sus respectivas dependencias.

	Nombre y Apellido	Miembro	Cargo/Dependencia	Designación	Salida
1	Gerardo Gomez	CCC	Viceministro de Educación Superior (Director del Proyecto)	Desde el inicio	Hasta la fecha
2	Myrian Mello	CCC	Viceministra de Educación para la Gestión Educativa	Desde el inicio	05/2016
3	Cristina Invernissi	CCC	Directora General de la Dirección General de Instituciones de Formación Profesional de Tercer Nivel (anterior Gerente del Proyecto)	Desde el inicio	06/2014
4	Sindy Sanchez	CCC	Directora de la Dirección de Formación Docente	08/2014	Hasta la fecha
5	Maria del Carmen Gimenez	CCC	Directora General de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica (anterior Gerente del Proyecto)	Desde el inicio	05/2016
			Viceministra de Educación para la Gestión Educativa	05/2016	Hasta la fecha
6	Pablo Rojas	CCC	Director General de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica	06/2016	Hasta la fecha

			(actual Gerente del Proyecto)		
7	Juan Andres Denis	CCC	Director General de la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo	Desde el inicio	Hasta la fecha
8	Maria Gloria Pereira	CCC	Directora General de la Dirección General de Currículo, Evaluación y Orientación	Desde el inicio	Hasta la fecha
9	Graciela Aquino	UP	Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica	Desde el inicio	10/2014
10	Ana Aida Santander	UP	Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica	Desde el inicio	02/2016
11	Monica Murto	UP	Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo	10/2013	02/2016
12	Maria Magdalena Silvero	UP	Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo	10/2013	Hasta la fecha
13	Juan Bordon Alvarenga	UP	Dirección de Formación Docente	Desde el inicio	10/2014
14	Elisa Valiente de Ramos	UP	Dirección de Formación Docente	Desde el inicio	10/2014
15	Gladys Raquel Caceres	UP	Dirección de Formación Docente	Desde el inicio	10/2014
16	Zonia Maricel Centurion	UP	Dirección General de Currículo, Evaluación y Orientación (a medio tiempo)	Desde el inicio	Hasta la fecha
17	Maria Isabel Roa	UP	Dirección General de Currículo, Evaluación y Orientación (a medio tiempo)	02/2014	Hasta la fecha
18	Rosa Candia	UP	Dirección de Formación Docente	Desde el inicio	07/2014

CCC: Comité de Coordinación Conjunta

UP: Unidad del Proyecto

3-1-2 Recursos asignados al Proyecto

Parte Japonesa:	
Contratación del Personal	Un asistente local.
Donación de equipos	1 unidad de notebook, 1 unidad de proyector, 1 vehículo.
Gastos necesarios	Gastos para la realización de las capacitaciones de tutores y directores.
Gastos de actividades locales	Estudio de Línea de Base y Estudio de Línea Final.
Capacitación en Japón	Ver Anexo "Capacitación en Japón".
Misión de Orientación	10 al 18 de noviembre de 2013 (Jefe de la Misión: Shinichiro TANAKA, Planificación Educativa: Yoshihiko CHUJO).

Administrativa del Proyecto	Confirmación de la ejecución del proyecto con autoridades del nuevo gobierno, socialización de la orientación del Proyecto, confirmación del avance y la planificación de las actividades. 11 al 22 de noviembre de 2014 (Jefe de la Misión: Shinichiro TANAKA, Planificación Educativa: Takuya HAKODA). <ul style="list-style-type: none"> • Interiorización del avance y resultados de las actividades. • Modificación de la estructura organizacional asociado con la reestructuración del MEC, discusiones y acuerdo sobre la Minuta referente a los temas y la dirección del Proyecto. • Materiales de evaluación sobre el avance y resultados del Proyecto (grilla de evaluación, revisión de informe). • Presentación, deliberaciones y acuerdo a nivel de CCC sobre los datos de la citada evaluación.
-----------------------------	--

Parte Paraguaya:	
Contraparte	Unidad Ejecutora del Proyecto: 8 personas. Asignación de 2 técnicos referentes de las 4 Direcciones involucradas del MEC: Dirección de Formación Docente dependiente de la Dirección General de Instituciones de Formación Profesional de Tercer Nivel; Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica; Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo; Dirección de Currículum, Evaluación y Orientación; y una secretaria.
Oficina	1 oficina, conexión a internet, gastos de servicios básicos.
Equipos	1 fotocopidora, 12 computadoras de escritorio, mobiliarios (escritorios, sillas, heladera, microonda).
Costo operativo de capacitación	Gasto de transporte y viático del personal y participantes de la capacitación de directores, impresión.

3-1-3 Ejecución de Actividades

Las actividades se ejecutaron en base al PO. El retraso en la ejecución presupuestaria y en el despacho del vehículo donado afectó el desarrollo de las actividades. En reiteradas ocasiones se tuvo que posponer la ejecución de la Capacitación de Tutores debido al retraso de la ejecución presupuestaria de la contrapartida paraguaya, específicamente en lo relacionado con el viático de personal contraparte. Respecto a la donación del vehículo, a pesar de que en el mes de febrero de 2014 se ha donado el vehículo al MEC, el vehículo recién pudo ser utilizado a partir del mes de octubre de 2014 debido a los trámites para la obtención de la cédula verde y la chapa del vehículo incluyendo la contratación del seguro de automóviles que tomaron unos ocho meses. Durante este tiempo, fue necesario alquilar vehículos y buscar otros medios para la movilización.

3-2 AVANCE Y LOGROS DEL PROYECTO

(1) Logros de los Resultados

Resultado 1: El manual de elaboración del PCI incluido en el PEI es construido y el manual para la elaboración del PEI es revisado.

→ Logrado.

Indicador 1-1: Manual de elaboración de PCI incluido en el PEI elaborado y manual para la elaboración del PEI revisado.

El Manual de PCI incluido en el PEI ajustado fué validado por la Dirección General de Currículum, Evaluación y Orientación del MEC y ha sido aprobado como documento oficial del MEC en el mes de abril

de 2016. Al momento de esta Evaluación, se están realizando los trabajos de edición y diagramación final. Está previsto imprimir 1.500 ejemplares para el mes de julio de 2016, y se distribuirán un total de 1.275 ejemplares a 357 Escuelas Áreas, 56 SATP y 12 IFD/CRE de los 4 Departamentos focalizados 3 ejemplares para cada uno, y el resto será distribuido a las dependencias del MEC y organismos/instituciones involucrados.

Resultado 2: La capacidad de los departamentos focalizados para desarrollar la Capacitación de los Directores sobre PCI incluido en el PEI es fortalecida.

→ Es logrado en general, pero existen distritos en donde aún persiste debilidades en la planificación y ejecución de la Capacitación de Directores.

Sólo con el indicador establecido es difícil de determinar el fortalecimiento de la capacidad de desarrollo de la Capacitación de los Directores de cada Departamento focalizado. Por consiguiente, a partir de los resultados de la entrevista realizada en el marco de esta Evaluación a los Tutores de IFD/CRE y Supervisores, se identificaron varios casos en los 4 Departamentos focalizados, tales como la realización de la Capacitación de Directores utilizando el manual de elaboración PCI incluido en el PEI por parte de Tutores de IFD/CRE, los Supervisores y los Técnicos de la Supervisión como equipo; y la elaboración de PCI incluido en el PEI en las Escuelas Áreas de cada Departamento y su aplicación en la gestión escolar. A partir de lo observado se puede decir que se ha logrado fortalecer la capacidad de desarrollo de la Capacitación a Directores. Sin embargo, en 4 de los 12 IFD/CRE de los 4 Departamentos focalizados no fueron suficientes las horas de desarrollo de la Capacitación de Directores.

Indicador 2-1: Cantidad de Tutores de IFD/CRE y los Supervisores capacitados con formato y manual revisado

→ Logrado.

La Capacitación de Tutores fue focalizada a 119 personas que se detalla en el siguiente cuadro. La cantidad de participantes tanto Tutores de IFD/CRE y Supervisores no alcanzaron las 125 personas planificado inicialmente, pero debido a que la Capacitación de Directores se desarrollaron sin mayores obstáculos, se considera logrado el indicador.

Número de participantes de la Capacitación de Tutores por Departamento

Departamento	Tutores de IFD/CRE	Supervisores	Técnicos de SATP	Técnicos de CDSE ²	Total
Caaguazú	5	14	15	3	37
Caazapá	3	4	9	0	16
Itapúa	8	8	16	1	33
Alto Paraná	2	13	16	2	21
Total	18	39	56	6	119

Fuente: Informe del Proyecto.

² Coordinación Departamental de Supervisión Educativa.

Indicador 2-2: Cantidad de capacitaciones realizadas
--

→ La cantidad de Capacitación de Tutores es suficiente, pero en lo que respecta a algunas de las capacitaciones de IFD/CRE, la cantidad de horas de capacitación desarrolladas son insuficientes.

【Capacitación de Tutores – Capacitación Complementaria】

Como se muestra en el siguiente cuadro, la Capacitación de Tutores se llevó a cabo 5 veces como inicialmente se planificó. Además de estas capacitaciones también se realizaron como jornada adicional y de refuerzo la capacitación complementaria; en ese sentido, se puede decir que la cantidad de realización de la Capacitación de Tutores y Complementario es suficiente.

Resumen de Capacitación de Tutores y Capacitación Complementaria

Capacitación	Fecha	Temas Principales
Primera Capacitación de Tutores	03 al 04/ 2014 (3 días)	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los resultados de Estudio de Línea de Base • Conformación y las funciones de la Unidad Departamental de Gestión Escolar • Repaso sobre la elaboración de PEI y POA • Metodología de aplicación del instrumento de monitoreo • Planificación de la Capacitación de Directores
Capacitación Complementaria dirigido a Tutores de IFD/CRE y Supervisores	03 al 04/ 2014 (2 días)	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los resultados de Estudio de Línea de Base • Gestión escolar • Repaso sobre elaboración de PEI
Segunda Capacitación de Tutores	10/2014 (4 días)	<ul style="list-style-type: none"> • Regulaciones administrativas, obligaciones y resoluciones ministeriales de la escuelas públicas de la educación de escolar básica • Política Nacional de Educación “Plan Nacional de Educación 2024” • Currículum de la educación paraguaya • Definición, concepto básico y elementos de PCI • Posicionamiento de PCI en el marco del PEI (proyecto por grado o ciclo)
Tercera Capacitación de Tutores	03/ 2015 (3 días)	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicio de elaboración del PCI • Ejercicio de elaboración de Proyecto Áulico (PA)
Cuarta Capacitación de Tutores	06/2015 (4 días)	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis sobre PCI • Socialización de la experiencia sobre la elaboración de PCI y aclaración de dudas
Capacitación Complementaria dirigido a Tutores de IFD	10/2015 (2 días)	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de la elaboración de PEI/PCI • Implementación rendimiento académico nacional y evaluación escolar • Elaboración participativa de PEI • Relación entre PEI y PCI – PA • Socialización del avance del proceso de revisión del manual de PEI • Técnica pedagógica que deben ser descritos en el PCI • Presentación de técnicas pedagógicas en las áreas de matemática y comunicación, y ejercicio práctico
Quinta Capacitación de Tutores	04/2016 (2 días)	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de PEI/ PCI • Planificación presupuestaria • Currículum adecuado al contexto local y elaboración de PC

【Capacitación de Directores】

La Capacitación de Directores se llevó a cabo por los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores que recibieron la Capacitación de Tutores, quienes planificaron y ejecutaron conjuntamente la capacitación a los Directores y Vicedirectores de las Escuelas Áreas de Escolar Básica de las regiones educativas correspondientes. Según la Resolución Ministerial N° 239/15 que se promulgó en el mes de mayo de 2015, establece que se certificarán a los participantes que han completado las 300 horas de capacitación de directores. Estas 300 horas están compuestas por clases presenciales teórica (100 horas) y las clases a distancias para desarrollar las tareas en sus respectivas escuelas. La distribución de las cargas horarias y la evaluación de las tareas se dejan en manos de cada IFD/CRE. Las horas de Capacitación de Directores que fueron confirmados al momento del Estudio de Línea Final (abril de 2016) se detalla en el cuadro siguiente. En 8 de los 12 IFD/CRE superaron las 200 horas de capacitación con perspectiva de lograr las 300 horas antes de la finalización del Proyecto, pero en el resto de los IFC/CRE es difícil que se cumplan el total de horas. En particular, los institutos de San Juan Nepomuceno (20 horas ejecutadas) y María Auxiliadora (80 horas ejecutadas) requiere de una mejora significativa.

Horas de Capacitación de Directores completado por IFD/CRE

Departamento	IFD/CRE	Planificado			Horas cumplidas
		Presencial	A distancia	Total	
Caaguazú	IFD de Caaguazú	136	164	300	150
	IFD de Coronel Oviedo	100	200	300	228
	IFD de San José de los Arroyos	180	120	300	250
Caazapá	IFD de Caazapá	120	180	300	210
	IFD de Yuty	180	120	300	200
	IFD de San Juan Nepomuceno	NA	NA	NA	20
Itapúa	CRE de Encarnación	100	200	300	200
	IFD de Coronel Bogado	100	200	300	300
	IFD de Capitán Miranda	100	200	300	120
	IFD de Yatytay	NA	NA	300	270
	IFD de María Auxiliadora	100	200	300	80
Alto Paraná	CRE de Ciudad del Este	180	120	300	250

Indicador 2-3: Nivel de satisfacción de los capacitados (Directores, Docentes, etc.)

→ Alto.

Según el Estudio de Línea Final, el 77,8% del nivel de satisfacción de los capacitados en la Capacitación de Directores fue “bueno”, en ese sentido se puede decir que la satisfacción de los participantes de la capacitación en general es alta.

Indicador 2-4: Cantidad de los capacitados (Directores, Docentes, etc.)

→ Logrado en general.

A pesar de que en el indicador no establece una meta numérica, en la Capacitación de Directores estaba prevista inicialmente la participación de 2 personas (Director/a y Vicedirector/a) por cada escuela. A partir de los siguientes datos no se puede discriminar e identificar las personas capacitadas por cada Escuela Área, pero este indicador se consideró logrado en general, dado que el número promedio de capacitados por cada Escuela Áreas en las mayorías de las regiones de IFD/CRE fueron 2 o más personas. Cabe señalar que esta capacitación estaba focalizada inicialmente a los Directores y Vicedirectores de las Escuelas Áreas, pero de común acuerdo entre IFD/CRE y la Supervisión en mayor parte de las regiones las capacitaciones incluyeron también a las Escuelas Asociadas.

Cantidad de Directores/Docentes capacitados en la Capacitación de Directores por IFD/CRE

Departamento	Instituto de Formación Docente que ejecutan la capacitación (IFD/CRE)	Escuela Área	Director de Esc. Área	Esc. Área (Vicedirector, Docente)	Director/a de Esc. Asociada	Esc. Asociada (Vicedirector/a, Docente)	Total
Caaguazú	IFD de Caaguazú	72	57	209	293	221	780
	IFD de Coronel Oviedo	38	31	26	8	10	75
	IFD de San José de los Arroyos	6	6	5	21	0	32
Caazapá	IFD de Caazapá	14	15	30	0	0	45
	IFD de Yuty	12	12	8	12	8	40
	IFD de San Juan Nepomuceno	32	15	43	50	56	164
Itapúa	CRE de Encarnación	9	34	12	21	12	79
	IFD de Coronel Bogado	25	12	14	61	0	87
	IFD de Capitán Miranda	28	23	18	118	1	160
	IFD de Yatytay	29	22	28	182	13	245
	IFD de María Auxiliadora	10	9	4	36	3	52
Alto Paraná	CRE de Ciudad del Este	82	68	30	100	30	228
Total		357	304	427	902	354	1987

Resultado 3: La capacidad de monitorear los trabajos de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores a nivel central y departamental es mejorada.

→ El monitoreo y asesoramiento a las escuelas por parte de la Supervisión en general es bueno, por lo que se puede decir que la capacidad de monitoreo está fortalecida, pero no es suficiente el asesoramiento y la devolución por parte de la Coordinación Departamental de Supervisión Educativa (CDSE), la Dirección de Formación Docente y la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo que reciben los respectivos informes.

Indicador 3-1-1: Cantidad de informe de capacitación presentado por IFD/CRE a la Dirección de Formación Docente.

→ No es posible evaluar al no estar unificado la forma de presentación de informe.

De acuerdo a los resultados del Estudio de Línea de Base, la cantidad de informe de capacitación que cada IFD/CRE ha presentado a la Dirección de Formación Docente va de 0 a 18, es decir, presenta una gran diferencia. En el marco del Proyecto se ha dado las orientaciones a cada IFD/CRE para presentar el informe correspondiente después de la Capacitación de Directores. Sin embargo, según la consulta realizada a los IFD/CRE en el marco de este Estudio, cada IFD/CRE debe de presentar regularmente el informe a la

Dirección de Formación Docente. Se constató que al menos un instituto ha incluido reporte de la realización de la Capacitación de Directores. Los datos del Estudio de Línea Final no fue planteado claramente para contabilizar la cantidad de informe, sea informe de capacitación o informe regular, por lo que desde ese punto de vista no tiene mucho sentido determinar la cantidad.

Además, varios de los IFD/CRE mencionaron que después de la presentación del informe a la Dirección de Formación Docente, se realizan las devoluciones en forma personalizada a la Dirección del IFD/CRE en las debilidades para subsanar y en las reuniones con los mismos. Según los comentarios mencionados por los Directores de IFD/CRE y los Tutores, quisieran recibir las devoluciones de todos los aspectos que reportan en el informe.

Cantidad de informe presentado por el IFD/CRE

IFD/CRE	Cantidad de Informe
IFD de Caaguazú	18
IFD de Coronel Oviedo	3
IFD de San José de los Arroyos	3
IFD de Caazapá	8
IFD de Yuty	6
IFD de San Juan Nepomuceno	0
CRE de Encarnación	2
IFD de Coronel Bogado	11
IFD de Capitán Miranda	1
IFD de Yatytay	6
IFD de María Auxiliadora	2
CRE de Ciudad del Este	1

Fuente: Resultados de la Encuesta a IFD/CRE

Indicador 3-1-2: Cantidad de informe de monitoreo presentado por los Supervisores a la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo.

→ Bueno.

Los Supervisores realizan el monitoreo de las escuelas después de la Capacitación de Directores y la SATP presenta a la CDSE el informe correspondiente. Al mes de noviembre de 2014, de los 59 SATP de los 4 Departamentos focalizados 25 presentaron el informe (42%).

Presentación del informe de monitoreo, a noviembre de 2014

Departamento	Cantidad de SATP	Supervisiones que presentaron el informe	Supervisiones que no presentaron el informe
Caaguazú	18	18 (100%)	0
Caazapá	14	1 (6%)	13 (93%)
Itapúa	13	6 (46%)	7 (54%)
Alto Paraná	14	0	14 (100%)
Total	59	25 (42%)	34 (58%)

Fuente: Informe de culminación del Primer Año del Proyecto.

El Proyecto realizó la capacitación sobre monitoreo dirigido a los Supervisores, Técnicos Pedagógicos y Tutores de IFD/CRE de los 4 Departamentos focalizados en el mes de agosto de 2015, a fin de fortalecer el monitoreo de las escuelas. Terminada la capacitación, cada Supervisión realizó el monitoreo de todas las Escuelas Áreas entre los meses de agosto y noviembre de 2015, y todas las SATP (56) presentaron sus informes. Cabe señalar que desde aproximadamente un año atrás, la CDSE de cada Departamento debe presentar el informe semanal a la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo del MEC, y según las necesidad se informa en el citado informe también el resultado del monitoreo.

Presentación del informe de monitoreo, 2015

Departamento	Cantidad de SATP	Supervisiones que presentaron el informe	Supervisiones que no presentaron el informe
Caaguazú	18	18 (100%)	0
Caazapá	11	11 (100%)	0
Itapúa	14	14 (100%)	0
Alto Paraná	13	13 (100%)	0
Total	56	56 (100%)	0

Fuente: Informe del Proyecto

Además, durante la evaluación más de uno expresó que no reciben asesoramiento adecuado por parte de la CDSE y la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo a quienes se eleva el informe, por lo que se puede decir que existen debilidades en el uso que se da al informe a nivel de las instancias superiores.

Indicador 3-2: Nivel de satisfacción de los Directores sobre el monitoreo de los Supervisores.

→ Es bueno en general.

Los Directores de las 36 escuelas de un total de 40 Escuelas Áreas que fueron focalizados para el Estudio de Línea Final, respondieron que han recibido el monitoreo. Asimismo, todos los Directores de las 36 escuelas que recibieron el monitoreo respondieron que es útil para la gestión escolar. Las 3 escuelas de las 4 que respondieron que el monitoreo no es útil, se encuentran a una distancia superior a 50km desde la SATP y esta podría ser la causa que imposibilita la realización del monitoreo. En una escuela restante, pareciera que no se realiza el monitoreo a causa del mal relacionamiento entre la Escuela y el Supervisor, o la falta de confianza entre los mismos.

En las Escuelas Áreas y Asociadas que esta Misión de Evaluación visitó, el nivel de satisfacción de los Directores sobre el monitoreo de los Supervisores fue alto. Asimismo, la mayoría de los Supervisores de todos los Departamentos mencionaron la dificultad de realizar el monitoreo en las escuelas que están distantes geográficamente y la falta de recursos para la movilidad y el traslado, pero también se ha confirmado que en muchos de los casos para subsanar esta situación utilizan celulares y mensaje de texto, entre otros.

Resultado 4: Los roles y las responsabilidades relacionadas con la gestión escolar a través del PCI incluido en el PEI son establecidas en un documento oficial.

→ Se puede decir que se ha logrado, pero existe un margen a considerar para su efecto práctico.

Indicador 4-1: Roles y responsabilidad clarificadas para impulsar el PCI incluido en el PEI.

El documento que establece los roles y responsabilidades de cada dependencia involucrada en la serie de acciones de mejoramiento de la gestión escolar mediante el PCI incluido en el PEI, tanto del nivel central como departamental, fue propuesto al Comité de Coordinación Conjunto y acordado en el mes de febrero de 2016. Además, se acordaron que los roles y responsabilidades se oficializará mediante la inserción en el manual de elaboración del PEI revisado y ajustado. El citado manual ha recibido la aprobación de la Dirección General de Currículum, Evaluación y Orientación como documento oficial del MEC, en el mes de abril de 2016. También desde el año 2016, al ser incorporado en el Calendario Escolar (es el documento oficial que MEC publica al inicio de cada año) el ítem relacionado con la elaboración y presentación del PCI incluido en el PEI, está claro la obligación de la elaboración y seguimiento de PCI incluido en el PEI tanto de las escuelas como de las SATP de todo el país. Por otra parte, se visualiza y pareciera ser que no se tiene un consenso entre las partes sobre los roles y las responsabilidades de las direcciones del nivel central y el cronograma detallado; por lo tanto, el único documento existente no es suficiente para garantizar en cierta medida la continuidad de las medidas de manera sostenida.

(2) Nivel de logro del Objetivo del Proyecto

Objetivo del Proyecto: El PCI incluido en el PEI es utilizado en las escuelas áreas de la escolar básica de los departamentos focalizados adecuado al contexto local.

→ Logrado

La meta de los Indicadores 1 y 2 se ha logrado como se detalla a continuación. Al inicio de este Proyecto se presentaron confusiones en la comprensión de los instrumentos tales como PEI, PCI y PC, debido a que el PEI fue abordado con el apoyo de distintos organismos donantes tales como JICA, Plan Internacional y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Con la unificación del formato del manual de elaboración del PEI y al agregar a este material el manual de elaboración del PCI en el marco del Proyecto, se aclararon las dudas en las escuelas, y además del aumento del porcentaje de elaboración del PEI y PCI, se han confirmado varios casos en donde realmente se está ejecutando. En el proceso de elaboración del PEI y PCI se logró mayor participación de directores, representantes de docentes, padres y alumnos, y el seguimiento regular de parte de los Supervisores y Técnicos para monitorear y apoyar la elaboración. En este sentido, se confirmó que las estrategias adoptadas por el Proyecto promovieron el fortalecimiento de la organización y la cooperación de los actores para mejorar la calidad de la educación.

Indicador 1: 70% de las escuelas áreas de la escolar básica cuentan con el PCI incluido en el PEI.

→ Logrado.

Según el resultado del Estudio de Línea Final, las “escuelas que cuentan con el PEI” del total de las escuelas áreas fue de 94,6% (334 de un total de 353 escuelas áreas). Por lo tanto, el indicador de “70% de las escuelas áreas de la escolar básica cuentan con el PCI incluido en el PEI” se ha logrado.

**Cantidad y porcentaje de la tenencia del PEI y PCI en las Escuelas Áreas
(comparación entre 2013 y 2016)**

Departamento	2013	2016	2013		2016		2013		2016	
	Escuela Área	Escuela Área	Tenencia del PEI		Tenencia del PEI		Tenencia del PCI		Tenencia del PCI	
			Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Caaguazú	116	116	79	68%	113	97,4%	12	10%	104	89,7%
Caazapá	58	58	28	48%	50	86,2%	3	5%	34	58,6%
Itapúa	73	97	55	75%	92	94,8%	12	16%	84	86,6%
Alto Paraná	93	82	66	71%	79	96,3%	4	4%	63	76,8%
Total	340	353	228	67%	334	94,6%	94,6%	9%	285	80,7%

Fuete: Elaborado por la Misión de Evaluación Final en base a los resultados de los Estudios de Línea de Base y Final.

Las causas de la no tenencia o no presentación del PEI/PCI son:

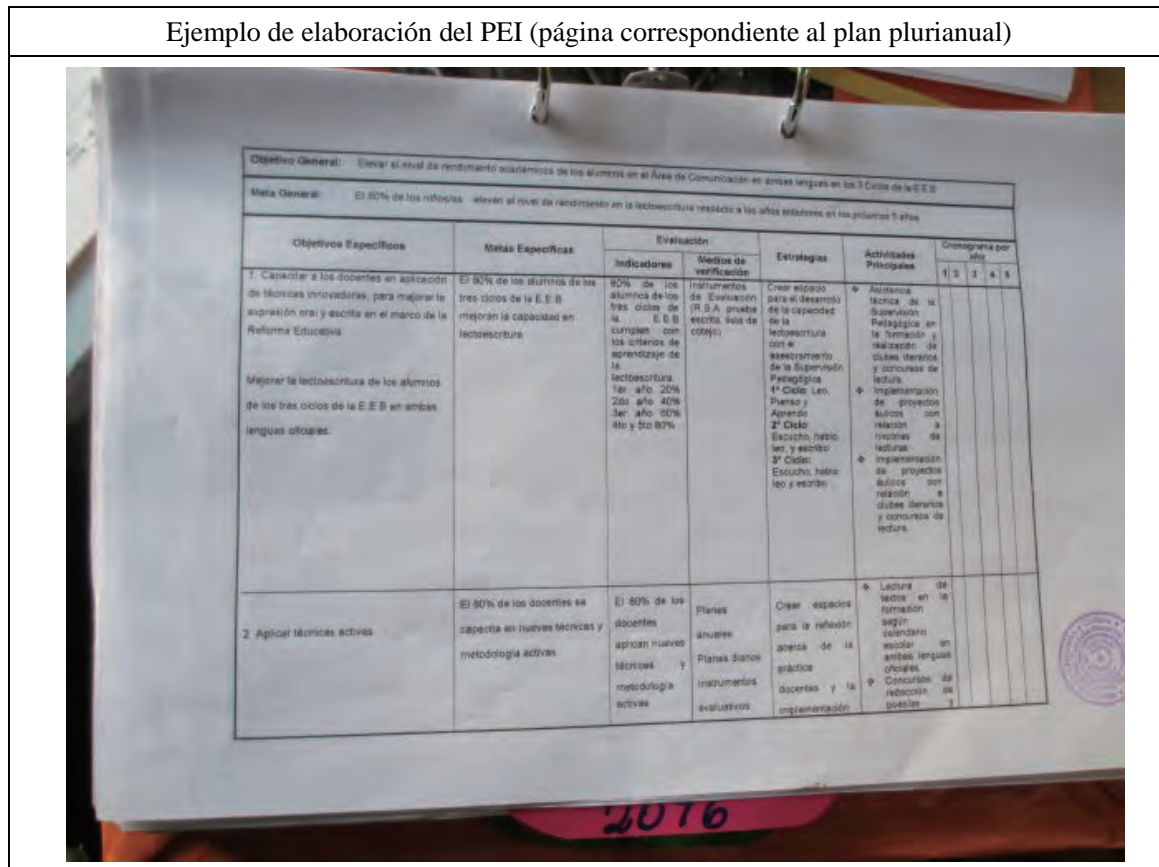
Causas de la no tenencia o no presentación del PEI:

• Jubilación del Director/a y la designación del nuevo Director/a sin pasar por la Capacitación de los Directores
• Ausencia del EGIE
• Confrontación o conflicto entre Supervisor/a y Director/a

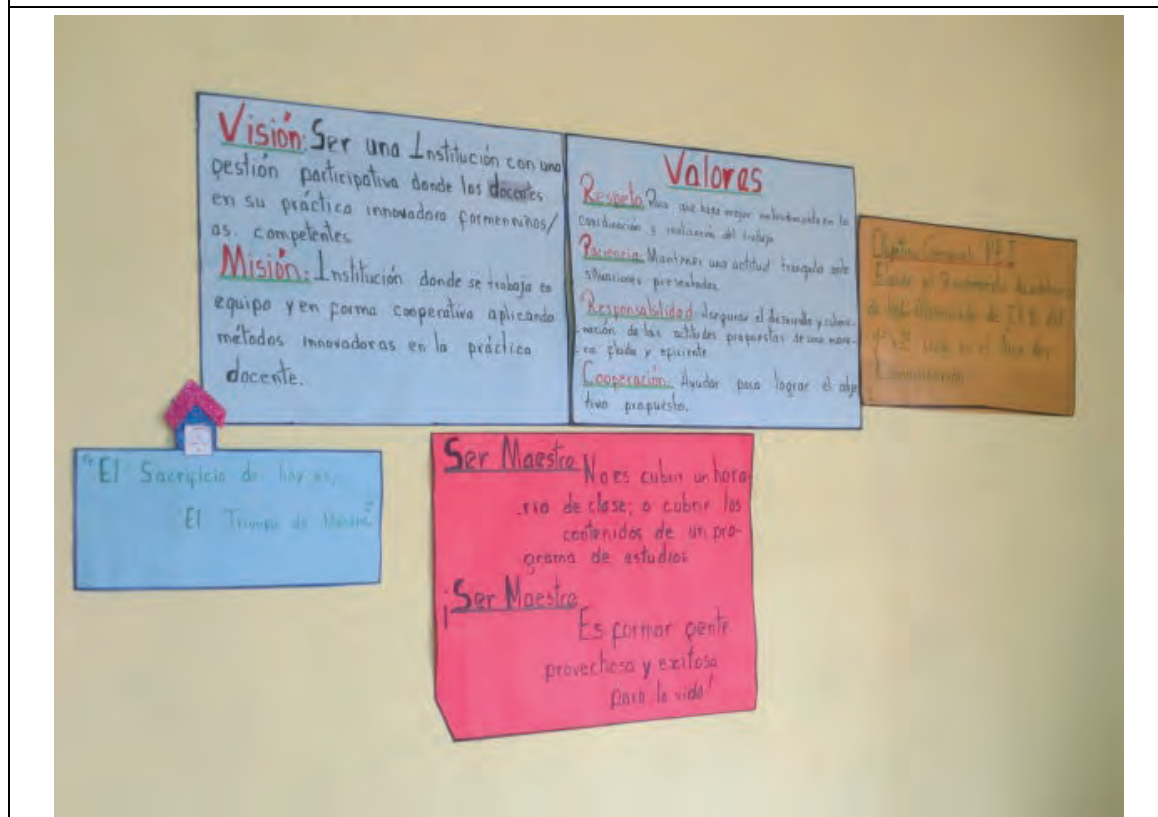
Causas de la no tenencia o no presentación del PCI:

• Actualmente en elaboración
• Por motivos varios no participa en la capacitación
• Falta de conocimiento

Ejemplo de elaboración del PEI (página correspondiente al plan plurianual)



Visión y Misión de la Escuela elaborado en el marco del PEI



Indicador 2: 70% de las actividades planificadas en el PCI fueron ejecutadas.

→ Logrado.

Según los resultados del Estudio de Línea Final, la cantidad de “escuelas que ejecutaron las actividades de PCI descritas en el PEI” del total de las Escuelas Áreas fue de 70,5% (249 de un total de 353 escuelas áreas). Considerando los 4 Departamentos focalizados se ha superado el indicador “70% de las actividades planificadas en el PCI fueron ejecutadas”, por tanto se ha logrado este indicador. Dado que en muchas escuelas la elaboración del PCI concluyó recientemente, se sumaron también aquellas escuelas que ejecutaron al menos una actividad descrita en el PCI, considerando como ejecutado.

Cantidad y porcentaje de las escuelas que ejecutan las actividades del PCI por Departamento

Departamento	Escuela Área	Tenencia del PCI		Ejecución de las actividades del PCI	
		Nº	%	Nº	%
Caaguazú	116	104	89.7%	78	67.2%
Caazapá	58	34	58.6%	30	51.7%
Itapúa	97	84	86.6%	81	83.5%
Alto Paraná	82	63	76.8%	60	73.2%
Total	353	285	80.7%	249	70.5%

Fuente: Resultados de la Encuesta a SATP.

La Unidad Ejecutora del Proyecto ha desarrollado varias acciones para lograr elevar la ejecución de las actividades del PCI, como ser:

1. Promover la comprensión del PCI

• Ordenar los conceptos y los elementos componentes del PCI, y realizar la capacitación aplicando los materiales (incluyendo la diferenciación entre el PCI y el PC)
• Ordenar el posicionamiento del PCI en el PEI y su significado, y capacitación utilizando los materiales
• Explicar en las jornadas de capacitación a docentes/directores
• Proveer de ejemplos de formato

2. Promover la elaboración del PCI

• Proveer los materiales de elaboración
• Orientar sobre la elaboración del PCI
• Presentar los ejemplos de actividades (presentación de nuevas técnicas de didáctica pedagógica y ejemplos)
• Realizar la capacitación complementaria dirigido a Tutores de IFD (ejercicio práctico de nuevas técnicas didácticas pedagógicas como ejemplo de actividades del PCI, y repasar sobre el objetivo y los resultados esperados de la aplicación del PCI)

3. Promover la ejecución de las actividades del PCI

• Promover la realización del monitoreo por parte de la Supervisión
• Elaborar y proveer de los instrumentos de evaluación para el monitoreo de las escuelas
• Elaborar y proveer de los instrumentos de autoevaluación de las escuelas

Sobre las actividades del PC:

El porcentaje de tenencia del PC en todas las escuelas de EEB de los 4 Departamentos focalizados, según el Estudio de Línea Final, es cuanto sigue:

Cantidad y porcentaje de tenencia del PC del total de las escuelas de EEB de los Departamentos focalizados

Departamento	Total de las escuelas	Tenencia del PC	
		Nº	%
Caaguazú	785	420	53,5%
Caazapá	351	218	62,1%
Itapúa	704	432	61,4%
Alto Paraná	596	411	69,0%
Total	2436	1481	60,8%

Fuente: Resultados de la Encuesta a SATP.

En el siguiente cuadro se citan las respuestas de los entrevistados sobre los principales cambios visibles observados en los niños a través de la implementación del PC. Entre las impresiones de los encuestados se citan la mayor conciencia sobre la importancia de la alimentación y la limpieza, y la mayor autonomía de los niños.

Contenido de las respuestas	% (total 40 escuelas)
“Se pudo lograr el hábito de limpiar la escuela”	12,5% (5 escuelas)
“Comenzaron a cuidar las sillas y pupitres”	
“Empezaron a aplicar en la casa los conocimientos que aprendieron en la escuela”	12,5% (5 escuelas)
“Mejoramiento nutricional de los niños” * Se considera que es un cambio logrado con el aprendizaje sobre los nutrientes de las verduras o el consumo de las verduras cultivadas en la huerta escolar.	20% (4 escuelas)

Las respuestas que se obtuvieron sobre los cambios que notaron en los niños a través de la implementación del PC son:

- Luego de cultivar las hortalizas en la huerta escolar, también están cultivando en sus casas. Mayor consumo de verduras
- Instalación de basureros y clasificación de las basuras, conciencia sobre el reciclaje
- Conversan en sus casas sobre lo aprendido en la charla sobre reglas de tránsito
- Participación activa de los niños
- Mayor participación en el Consejo de Alumnos por iniciativa propia
- Sienten que es divertido trabajar todos juntos

En relación a los padres de familia, la comunidad y el ambiente de aprendizaje, las respuestas fueron las siguientes:

Contenido de las respuestas	% (total 40 escuelas)
Cambios en los padres de familia tales como “se ha promovido la participación de los padres en las actividades educativas”, “mayor comunicación con los padres” y “relación de confianza construida con los padres”	55% (22 escuelas)
“Conformación de la comisión de padres en cada grado”, “mayor organización de la Asociación de Cooperadora Escolar” y “mayor conocimiento de padres sobre la nutrición y problema familiar”	17,5% (7 escuelas)
Fortalecimiento de las relaciones y articulación con otras organizaciones de la comunidad tales como centro de salud, comisaría, ONG.	7,5% (3 escuelas)
“Mejoramiento del ambiente escolar” tales como la plantación de árboles en el patio de la institución y actividades de limpieza, mantenimiento de la escuela	10% (4 escuelas)
“Mejoramiento de la enseñanza pedagógica de otras áreas a través de la huerta escolar”.	5% (2 escuelas)

Cambios en las actividades del PC a través de la intervención del Proyecto

Respecto a si el contenido del PC se adecua al contexto local, aún no se ha visto mucho cambio en el PC al momento del Estudio de Línea Final. Se considera que el retraso en el desarrollo de la capacitación sobre el PC que tiene como base “la actividad educativa adecuada al contexto local” que es uno de los temas del Proyecto, afecta en cierta medida por el poco cambio notado en este punto en particular. En el mes de abril de 2016, es decir después del citado Estudio de Línea Final, se llevó a cabo la Capacitación de Tutores sobre “la actividad educativa adecuada al contexto local” y “planificación del PC”. Incluso para antes de la finalización del Proyecto, se prevé seguir fortaleciendo y promocionando este tema.

Estudios de caso del PC

La Unidad Ejecutora del Proyecto tiene previsto seguir trabajando hasta la finalización del Proyecto para promover las actividades del PC, específicamente en cuanto a:

- Visitar a las escuelas locales para elaborar conjuntamente las actividades del PC (3 a 4 escuelas, un mes hasta mediados de julio).
- Planificar las actividades del PC, considerando que el PEI esté adecuado al contexto local (se tiene previsto distribuir el material de referencia del PCI en el que se tenga al menos un ejemplo por Departamento, incluyendo el formato correspondiente. Se tiene previsto incluir los 4 ejemplos. Incluir el formato listo para su uso).
- Distribuir el citado material junto con el manual de elaboración del PEI/PCI revisado.

(3) Nivel de logro de la Meta Superior

Meta Superior: Las escuelas básicas (escuelas áreas y asociadas) de los departamentos focalizados aplican el PCI incluido en el PEI adecuado al contexto local.

→ Logrado.

Como se ha mencionado en el Indicador 2-2 del Resultado 2, en el marco del Proyecto, la Capacitación de Directores estaba prevista inicialmente a Directores y Vicedirectores de las Escuelas Áreas, pero en virtud del acuerdo de los IFD/CRE con los Supervisores, varias regiones educativas realizan las capacitaciones incluyendo a las escuelas asociadas; por lo tanto en su conjunto la cantidad de participantes de esta capacitación supera la cantidad de escuelas áreas. Tal vez gracias a esta influencia, la meta establecida en este indicador se ha logrado, como se detalla a continuación. Las Escuelas Áreas y las Asociadas organizan mensualmente el Círculo de Aprendizaje e intercambian informaciones con Directores y Coordinadores Pedagógicos. Como resultado, se visualiza que si la Escuela Área ejecuta (bien o mal) su PEI y PCI, la tendencia es que las escuelas asociadas también lo ejecuten.

Indicador 1: 50% de las escuelas básicas cuentan con el PCI incluido en el PEI.

→ Logrado.

65,1% es el porcentaje de las “escuelas básicas que cuentan con el PEI”. De las 2.083 Escuelas Asociadas de los 4 Departamentos focalizados, 1.355 escuelas cuentan con el PCI incluido en el PEI. Por ende, el Indicador “50% de las escuelas básicas cuentan con el PCI incluido en el PEI” se ha logrado. Cabe señalar que el porcentaje de tenencia del PCI incluido en el PEI de las Escuelas Áreas es de 80,7% (descrito en el Resultado 1), por lo que se cumplió el objetivo de 50%.

Indicador 2: 70% de las actividades planificadas en el PCI, fueron ejecutadas.

→ Logrado.

En este Indicador se analiza el porcentaje de ejecución de las actividades en las escuelas que cuentan con el PCI. De las 1.355 escuelas asociadas que cuentan con el PCI, aquellas que ejecutaron al menos una actividad planificada en el PCI fue de 76,7% (1.039 escuelas), y por ende el Indicador “70% de las actividades planificadas en el PCI, fueron ejecutadas” fue logrado.

3-3 5 CRITERIOS DE LA EVALUACIÓN

(1) Pertinencia [Alta]

Este Proyecto adopta como metodología “capacitación + seguimiento en terreno” cuya eficacia ha sido confirmada en la fase anterior. La adopción de la metodología que se ha demostrado su eficacia, se considera como adecuada y de alta pertinencia. Por otra parte, el “Plan Nacional de Educación 2024” del Paraguay establece como áreas prioritarias “el mejoramiento de la calidad de educación”, “participación ciudadana” y “mejoramiento de la gestión (gestión transparente)”. Por su parte, la política de Asistencia Oficial para el Desarrollo del Japón (“Documento de posición sobre la educación de JICA (2015)”, la “Estrategia de Aprendizaje para la Paz y el Crecimiento, Ministerio de Asuntos Exteriores (2015)” y la “Carta de Cooperación para el Desarrollo (2015)”) se centra en la “universalidad de la educación de

calidad”. Por ende, la temática que aborda el presente Proyecto tiene coherencia con los mencionados y presenta una alta pertinencia política.

(2) Efectividad **【Ligeramente alta】**

Como se mencionó anteriormente, los indicadores del Objetivo del Proyecto se han logrado. El manual de elaboración del PCI incluido en el PEI elaborado por la JICA (cuya versión revisada y ajustada se prevé distribuir en el 2016) ha sido utilizado por los IFD/CRE de los 4 Departamentos focalizados para la Capacitación de Directores sobre los temas de PEI/PCI dirigido a los Directores de las Escuelas Áreas. Además, el Equipo de Gestión de Instituciones Educativas (EGIE) liderado por el Director/a, utiliza el mismo manual para elaborar y ejecutar participativamente el PCI y PC incluido en el PEI adaptando a las realidades de la escuela. En algunas de las escuelas además de visualizar mayor interés en promover la participación de los padres con el PC, también hay escuelas que están siendo conscientes que esto contribuye a la motivación de los niños hacia el aprendizaje y el mejoramiento del rendimiento académico. Por otro lado, en cuanto al monitoreo desde el nivel central y departamental del MEC, esto se limita en confirmar y controlar la gestión más bien administrativa por lo que no se pudo confirmar la relación con el logro del Objetivo del Proyecto. .

(3) Eficiencia **【Moderada】**

En el marco del Proyecto se ha confirmado que las inversiones realizadas han contribuido al logro de la generación de los resultados. La contrapartida japonesa correspondiente al presupuesto y la asignación de expertos se cumplieron en general en tiempo y forma. La contrapartida paraguaya presentó un retraso en la ejecución presupuestaria. La asignación de personal contraparte se cumplió correctamente al inicio del Proyecto, pero debido a los cambios fueron reduciendo gradualmente en cantidad, y en el momento de esta Evaluación no se mantiene la estructura organizacional planificada originalmente. Por esta razón, la acumulación de conocimiento es limitada (a excepción de una parte del personal contraparte), siendo difícil decir que fue aprovechada la inversión del Proyecto en su totalidad para la transferencia de tecnología. Por todo lo mencionado, la eficiencia es evaluada moderada.

(4) Impacto **【Alto】**

La Meta Superior se ha logrado si nos fijamos en todas las Escuelas Asociadas de los 4 Departamentos focalizados. Por otro lado, es necesario continuar apoyando hasta la finalización del Proyecto, debido a que algunos Departamentos están ligeramente por debajo del indicador.

El manual de la elaboración del PEI/PCI elaborado en el marco del Proyecto se utiliza en la Capacitación de Directores que realizan los IFD/CRE; y también se utiliza en la totalidad de las 15 escuelas visitadas en esta Evaluación (9 Escuelas Áreas y 6 Escuelas Asociadas). Este material también es utilizado en la capacitación del PEI/PCI en las 140 escuelas a nivel país que están focalizadas para el Programa Escuela Viva II y en la capacitación de los IFD/CRE de los Departamentos correspondientes. Cabe señalar que el personal contraparte ha estado trabajando como capacitador. Además de lo mencionado, en el CRE de Ciudad del Este visitado durante esta Evaluación, ha sido incorporado el PEI/PCI en el currículum de la formación docente.

(5) Sostenibilidad 【Moderada】

En los 4 Departamentos focalizados, a excepción de algunos IFD/CRE y su zona de influencia, se puede esperar suficiente sostenibilidad en los aspectos organizacional, recursos humanos y técnicos. Por otra parte, queda pendiente como desafío la expansión de PEI y PCI a los demás Departamentos del país.

La impresión de todos los actores (IFD/CRE, Supervisores, Directores y Docentes, Coordinadores Pedagógicos, Padres, alumnos) sobre realizar la planificación del PEI/PCI, ejecutar las actividades y revisar/ajustar de forma participativa es muy buena. Se observó una participación activa y mayor motivación de los mismos sin sentirse obligados. Además, el círculo de aprendizaje que se realiza mensualmente como actividad instalada, es un espacio para, entre otras actividades, intercambiar información entre escuelas áreas y sus asociadas. Asimismo, los IFD/CRE realizan la capacitación extendiendo a los Directores de Escuelas Asociadas. Los resultados de este Proyecto indican que se está consolidando en cierta manera su sistema de expansión y su uso en el futuro.

Respecto a la financiación si es posible acceder al uso del Fondo Nacional de Inversión Pública y Desarrollo (FONACIDE) y el proyecto del Ministerio con el financiamiento del BID se considera que se podrían aumentar la perspectiva de sostenibilidad. Uno de los factores que dificultó el desarrollo óptimo de este Proyecto fue las limitaciones de recursos financieros para la movilidad y estadía de los participantes de los cursos. En ese sentido urge la necesidad de tomar las medidas para que las actividades no sean impedidas por razones financieras y acompañen a la motivación e interés de los actores.

En el aspecto político institucional, el mejoramiento de la gestión escolar es uno de los temas importantes de la política educativa a seguir a nivel central, y en ese sentido se esperan algunas acciones al respecto. El resultado de la entrevista realizada a las 3 Direcciones involucradas (Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo, Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Dirección de Formación Docente) en el marco de esta Evaluación, el MEC está consiente que aún debe acompañar para fortalecer la planificación, ejecución, evaluación y revisión/ajuste en las escuelas; y cada dependencia está promoviendo acciones propias.

La Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo tiene la idea de apoyar a los Supervisores y a los Técnicos de la Supervisión para ser agentes de difusión del PEI/PCI a los demás Departamentos del país. La Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica valora que “con el Proyecto se logró consolidar la plataforma de la educación básica del Paraguay”, y tiene previsto utilizar los recursos humanos capacitados y materiales elaborados en el marco del Proyecto JICA en la capacitación sobre la gestión escolar, en las distintas iniciativas tales como proyecto de formación docente y mejoramiento de la instalación con el financiamiento de BID (focalizadas a 1.205 escuelas a nivel país, 20 millones de dólares, desde enero de 2017 por 5 años) y el proyecto de apoyo a la educación plurigrado con el recurso del FONACIDE (focalizada en 823 escuelas a nivel país). Del mismo modo, en la Dirección de Formación Docente está prevista la difusión del PEI/PCI a través de un “postgrado” focalizado a formación continua de los docentes en servicio (BID, 50 millones de dólares, 2017 en adelante).

Por otra parte, no se tiene aún definido claramente cómo continuar las funciones de la Unidad conformada en el MEC que ha promovido los temas del PEI/PCI en el contexto de post proyecto. Además, existe cierta preocupación sobre el aseguramiento de la disponibilidad de los recursos humanos responsables de la difusión del PEI/PCI después de la finalización del Proyecto, debido a la reducción de personal contraparte

que ha pasado este Proyecto en su proceso de ejecución. El Manual de elaboración del PEI/PCI establece los roles y las responsabilidades de las Direcciones involucradas para la expansión de las estrategias del PEI/PCI, y con el reconocimiento oficial del MEC de este documento (Resolución Ministerial) se estaría normativizando el funcionamiento de las estrategias de expansión.

3-4 FACTORES QUE CONTRIBUYERON A LA GENERACIÓN DE IMPACTOS

Tutores de IFD/CRE y Supervisores

- En articulación entre Tutores de IFD/CRE, Supervisores y los Técnicos Pedagógicos de la Supervisión realizaron la Capacitación de Directores y posteriormente continuaron el apoyo en la gestión escolar.
- La realización de la capacitación en el lugar más próximo a las escuelas participantes por parte de los Tutores de IFD/CRE, permitió reducir los gastos de transporte de los participantes. Hubo algunos casos en que los participantes colaboraron para cubrir los gastos de traslado de los Tutores.
- La inclusión del tema PEI/PCI en el “Calendario Escolar”, facilitó coordinar las actividades entre los Tutores de IFD/CRE y los Directores.

3-5 PROBLEMAS Y FACTORES QUE GENERARON LOS INCONVENIENTES

Costo de transporte

Los IFD/CRE, las SATP y otros, tienen limitaciones presupuestarias. Para el monitoreo, en muchos casos, los Supervisores manifiestan insuficiencia de los recursos asignadas y deben recurrir a fondos propios para cumplir con sus funciones de monitoreo. El Estudio de Línea Final revela la baja frecuencia del monitoreo por parte de la Supervisión a las escuelas distantes. En la entrevista realizada en esta Evaluación, los IFD/CRE y Supervisores mencionaron que solicitaban reducir la carga personal que ellos están ahora afrontando.

Retraso en la ejecución del presupuesto

En varias ocasiones se tuvo que posponer la ejecución de la Capacitación de Tutores debido al retraso de la ejecución presupuestaria de la contrapartida paraguaya, específicamente lo relacionado con el viático del personal contraparte.

3-6 CONCLUSIÓN

Este Proyecto brindó el apoyo en la difusión del “PCI incluido en el PEI” con lo cual se agrega el tema PCI al modelo de expansión del PEI desarrollado en su fase anterior. Este modelo combina “capacitación + seguimiento en terreno”. A pesar del retraso en el desarrollo de algunos materiales (PC) e inconvenientes en el aprovechamiento de la información de monitoreo a nivel del MEC, se puede decir que este Proyecto fue un éxito a partir de los logros de los resultados esperados y la evaluación de los cinco criterios.

En este proceso, la práctica de trabajo articulado y coordinado de los IFD/CRE y Supervisión condujo a mejorar la confianza en comparación a la Primera Fase, y generó impacto tales como proporcionar por iniciativas propias la capacitación a las Escuelas Asociadas que no estaban focalizadas en el Proyecto. A nivel de las escuelas se visualizaron que además de los Directores y Docentes, el EGIE, incluyendo la comunidad, participa y trabaja activamente y de manera voluntaria en las actividades del PEI. A nivel

departamental, se visualiza que las Escuelas, Supervisiones y los IFD/CRE están más organizados. Se estima que la visualización del PEI en el “Calendario Escolar” contribuyó en este punto.

Las escuelas visitadas están conscientes que las actividades pedagógicas que se practican en el PCI generan impactos en los alumnos (principalmente el mejoramiento de lectoescritura), y se verificó que el PEI vigente es un instrumento o herramienta que promueve las actividades con enfoque al “aprendizaje de los niños y niñas”. Además, las actividades que anteriormente estaban enumeradas en el POA sin mayor orden siquiera, con esta cooperación se lograron organizar de manera sistemática y visualizar en 4 dimensiones, lo que contribuyó a la gestión y desarrollo de las actividades escolares con mayor eficacia y consistencia. También se valoran los beneficios generados en las escuelas focalizadas del Programa Escuela Viva a través de abordaje del tema PEI/PCI en articulación con sus equipos de técnicos.

El mayor reto del futuro es organizar la estructura del MEC para establecer a los responsables de las medidas y acciones de expansión del “PCI incluido en el PEI”. Se espera que inicie el trabajo de planificación de expansión en la brevedad posible, asignando los recursos humanos necesarios en función al documento de roles y responsabilidades que está en proceso de formalización para antes de la finalización del Proyecto (emisión de la Resolución Ministerial).

4. RECOMENDACIONES

(1) Distribuir el manual de elaboración del PEI/PCI en la mayor cantidad como sea posible presupuestariamente.

Se recomienda que el manual de elaboración del PEI/PCI sea distribuido no sólo a las Escuelas Áreas de los 4 Departamentos focalizados, sino también a las Escuelas Asociadas y otros Departamentos del país para antes de la finalización del Proyecto. Se recomienda también que se analice la distribución del material del PC que incluyen los ejemplos de actividades que vinculan la escuela con la comunidad. Este documento está en proceso de elaboración en el momento de esta Evaluación Final.

(2) Trabajar en la integración de las actividades de la escuela en el PEI.

En particular, la Guía del PEI (2008) de la versión anterior, no integra los diversos proyectos/actividades existentes en la escuela, y hay casos en que se gestiona el PEI por separado de esas actividades. Al respecto, se recomienda que la Supervisión de cada Departamento apoye a las escuelas para que estas actividades se incluyan en el PEI a través de su revisión anual, tal como lo plantea el calendario escolar en su mención al PEI/PCI. Con esto, el diseño permite que las actividades de la escuela tengan una mirada integral, con coherencia y compatibilidad, asimismo permiten a las escuelas conocer sus actividades de manera general.

(3) Trabajar para que las escuelas puedan con facilidad solicitar el apoyo de los IFD/CRE

En las escuelas que están distantes a unos 20km de las SATP y unos 50km de los IFD/CRE, existe una baja tenencia del PCI incluido en el PEI (Resultado de Estudio de Línea Final). Además de la distancia geográfica, otro factor que dificulta la tenencia del PEI/PCI es la actitud negativa de los Directores cuando tienen cierto temor respecto al involucramiento de varios actores en una planificación participativa. Se

recomienda que los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores trabajen para concienciar a estos Directores de las escuelas distantes geográficamente a que comprendan los beneficios del PEI/PCI y con ello manejen efectivamente los recursos limitados. También se recomienda que se trabaje durante el periodo de capacitación sobre la actitud y relacionamiento para construir y fortalecer relaciones que permitan a los Directores comunicarse sin mayores restricciones con Tutores de IFD/CRE y Supervisores, para realizar consultas adicionales.

(4) Continuar apoyando en base a los resultados de la tenencia del PEI/PCI de cada región educativa (a la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica)

A la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, encargada del tema PEI/PCI dentro del MEC, se recomienda definir recursos humanos en la brevedad posible en función al documento de “roles y responsabilidades”. Dentro de las medidas de promoción del PEI/PCI, es importante destinar los recursos a los territorios que tienen retraso en sus labores conociendo el porcentaje de la tenencia del PEI/PCI de cada departamento y región/distrito de los IFD/CRE. Se recomienda definir el personal referente que asuma la función por ejemplo de diseñar el procesamiento y aplicación de la información para el siguiente año, para antes de la finalización del Proyecto.

- ① La CDSE debería incluir la tenencia del PEI/PCI de cada región correspondiente de los IFD/CRE en el informe **【anual】** a presentarse a la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo.
- ② En base a esta información, la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo realiza el relevamiento anual de la tenencia del PEI/PCI, y remite los resultados a la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica.
- ③ En base a esta información, la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica deberá:
 - (a) Identificar los Departamentos e IFD/CRE con mayor cantidad de escuelas que están retrasadas en la ejecución del PEI.
 - (b) Solicitar a la Dirección de Formación Docente la capacitación de los tutores de los IFD/CRE encargados del PEI/PCI y la capacitación sobre el PEI/PCI en formación continua de los docentes en las regiones que tienen una baja tenencia del PEI.
 - (c) A través de la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo, fortalecer el apoyo de la Supervisión de cada región que tiene una baja tenencia del PEI/PCI para acompañar a cada escuela sobre la elaboración del PEI/PCI y orientar la cooperación con IFD/CRE.

(5) Mantener la relación de cooperación entre los IFD/CRE y las Supervisiones de los 4 Departamentos focalizados.

Se recomienda no sólo continuar la capacitación sino también abarcar a los nuevos Directores y Vicedirectores y ampliar la capacitación del PEI/PCI a los Directores y Docentes de las Escuelas Asociadas incluyendo los Coordinadores Pedagógicos. Al hacerlo, sería útil combinar el círculo o grupo de aprendizaje de manera organizativa y con cierta flexibilidad. Es necesario continuar el apoyo adicional a los IFD/CRE de las regiones con baja tenencia del PEI/PCI. A los IFD/CRE se recomienda considerar la mejora del curso, charla y práctica de PCI y PC incluido en el PEI no solamente a los Docentes en servicio sino incluyendo a la formación docente inicial.

(6) Construir activo para otros Departamentos además de los 4 focalizados mediante los proyectos con FONACIDE o BID.

Se recomienda que contemple establecer el sistema de coordinación y articulación de los IFD/CRE y Supervisión de los Departamentos adoptando el esquema de capacitación similar aplicado en este Proyecto, tanto en el proyecto de apoyo a escuelas de plurigrado y de formación de docentes de EEB³ (con financiamiento de FONACIDE) como en el proyecto de ampliación de la jornada escolar (financiado por BID). Como resultado, además del logro del Objetivo del Proyecto, se puede esperar mejoramiento de la tenencia del PCI/PC incluido en el PEI de manera sostenida y aplicar el sistema de coordinación y articulación entre los actores después de la finalización del Proyecto. Además, se espera una capacitación más eficaz y práctica a través de la participación como capacitadores, de los Tutores de IFD/CRE, Supervisores y Directores de los 4 Departamentos focalizados del Proyecto que promueven activamente las actividades del PEI/PCI.

5. LECCIONES APRENDIDAS

(1) La expansión de la planificación y práctica con metodología de “capacitación + seguimiento en terreno” es válida.

Tal como en la primera fase, en esta también se ha demostrado que en la expansión de la planificación y práctica, la metodología de “capacitación + seguimiento en terreno” es eficaz y válida. Se considera que esta metodología ha permitido ordenar las acciones de formación docente y supervisión pedagógica a nivel departamental al incorporar explícitamente el PEI/PCI dentro del “Calendario Escolar”, por la articulación que se logró entre los IFD/CRE y las Supervisiones.

(2) Alto potencial de generación de impactos con la coordinación y articulación con IFD/CRE (formación inicial de docente y formación continua).

Los materiales e instrumentos elaborados para la capacitación de formación continua de los docentes en servicio y la capacidad instalada de los docentes capacitados, permiten aplicar también estos procesos en la formación docente inicial. Existen evidencias de IFD/CRE que incluyen el PEI/PCI en las clases de sus cursos de gestión escolar de formación inicial del docente. Es importante idear algunas estrategias para la aplicación en el futuro de los materiales didácticos disponibles y la reasignación de los tutores capacitados, para la formación inicial de docentes y la formación continua.

(3) Hay una diferencia en el nivel de interés entre los IFD/CRE sobre el PEI.

Existe cierta diferencia en el nivel de interés y la capacidad de los IFD/CRE, notándose retrasos en la ejecución de la capacitación, en 2 institutos de los 12 que participaron en esta fase del proyecto.. En el marco de la difusión del PEI/PCI y la expansión en otros Departamentos del país, las acciones deben contribuir realizando un diseño de actividades preventivas y proactivas, suponiendo el potencial o posible

³ Educación de Escolar Básica

estancamiento que podría darse en el proceso de desarrollo práctico de las capacitaciones entre un 10 a 20% de los IFD/CRE.

(4) Eficacia del Sistema de comunicación y articulación aprovechando el servicio de mensajes cortos

Se está utilizando el sistema de comunicación mediante la función de chat grupal entre los EGIE y la Escuela, los IFD/CRE y Directores/Docentes, entre otros. En particular, para aquellos temas de comunicación individual en la práctica se está haciendo uso activo de estos servicios.

(5) Impacto en las actividades debido a la demora en la ejecución presupuestaria.

Al igual que en la primera fase, hubo un retraso en la aprobación y la ejecución del presupuesto del MEC para cubrir los gastos de la capacitación. A fin de lograr en tiempo y forma la capacitación, es importante planificar y ejecutar el presupuesto según lo planificado, y al mismo tiempo planificar la actividad con cierta flexibilidad considerando demoras que podrían darse en el proceso.

ANEXOS:

CRONOGRAMA (Español)

PDM (Español)

PLAN DE OPERACIÓN (PO)

ABREVIATURA

CAPACITACIÓN EN JAPÓN

ANEXO: “CRONOGRAMA (Español)”

	Fecha	Día	Lugares a Visitar
1	5/6	D	Salida de Japón
2	6/6	L	13:00hs Entrevista a C/P del proyecto (Sra. Mónica Murto) 16:00hs Saludo Oficina de JICA
3	7/6	M	Viaje a Caazapá - Día 1 Visita a IFD San Juan Nepomuceno Supervisión, : Esc.Bas.No.4247 Juan Pablo II (Escuela Centro) Esc.Bas.No.1791 Ignacio Cristaldo (Escuela Asociada)
4	8/6	Mi	Viaje a Caazapá - Día 2 Visita a IFD Caazapá Supervisión: Esc.Bas.No.Esc.Bas.Nº.61 Coronel Abdón Palacio (Escuela Centro) Esc.Bas.No.173 MONSEÑOR JUAN S. BOGARIN (Escuela Asociada)
5	9/6	J	Viaje a Itapúa - Día 1 Visita a IFD Encarnación Supervisión: Esc.Bas.No.65 República Argentina (Escuela Centro) Esc.Bas.No.731 SAN MIGUEL (Escuela Centro) Esc.Bas.No.3322 RDVO. P. CARLOS WINCKEL (Escuela Asociada)
6	10/6	V	Viaje a Itapúa - Día 2 Visita a IFD Coronel Bogado Supervisión: Esc.Bas.No.2310 Colonia San Isidro (Escuela Asociada) Esc.Bas.No.68 Carlos A. López (Escuela Centro)
7	11/6	S	Ordenamiento de documento, preparación de informes
8	12/6	D	
9	13/6	L	Entrevista a C/P del Proyecto (Sra. Magdalena) 14:00hs Saludo Oficina JICA. Reunión interna
10	14/6	M	08:00hs Entrevista con el Director del Proyecto (Viceministro de Educación Superior) 09:00hs Entrevista con la Directora de Formación Docente (Sra. Sindy Sánchez) 10:30hs Entrevista con el Gerente del Proyecto (Director General de Educación Inicial y Escolar Básica) 13:00 Entrevista con la Dirección de Fortalecimiento de los Procesos Educativos
11	15/6	Mi	Viaje a Caaguazú Visita a IFD Cnel. Oviedo Supervisión: Esc. Bás. No.2645 Juan Ángel Benítez (Escuela Centro) Esc. Bás. No.5027 Paraguay Pyahu (Escuela Centro, doble escolaridad y tiene primera infancia) Esc. Bás. No.4012 Iván Benjamín Alvarenga Aguilar (Escuela Asociada) Entrevista con la Asociación de Padres
12	16/6	J	Viaje a Alto Paraná Visita a IFD Este Supervisión: Esc. Bás. No.2978 Santa Ana (Escuela Centro) Esc. Bás. No.481 Mcal. Francisco Solano López (Escuela Centro) Esc. Bas. Nº 4093 San Miguel (Escuela Asociada) Escuelas, Entrevista con la Asociación de Padres
13	17/6	V	Reunión con el equipo del proyecto Preparación del informe de Evaluación
14	18/6	S	Ordenamiento de documento, preparación del informe de evaluación y minuta
15	19/6	D	
16	20/6	L	Presentación del informe de evaluación final y borrador de la minuta. A definir: Reunión con la Gerente del Proyecto (Directora General de Educación Inicial y Escolar Básica)
17	21/6	M	Preparación de la reunión de JCC o Presentación del resultado de la evaluación final, Corrección de la minuta (en caso de necesidad) A definir: Reunión JCC y presentación de resultado de evaluación. Firma de Minuta
18	22/6	Mi	Informe a Oficina de JICA y Embajada del Japón Retorno a Japón Tránsito (Llegada a Japón)

ANEXO: "PDM"

Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos Importantes
<p><u>Meta Superior</u> Las escuelas básicas (escuelas áreas y asociadas) de los departamentos focalizados aplican el PCI incluido en el PEI adecuado al contexto local.</p>	<p>1 50% de las escuelas básicas cuentan con el PCI incluido en el PEI. 2 70% de las actividades planificadas en el PCI, fueron ejecutadas.</p>	<p>1 Documentos de la Coordinación Técnica Departamental de Supervisión 2 Informe de Monitoreo</p>	
<p><u>Objetivo del Proyecto</u> El PCI incluido en el PEI es utilizado en las escuelas áreas de la escolar básica de los departamentos focalizados adecuado al contexto local.</p>	<p>1 70% de las escuelas áreas de la escolar básica cuentan con el PCI incluido en el PEI. 2 70% de las actividades planificadas en el PCI, fueron ejecutadas.</p>	<p>1 Documentos de la Coordinación Técnica Departamental de Supervisión 2 Ídem</p>	La relación entre las escuelas áreas y sus asociadas no sufra los cambios significativos.
<p><u>Resultados Esperados</u></p> <p>1. El manual de elaboración del PCI incluido en el PEI es construido y el manual para la elaboración del PEI es revisado.</p> <p>2. La capacidad de los departamentos focalizados para desarrollar la Capacitación de los Directores sobre PCI incluido en el PEI es fortalecida.</p> <p>3. La capacidad de monitorear los trabajos de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores a nivel central y departamental es mejorada.</p> <p>4. Los roles y las responsabilidades relacionadas con la gestión escolar a través del PCI incluido en el PEI son establecidas en un documento oficial.</p>	<p>1-1 Manual de elaboración de PCI incluido en el PEI elaborado y manual para la elaboración del PEI revisado. 2-1 Cantidad de Tutores de IFD/CRE y los Supervisores capacitados con formato y manual revisado. 2-2 Cantidad de capacitaciones realizadas. 2-3 Nivel de satisfacción de los capacitados (Directores, Docentes, etc.) 2-4 Cantidad de los capacitados (Directores, Docentes, etc.) 3-1-1 Cantidad de informe de capacitación presentado por IFD/CRE a la Dirección de Formación Docente. 3-1-2 Cantidad de informe de monitoreo presentado por los Supervisores a la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo. 3-2 Nivel de satisfacción de los Directores sobre el monitoreo de los Supervisores 4-1 Roles y responsabilidades clarificadas para impulsar el PCI incluido en el PEI.</p>	<p>1-1 Manual de PCI y Manual del PEI 2-1 Informe de capacitación 2-2 Informe de capacitación 2-3 Resultado de la encuesta de la capacitación 2-4 Informe de capacitación 3-1 Cantidad de informe de capacitación y monitoreo recibido en el MEC. 3-2 Informe de monitoreo 4-1 Documentos relacionados del MEC</p>	Los Tutores de IFD/CRE, Supervisores, Directores y Docentes capacitados permanecen en sus cargos.

<u>Actividades</u>	<u>Inversiones</u>	
<p>0 Realizar los estudios de las líneas de base y final.</p> <p>1-1 Identificar los requerimientos sobre revisión de manual de PEI/POA vigente y desarrollar el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI.</p> <p>1-2 Elaborar/revisar el formato y el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI.</p> <p>2-1 Organizar Mesa de Trabajo de Capacitación de Directores en cada departamento focalizado.</p> <p>2-2 Apoyar la elaboración del Programa de Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y el Monitoreo.</p> <p>2-3 Apoyar a IFD/CRE y Supervisores en la implementación de la Capacitación de Directores.</p> <p>2-4 Evaluar la Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y retroalimentar para enriquecer el programa de capacitación.</p> <p>3-1 Analizar el método de monitoreo del PCI incluido en el PEI de las escuelas.</p> <p>3-2 Implementar capacitación de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores sobre monitoreo de PCI incluido en el PEI de las escuelas.</p> <p>3-3 Hacer seguimiento del monitoreo realizado por los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores.</p> <p>3-4 Organizar el Encuentro de Evaluación para socializar los resultados de 3-3.</p> <p>3-5 Organizar al término del año la presentación de las buenas prácticas de las escuelas focalizadas.</p> <p>4-1 Definir roles y responsabilidades de las dependencias involucradas con la expansión de PCI incluido en el PEI.</p> <p>4-2 Elaborar el documento oficial referente a 4-1.</p>	<p><u>Parte Japonesa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Envío de los Expertos <ul style="list-style-type: none"> - Líder/Gestión escolar - Desarrollo de contexto educativo local ➤ Donación de equipos ➤ Gastos necesarios para: <ul style="list-style-type: none"> - Gastos para la realización de los estudios de las líneas de base y final - Gastos de contratación de la Consultora Local, según la necesidad <p><u>Parte Paraguaya</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Asignación de contrapartes <ul style="list-style-type: none"> - Director/a del Proyecto - Gerente del Proyecto - Técnicos Referentes ➤ Oficina para el Proyecto y sus comodidades ➤ Gastos necesarios para: <ul style="list-style-type: none"> - Gastos de capacitaciones y talleres (gasto de traslado de las contrapartes y participantes de la capacitación, viático, hospedaje, etc.) - Gastos de servicios de electricidad, agua, internet, etc. - Gastos de mantenimiento de los equipos adquiridos por el Proyecto 	<p><u>Condiciones Previas:</u></p> <p>La Coordinación Técnica Departamental de Supervisión e IFD se comprometen a ejecutar la capacitación.</p> <p>La política de educación y el currículum que establece la necesidad de PEI/POA y PCI se mantiene.</p>

ANEXO: "PLAN DE OPERACIÓN (PO)"

	Año	2013												2014												2015												2016								
		Mes	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9						
Año escolar del nivel básico del Paraguay		[Barra amarilla: Año escolar]												[Barra amarilla: Año escolar]												[Barra amarilla: Año escolar]												[Barra amarilla: Año escolar]								
[Principales Estudios] Estudio de línea de base, Estudio final		[Barra roja: Estudio de línea de base]												[Barra roja: Estudio de línea de base]												[Barra roja: Estudio de línea de base]												[Barra roja: Estudio de línea de base]								
[Principales Estudios] Estudio de línea de base, Estudio final		[Barra roja: Estudio de línea de base]												[Barra roja: Estudio de línea de base]												[Barra roja: Estudio de línea de base]												[Barra roja: Estudio de línea de base]								
[Principales Reuniones] Comité de Coordinación Conjunta (CCC)		[Barra roja: CCC]												[Barra roja: CCC]												[Barra roja: CCC]												[Barra roja: CCC]								
[Principales Reuniones] Comité de Coordinación Conjunta (CCC)		[Barra roja: CCC]												[Barra roja: CCC]												[Barra roja: CCC]												[Barra roja: CCC]								
[Informe de los Estudios, presentación de la Guía] Informe de Estudio de línea de base, Manuales de PCI - PEI, Informe de Estudio final		[Barra roja: Estudio de línea de base]												[Barra roja: Manual de PCI-PEI (1ª versión)]												[Barra roja: Manual de PCI-PEI (2ª versión)]												[Barra roja: Estudio final]								
[Informe de los Estudios, presentación de la Guía] Informe de Estudio de línea de base, Manuales de PCI - PEI, Informe de Estudio final		[Barra roja: Estudio de línea de base]												[Barra roja: Manual de PCI-PEI (1ª versión)]												[Barra roja: Manual de PCI-PEI (2ª versión)]												[Barra roja: Estudio final]								
[Presentación de informes periódicos] Informe Inicial, Informe de Avance del Proyecto, Informe de Terminación		[Barra roja: Informe Inicial]												[Barra roja: Informe de Avance]												[Barra roja: Informe de Avance]												[Barra roja: Informe de Avance]								
[Presentación de informes periódicos] Informe Inicial, Informe de Avance del Proyecto, Informe de Terminación		[Barra roja: Informe Inicial]												[Barra roja: Informe de Avance]												[Barra roja: Informe de Avance]												[Barra roja: Informe de Avance]								
Resultado 1. El manual de elaboración del PCI incluido en el PEI es construido y el manual para la elaboración del PEI es revisado.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
1-1 Identificar los requerimientos sobre revisión de manual de PEI/POA vigente y desarrollar el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
1-1 Identificar los requerimientos sobre revisión de manual de PEI/POA vigente y desarrollar el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
1-2 Elaborar/revisar el formato y el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
1-2 Elaborar/revisar el formato y el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
Resultado 2. La capacidad de los departamentos focalizados para desarrollar la Capacitación de los Directores sobre PCI incluido en el PEI es fortalecida.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
2-1 Organizar Mesa de Trabajo de Capacitación de Directores en cada departamento focalizado.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
2-1 Organizar Mesa de Trabajo de Capacitación de Directores en cada departamento focalizado.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
2-2 Apoyar la elaboración del Programa de Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y el Monitoreo.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
2-2 Apoyar la elaboración del Programa de Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y el Monitoreo.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
2-3 Apoyar a IFD/CRE y Supervisores en la implementación de la Capacitación de Directores.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
2-3 Apoyar a IFD/CRE y Supervisores en la implementación de la Capacitación de Directores.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
2-4 Evaluar la Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y retroalimentar para enriquecer el programa de capacitación.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
2-4 Evaluar la Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y retroalimentar para enriquecer el programa de capacitación.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
Resultado 3. La capacidad de monitorear los trabajos de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores a nivel central y departamental es mejorada.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
3-1 Analizar el método de monitoreo del PCI incluido en el PEI de las escuelas.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
3-1 Analizar el método de monitoreo del PCI incluido en el PEI de las escuelas.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
3-2 Implementar capacitación de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores sobre monitoreo de PCI incluido en el PEI de las escuelas.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
3-2 Implementar capacitación de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores sobre monitoreo de PCI incluido en el PEI de las escuelas.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
3-3 Hacer seguimiento del monitoreo realizado por los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
3-3 Hacer seguimiento del monitoreo realizado por los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
3-4 Organizar el Encuentro de Evaluación para socializar los resultados de 3-3.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
3-4 Organizar el Encuentro de Evaluación para socializar los resultados de 3-3.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
3-5 Organizar al término del año la presentación de las buenas prácticas de las escuelas		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
3-5 Organizar al término del año la presentación de las buenas prácticas de las escuelas		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
Resultado 4. Los roles y las responsabilidades relacionadas con la gestión escolar a través del PCI incluido en el PEI son establecidas en un documento oficial.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
4-1 Definir roles y responsabilidades de las dependencias involucradas con la expansión de PCI incluido en el PEI.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
4-1 Definir roles y responsabilidades de las dependencias involucradas con la expansión de PCI incluido en el PEI.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
4-2 Elaborar el documento oficial referente a 4-1.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
4-2 Elaborar el documento oficial referente a 4-1.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
4-2 Elaborar el documento oficial referente a 4-2.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
4-2 Elaborar el documento oficial referente a 4-2.		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
Capacitación en Japón		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
Capacitación en Japón		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
Otras actividades complementarias: Actividades de información públicas, adquirentes de equipos		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								
Otras actividades complementarias: Actividades de información públicas, adquirentes de equipos		[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]												[Barra roja]								

Legenda: [Barra roja] Plan [Barra roja] Ejecución ▲ Elaboración y presentación de informes - productos Δ Reunión - Encuentro

ANEXO: “ABREVIATURAS”

ACE	Asociación de Cooperadora Escolar
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
C/P	Contraparte
CRE	Centro Regional de Educación
CDSE	Coordinación Departamental de Supervisión Educativa
Gs.	Guaraníes
IFD	Instituto de Formación Docente
ISE	Instituto Superior de Educación
CCC	Comité de Coordinación Conjunta
JICA	Agencia de Cooperación Internacional
JOCV	Voluntario Japonés Joven
MEC	Ministerio de Educación y Cultura
PA	Plan Áulico (Proyecto Áulico)
PC	Proyecto Comunitario
PCI	Proyecto Curricular Institucional
PCM	Gestión del Ciclo de Proyecto (siglas en inglés: Project Cycle Management)
PDM	Matriz de Diseño de Proyecto (siglas en inglés: Project Design Matrix)
PEA	Proceso de Enseñanza y Aprendizaje
PEC	Proyecto Educativo Comunitario
PED	Proyecto Educativo Departamental
PEI	Proyecto Educativo Institucional
PEN	Proyecto Educativo Nacional
PO	Plan de Operación
POA	Plan Operativo Anual
SACTA	Supervisión de Apoyo y Control Técnico Administrativo
SATP	Supervisión de Apoyo Técnico Pedagógico
UGE	Unidad de Gestión Escolar

ANEXO: “CAPACITACIÓN EN JAPÓN”

Periodo	Tema de la Capacitación	Participante	Institución/Cargo
11 al 31 de mayo de 2014	Gestión escolar para mejorar la calidad de la práctica de la enseñanza y el aprendizaje	John Federico Giménez Rodas	SATP del Distrito de Yatytay, Itapúa (Supervisor)
		Ignacio Paiva	Esc. Bás. No.2330 General Elizardo Aquino (Director de la Escuela Área)
		Sonia Ramona Romero	Esc. Bás. No.2330 General Elizardo Aquino (Coordinadora Pedagógica de la Escuela Área)
25 de enero al 7 de febrero de 2015	Mejora de la educación en las áreas remotas	Maria del Carmen Gimenez	Directora General de Educación Inicial y Escolar Básica (Gerente del Proyecto)
		Aida Santander	Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica (Unidad de Gestión Escolar)
		Magdalena Silvero	Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo (Unidad de Gestión Escolar)
		Zonia Centurion	Dirección General de Currículum, Evaluación y Orientación (Unidad de Gestión Escolar)
11 al 30 de mayo de 2015	Gestión escolar para mejorar la calidad de la práctica de la enseñanza y el aprendizaje	Arnaldo Luizzi	Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo (Director de Supervisión)
		Graciela Aquino	Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica (Jefa del Departamento de Escuelas Rurales)
		Mónica Murto	Unidad de Gestión Escolar (Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo)
		Sonia Rodas	Distrito de Caaguazú, Departamento de Caaguazú (Supervisora Pedagógica)
		Maximino Escobar	Escuela Área de EEB, Distrito de Caaguazú, Departamento de Caaguazú (Director)
		Laura Benitez	Escuela Área de EEB, Distrito de Caaguazú, Departamento de Caaguazú (Coordinadora Pedagógica)
7 al 27 de febrero de 2016	Mejora de la educación en las áreas remotas	María del Carmen Duarte Cristaldo	Dirección de Escolar Básica, MEC
		Dionisia Medina de Vera	SATP de Hemandarias, Departamento de Alto Paraná
		Nora Moran	IFD de Coronel Oviedo, Departamento de Caaguazú
15 de junio al 9 de julio de 2016	Mejora de la educación en las áreas remotas para el logro de los objetivos de desarrollo del milenio y de la EPT.	Sonia Maricel Cardozo Rojas	SATP de San Juan Nepomuceno, Departamento de Caazapá (Técnica Pedagógica)
		Clara Edelira Cardozo de Andino	IFD de Coronel Oviedo, Departamento de Caaguazú (Tutor)

評価グリッド

パラグアイ共和国「地域と歩む学校づくり支援プロジェクト」終了時評価調査

1. プロジェクトの実績

項目	指標等	実績・結果																																								
上位目標																																										
対象県における基礎教育学校（中央校及び周辺校）において地域の特徴を生かした PCI を含む PEI が活用される。	達成度：達成 1. 50%の基礎教育学校が PCI を含む PEI を保有する。（変更済）	<p>達成度：達成</p> <p>エンドライン調査¹で明らかになった、基礎教育学校（周辺校）における PCI を含む PEI の保有率は以下である。周辺校における PEI 及び PCI の保有数及び割合を表-1 に示す。</p> <p>表-1 周辺校における PEI 及び PCI の保有数及び割合</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">県</th> <th rowspan="2">周辺校数</th> <th colspan="2">PEI 保有</th> <th colspan="2">PCI 保有</th> </tr> <tr> <th>学校数</th> <th>割合</th> <th>学校数</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>カアグアス</td> <td>669</td> <td>613</td> <td>91.6%</td> <td>448</td> <td>67.0%</td> </tr> <tr> <td>カアサパ</td> <td>293</td> <td>222</td> <td>75.8%</td> <td>146</td> <td>49.8%</td> </tr> <tr> <td>イタプア</td> <td>607</td> <td>540</td> <td>89.0%</td> <td>421</td> <td>69.4%</td> </tr> <tr> <td>アルト・パラナ</td> <td>514</td> <td>430</td> <td>83.7%</td> <td>340</td> <td>66.1%</td> </tr> <tr> <td>総計</td> <td>2,083</td> <td>1,805</td> <td>86.7%</td> <td>1,355</td> <td>65.1%</td> </tr> </tbody> </table> <p>出典：教授支援監督事務所向け質問票調査結果</p> <p>図-1 周辺校における PEI 及び PCI 保有率の比較</p>	県	周辺校数	PEI 保有		PCI 保有		学校数	割合	学校数	割合	カアグアス	669	613	91.6%	448	67.0%	カアサパ	293	222	75.8%	146	49.8%	イタプア	607	540	89.0%	421	69.4%	アルト・パラナ	514	430	83.7%	340	66.1%	総計	2,083	1,805	86.7%	1,355	65.1%
	県	周辺校数			PEI 保有		PCI 保有																																			
学校数			割合	学校数	割合																																					
カアグアス	669	613	91.6%	448	67.0%																																					
カアサパ	293	222	75.8%	146	49.8%																																					
イタプア	607	540	89.0%	421	69.4%																																					
アルト・パラナ	514	430	83.7%	340	66.1%																																					
総計	2,083	1,805	86.7%	1,355	65.1%																																					

¹ エンドライン調査の詳細は、付属資料 5. 添付資料「エンドライン調査」を参照

評価グリッド

項 目	指標等	実績・結果
		<p>全周辺校のうち「PEIを作成・保有している学校」は86.7%（全周辺校2,083校中1,805校）であった。周辺校については、上位目標の指標「50%の基礎教育学校がPCIを含むPEIを保有する」を達成している。</p> <p>また「PEIの一部であるPCIを作成・保有している学校」は65.1%（全周辺校2,083校中1,355校）であり、エンドライン調査対象の周辺校の50%以上がPCIを保有している。</p> <p>他方、カアサパ県の周辺校でPCI保有率が49.8%である点は課題である。上位目標の指標には、「対象4県すべての周辺校で、PCIを含むPEI保有率50%以上を満たす」ことは明記されていないが、プロジェクト終了までに、カアサパ県の周辺校におけるPCIを含むPEIの保有率を高める対策が必要である。</p> <p>日本人専門家への聞き取り調査結果によると、カアサパ県でPCI及びPEI保有率が低い理由は、以下である。</p> <p>カアサパ県は、道路がアスファルト舗装されていない地域が多く、天候によっては路面が荒れて車が通行できなくなる。このため、校長研修への参加や学校モニタリング実施が困難となるケースが散見される。しかしながら、IFD/CREの校長研修実施の遅れや計画・実施・報告の一連の業務遂行の不徹底も、PCI及びPEI保有率が低い原因になっている。また、スーパーバイザーとIFD/CRE教官との連携不足やスーパーバイザーの学校モニタリングの不徹底なども原因のひとつと考えられる。</p> <p>MEC就学前・基礎教育総局は、カアサパ県を全国17県のなかでも特に支援が必要なターゲット県と定め、2014年から支援を集中させているが、その効果が表れるにはさらなる時間と対策が必要である。IFD/CRE教官、スーパーバイザー及び技官、中央校校長・教員など、それぞれの当事者がおのおの役割と責務を遂行することで解決できる点が多々あるにもかかわらず、徹底されていないところに行政側の問題が存在している。</p>

評価グリッド

2. PEI に記載されている PCI 活動の 70%が実施される。(変更済)

達成度：達成

エンドライン調査で明らかになった、基礎教育学校（周辺校）における PEI に記載されている PCI 活動実施率を表-2 に示す。

表-2 周辺校における PCI 保有と活動実施数の割合

県	周辺校数	PCI 保有		PCI 活動実施		
		学校数	割合	学校数	全体に占める割合	実施数/保有数
カアグアス	669	448	67.0%	303	45.3%	67.6%
カアサパ	293	146	49.8%	123	42.0%	84.2%
イタプア	607	421	69.4%	329	54.2%	78.1%
アルト・パラナ	514	340	66.1%	284	55.3%	83.5%
総計	2,083	1,355	65.1%	1,039	49.9%	76.7%

出典：教授支援監督事務所向け質問票調査結果

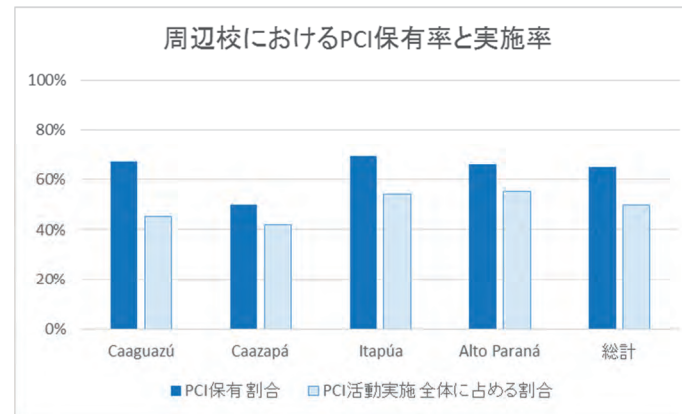


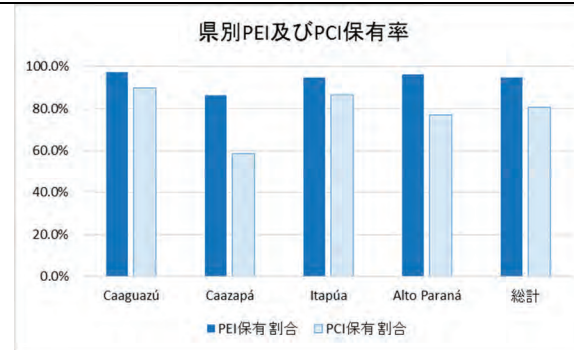
図-2 周辺校における PCI 保有率と実施率の比較

周辺校における PCI 活動の実施率を分析する際は、PCI の保有率を勘案する必要がある。全周辺校のうち、PCI を保有しているのは、65.1%（全周辺校 2,083 校中 1,355 校）であった。PCI を保有している学校のうち、PCI に記載の活動

評価グリッド

		<p>をひとつでも実施している学校は 76.7% (PCI 保有校全 1,355 校中 1,039 校) であった。上位目標の指標 2 である「PEI に記載されている PCI 活動の 70% が実施」は、PCI 保有校に占める PCI 実施校の割合で見れば上回っている。</p> <p>他方、全周辺校 (PCI を保有していない学校含む) のうち「PCI の活動を実施している学校」は 49.9% (全周辺校 2,083 校中 1,039 校) となり、全周辺校を対象に判断すれば、上記指標を下回っている。</p> <p>プロジェクトが行った、PCI 活動の実施率を高めるための活動の分析は、プロジェクト目標の指標 2 の実績欄を参照。</p>																																								
プロジェクト目標																																										
対象県の基礎教育学校 (中央校) において地域の特徴を生かした PCI を含む PEI が活用される。	達成度：達成 1. 基礎教育学校 PCI が含まれる PEI の保有率 70% (変更済)	達成度：達成 全中央校のうち「PEI を作成・保有している学校」は 94.6% (全中央校 353 校中 334 校) であった。また、全中央校のうち「PEI の一部である PCI を作成・保有している学校」は 80.7% (全中央校 353 校中 285 校) であった。以上の結果から、プロジェクト目標の指標 1 である「基礎教育学校 (中央校) における PCI を含む PEI の保有率 70%」を上回ったと判断される。 他方、県別にみるとカアサパ県が 58.6% で指標の 70% を下回っている。指標 1 にはすべての県で PEI 保有率が 70% を超えることは明記されていないが、プロジェクトで対応が必要な課題である。カアサパ県での PEI 保有率が低い理由は、上位目標の分析で示したとおり。県別の中央校における PEI 及び PCI の保有数及び割合を表-3 に示す。																																								
表-3 PEI 及び PCI を保有する中央校数及び割合 (2016 年 4 月時点)																																										
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">県</th> <th rowspan="2">中央校数</th> <th colspan="2">PEI 保有</th> <th colspan="2">PCI 保有</th> </tr> <tr> <th>学校数</th> <th>割合</th> <th>学校数</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>カアグアス</td> <td style="text-align: center;">116</td> <td style="text-align: center;">113</td> <td style="text-align: center;">97.4%</td> <td style="text-align: center;">104</td> <td style="text-align: center;">89.7%</td> </tr> <tr> <td>カアサパ</td> <td style="text-align: center;">58</td> <td style="text-align: center;">50</td> <td style="text-align: center;">86.2%</td> <td style="text-align: center;">34</td> <td style="text-align: center;">58.6%</td> </tr> <tr> <td>イタブア</td> <td style="text-align: center;">97</td> <td style="text-align: center;">92</td> <td style="text-align: center;">94.8%</td> <td style="text-align: center;">84</td> <td style="text-align: center;">86.6%</td> </tr> <tr> <td>アルト・パラナ</td> <td style="text-align: center;">82</td> <td style="text-align: center;">79</td> <td style="text-align: center;">96.3%</td> <td style="text-align: center;">63</td> <td style="text-align: center;">76.8%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">総 計</td> <td style="text-align: center;">353</td> <td style="text-align: center;">334</td> <td style="text-align: center;">94.6%</td> <td style="text-align: center;">285</td> <td style="text-align: center;">80.7%</td> </tr> </tbody> </table>			県	中央校数	PEI 保有		PCI 保有		学校数	割合	学校数	割合	カアグアス	116	113	97.4%	104	89.7%	カアサパ	58	50	86.2%	34	58.6%	イタブア	97	92	94.8%	84	86.6%	アルト・パラナ	82	79	96.3%	63	76.8%	総 計	353	334	94.6%	285	80.7%
県	中央校数	PEI 保有			PCI 保有																																					
		学校数	割合	学校数	割合																																					
カアグアス	116	113	97.4%	104	89.7%																																					
カアサパ	58	50	86.2%	34	58.6%																																					
イタブア	97	92	94.8%	84	86.6%																																					
アルト・パラナ	82	79	96.3%	63	76.8%																																					
総 計	353	334	94.6%	285	80.7%																																					
出典：教授支援監督事務所向け質問票調査結果より																																										

評価グリッド



図－3 県別 PEI 及び PCI 保有率の比較

<ベースライン調査との比較>

ベースライン調査（2013年11月実施）とエンドライン調査結果を比較すると、PEI及びPCIの提出率の変化は以下となる。

PEI提出率は、4県全体では67%から94.6%へ約28ポイント増加している（県別で20～38ポイント増加）。PCI提出率は、4県全体では9%から80.7%へ約72ポイント増加している（県別で50～79ポイント増加）。したがって、プロジェクト介入前と比べ介入後は、PEI及びPCI提出率が増加したことが分かる。

表－4 PEI及びPCIを保有する中央校数とその割合（2013年11月時点）

県	2013年	2016年	2013年		2016年		2013年		2016年	
	中央校数	中央校数	PEI保有		PEI保有		PCI保有		PCI保有	
			学校数	割合	学校数	割合	学校数	割合	学校数	割合
カアグアス	116	116	79	68%	113	97.4%	12	10%	104	89.7%
カアサパ	58	58	28	48%	50	86.2%	3	5%	34	58.6%
イタブア	73	97	55	75%	92	94.8%	12	16%	84	86.6%
アルト・パラナ	93	82	66	71%	79	96.3%	4	4%	63	76.8%
合計	340	353	228	67%	334	94.6%	31	9%	285	80.7%

出典：ベースライン調査結果及びエンドライン調査結果を基に終了時評価団作成

評価グリッド

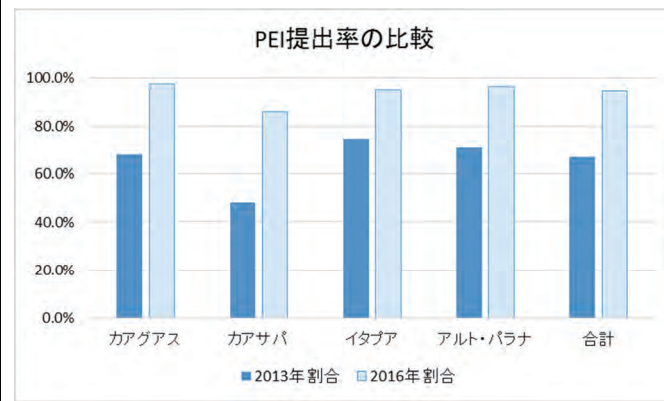


図-4 PEI 提出率の比較

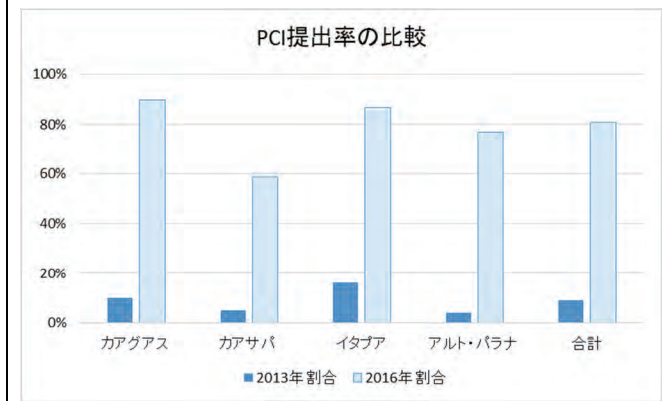


図-5 PCI 提出率の比較

他方、PEIの普及を目的とした先行プロジェクト「JICA 学校運営管理改善計画プロジェクト（2006年～2009年）」終了から約7年、本プロジェクト開始から2年半が経過しても、いまだにPEIを提出していない（保有していない）学校が5.4%、PCIを提出していない学校が19.3%存在する。学校に対するインタビュー調査から推測されるPEI及びPCIの未提出の原因は以下である。

PEI未提出の原因

- ・ 学校長の退職と研修未受講の新学校長の赴任
- ・ 学校運営管理チームの不在
- ・ スーパーバイザーと校長の対立・衝突

PCI未提出の原因

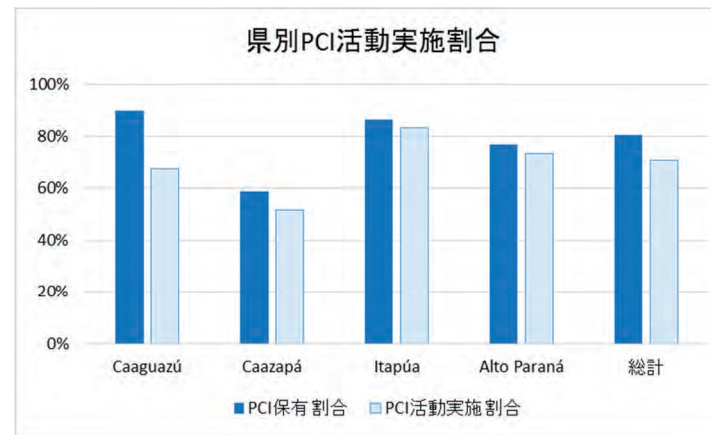
- ・ 現在作成中
- ・ 諸事情による研修への不参加
- ・ 知識不足である

また、スーパーバイザーによる学校へのフォローアップや指導・助言が徹底されていない場合にもPEI・PCI未提出が生じる。

評価グリッド

<p>2. PEI に記載されている PCI 活動の実施達成度 70% (変更済)</p>	<p>達成度：達成</p> <p>エンドライン調査結果によると、全中央校のうち「PEI に記載されている PCI の活動を実施している学校」(PCI に記載されている活動の一つでも実施していれば PCI 活動が実施されたとみなす) は 70.5% (全中央校 249 校中 353 校) であった。対象 4 県全体ではプロジェクト目標の指標 2 である「PEI に記載されている PCI 活動の実施達成度 70%」を上回っており、目標は達成されている。</p> <p>他方、県別にみるとカアグアス県においては 67.2%、カアサパ県においては 51.7%と 70%を下回っている。日本人専門家への聞き取り調査結果によると、カアサパ県での PCI 活動実施率が低い理由は、上位目標の分析で示したとおり。</p> <p>カアグアス県は地域によって PCI 活動実施達成にかなりの差があり、サンフアキン地区では中央校 5 校中 0 校となっている。イウ地区では 2SATP の管轄地域で 12 校中 6 校と半数となっている。理由としては IFD 校から 50 ～60km 離れていることによる校長研修への不参加やスーパーバイザーの指導力不足等が原因と考えられる。</p> <p>県別 PCI 活動実施達成校数及び割合の詳細を表-5 に示す。</p> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> <p>表-5 各県の中央校における PCI 活動実施割合</p> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">県</th> <th rowspan="2">中央校数</th> <th colspan="2">PCI 保有</th> <th colspan="2">PCI 活動実施</th> </tr> <tr> <th>学校数</th> <th>割合</th> <th>学校数</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>カアグアス</td> <td>116</td> <td>104</td> <td>89.7%</td> <td>78</td> <td>67.2%</td> </tr> <tr> <td>カアサパ</td> <td>58</td> <td>34</td> <td>58.6%</td> <td>30</td> <td>51.7%</td> </tr> <tr> <td>イタプア</td> <td>97</td> <td>84</td> <td>86.6%</td> <td>81</td> <td>83.5%</td> </tr> <tr> <td>アルト・パラナ</td> <td>82</td> <td>63</td> <td>76.8%</td> <td>60</td> <td>73.2%</td> </tr> <tr> <td>総 計</td> <td>353</td> <td>285</td> <td>80.7%</td> <td>249</td> <td>70.5%</td> </tr> </tbody> </table> </div> <p>出典：教授支援監督事務所向け質問票調査結果</p>	県	中央校数	PCI 保有		PCI 活動実施		学校数	割合	学校数	割合	カアグアス	116	104	89.7%	78	67.2%	カアサパ	58	34	58.6%	30	51.7%	イタプア	97	84	86.6%	81	83.5%	アルト・パラナ	82	63	76.8%	60	73.2%	総 計	353	285	80.7%	249	70.5%
県	中央校数			PCI 保有		PCI 活動実施																																			
		学校数	割合	学校数	割合																																				
カアグアス	116	104	89.7%	78	67.2%																																				
カアサパ	58	34	58.6%	30	51.7%																																				
イタプア	97	84	86.6%	81	83.5%																																				
アルト・パラナ	82	63	76.8%	60	73.2%																																				
総 計	353	285	80.7%	249	70.5%																																				

評価グリッド



図－6 県別 PCI 活動実施率

PCI 活動の実施率を高めるため、プロジェクトでは以下のような取り組みを行ってきた。

1. PCI についての理解促進 (PC との違いの区別を含む)

理解促進に向けた取り組み内容

・ PCI 概念と構成要素の整理と資料を活用した研修の実施 (PC との違いの区別を含む)
・ PEI における PCI の位置づけとその意味の整理と資料を活用した研修の実施
・ 講師・校長研修での説明
・ フォーマット例の提供

2. PCI の作成促進

PCI の作成を促進に向けた取り組み内容

・ 作成資料の提供
・ PCI 作成の指導
・ 活動例の提示 (新しい教授方法や実施例の紹介)
・ IFD 教官向けの補完研修の実施 (PCI の活動例として新教授方法の実践演習、PCI 実施の目的と期待される成果について復習)

3. PCI 活動を実施促進させる

評価グリッド

	<p>PCI 活動の実施促進に向けた取り組み内容</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td data-bbox="719 268 1984 308"> <ul style="list-style-type: none"> ・スーパーバイザーによる学校モニタリングの実施促進 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="719 308 1984 347"> <ul style="list-style-type: none"> ・学校モニタリング用の評価ツールの作成・提供 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="719 347 1984 389"> <ul style="list-style-type: none"> ・学校自己評価用のツールの作成・提供 </td> </tr> </table>		<ul style="list-style-type: none"> ・スーパーバイザーによる学校モニタリングの実施促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校モニタリング用の評価ツールの作成・提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校自己評価用のツールの作成・提供
<ul style="list-style-type: none"> ・スーパーバイザーによる学校モニタリングの実施促進 					
<ul style="list-style-type: none"> ・学校モニタリング用の評価ツールの作成・提供 					
<ul style="list-style-type: none"> ・学校自己評価用のツールの作成・提供 					
成 果					
<p>成果 1 : PCI を含む PEI の作成マニュアルが策定され、PEI の作成マニュアルが改訂される。</p>	<p>達成度：達成</p> <p>指標 1-1 開発された PCI を含む PEI の作成マニュアル及び改訂された PEI 作成マニュアル</p>	<p>達成度：達成</p> <p>PCI 概念や授業計画 (PA) について MEC 内関係者間でも議論を重ね、統一された資料として整理したあと、すべての訂正箇所や新たに作成した資料をマニュアルに挿入した。2016 年 4 月 12 日付でカリキュラム局から検証終了の公式文書を受領した。同文書に記載の修正要求に基づき対応した。修正版は基礎教育局の教材編集担当の下で公式教材としての編集 (公的ロゴの挿入、ページ配置調整、表紙デザイン・カラー調整等) が行われている。編集が済み次第、印刷・配布する予定である。</p> <p>これまでの経緯を以下に示す。</p> <p>ベースライン調査の結果、パラグアイでは PCI の概念について理解が進んでおらず、PEI、PCI、PC の混同も一部で生じていることが分かった。このため、近隣諸国 (アルゼンチンやチリなど) で既に導入・活用されている PCI に関する公的文献や資料等を参考に概念や構成についてたたき台を作成し、MEC 関係者間で協議を重ね意見を集約し、MEC の公的見解として整理した。この結果、関係者間の調整に時間がかかり、研修実施の遅れが生じた。</p> <p>2013 年 11 月から、PEI マニュアル改訂について関係者間で協議を行い、改訂を進めてきた。先行プロジェクト対象のセントラル県教員養成校 (CRE Saturio Rios) の講師から、マニュアルに関する研修参加者の理解度や難しい箇所、改訂すべきと思われる点などについて聞き取り済みである。また、対象県の教員養成校講師やスーパーバイザー、MEC 関係者らからも意見を聴取済みである。関係者からの聞き取り結果は、その都度マニュアル (案) に直接反映させている。具体的な内容は以下である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ PC の概念や作成方法についても知識不足が確認されたため、既存の MEC 教材を参考に追記 ・ PA の概念は、エスクェラ・ビバ II で整理したものを PEI の一部として追記 ・ マニュアル完成版 (案) について、対象 4 県 12 校の IFD/CRE 教官に意見や再修正すべき点について聴取し、コメントを完成版に反映 <p>なお、上記内容は合同調整委員会 (JCC) において両副大臣、就学前・基礎教育総局ほか関係 2 局の局長にも</p>			

評価グリッド

		<p>内容説明を行い、了承を得て進めてきた。</p> <p>また、エスクエラ・ビバプログラムとも連携協力し、同プログラムの研修等においても同内容をベースとした指導が実施されている。同プログラムにおいて PCI の作成支援を受けている学校は全国で約 140 校である。</p>																																			
<p>成果 2： 対象県において、PCI を含む PEI 作成マニュアルに沿った校長研修能力が向上する。</p>	<p>達成度：おおむね達成しているが、校長研修の計画・遂行に課題の残る地区がある。</p>																																				
	<p>指標 2-1:研修を受けた IFD/CRE 教官及びスーパーバイザーの人数</p>	<p>達成度：達成</p> <p>全 5 回の講師研修で育成された講師の数は 119 名である。詳細は、表－6 を参照。講師として認定を受けるには、全 5 回の講師研修のうち、3 回以上の出席が条件となる。</p> <p style="text-align: center;">表－6 講師研修受講人数</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">県</th> <th style="width: 15%;">IFD/CRE 教官</th> <th style="width: 15%;">教授支援監督官 (スーパーバイザー)</th> <th style="width: 15%;">県教育技官 (テクニコ)</th> <th style="width: 15%;">県教育調整監督 事務所技官 (テクニコ)</th> <th style="width: 10%;">合 計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>カアグアス</td> <td>5</td> <td>14</td> <td>15</td> <td>3</td> <td>37</td> </tr> <tr> <td>カアサパ</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>9</td> <td>0</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>イタプア</td> <td>8</td> <td>8</td> <td>16</td> <td>1</td> <td>33</td> </tr> <tr> <td>アルト・パラナ</td> <td>2</td> <td>13</td> <td>16</td> <td>2</td> <td>33</td> </tr> <tr> <td>総 計</td> <td>18</td> <td>39</td> <td>56</td> <td>6</td> <td>119</td> </tr> </tbody> </table> <p>出典：エンドライン調査報告書</p>	県	IFD/CRE 教官	教授支援監督官 (スーパーバイザー)	県教育技官 (テクニコ)	県教育調整監督 事務所技官 (テクニコ)	合 計	カアグアス	5	14	15	3	37	カアサパ	3	4	9	0	16	イタプア	8	8	16	1	33	アルト・パラナ	2	13	16	2	33	総 計	18	39	56	6
県	IFD/CRE 教官	教授支援監督官 (スーパーバイザー)	県教育技官 (テクニコ)	県教育調整監督 事務所技官 (テクニコ)	合 計																																
カアグアス	5	14	15	3	37																																
カアサパ	3	4	9	0	16																																
イタプア	8	8	16	1	33																																
アルト・パラナ	2	13	16	2	33																																
総 計	18	39	56	6	119																																
	<p>指標 2-2:研修の実施回数</p>	<p>達成度：講師研修の実施回数は十分であるが、校長研修に関しては一部の IFD/CRE で実施回数が不十分である。</p> <p>研修は、大きく分けて講師研修と校長研修の二つがある。講師研修は IFD/CRE 講師及びスーパーバイザーのほか、県教育技官（テクニコ）、県教育調整監督事務所技官（テクニコ）を対象としている。校長研修は、学校長、副校長・教員等を対象としている。</p> <p>本プロジェクトの対象は中央校となっているが、各中央校の校長は同一学校ネットワーク内にある 5～12 校の周辺校に対して指導・助言を与える立場にある。本プロジェクトで移転した技術は、中央校の校長による指導・助言を通じて周辺校（2,083 校）へと二次的に移転され、技術面での持続性が期待される。</p> <p>基本的には、中央校校長は学校ネットワーク内の月 1 回の勉強会などを通じて PCI を含む PEI の作成・導入の指導助言を周辺校に行っている。また、地区によってはスーパーバイザーと IFD/CRE 教官の合意のうえで、校長研修を中央校と周辺校合同で実施している。または、周辺校に対しても同様の研修を実施している地区もある。</p>																																			

評価グリッド

<講師研修>

プロジェクトの学校運営管理ユニット(プロジェクトユニット)が指導者となって実施した講師研修の回数は、補完研修やモニタリング実践研修を含めると全8回であった。講師の対象者はIFD/CRE 教官、教授支援監督事務所(STATP)のスーパーバイザー及び教育技官(テクニコ)である。プロジェクトを通して育成された講師の数は、119名である。詳細は、添付資料「講師研修受講人数」及び添付資料「講師研修の実施回数と主なテーマ」参照。

<IFD/CRE 講師及びスーパーバイザーを対象とした補完研修>

ベースライン調査時点で、県ごとにPEIに関する研修実施の状況やPEI/POA作成・提出状況に差があるため、状況に合わせた個別の対応が必要と判明した。同調査時点で、イタプア県やカアグアス県では2年間の研修が既に修了しており、PEI/POAの作成・提出も進んでいた。他方、カアサパ県ではこれまで研修が行われておらず、PEI/POA作成にも課題が多く残っていたため、本プロジェクトで補完研修を実施した。管轄のIFD/CREがこれまでにPEIに関する研修を十分に実施してきていない地区で、2014年3~4月実施の第1回講師研修(PEI作成の初歩からの研修内容)の補完研修として、同年5~6月に2日間の追加研修を実施した。事前に「PEI作成の初歩」と「PEI作成の復習」の2種類の研修計画案を準備し、地区ごとに別々のメニューでの研修を実施した。

IFD/CRE 講師及びスーパーバイザーを対象とした補完研修の概要を表-7に示す。

表-7 IFD/CRE 講師及びスーパーバイザーを対象とした補完研修の概要

日 程	県	場 所	参加人数
2014年5月20~22日	イタプア	IFD マリア・アウキシリアドーラ	15
2014年5月20~22日	カアサパ	IFD カアサパ	13
2014年6月3~5日	カアグアス	IFD カアグアス	35
合 計			63

IFD/CRE 講師及びスーパーバイザーを対象とした補完研修の内容

- ・ ベースライン調査の結果報告
- ・ 学校運営管理
- ・ PEI作成の復習

評価グリッド

<IFD 教官向け補完研修>

2015年10月13日～14日の2日間の日程で、IFD 教官向け補完研修を実施した。概要を以下に示す。
同2日間、アスンシオンにおいてプロジェクト対象の全12校のIFD 校長と教官の計35名を招へいし、補完研修を実施した。参加者の交通・宿泊費などの費用はMEC 教員養成校の予算を活用し、基礎教育局の各技官が講師を担当した。補完研修の目的は以下であった。

- ・学校教育計画の作成に関する知識の強化
- ・教育文化省が進める教授法についての知識習得及び分析

表－8 IFD 教官向け補完研修概要

日 程	所 属	場 所	参加人数
2015年10月13～14日	全12校のIFD 校長及び教官	アスンシオン	47

主な研修内容は以下のとおり。

日 程	主 な 研 修 内 容
1 日 目	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学校教育計画作成の重要性 ・ 全国学力テストの実施と学校評価 ・ 参加型の学校教育計画作成 ・ PEI と PCI ・ PA のリンク ・ PEI マニュアルの改訂状況の共有 ・ PCI に記載すべき教授法 ・ 算数教授法「小さい数学者」の紹介と実践演習
2 日 目	<ul style="list-style-type: none"> ・ 越年児童に対する補完授業方法 ・ 国語教授法「読む、考える、覚える」の紹介と実践演習 ・ 連続的教授法の紹介

<校長研修>

校長研修は、講師研修を受講したIFD/CRE 教官とスーパーバイザーが協同で計画し、管轄地域の基礎教育中央校校長に対して実施した。校長研修は、各地域の教官とスーパーバイザーが合同で作成した校長研修計画（講師研修中に作成）に沿って行われた。校長研修の実施時期や回数、場所については、各地域の実情に合わせ柔軟

評価グリッド

に対応していた²。前述の省令 No.239/15 では時間数で計算しているため、本プロジェクトでも時間数で実績を評価している。校長研修の参加者数については、添付資料「IFD 別校長研修に参加した校長・教員の人数」を参照。

2015年5月に発布された省令 No.239/15 では、プロジェクト対象4県の全12校のIFD/CREは「プロジェクト期間中の2014年3月から2016年7月までに、すべての基礎教育校（中央校及び周辺校）校長に対して300時間の研修をすること」が定められている（添付資料「省令 No.239/15」）。同省令には「PEI及びPCI作成及び実施のための校長研修を実施すること」も規定されている。300時間の研修内容には、座学だけでなく自主学習も含まれるため、300時間をどのように割り振るのか、自主学習実施の確認と評価方法等については、各IFD/CREが校長研修計画を作成する際に規定し研修を実施している。

表-9に、2016年4月までに実施された校長研修の実施時間数をIFD別に示す。既に200時間以上実施している地域では、2016年7月までに規定の300時間を修了する見込みであるが、IFD サンフアン・ネポムセノ校やマリア・アウキリシアドーラ校は達成困難と予想される。

表-9 IFD 別校長研修の実施時間数

IFD/CRE	実施時間数	管轄中央校数	管轄周辺校数
IFD カアグアス	150	72	458
IFD コロネル・オビエド	228	38	191
IFD サンホセ・デ・ロス・アロジョス	250	6	20
IFD カアサバ	210	14	62
IFD ジュトゥ	200	12	52
IFD サンフアン・ネポムセノ	20	32	179
CRE エンカルナシオン	200	9	63
IFD コロネル・ボガード	300	25	124
IFD カピタン・ミランダ	120	28	177
IFD ジャトゥタウ	270	29	190
IFD マリア・アウキリシアドーラ	80	10	53
CRE エステ	250	82	514

出典：IFD 向け質問票調査結果より

² 校長研修の実施回数について、プロジェクトでは規定していない。状況に合わせて実施しているため、それぞれの地域によって異なる。基本的には講師研修を実施したあとに行うとしている。

評価グリッド

		<p>【プロジェクトによる校長研修実施支援】</p> <p>2014年4月～5月にかけて実施された校長研修実施の際、プロジェクトは、以下の内容の支援を行った。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・講師研修で使用するデータの提供 ・研修用プレゼンテーション資料（パワーポイント）の提供 ・IFD 教官派遣による研修実施の支援〔全体の 25%（日本人専門家への聞取りで得た数値）の IFD 研修では、研修先への交通費が確保できないため、参加者が IFD 教官派遣費を負担し最寄の会場へ招へいして実施している。プロジェクトは、このスキーム研修実施困難地域へ紹介した。〕
	<p>指標 2-3: 研修に参加した校長・教員の満足度</p>	<p>達成度：高い</p> <p>エンドライン調査で、基礎教育中央校 40 校（各県 10 校）に対しインタビューを実施し、校長研修参加者の校長研修に対する理解度と満足度を 3 段階（良好、普通、改善の必要あり）で調査・分析した³。なお、校長研修に継続して参加した学校は 36 校（40 校中）であった。</p> <p>満足度については、「良好」が 77.8%（36 校中 28 校）、「普通」が 13.9%（36 校中 5 校）、「改善の必要あり」が 8.3%（36 校中 3 校）であった。「良好」と「普通」を合わせると 90%以上となり、研修参加者の満足度はおおむね高いといえる。</p> <p>満足度「良好」と回答した理由を調査したところ、「IFD のある場所まで距離があるため参加するのが困難であったが、IFD 教官が学校のある地域まで出張して研修してくれた」「研修以外でも PEI や PCI 作成についての質問に快く回答してくれた」などが挙げられた。</p> <p>満足度「改善の必要あり」と回答した理由を調査したところ、「参加者の人数が多すぎた。グループに分けるべき」「参加者の PEI に関する知識に差があり、レベルごとにグループを分けるべき」「数名の講師が指導していたため継続性や一貫性に欠けていた。講師間の調整が必要」などが挙げられた。</p> <p>理解度については、「良好」が 80.6%（36 校中 29 校）、「普通」が 19.4%（36 校中 7 校）、「改善の必要あり」と回答した学校はなかった。よって、IFD/CRE 教官が指導する研修参加者の理解度はおおむね良好といえる。調査結果を表-10 に示す。</p>

³ 理解度、満足度は、ともに研修参加者の自己申告による。

評価グリッド

表-10 校長研修参加者の理解度及び満足度

中央校数	校長研修受講数	校長研修理解度			校長研修満足度		
		良好	普通	改善	良好	普通	改善
40	36	29	7	0	28	5	3
100%	90.0%	80.6%	19.4%	0.0%	77.8%	13.9%	8.3%

出典：エンドライン調査報告書

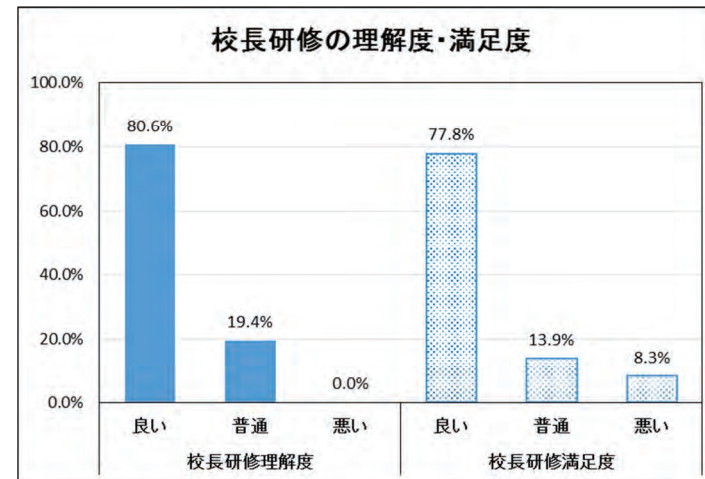


図-7 校長研修の理解度・満足度

指標 2-4: 研修に参加した校長・教員の人数

達成度：おおむね達成

エンドライン調査において、IFD/CRE に対して質問票調査を行い、校長研修に参加した人数を確認した。全参加者は 1,987 名であった。詳細を表-11 に示す。

評価グリッド

表-11 IFD 別校長研修に参加した校長・教員の人数

研修実施教員養成校 (IFD)	中央校 校長	中央校 (副校長・ 教員)	周辺校 校長	周辺校 (副校長・ 教員)	合計
IFD カアグアス	57	209	293	221	780
IFD コロネル・オビエド	31	26	8	10	75
IFD サンホセ・デ・ロス・アロジョス	6	5	21	0	32
IFD カアサパ	15	30	0	0	45
IFD ジュトウ	12	8	12	8	40
IFD サンフアン・デ・ネポムセノ	15	43	50	56	164
CRE エンカルナシオン	34	12	21	12	79
IFD コロネル・ボガード	12	14	61	0	87
IFD カピタン・ミランダ	23	18	118	1	160
IFD ジャトウタウ	22	28	182	13	245
IFD マリア・アウキシリアドーラ	9	4	36	3	52
CRE エステ	68	30	100	30	228
合 計	304	427	902	354	1,987

出典：エンドライン調査報告書

本プロジェクトの対象は中央校の校長及び副校長であるが、IFD/CRE とスーパーバイザーの了承を得て、周辺校も含めて同時に研修を実施した地域もあった。また、校長や副校長だけでなく、教務主任である教員等が参加しているケースもあった。

成果3： IFD/CRE 教官及びスーパーバイザーの業務に対する県・教育文化省のモニタリング能力が向上する。	達成度： スーパーバイザーによる学校へのモニタリング及び助言はおおむね良好であり、モニタリング能力が向上したといえるが、報告書を受け取った県の CDSE や中央の教員養成局、教育過程（教育プロセス）強化総局による助言・フィードバックは不十分である。
指標 3-1-1 IFD/CRE の研修報告書の教員養成局への提出数	達成度： 報告書の提出形態が統一されておらず評価不能 IFD/CRE に対して行った質問票調査結果によると、IFD/CRE ごとに教員養成局に提出した研修報告書数は表-12 のとおりである。

評価グリッド

表-12 IFD/CRE が提出した研修報告書数

IFD/CRE	報告書数
IFD カアグアス	18
IFD コロネル・オビエド	3
IFD サンホセ・デ・ロス・アロジョス	3
IFD カアサバ	8
IFD ジュトゥ	6
IFD サンフアン・ネポムセノ	0
CRE エンカルナシオン	2
IFD コロネル・ボガード	11
IFD カピタン・ミランダ	1
IFD ジャトゥタウ	6
IFD マリア・アウキシリアドーラ	2
CRE エステ	1

出典：エンドライン調査報告書

エンドライン調査結果によると、各 IFD/CRE が教員養成局に提出した研修報告書数は 0 から 18 までと大きな差がある。教員養成局において報告書の提出に係る規定は特に設けていないが、原則として校長研修実施後に報告を行うことを本プロジェクトとして指導してきている。報告書の形式については各 IFD/CRE に任されている。

本終了時評価調査でいくつかの IFD/CRE に確認したところ、各 IFD/CRE から教員養成局に別途、定期報告書を提出することとなっており、このなかに校長研修実施報告書を含めている学校があった。また、IFD/CRE によって報告書の数にばらつきがあり、校長研修実施後に提出しているところと、IFD/CRE によっては半期ごとや年度ごとに提出しているケースが見受けられる。IFD/CRE サンフアン・ネポムセノ校に関しては、教員養成局に提出すべき校長研修計画書もまだ提出されておらず、教員養成局の指導が徹底していない。プロジェクト側からもその都度指導を行ってきたが、いまだ改善されていない。引き続き働き

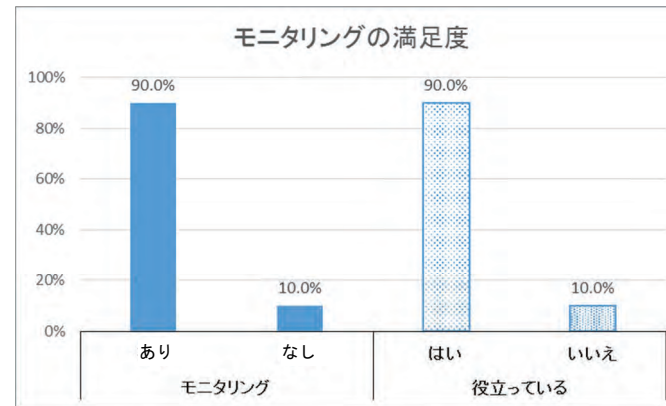
評価グリッド

		<p>かけが必要である。</p> <p>なお、エンドライン調査のデータは、研修報告書と定期報告書のどちらの報告書を数えたのか明確でなく、報告書数の多寡だけでは内容の分析は行うことができない。</p> <p>また、IFD/CRE の校長や教官からは、報告書を教員養成局に提出したあとのフィードバックをもっとほしいという声が多数聞かれた。教員養成局によると、問題があれば個人的に、また、月 1 回の教員養成局と IFD 校長のミーティングで適宜フィードバックを行っているとのことであった。</p>																							
<p>指標 3-1-2 スーパーバイザーのモニタリング報告書の教育過程強化総局への提出数</p>	<p>達成度：良好</p> <p>2014 年 11 月時点の対象 4 県の各教授支援監督事務所（スーパーバイザー事務所）からの報告書提出状況は表-13 のとおりである。4 県で合計 59 ある教授支援監督事務所からのモニタリング報告書提出数は 25（42%）であった。各地域のスーパーバイザーは、校長研修を実施したあとに各学校を回りモニタリングを行い、結果を報告書にまとめ県教育監督調整事務所（CDE）に提出することになっているが、報告書の提出率は 50%を下回っているのが現状であった。</p> <p style="text-align: center;">表-13 対象 4 県の各教授支援監督事務所（スーパーバイザー事務所）からの報告書提出状況</p> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">県</th> <th style="width: 25%;">教授支援監督事務所数</th> <th style="width: 25%;">報告書提出事務所数</th> <th style="width: 35%;">未提出事務所数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>カアグアス</td> <td>18</td> <td>18 (100%)</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>カアサパ</td> <td>14</td> <td>1 (6%)</td> <td>13 (93%)</td> </tr> <tr> <td>イタプア</td> <td>13</td> <td>6 (46%)</td> <td>7 (54%)</td> </tr> <tr> <td>アルト・パラナ</td> <td>14</td> <td>0</td> <td>14 (100%)</td> </tr> <tr> <td>合 計</td> <td>59</td> <td>25 (42%)</td> <td>34 (58%)</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">出典：プロジェクト 1 年次業務完了報告書</p> <p>スーパーバイザーからの報告書の提出を徹底するため、プロジェクトは MEC 関係者と協議のうえ、2015 年 8 月にモニタリング実地研修（講師研修）を対象 4 県で実施した。研修の対象はスーパーバイザー及び技官、IFD 教官であり、モニタリング実地支援（対象事務所：56 カ所、対象校：12 校、基礎教育中央校：184 校）を行った。具体的には、学校モニタリングの目的、方法、ツールについて基礎から指導し、研修後の 3 日間を学校モニタリング実践として各地域 3～5 校をターゲットに実施した。また、データ結果の収集と分析を研修の最後に合同で行い、その結果と課題について県ごとに共有した。この取り組みの結果、各スーパーバイザーは 2015 年 8 月と 11 月に全中央校の学校モニタリングを行い、すべての教授支援監督事務所から 2 回の報告書提出が行われた。表-14 は、2015 年度のモニタリング報告書の提出状況である。</p>	県	教授支援監督事務所数	報告書提出事務所数	未提出事務所数	カアグアス	18	18 (100%)	0	カアサパ	14	1 (6%)	13 (93%)	イタプア	13	6 (46%)	7 (54%)	アルト・パラナ	14	0	14 (100%)	合 計	59	25 (42%)	34 (58%)
県	教授支援監督事務所数	報告書提出事務所数	未提出事務所数																						
カアグアス	18	18 (100%)	0																						
カアサパ	14	1 (6%)	13 (93%)																						
イタプア	13	6 (46%)	7 (54%)																						
アルト・パラナ	14	0	14 (100%)																						
合 計	59	25 (42%)	34 (58%)																						

評価グリッド

		<p>表-14 2015年度のモニタリング報告書の提出状況</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">県</th> <th style="width: 20%;">教授支援監督事務所数</th> <th style="width: 20%;">報告書提出事務所数</th> <th style="width: 20%;">未提出事務所数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>カアグアス</td> <td>18</td> <td>18 (100%)</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>カアサパ</td> <td>11</td> <td>11 (100%)</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>イタプア</td> <td>14</td> <td>14 (100%)</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>アルト・パラナ</td> <td>13</td> <td>13 (100%)</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>56</td> <td>56 (100%)</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> <p>出典：エンドライン調査報告書</p> <p>なお、報告書の提出先である CDSE や教育過程強化総局から、適切な助言をもらっていないという意見が複数聞かれたことから、上位の管理部局における報告書の活用に課題があるといえる。</p>	県	教授支援監督事務所数	報告書提出事務所数	未提出事務所数	カアグアス	18	18 (100%)	0	カアサパ	11	11 (100%)	0	イタプア	14	14 (100%)	0	アルト・パラナ	13	13 (100%)	0	合計	56	56 (100%)	0
県	教授支援監督事務所数	報告書提出事務所数	未提出事務所数																							
カアグアス	18	18 (100%)	0																							
カアサパ	11	11 (100%)	0																							
イタプア	14	14 (100%)	0																							
アルト・パラナ	13	13 (100%)	0																							
合計	56	56 (100%)	0																							
<p>指標 3-2 スーパーバイザーのモニタリングに関する校長の満足度</p>	<p>達成度：おおむね良好</p> <p>プロジェクトは、研修実施時や電話・メールでスーパーバイザーや基礎教育中央校の校長に対してコンタクトをとり、モニタリングの実施状況を調査した。調査を実施した基礎教育中央校 40 校（各県 10 校）において、「2015 年学校管轄のスーパーバイザーによる学校モニタリングを受けたか」「受けた場合それは学校運営に役に立ったか」聞いた。その結果、昨年学校モニタリングを受けた学校は 36 校（全 40 校中）で全体の 90%であった。学校モニタリングを受けた 36 校すべてが、学校モニタリングは学校運営に役に立っていると回答している。</p> <p>「役に立っている」と回答した学校にその理由を聞いたところ、「PEI や PCI 作成の助言・指導がある」「教員の研修や指導をしてくれる」「学校組織運営についての助言がある」「保護者の参加促進のための助言・指導がある」「教育コミュニティへの学校運営報告の方法について助言がある」などが挙げられた。</p> <p>学校モニタリングの満足度調査の詳細を表-15 に示す。</p> <p style="text-align: center;">表-15 学校モニタリングの満足度調査結果</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="width: 20%;">中央校数</th> <th colspan="2" style="width: 30%;">スーパーバイザーによるモニタリング</th> <th colspan="2" style="width: 30%;">役立っている</th> </tr> <tr> <th style="width: 15%;">あり</th> <th style="width: 15%;">なし</th> <th style="width: 15%;">はい</th> <th style="width: 15%;">いいえ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>40</td> <td>36</td> <td>4</td> <td>36</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>90.0%</td> <td>10.0%</td> <td>90.0%</td> <td>10.0%</td> </tr> </tbody> </table> <p>出典：エンドライン調査報告書</p>	中央校数	スーパーバイザーによるモニタリング		役立っている		あり	なし	はい	いいえ	40	36	4	36	4	100%	90.0%	10.0%	90.0%	10.0%						
中央校数	スーパーバイザーによるモニタリング		役立っている																							
	あり	なし	はい	いいえ																						
40	36	4	36	4																						
100%	90.0%	10.0%	90.0%	10.0%																						

評価グリッド



図－8 モニタリングの満足度

【プロジェクトによる IFD/CRE 講師及びスーパーバイザーによるモニタリング実施・報告書提出促進活動】

プロジェクトでは、IFD/CRE 講師及びスーパーバイザーによるモニタリング実施促進及びモニタリング報告書提出促進に向けた以下の活動を行った。

- IFD/CRE 講師及びスーパーバイザーによるモニタリング状況の実態把握を、モニタリング報告書の提出を通じて行い、業務進捗報告書第 2 号で報告した。2015 年 7 月時点で対象校約 400 校のうち、115 校から報告書が提出されている。
- 2015 年 8 月～9 月にかけて対象 4 県で実施されたスーパーバイザー及びその技官や IFD 教官モニタリング実地支援（対象事務所：58、対象校：12 校、基礎教育中央校：184 校）の 2～4 日目、プロジェクト作成のモニタリングシートを用いたモニタリングが実施された。プロジェクトユニットは、いくつかの地域に同行し、ツールの使用方法解説、モニタリング手順の実演といった実践のほか、注意事項の説明（エビデンス検証の徹底）、対象校保有の PEI の現物確認、議事録の作成、各校備え付けのノートへの規則）等の指導を行った。
- プロジェクトユニットは、モニタリング報告書提出促進のため、各局長に対し、IFD/CRE 講師及びスーパーバイザーへの報告書提出促進を行うよう依頼を行った。

評価グリッド

<p>成果 4 : PCI を含む PEI を通じた学校運営管理に係る役割分担が公式文書化される。</p>	<p>達成度：達成といえるが、実効性に検討の余地あり</p> <p>指標 4-1 PCI を含む PEI を活用した学校運営に関する役割及び責務の文書化</p>	<p>達成度：達成</p> <p>PCI を含む PEI により学校運営を改善する一連の施策に関与する、中央及び県レベルの各関係部署の分掌規定は、2016 年 2 月の合同調整委員会（JCC）において提案され合意を得た。また同分掌を、改訂した PEI 作成マニュアルに挿入することで、公式文書化とするという合意がなされた。同マニュアルは 2016 年 4 月に MEC の公式文書としてカリキュラム・評価・管理総局の承認を受けている。</p> <p>中央及び県レベルの各関係部署の分掌規定とは、PCI を含む PEI を普及させ、学校運営を改善・強化していくうえでかかわる教育文化省の関係部署（カリキュラム・指導・評価総局、教育過程強化総局、就学前・基礎教育総局、教員養成局）及び各県教育事務所（CDSE、SATP、IFD/CRE）のおのおのの役割と通常業務を記した文書である。分かりやすいように概念図にそれぞれのアクター別にその役割と責務が記載されている。</p> <p>また 2016 年度から、PCI を含む PEI の作成及び提出に関する項目が学校カレンダー（毎年度当初に発布される MEC 公式文書）に記載されたことで、全国の学校及び SATP における PCI を含む PEI の作成・管理義務がより明確となった。他方、特に中央の教育文化省諸局の業務分掌の実現への具体的な日程について、関係者間の合意形成はなされていないように見受けられ、既存の文書のみでは持続的な施策継続の実効性に乏しい側面がある。</p>														
投 入																
<p>パラグアイ側投入</p>	<p>人 員</p> <p>プロジェクト運営・実施体制</p>	<p>2013 年のプロジェクト開始時、パラグアイ側でプロジェクト事務所（教育文化省本省から 1 ブロック離れたビルの 2 部屋）、業務に必要なパソコンやコピー機、電話、家具等が用意された。</p> <p>プロジェクト開始当初は、表-16 のとおり、教育文化省の関係 4 部局（高等教育総局教員養成局、就学前・基礎教育総局、教育過程強化総局、カリキュラム・評価・管理総局）から各 2 名と秘書 1 名の合計 9 名のカウンターパートが学校運営管理プロジェクトユニットとして配属（常勤）されていた。</p> <p style="text-align: center;">表-16 カウンターパートの所属先及び人数</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr style="background-color: #d9e1f2;"> <th>所属・役職</th> <th>人数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>高等教育総局教員養成局</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>就学前・基礎教育総局</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>教育過程強化総局</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム・評価・管理総局</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>秘書</td> <td>1</td> </tr> <tr style="background-color: #d9e1f2;"> <td>合 計</td> <td>9</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">出典：終了時評価調査団作成</p>	所属・役職	人数	高等教育総局教員養成局	2	就学前・基礎教育総局	2	教育過程強化総局	2	カリキュラム・評価・管理総局	2	秘書	1	合 計	9
所属・役職	人数															
高等教育総局教員養成局	2															
就学前・基礎教育総局	2															
教育過程強化総局	2															
カリキュラム・評価・管理総局	2															
秘書	1															
合 計	9															

評価グリッド

		<p>2014年8月の高等教育総局の廃止と教育文化省組織の再編を受け、その中心部局が就学前・基礎教育総局となったことで、就学前・基礎教育総局の2名（うち1名は農村地域学校チーフとして非常勤で関与）と教育過程強化総局2名の4名体制に変更になった。その後も人事異動が続き、プロジェクト実施ユニットへの残留は教育過程強化総局1名のみとなっている。2016年3～4月の現地調査及び研修には基礎教育局から1名、アスンシオン教員養成校から1名応援が入る予定になっている。</p> <p>上記のほか、2014年度の県教育審議会が発足するのを待って、対象4県を横断的に管理する部署として県学校運営管理ユニットの構築を予定していたが、既存の組織体制で対応可能と判断し設立しなかった。</p>																																			
	施設	執務室（教育文化省本省から1ブロック離れたビルの2部屋）及び業務に必要なコピー機1台、デスクトップ																																			
	資機材	PC12台、家具（机、椅子、冷蔵庫、電子レンジ）などが用意された。																																			
日本側投入	人員	<p>長期専門家2名（活動実績は、終了時評価調査レポートの添付資料「活動実施スケジュール表（PO）」を参照）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・総括/学校運営管理（全成果品の監修・監督、担当部分の執筆） <p>プロジェクトの総括としてプロジェクトの運営管理に従事した。また、学校運営管理専門家としてカウンターパートへの技術的な指導及び支援や能力強化のための業務に従事した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域教育コンテンツ開発（PCI作成マニュアルの開発・作成支援） <p>地域教育コンテンツ開発担当として、日本や他国における事例を示しながら、カウンターパートへの技術指導を行い、能力強化のための業務に従事した。地域に根ざした教育活動として学校コミュニティ活動（PC）に関する資料収集や関係者からの聞き取り調査等を行い、活動事例集を取りまとめた。</p>																																			
	本邦研修	<p>JICA主催の本邦研修は、以下のとおり合計5回であった。同研修には、プロジェクト対象地域4県のプロジェクト関係者のなかから能力向上への意欲があり、業務に真摯に取り組んでいる教育指導主事とその管轄地域の中心校の校長と教務主任が選出された。各研修については、報告書本文を参照のこと。</p> <p style="text-align: center;">表-17 研修実績</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 5px;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;"></th> <th style="width: 20%;">日程</th> <th style="width: 45%;">内容</th> <th style="width: 10%;">開催場所</th> <th style="width: 10%;">人数</th> <th style="width: 10%;">種類</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2014年5月11日～31日</td> <td>授業改善をめざした学校運営</td> <td>JICA 筑波</td> <td>3名</td> <td>課題別</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2015年1月25日～2月7日</td> <td>"子どもの学びを保障する"へき地教育の振興</td> <td>JICA 筑波</td> <td>4名</td> <td>課題別</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>2015年5月11日～30日</td> <td>授業改善をめざした学校運営</td> <td>JICA 筑波</td> <td>6名</td> <td>課題別</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>2016年2月7日～2月27日</td> <td>子どもの学びを保障するへき地教育の振興</td> <td>JICA 筑波</td> <td>3名</td> <td>課題別</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>2016年6月15日～7月9日 (参加予定)</td> <td>"子どもの学びを保障する"へき地教育の振興—MDGs/EFAの達成に向けて（B）</td> <td>JICA 東京 JICA 北海道</td> <td>2名</td> <td>課題別</td> </tr> </tbody> </table> <p>出典：終了時評価団作成</p>		日程	内容	開催場所	人数	種類	1	2014年5月11日～31日	授業改善をめざした学校運営	JICA 筑波	3名	課題別	2	2015年1月25日～2月7日	"子どもの学びを保障する"へき地教育の振興	JICA 筑波	4名	課題別	3	2015年5月11日～30日	授業改善をめざした学校運営	JICA 筑波	6名	課題別	4	2016年2月7日～2月27日	子どもの学びを保障するへき地教育の振興	JICA 筑波	3名	課題別	5	2016年6月15日～7月9日 (参加予定)	"子どもの学びを保障する"へき地教育の振興—MDGs/EFAの達成に向けて（B）	JICA 東京 JICA 北海道	2名
	日程	内容	開催場所	人数	種類																																
1	2014年5月11日～31日	授業改善をめざした学校運営	JICA 筑波	3名	課題別																																
2	2015年1月25日～2月7日	"子どもの学びを保障する"へき地教育の振興	JICA 筑波	4名	課題別																																
3	2015年5月11日～30日	授業改善をめざした学校運営	JICA 筑波	6名	課題別																																
4	2016年2月7日～2月27日	子どもの学びを保障するへき地教育の振興	JICA 筑波	3名	課題別																																
5	2016年6月15日～7月9日 (参加予定)	"子どもの学びを保障する"へき地教育の振興—MDGs/EFAの達成に向けて（B）	JICA 東京 JICA 北海道	2名	課題別																																

評価グリッド

資機材	表-18 業務実施機材の譲渡品目リスト																						
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">番号</th> <th style="width: 30%;">機材名</th> <th style="width: 10%;">数量</th> <th style="width: 20%;">調達日</th> <th style="width: 30%;">設置場所</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>ノートブック PC</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>2013年9月26日</td> <td>プロジェクトオフィス</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>プロジェクター</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>2013年10月21日</td> <td>プロジェクトオフィス</td> </tr> </tbody> </table> 出典：終了時評価調査団作成	番号	機材名	数量	調達日	設置場所	1	ノートブック PC	1	2013年9月26日	プロジェクトオフィス	2	プロジェクター	1	2013年10月21日	プロジェクトオフィス							
番号	機材名	数量	調達日	設置場所																			
1	ノートブック PC	1	2013年9月26日	プロジェクトオフィス																			
2	プロジェクター	1	2013年10月21日	プロジェクトオフィス																			
経費（現地業務費・運営管理費）	<ul style="list-style-type: none"> ・ベースライン調査経費 ・「算数指導法」指導案集と「授業研究」ガイドの試用版の印刷・配布経費 ・各種イベント（教員研修、全国セミナー等）期間中のコアグループと参加教員の交通費、宿泊費、食費 ・教材作成費 ・車両（4WD） ・事務機器 ・通信費と通信機器の維持費（専門家・業務アシスタント使用分） ・その他のプロジェクトに必要な支出 <div style="text-align: right; margin-top: 10px;"> 表-19 経費 単位：円 </div> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">費目</th> <th style="width: 40%;">平成25年9月～平成28年4月までの実績</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>一般業務費</td> <td style="text-align: right;">4,201,905</td> </tr> <tr> <td>① 一般傭人費</td> <td style="text-align: right;">2,234,667</td> </tr> <tr> <td>② 車両関連費</td> <td style="text-align: right;">705,622</td> </tr> <tr> <td>③ 施設・機材保守管理費</td> <td style="text-align: right;">3,053</td> </tr> <tr> <td>④ 消耗品費</td> <td style="text-align: right;">19,645</td> </tr> <tr> <td>⑤ 旅費・交通費</td> <td style="text-align: right;">988,787</td> </tr> <tr> <td>⑥ 通信・運搬費</td> <td style="text-align: right;">89,406</td> </tr> <tr> <td>⑦ 資料等作成費</td> <td style="text-align: right;">160,725</td> </tr> <tr> <td>成果品作成費</td> <td style="text-align: right;">88,183</td> </tr> <tr> <td>機材費 機材送料</td> <td style="text-align: right;">0</td> </tr> </tbody> </table> 出典：日本人専門家提供資料	費目	平成25年9月～平成28年4月までの実績	一般業務費	4,201,905	① 一般傭人費	2,234,667	② 車両関連費	705,622	③ 施設・機材保守管理費	3,053	④ 消耗品費	19,645	⑤ 旅費・交通費	988,787	⑥ 通信・運搬費	89,406	⑦ 資料等作成費	160,725	成果品作成費	88,183	機材費 機材送料	0
費目	平成25年9月～平成28年4月までの実績																						
一般業務費	4,201,905																						
① 一般傭人費	2,234,667																						
② 車両関連費	705,622																						
③ 施設・機材保守管理費	3,053																						
④ 消耗品費	19,645																						
⑤ 旅費・交通費	988,787																						
⑥ 通信・運搬費	89,406																						
⑦ 資料等作成費	160,725																						
成果品作成費	88,183																						
機材費 機材送料	0																						

評価グリッド

外部条件		
上位目標に向けての外部条件	基礎教育学校中央校と周辺校の関係が大幅に変更されない。	基礎教育学校中央校と周辺校は、年度によりその数が変動する。理由は、中央校から周辺校への変更、その逆の変更があるほか、学校の統廃合が行われるためである。よって、プロジェクト実施中も対象校数が随時変化する。
プロジェクト目標に向けての外部条件	養成された IFD 教官及びスーパーバイザー、研修を受けた校長・教員が大幅に離職または退職しない。	大幅な離職または退職の可能性は低い。

評価グリッド

2. 実施プロセス

評価設問		結 果																		
大項目	小項目																			
活動の実施状況	活動はそれぞれ計画どおりに実施されているか	<p>「0. ベースライン、エンドライン調査を実施する」</p> <p>ベースライン調査</p> <p>ベースライン調査については遅滞なく実施され、カウンターパートへの説明とベースライン調査報告書の提出（2013年11月）を行っている。2013年10月の1カ月、対象4県においてユニットメンバーが中心に現地調査を行った。各県のSATP及び各地域のCDSE、基礎中央校でインタビュー調査、アンケート調査及び文献調査を行った。特に対象中央校のPEIとPOAの資料レビュー、地方における教育行政と学校運営管理にかかわる法規や業務、対象校の学校運営管理にかかわる現状を把握した。現地調査結果を取りまとめ・分析し、ベースライン調査報告書として2013年11月にJICAへ提出している。また、2013年11月に開催した第1回合同調整委員会（JCC）でベースライン調査結果を報告した。対象地域への結果報告は2014年3月の講師研修時に行った。</p> <p>ベースライン調査結果は以下である（2013年11月11日現在）。</p> <p style="text-align: center;">表-20 教授支援監督事務所及び基礎教育中央校の数</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">県</th> <th style="width: 40%;">教授支援監督事務所（レベル1⁴）の数</th> <th style="width: 40%;">基礎教育中央校の数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>カアグアス県</td> <td>17</td> <td>116</td> </tr> <tr> <td>カアサパ県</td> <td>12</td> <td>58</td> </tr> <tr> <td>イタプア県</td> <td>12</td> <td>73</td> </tr> <tr> <td>アルト・パラナ県</td> <td>14</td> <td>93</td> </tr> <tr> <td>合 計</td> <td>55</td> <td>340</td> </tr> </tbody> </table> <p>出典：ベースライン調査報告書</p>	県	教授支援監督事務所（レベル1 ⁴ ）の数	基礎教育中央校の数	カアグアス県	17	116	カアサパ県	12	58	イタプア県	12	73	アルト・パラナ県	14	93	合 計	55	340
県	教授支援監督事務所（レベル1 ⁴ ）の数	基礎教育中央校の数																		
カアグアス県	17	116																		
カアサパ県	12	58																		
イタプア県	12	73																		
アルト・パラナ県	14	93																		
合 計	55	340																		

⁴ パラグアイでは、教育レベル（基礎教育、高等教育、成人教育）に応じてレベル1～3の三つに区分されている。レベル1は基礎教育1年～9年、レベル2は高等教育（日本の高校）、レベル3は成人教育である。各教育レベル毎に管轄する教授支援監督事務所（SATP）が異っており、本プロジェクトの対象となる基礎教育（6歳から14歳）を管轄するのは、レベル1と呼ばれるSATPである。

評価グリッド

評価設問		結 果																																		
大項目	小項目																																			
		<p>PEI/POA の所有率と PEI の質</p> <p>各学校から教授支援監督事務所に提出されている PEI/POA を、「教育文化省が認める正式な PEI/POA」と定義し、その有無を調査した。また、先行プロジェクトで作成した PEI/POA 作成マニュアルに設定している PEI の構成要素を満たしている PEI がどの程度の割合であるか調査した。</p> <p style="text-align: center;">表-21 PEI/POA の所有率</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">県</th> <th style="width: 15%;">全中央校数</th> <th style="width: 15%;">PEI 所有</th> <th style="width: 15%;">すべての構成要素を含む PEI</th> <th style="width: 15%;">POA 所有</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>カアグアス県</td> <td>116</td> <td>79 (68%)</td> <td>68 (59%)</td> <td>68 (59%)</td> </tr> <tr> <td>カアサパ県</td> <td>58</td> <td>28 (48%)</td> <td>18 (31%)</td> <td>12 (21%)</td> </tr> <tr> <td>イタプア県</td> <td>73</td> <td>55 (75%)</td> <td>47 (64%)</td> <td>40 (55%)</td> </tr> <tr> <td>アルト・パラナ県</td> <td>93</td> <td>66 (71%)</td> <td>42 (45%)</td> <td>53 (57%)</td> </tr> <tr> <td>合 計</td> <td>340</td> <td>228 (67%)</td> <td>175 (51%)</td> <td>173 (51%)</td> </tr> </tbody> </table> <p>出典：ベースライン調査報告書</p> <p style="text-align: center;">パラグアイの教育制度は図-9のとおりである。</p>					県	全中央校数	PEI 所有	すべての構成要素を含む PEI	POA 所有	カアグアス県	116	79 (68%)	68 (59%)	68 (59%)	カアサパ県	58	28 (48%)	18 (31%)	12 (21%)	イタプア県	73	55 (75%)	47 (64%)	40 (55%)	アルト・パラナ県	93	66 (71%)	42 (45%)	53 (57%)	合 計	340	228 (67%)	175 (51%)	173 (51%)
県	全中央校数	PEI 所有	すべての構成要素を含む PEI	POA 所有																																
カアグアス県	116	79 (68%)	68 (59%)	68 (59%)																																
カアサパ県	58	28 (48%)	18 (31%)	12 (21%)																																
イタプア県	73	55 (75%)	47 (64%)	40 (55%)																																
アルト・パラナ県	93	66 (71%)	42 (45%)	53 (57%)																																
合 計	340	228 (67%)	175 (51%)	173 (51%)																																

評価グリッド

評価設問		結果					
大項目	小項目						
		年齢					
		23					
		22					
		21	高等教育	大学 教育養成校 技術学校など	大学 (理系学部) 大学院	大学 (文系学部)	教員養成
		20					
		19					
		18					
		17	中等教育	高等学校 (普通科、技術科)	第12学年		
		16			第11学年		
		15			第10学年		
		14	基礎教育 (義務及び無償)	第3サイクル (中学校)	第9学年		
		13			第8学年		
		12			第7学年		
		11		第2サイクル	第6学年		
		10			第5学年		
		9			第4学年		
		8	第1サイクル	第3学年			
		7		第2学年			
		6		第1学年			
		5		就学前教育	義務教育		
		4	早期教育	乳幼児教育			
		3					
		2					
		1					
		0					

出典：詳細計画策定調査報告書

図-9 パラグアイの教育制度

2013 学校年度に各学校から SATP への PCI の提出率を調査した。結果は表-22 のとおりである。調査の結果、PCI として提出されているもののほとんどが、学校コミュニティ計画 (Proyecto Comunitario : PC) であった。このことから、学校カリキュラム計画と学校コミュニティ計画を混同しているスーパーバイザーや校長が多数いることが判明した。

評価グリッド

評価設問		結 果																																				
大項目	小項目																																					
		<p>表-22 PCIの提出率</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">県</th> <th style="text-align: center;">全中央校数</th> <th style="text-align: center;">提出した中央校数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>カアグアス県</td> <td style="text-align: center;">116</td> <td style="text-align: center;">12 (10%)</td> </tr> <tr> <td>カアサバ県</td> <td style="text-align: center;">58</td> <td style="text-align: center;">3 (5%)</td> </tr> <tr> <td>イタプア県</td> <td style="text-align: center;">73</td> <td style="text-align: center;">12 (16%)</td> </tr> <tr> <td>アルト・パラナ県</td> <td style="text-align: center;">93</td> <td style="text-align: center;">4 (4%)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">合 計</td> <td style="text-align: center;">340</td> <td style="text-align: center;">31 (9%)</td> </tr> </tbody> </table> <p>出典：ベースライン調査報告書</p> <p>PEI/POA に関するモニタリングツールを保有する SATP の数を調査した。調査結果は表-23 のとおりである。</p> <p style="text-align: center;">表-23 PEI/POA に関するモニタリング</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">県</th> <th style="text-align: center;">SATP 数</th> <th style="text-align: center;">モニタリングツール所有</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>カアグアス県</td> <td style="text-align: center;">17</td> <td style="text-align: center;">13 (76%)</td> </tr> <tr> <td>カアサバ県</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td style="text-align: center;">10 (83%)</td> </tr> <tr> <td>イタプア県</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td style="text-align: center;">11 (92%)</td> </tr> <tr> <td>アルト・パラナ県</td> <td style="text-align: center;">14</td> <td style="text-align: center;">14 (100%)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">合 計</td> <td style="text-align: center;">55</td> <td style="text-align: center;">48 (87%)</td> </tr> </tbody> </table> <p>出典：ベースライン調査報告書</p> <p>多くの事務所が保有しているのは、PEI/POA 作成マニュアルに添付のモニタリングツールであった。モニタリング調査状況について SATP を訪問調査した結果、PEI/POA の研修中はマニュアルに沿いつツールを活用したモニタリングを実施しているが、研修終了後は定期的なモニタリングを行っていないと判明した。</p> <p>エンドライン調査</p> <p>・エンドライン調査については、2016年4月に実施され、2016年6月の終了時評価調査時点で、同報告書ドラフト（和文）が完成しており、JICA からの修正指示を受け対応中である。修正が済みしだ</p>	県	全中央校数	提出した中央校数	カアグアス県	116	12 (10%)	カアサバ県	58	3 (5%)	イタプア県	73	12 (16%)	アルト・パラナ県	93	4 (4%)	合 計	340	31 (9%)	県	SATP 数	モニタリングツール所有	カアグアス県	17	13 (76%)	カアサバ県	12	10 (83%)	イタプア県	12	11 (92%)	アルト・パラナ県	14	14 (100%)	合 計	55	48 (87%)
県	全中央校数	提出した中央校数																																				
カアグアス県	116	12 (10%)																																				
カアサバ県	58	3 (5%)																																				
イタプア県	73	12 (16%)																																				
アルト・パラナ県	93	4 (4%)																																				
合 計	340	31 (9%)																																				
県	SATP 数	モニタリングツール所有																																				
カアグアス県	17	13 (76%)																																				
カアサバ県	12	10 (83%)																																				
イタプア県	12	11 (92%)																																				
アルト・パラナ県	14	14 (100%)																																				
合 計	55	48 (87%)																																				

評価グリッド

評価設問		結 果														
大項目	小項目															
		<p>い、最終版（和文）を作成し、西文・英文と合わせて 2016 年 7 月に提出予定である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2016 年 4 月末時点で、学校インタビュー調査を全 40 校で実施済み。 ・ 2015 年 12 月以降、エンドライン調査（2016 年 5 月実施）の調査概要、エンドライン調査項目をまとめ JICA に提出済みである。 ・ エンドライン調査用の質問票案（西語）3 点を基礎教育局内でも共有し、局長らのコメント・承認を得て完成版を作成済みである。エンドライン調査の詳細は、添付資料「エンドライン調査」を参照。 <p>エンドライン調査の実施時期</p> <p>エンドライン調査は 2016 年 3 月から 4 月にかけて実施された。必要な情報・データの収集は、報告書レビュー（プロジェクト報告書、スーパーバイザー及び IFD 教官の報告書）、質問票調査及びインタビュー調査を通じて実施し、以下の二つの観点から調査が進められた。</p> <p>※エンドライン調査には、PEI/POA、PCI、PC の作成や実施状況に影響を与えると思われる要素をリストアップし確認することも含まれる。</p> <p style="text-align: center;">表-24 調査方法及び内容</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">情報・データ収集方法</th> <th style="text-align: center;">内 容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>報告書レビュー</td> <td>プロジェクト報告書、スーパーバイザー及び IFD 教官の報告書</td> </tr> <tr> <td>質問票調査及びインタビュー調査</td> <td>対象 4 県の基礎教育中央校</td> </tr> <tr> <td></td> <td>非対象 2 県（コルディジェラ県、パラグアリ県）の下記対象</td> </tr> <tr> <td></td> <td>・ 県教育監督事務所</td> </tr> <tr> <td></td> <td>・ 教授支援監督事務所（スーパーバイザー）</td> </tr> <tr> <td></td> <td>・ IFD1 校及び基礎教育中央校 1、2 校</td> </tr> </tbody> </table> <p>出典：エンドライン報告書</p> <p>インセプションレポート</p> <p>以下補足情報として、インセプションレポートについて記載する。インセプションレポート（2013 年 8 月提出）について、2013 年 9 月 11 日に教育文化省にて、高等教育次官をはじめ関係 4 部局の関係者（出席者 12 名）に対して説明した。プロジェクト体制の構築、今後の活動計画について協議した。また、R/D（2013 年 4 月 25 日署名）に明記されている日本側及びパラグアイ側それぞれの便宜供与及び投入について確認し、</p>	情報・データ収集方法	内 容	報告書レビュー	プロジェクト報告書、スーパーバイザー及び IFD 教官の報告書	質問票調査及びインタビュー調査	対象 4 県の基礎教育中央校		非対象 2 県（コルディジェラ県、パラグアリ県）の下記対象		・ 県教育監督事務所		・ 教授支援監督事務所（スーパーバイザー）		・ IFD1 校及び基礎教育中央校 1、2 校
情報・データ収集方法	内 容															
報告書レビュー	プロジェクト報告書、スーパーバイザー及び IFD 教官の報告書															
質問票調査及びインタビュー調査	対象 4 県の基礎教育中央校															
	非対象 2 県（コルディジェラ県、パラグアリ県）の下記対象															
	・ 県教育監督事務所															
	・ 教授支援監督事務所（スーパーバイザー）															
	・ IFD1 校及び基礎教育中央校 1、2 校															

評価グリッド

評価設問		結果			
大項目	小項目				
		<p>合意された。</p> <p>日本側からは、パラグアイ側からの便宜供与について、計画どおり行われるよう要望し、高等教育次官からは、プロジェクトメンバー選出・任命、ベースライン調査に必要なレター発出準備等の便宜供与の確約を得た。</p>			
		<p>「1-1. 現行 PEI/POA マニュアルの改訂点、PCI 策定マニュアルの要件を特定する」</p> <p>詳細は、指標 1-1 を参照。</p> <p>当初の予定を変更し、現行のマニュアルを使用しながら随時改訂点の洗い出しと修正を繰り返すことになった。合同調整委員会（2016 年 2 月開催）において「PCI を含む PEI を活用した学校運営に関する役割及び責務についての文書案」を、PCI を含む PEI 作成マニュアルに挿入し公式文書化とすることで合意されている。同マニュアルは 2016 年 4 月に教育文化省公式文書として教育文化省のカリキュラム・評価・指導総局の検証審査と承認を受けており、2016 年 6 月をめどにプロジェクトで印刷・配布する予定である。印刷部数は 1,500 部程度、配布は対象 4 県の全中央校 357 校、SATP56 カ所、IFD/CRE12 校に各 3 部の合計 1,275 部を配布し、残りの部数は教育文化省各部署及び関係機関を予定している。</p> <p>PC の副教材（事例集等）の作成・承認</p> <p>地域に根ざした教育活動として、PC 活動の事例を、地域教育コンテンツ開発担当の専門家が中心となって取りまとめた。結果は以下報告書等として JICA へ提出済である。</p> <p>「地域と歩む学校づくり支援プロジェクト 地域に根ざした教育活動 関連活動 2015 年 8 月」</p> <p>「地域と歩む学校づくり支援プロジェクト 地域に根ざした教育活動関連作成資料」</p> <p>「地域に根ざした教育活動事例（1 年次 業務完了報告書 添付資料）」</p> <p>エンドライン調査の結果、PC 活動は、学校全体で実施しているものと学年ごとに実施しているものがあると判明した。ひとつの学校でも複数の PC 活動計画が存在している。具体的な活動内容としては、「学校菜園」「清掃プロジェクト」「講演会」「環境教育」等がある。以下に、同調査結果を示す。</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>「学校菜園」は全 40 校中 12 校（約 30%）</td> </tr> <tr> <td>導入率が最も高い。プロジェクト介入前から PC 活動としての採用実績が多い。</td> </tr> <tr> <td>「清掃プロジェクト」の全 40 校中 10 校（約 25%）</td> </tr> </table>	「学校菜園」は全 40 校中 12 校（約 30%）	導入率が最も高い。プロジェクト介入前から PC 活動としての採用実績が多い。	「清掃プロジェクト」の全 40 校中 10 校（約 25%）
「学校菜園」は全 40 校中 12 校（約 30%）					
導入率が最も高い。プロジェクト介入前から PC 活動としての採用実績が多い。					
「清掃プロジェクト」の全 40 校中 10 校（約 25%）					

評価グリッド

評価設問		結果									
大項目	小項目										
		<p>「清掃プロジェクト」とは、主に児童会などでごみ捨てのルールを決め、校内にごみ箱を設置して校内を清潔に保つプロジェクトである。パラグアイでは、清掃員が校内清掃するのが一般的であるが、PCの一環として、学年ごとに掃除当番を決め児童が教室や校内の清掃を実施している学校もある。</p>									
		<p>「講演会」の全40校中10校（約25%） 「講演会」とは、デング熱の予防、ドラッグの危険性、家庭教育の重要性など、特定のテーマについて主に保健所や市役所などから講演者を呼び実施するもので、児童と保護者に対し実施している。「講演会」のほかにも「父母学校」をPCとして実施していると回答した学校が5校（約12.5%）あり、これは保護者に対して行う講演会や勉強会である。</p>									
		<p>「環境教育」の全40校中8校（約20%） 「環境教育」とは、植林を通して自然環境保護について学んだり、ごみのリサイクルによって校庭の遊具を手づくりしたり、花を植えたりすることで学習環境を整える活動である。 ※「環境教育」のほか、PC活動として「学習環境整備」を実施していると回答した学校が7校（17.5%）あった。これは、保護者からの資金協力を得て、トイレや教室、机や椅子などの家具の整備を進める活動で、教育活動とは異なる</p>									
		<p>PC活動に対する関係者の所感 エンドライン調査結果に基づき、PC活動に対する関係者の所感を下に示す。食生活や清掃の重要性の認識の高まり、児童・生徒の自主性の芽生えなどが挙げられていた。</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">回答内容</th> <th style="text-align: center;">割合(全40校)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>「校内を掃除する習慣ができた」</td> <td rowspan="2" style="text-align: center;">12.5% (5校)</td> </tr> <tr> <td>「椅子や机を大事にするようになった」</td> </tr> <tr> <td>「学校で学んだ知識を家庭で活用するようになった」</td> <td style="text-align: center;">12.5% (5校)</td> </tr> <tr> <td>「児童の栄養改善」 ※学校菜園で栽培した野菜を食するようになったことや野菜の栄養について学んだことによる変化と推定</td> <td style="text-align: center;">20% (4校)</td> </tr> </tbody> </table>	回答内容	割合(全40校)	「校内を掃除する習慣ができた」	12.5% (5校)	「椅子や机を大事にするようになった」	「学校で学んだ知識を家庭で活用するようになった」	12.5% (5校)	「児童の栄養改善」 ※学校菜園で栽培した野菜を食するようになったことや野菜の栄養について学んだことによる変化と推定	20% (4校)
回答内容	割合(全40校)										
「校内を掃除する習慣ができた」	12.5% (5校)										
「椅子や机を大事にするようになった」											
「学校で学んだ知識を家庭で活用するようになった」	12.5% (5校)										
「児童の栄養改善」 ※学校菜園で栽培した野菜を食するようになったことや野菜の栄養について学んだことによる変化と推定	20% (4校)										

評価グリッド

評価設問		結 果																			
大項目	小項目																				
		<p>PC 活動実施による児童の変化例として、下記回答があった。</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>・学校菜園で植えた野菜を家庭でも栽培したり、野菜を食すようになった。</td></tr> <tr><td>・家でもごみ箱を設置してごみの分別をしたり、リサイクルを意識するようになった。</td></tr> <tr><td>・交通ルール講習会で学んだことを家庭で話をするようになった。</td></tr> <tr><td>・児童が活発に学校活動に参加するようになった。</td></tr> <tr><td>・児童会などで児童が自ら活動するようになった。</td></tr> <tr><td>・児童が、共同で作業することを楽しいと感じるようになった。</td></tr> <tr><td>・みんなと共同で作業することを楽しいと感じるようになった。</td></tr> </table> <p>そのほか、保護者や地域、学習環境との関係に関連して、下記回答があった。</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">回答内容</th> <th style="text-align: center;">割合（全 40 校）</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>「保護者の教育活動への参加が促進された」や「保護者と学校のコミュニケーションが増えた」「保護者と学校の信頼関係が構築された」といった保護者の変化</td> <td style="text-align: center;">55%（22 校）</td> </tr> <tr> <td>「各学年に保護者会ができた」「保護者会の組織力が高まった」や「栄養や家族問題に関する保護者の知識が向上した」</td> <td style="text-align: center;">17.5%（7 校）</td> </tr> <tr> <td>保健所や警察署、消防団、NGO などコミュニティのほかの組織との連携や関係強化</td> <td style="text-align: center;">7.5%（3 校）</td> </tr> <tr> <td>校庭の植林や清掃活動、学校整備などによる「学校の教育環境の向上」</td> <td style="text-align: center;">10%（4 校）</td> </tr> <tr> <td>「学校菜園を通じた他教科の指導向上」</td> <td style="text-align: center;">5%（2 校）</td> </tr> </tbody> </table>	・学校菜園で植えた野菜を家庭でも栽培したり、野菜を食すようになった。	・家でもごみ箱を設置してごみの分別をしたり、リサイクルを意識するようになった。	・交通ルール講習会で学んだことを家庭で話をするようになった。	・児童が活発に学校活動に参加するようになった。	・児童会などで児童が自ら活動するようになった。	・児童が、共同で作業することを楽しいと感じるようになった。	・みんなと共同で作業することを楽しいと感じるようになった。	回答内容	割合（全 40 校）	「保護者の教育活動への参加が促進された」や「保護者と学校のコミュニケーションが増えた」「保護者と学校の信頼関係が構築された」といった保護者の変化	55%（22 校）	「各学年に保護者会ができた」「保護者会の組織力が高まった」や「栄養や家族問題に関する保護者の知識が向上した」	17.5%（7 校）	保健所や警察署、消防団、NGO などコミュニティのほかの組織との連携や関係強化	7.5%（3 校）	校庭の植林や清掃活動、学校整備などによる「学校の教育環境の向上」	10%（4 校）	「学校菜園を通じた他教科の指導向上」	5%（2 校）
・学校菜園で植えた野菜を家庭でも栽培したり、野菜を食すようになった。																					
・家でもごみ箱を設置してごみの分別をしたり、リサイクルを意識するようになった。																					
・交通ルール講習会で学んだことを家庭で話をするようになった。																					
・児童が活発に学校活動に参加するようになった。																					
・児童会などで児童が自ら活動するようになった。																					
・児童が、共同で作業することを楽しいと感じるようになった。																					
・みんなと共同で作業することを楽しいと感じるようになった。																					
回答内容	割合（全 40 校）																				
「保護者の教育活動への参加が促進された」や「保護者と学校のコミュニケーションが増えた」「保護者と学校の信頼関係が構築された」といった保護者の変化	55%（22 校）																				
「各学年に保護者会ができた」「保護者会の組織力が高まった」や「栄養や家族問題に関する保護者の知識が向上した」	17.5%（7 校）																				
保健所や警察署、消防団、NGO などコミュニティのほかの組織との連携や関係強化	7.5%（3 校）																				
校庭の植林や清掃活動、学校整備などによる「学校の教育環境の向上」	10%（4 校）																				
「学校菜園を通じた他教科の指導向上」	5%（2 校）																				
		<p>「1-2. PCI を含む PEI の様式、マニュアルを策定・改訂する」については、上記「1-1.」を参照。</p>																			
		<p>「2-1. 対象県において、校長研修実施のための準備会合を開催する」 校長研修実施に際し、合計 2 回の準備会合を行った。目的は、校長研修の内容を確認し、研修内容、開催日時や会場、実施規模等について助言することであった。準備会合では、IFD/CRE 教官とスーパーバイザーが合同で作成した校長研修計画について、研修場所、規模、開催時期等が適切か精査し、適宜助言を行った。 準備会合の実施は、2014 年 3 月～4 月にかけて各県で第 1 回講師研修を実施した際、研修参加者が講</p>																			

評価グリッド

評価設問		結果
大項目	小項目	
		<p>師となって実施する校長研修の計画立案を行う際、同時に行った。また、2014年10月の第2回講師研修の際も、同様に校長研修の計画立案を行う際、同時に行った。</p> <p>校長研修・モニタリング計画策定支援</p> <p>第1回講師研修（2014）及び第2回講師研修実施の最終日に、それぞれの管轄地域の IFD/CRE 教官とスーパーバイザーが協議し、校長のモニタリング計画を策定した。</p> <p>校長研修ユニットの構築</p> <p>先述のとおり、2013年11月に構築予定であったが、MECからの指示により2014年度中に実施の県教育監督調整官及び教授支援監督官（スーパーバイザー）の採用試験の終了を待つこととなった。その後、既存の仕組みで対応可能と判断されたため、構築しなかった。</p> <p>認識の共有に向けた取り組み</p> <p>これまでに5回実施された JCC や就学前・基礎教育総局関係者などとの定期協議のなかで、校長研修実施の計画や研修内容、実施方法、モニタリングなどについて発表・協議し、認識の共有を図った。</p> <p>「2-2. 県校長研修ユニットによる校長研修・モニタリング計画策定を支援する（講師研修を含む）」 については、同ユニットの設立が取りやめとなったため、プロジェクトユニットが研修を実施する IFD/CER を直接支援した。</p> <p>「2-3. 県校長研修ユニットによる校長研修実施を支援する」については、同研修ユニットの設立が取りやめとなったため、各県の関係機関（IFD/CER、CDSE、SATP）の共同で遅滞なく実施された。プロジェクトユニットはこれを支援した。</p> <p>「2-4. 校長研修実施を評価し、改善点を校長研修計画にフィードバックする」については、校長研修計画作成ごとにプロジェクトが適宜助言を行い、計画に反映させてきた。</p> <p>「3-1. PCI を含む PEI 策定に係る学校へのモニタリング方法を検討する」 まず、IFD/CRE 講師・スーパーバイザーによるモニタリングの現状分析を行った。</p> <p>学校モニタリング方法の検討結果の文書化</p> <p>先行プロジェクトの関係者、PEI 作成に関する研修を実施した IFD/CRE 講師・学校関係者に聞き取り調</p>

評価グリッド

評価設問		結果
大項目	小項目	
		<p>査を行い、これまでの学校モニタリング方法のレビューを行った。スーパーバイザーによるモニタリング方法が各地域で統一されていないことが判明した。</p> <p>講師及びスーパーバイザー向け、学校モニタリングガイドラインの文書化 カウンターパート主導の下、スーパーバイザーや技官向けとして、計画立案やモニタリング方法についてのガイド本の作成が進められているが、完成時期は未定である。</p> <p>改訂版フォーマットの文書化 講師研修の際に、プロジェクトがモニタリング報告書のフォーマット例を作成し、各県の事務所やIFD/CREに電子メールやFAXを用いて共有し提出を促している。他方、報告書の提出状況はまだ不十分である。</p> <p>「3-2. IFD/CRE 講師及びスーパーバイザーを対象にモニタリング研修を実施する」については、上記「3-1.」の分析結果を基に、2015年8月（5日間）に、IFD/CRE 講師・スーパーバイザーに対するモニタリング実践研修を行い、モニタリング全般についての再確認と周知徹底を行った。</p> <p>「3-3. IFD/CRE 講師及びスーパーバイザーによるモニタリング状況を把握する」については、IFD/CRE 講師及びスーパーバイザーによるモニタリング報告書の提出を通じて現状を把握し、業務進捗報告書第2号で報告した。</p> <p>「3-4. 評価会を開催し、3-3の結果を共有する」については、2015年10月～11月にかけて、評価会に代え、モニタリング結果発表会及び好事例の共有を行った。参加者は、各県教育監督調整官及びその技官、教授支援監督事務所（合計58事務所）のスーパーバイザー及び担当技官、IFD/CER全12校の校長及び教官であった。</p> <p>「3-5. 年度末に優秀な対象校の実践発表会を行う」については、2016年7月のプロジェクト終了までに実施予定である。</p> <p>「4-1. PCIを含むPEIの普及に係る関係部署間の役割分担を整理する」については、上記「1-1.」を参照</p> <p>「4-2. 4-1の公式文書化を働きかける」については、上記「1-1.」を参照</p>

評価グリッド

評価設問		結果
大項目	小項目	
	活動の進捗に影響を与えた正の要因（カウンターパートのモチベーション、関連機関、関係者の積極的なバックアップ等）	<p>正の影響</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学校運営管理チームの強化 ・学校運営管理の業務軽減・組織化 ・さまざまな指導法の導入と戦略的な目標設定 ・教育スーパーバイザー・IFD と学校との良好関係の構築 ・市役所等からの支援獲得⇒教員研修、学校設備強化、給食、朝食など ・学校給食の提供支援獲得⇒生徒数の登校数増加 ・学校内のクリーン化の推進 ・学校菜園の整備強化 ・教育スーパーバイザーの業務組織化・明確化
	活動の進捗に影響を与えた負の要因（予算の承認、ロジ関連、人事関連等）	<p>負の影響</p> <ul style="list-style-type: none"> ・開始時の人事関連の辞令発出遅れ <p>2014年3月から4月の第1回講師研修実施時</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教育文化省側の出張決裁手続きの遅れにより、出張のための教育文化省の車両が確保できなかった。 ・ゼネストによる主要道路の封鎖などの影響からアルト・パラナ県の研修を1カ月延期（予定から1カ月遅れで全4県において終了） ・カアサパ県では研修前日から研修日にかけて豪雨が続き、100km近く離れている地区からは土道の悪路のためバスが運行されずに欠席を余儀なくされた参加者あり。 <p>・カウンターパートの人事異動の影響</p> <p>2014年8月から11月にかけて、教育文化省とプロジェクト側で協議を行った。プロジェクト解体も検討された。（データあり） （2016年3月時点）</p> <p>2014年8月の高等教育総局の廃止と教育文化省組織の再編以降、人事異動が続き、プロジェクト実施ユニットへの残留は教育過程強化総局1名のみとなっている。</p> <p>プロジェクト開始当初にも、常勤カウンターパートのプロジェクト配属辞令（教育文化省省令）が未発出の機関に高等教育総局教員養成局所属のカウンターパート1名が前配属先に再異動、PCI マニュアル作成の業務担当のカリキュラム・評価・管理総局所属のカウンターパート1名が他の部署の課長職に異動など、人事関連の影響があった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・車両の供与承認の遅れ ・JICA 供与車両の使用開始の遅れ <p>車両が教育文化省に供与されたあともパラグアイ側の公的手続きの遅れから10カ月近く車両を使用</p>

評価グリッド

評価設問		結果
大項目	小項目	
		できず、借り上げ車で対応していた経緯がある。また、燃料代負担はパラグアイ側の支出とされていたところ、予算不足のため支出が困難となり、JICA 側の負担となった経緯もある。これについては打合せ簿で JICA 了承済。それに関する副大臣のレター（西文）もあり。
プロジェクトの実勢体制	プロジェクトの実勢体制は適切に機能しているか	本プロジェクトは、MEC 管轄の 4 部局各 2 名ずつ専任スタッフを選出し、合計 8 名で実施される予定であった。パラグアイ政府の組織改編並びに政権交代の影響を受け、2016 年の終了時評価時点で、専任スタッフはいない状態である。MEC からは、プロジェクト終了まで残り少ないことから、専任のスタッフを補充せず、教育過程強化総局全体で実施を担当する旨の通達があった。
	プロジェクト内のコミュニケーションは効果的に行われたか <情報共有の方法、頻度等> JICA プロジェクトチームとカウンターパート カウンターパート同士（中央と学校・学校関係者） コミュニケーションにおける問題・対処法	プロジェクトユニット内でのコミュニケーションは円滑に行われている。プロジェクトユニットとカウンターパートとのコミュニケーションについても、対面、メール、電話、書面のほか、SNS（What's up、Facebook）を活用することで情報共有やニュースの配信など、円滑な連携の促進が図られている。 プロジェクトと MEC 関係部署の局長や各県の教育監督調整官及び教授支援監督官（スーパーバイザー）、教員養成校校長や担当教官等との連絡・調整を行い、常に情報の共有を図り、連携を強化した。 年 2 回の合同調整委員会（JCC）を開催するにあたり、関係部署との連絡・調整、メンバー召集、実施までをプロジェクトチームが主導し実施した。 県及び MEC と IFD/CRE 講師及びスーパーバイザーとの連携強化に関しては、プロジェクトチーム側で各県の教育監督調整事務所（CDSE）に担当者を任命し、研修計画から実施、学校モニタリングの実施から報告書の提出について、県内の教授支援監督事務所（SATP、スーパーバイザー）との間で連絡・報告の調整を行うよう働きかけているが県によっては担当者の能力不足により徹底されていない。ほかにも、各 IFD へニュースレター（印刷物）を提供し、管轄の学校へ配布している。
	JCC その他の会議開催頻度（回数、参加者）その他のミーティング（回数、参加者）	・ JCC で年に 2 回（6 月及び 11 月）と合意され、実施された。 ・ JCC は 2016 年 6 月の終了時評価調査時点で、5 回開催されている。 第 1 回：2013 年 11 月 第 2 回：2014 年 7 月 第 3 回：2014 年 11 月 第 4 回：2015 年 7 月 第 5 回：2016 年 2 月
	プロジェクト全体のモニタリングは適切になされているか。	ベースライン調査以降、進捗報告書（1～3 号）の提出、業務完了報告書（第 1 年次）の提出、月次報告書（2015 年 5 月～）の提出、エンドライン調査報告書（案）の提出の際、随時プロジェクトの進捗状況の状況把握（モニタリング）及び JICA への報告が行われている。
	相手国のプロジェクトへの関与	【実施機関】 プロジェクト開始当初は、予定された人数、職位のカウンターパートが配置されており、オーナーシップが十分にあったといえる。度重なる人事異動の結果、現在は教育過程強化総局 1 名が兼任でプロジ

評価グリッド

評価設問		結 果
大項目	小項目	
		<p>エクトにかかわっている状態であり、実施機関に十分なオーナーシップがあるとはいえない。プロジェクトユニットメンバーのカウンターパートは、プロジェクト活動に熱心に取り組んでおり、高いオーナーシップを確認できた。</p> <p>【ターゲットグループや関係組織】 大半の IFD/CRE 講師・スーパーバイザー、各校校長等の学校関係者は、プロジェクトユニットの支援の下、プロジェクトの内容及び自身の役割について理解しており、おおむね積極的に取り組んでいるといえる。他方、県によっては IFD/CRE のプロジェクト活動の進捗が悪い。また、講師・スーパーバイザーについても、プロジェクト参画度に個人差があるため改善に向けた取り組みが必要である。</p> <p>【予 算】 プロジェクト開始当初から予算の執行の遅れがたびたび生じており、プロジェクト実施に大きく影響している。主体性をもってプロジェクトを円滑に進めるための支援を行っているとはいえず、十分なオーナーシップを確認することはできない。</p>
	適切なカウンターパートが配置されているか	人事異動後もプロジェクトの実施体制はかろうじて維持されているが、プロジェクトユニットの十分なサポートが不可欠な状況であり、必ずしも適切なカウンターパートが配置されているとはいえない。

評価グリッド

3. 評価 5 項目 妥当性

評価設問		結果
大項目	小項目	
プロジェクトの妥当性		
相手国の開発政策との整合性	プロジェクトはパラグアイの開発政策に合致しているか	<p>旧教育改革戦略「Paraguay 2020」をベースに現行「国家教育計画 2024」を作成した。主な課題として以下を挙げている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ①教育の普及範囲の拡大 ②教育の質の向上（校長・教師・学生の質の向上、学校運営管理を含む） ③教育インフラの整備 ④市民の参加（児童の教育環境の改善、保護者の積極的な参加の促進含む） ⑤運営管理の改善（透明な運営） <p>本案件は特に、②教育の質の向上、⑤運営管理の改善（透明な運営）と整合している。</p> <p>「国家教育計画 2024」では「戦略 2 すべての教育段階/学校類型で質の高い教育を提供する」として言及されている。</p>
受益者ニーズとの整合性	プロジェクトはターゲットグループのニーズに合致しているか	<p>終了時評価調査でインタビューを実施した際、各関係者から本プロジェクトがパラグアイ政府及び学校のニーズと一致しているとの意見が聞かれた。本プロジェクトで PCI を含む PEI の作成及び活用促進を支援したことにより、さまざまなプラスの変化が生まれた。具体的には、関係者の連携強化（IFD/CRE、スーパーバイザー・教育技官、学校長、教職員、保護者、児童）、中央校と周辺校の関係強化、学校運営管理チームの設立と活動実施、参加型での PEI・PCI 作成による学校と保護者の関係強化等である。一部の学校からは、PEI・PCI に沿った活動実施により、生徒の学力向上につながったとの声も聞かれた。以上のことから、パラグアイの教育分野におけるニーズと整合しているといえる。</p>
日本の援助政策との整合性	プロジェクトは日本の援助政策に合致しているか	<p>「成長のための基礎教育イニシアティブ（BEGIN）」の「3. 重点分野」で、開発途上国における教育分野への支援に関する項目を示している。そのなかで、教育の「質」向上への支援として、「教員養成・訓練に対する支援（専門家派遣、研修等を通じた教員養成校等における教員の養成、及び現職教員の能力向上に必要な訓練に対する支援）」「学校の管理・運営能力の向上支援（地域住民の積極的な参加等を通じた学校の管理・運営能力の向上支援）」を掲げている。</p>

評価グリッド

評価設問		結果
大項目	小項目	
		<p>日本の「対パラグアイ国別援助方針（2012年4月）」では、援助の基本方針として「貧困層の生計向上と社会サービスの充実を通じた格差なき持続的経済・社会開発」を掲げ、援助重点分野のひとつ「格差是正」の開発課題として「貧困層の生計向上」を挙げている。特に小農の生計向上・生活改善の観点から将来的な経済の担い手である子どもたちを育成する基礎教育サービスの充実も課題のひとつとなっている。また、本プロジェクトは小農の多い東部4県の農村地域において、地域の特徴に合わせた教育活動を組み込んだ学校運営計画の実践普及、これを通じ貧困層の多い地域での教育の質の向上を目的とする。JICA パラグアイ事務所の対パラグアイ協力重点プログラムである「小農自立支援プログラム」方針のなかに位置づけられ、同プログラムの重点対象地域においてその実情に合わせた教育を行うことによって将来的な働き手を育成し、貧困層の生計向上の条件整備に資する側面をもつ。上記二つの観点から本プロジェクトの方向性が日本国政府の政策と合致しているといえる。</p> <p>そのほか、「政府開発援助に関する中期政策（1999年8月に発表）」でも、「基礎教育」を重点課題のひとつと位置づけ「学校運営等の組織・能力強化への支援、カリキュラム・教材開発、教員教育など、教科教育・教育行政両面にわたるソフト面での協力強化を図る」としている。</p>
手段としての適切性	プロジェクトは相手国の対象分野・セクターの開発課題に対して効果を上げる戦略として適切か	<p>技術協力プロジェクト「パラグアイ共和国学校運営管理改善計画（2006年～2009年実施）」の結果、校長研修のモデル開発、校長研修パッケージとガイドライン開発、同研修の実施、モニタリング体制の構築、対象県の PEI/POA の普及といった成果が得られた。</p> <p>他方、都市部との教育の格差是正に向けた農村部の教育の質の向上に向け、教育文化省の各局の能力向上、地域の特徴に合わせた PCI を含む PEI 作成に係るガイドラインの整備、校長研修の継続、教育文化省内の各部署の役割や手順の明確化、部署間の連携の強化などへの支援の必要性が確認されたっており、先行プロジェクトの実績に加え、日本の教育レベルの高さと学校運営管理に係る技術へのパラグアイ側の期待は大きいため、本プロジェクトは同国の教育分野の課題解決に適切な内容であったといえる。</p>
	ターゲットグループの選定は適切か	<p>全国的にみると都市と農村間の教育の質には依然として大きな格差があり、その是正に向けた農村部の教育の質向上は、上述の「国家教育計画 2024」において「戦略 2 すべての教育段階/学校類型で質の高い教育を提供する」と言及されている。また近年、パラグアイ政府は地域の特徴に応じた開発を推進しており、その一環として教育部門でも基礎教育段階から地域の特徴・要請に応じた教育活動の実践が</p>

評価グリッド

評価設問		結果
大項目	小項目	
		<p>求められている。</p> <p>以上を踏まえ、パラグアイ政府はわが国政府に対し、農村地域である東部4県を対象に、学校運営管理の改善を通して、これらの課題の解決を目的とする本案件の実施を要請した。</p>
	ターゲットグループ以外への波及性はあるか	<p>先行プロジェクト及びエスクエラ・ビバの成果は、本プロジェクトにも引き継がれている。これまでの諸プロジェクトの裨益者は広範に及んでおり、今後は対象県以外への成果の波及が期待される。</p>
その他	他ドナーや他の JICA 事業との連携と区別は明確か	<p>エスクエラ・ビバ II との連携</p> <p>本プロジェクトと「エスクエラ・ビバ II」は、MEC の要望する PCI の概念や要件、内容の統一したマニュアル作成を進めるため、議論や意見調整を進めながら協同で開発を行ってきた。</p> <p>本プロジェクト開始当初から MEC との定期的な意見交換を行い、「エスクエラ・ビバ II」プログラムと本プロジェクトの活動内容やその進捗状況の情報共有、PEI 及び PCI の定義や内容について MEC として統一するため、双方の意見を集約しながらマニュアル作成を進めてきた。その後、同プログラムとの連携が必須であることから本プロジェクトのメインカウンターパートが就学前・基礎教育総局に移り、同プログラムと常に連携を行いつつプロジェクト活動を実施している。特に PCI に関する研修実施について同プログラムの対象地域に対してもプロジェクトユニットが研修に同行して講義を行っている。また本プロジェクト作成の校長研修マニュアルを「エスクエラ・ビバ II」へ提供した。また、「エスクエラ・ビバ II」と共同で第2回講師研修（2014年10月）、第3回講師研修（2015年3月）を実施した。</p> <p>NGO との連携</p> <p>「NGO Juntos por la Educación」との連携の検討、関係者への PEI/PCI に関する研修実施を検討した。対象県や裨益者（スーパーバイザーや IFD 教官、校長など）が同じため、お互いの活動について情報交換するとともに協同に向けた意見交換を行った。同 NGO のカアサパ県プロジェクト担当者や普及担当者向けに、PEI や PCI についての講習を行った。</p> <p>JICA プロジェクトとの連携</p> <p>JICA 「イグアス湖流域総合管理体制強化プロジェクト」（通称イグアス・プロジェクト）と本プロジェクトは、対象地域が同一（カアグアス県、アルト・パラナ県）である、本プロジェクトの目的である</p>

評価グリッド

評価設問		結 果
大項目	小項目	
		<p>地域教育コンテンツ開発と、イグアス湖プロジェクトの目的である学校を活用した農業技術と流域管理手法の普及達成には、環境保全や地域おこし農村開発の分野で連携することが双方にとって有効と判断したため、連携を図るための意見交換を開始した。本プロジェクトでは、地域に根ざした教育コンテンツを導入するため、いくつかのモデルとなる学校を訪問・視察した。</p> <p>カアグアス県 今年度の本邦研修「授業改善をめざした学校運営」に派遣された学校長を中心に、同地区のスーパーバイザー（同本邦研修参加）の協力を得ながら地域教育コンテンツに係る県のモデル校とすべく検討を開始した。</p> <p>アルト・パラナ県イグアス市 中央校に配属の JOCV の支援を受け、イグアス湖流域の環境保全のための教育活動として、イグアス・プロジェクトから無償提供された植木の苗を子どもたちと一緒に植林する活動を実施</p> <p>カアサパ県 JICA「イタプア県・カアサパ県におけるテリトリアル・アプローチ実施体制強化のための農村開発プロジェクト」（通称カトゥプル・プロジェクト）と連携し、同プロジェクトの専門家らと検討を行っている。特に同プロジェクトのカウンターパートである市役所やコミュニティと我々の裨益者である学校を結びつけた教育コンテンツを開発すべく検討を行っている。</p> <p>2014年3月4日に、イグアス湖プロジェクトの専門家やカウンターパートら関係者を招き、地域おこしの事例、イグアス湖での自然環境保全の状況や他国の地域おこしの事例について勉強会を行った</p> <p>2014年8月11～12日に行われたイグアス湖プロジェクトのイグアス湖流域地域開発エキスポにカウンターパート2名が参加し、活動を視察した。地域に根ざした教育活動事例を学ぶ良い機会となった。また、学校教育のなかで、その地域の強みや地域で行われている活動に目を向けることが、地域に根ざした教育活動の第一歩となることを学んだ。</p>

評価グリッド

評価設問		結果
大項目	小項目	
		<p>青年海外協力隊事業との連携可能性の検討</p> <p>地域に根ざした教育活動を推進するために、連携を検討している。JICA イグアス湖プロジェクトも含め三者で連携するため、対象地域であるカアグアス県及びアルト・パラナ県への協力隊員の派遣をJICA パラグアイ事務所の企画調査員（ボランティア）らと検討し、連携を進めていくことで合意している。隊員の職種については、小学校教諭に限定せず、青少年活動や村落開発、環境教育などの分野で対象中央校に派遣された。</p>

有効性

評価設問		結果
大項目	小項目	
プロジェクトの有効性		
プロジェクト目標の達成見込み	プロジェクト目標は終了までに達成される見込みがあるか	成果1～4は、いくつか課題を残すもののおおむね達成されており、プロジェクト目標達成に直接的に貢献しているといえる。
因果関係	成果はプロジェクト目標を達成するために十分か	成果1（PEI・PCI 作成マニュアルの作成・改訂）及び成果4（各局職掌の公文書化）は、公文書化後の実効性の確保に検討の余地があるものの目標を達成しているといえる。成果2（校長研修能力向上）についてはおおむね達成しているが、校長研修の計画・遂行に課題の残る地区がある。成果3（モニタリング能力向上）については、スーパーバイザーによる学校へのモニタリング及び助言はおおむね良好であり、モニタリング能力が向上したといえるが、報告書を受け取った県のCDSE や中央の教員養成局、教育過程強化総局による助言・フィードバックは不十分である。
	プロジェクト目標の達成を促進する要因はあるか	<ul style="list-style-type: none"> ・IFD/CRE 教官及びスーパーバイザー・教育技官が連携し、校長研修実施とその後の学校運営に対する支援が継続的に行われた。 ・適宜 IFD/CRE 教官が研修対象校の近隣で研修を行うことで、研修生の交通費負担を減らすことができた。研修生全体で教官の交通費を負担し講師を招へいするなど、工夫を行っているケースもあった。 ・「学校カレンダー」に PEI・PCI の日程が含まれたことにより、IFD/CRE 教官と校長の間で歩調を合わせた活動がしやすくなった
	プロジェクト目標の達成を阻害する要因はあるか	<p>交通費</p> <ul style="list-style-type: none"> ・IFD/CRE や SATP 等の諸機関は予算が不足しており、モニタリング等の際、スーパーバイザーが個人

評価グリッド

評価設問		結果
大項目	小項目	
		<p>負担して移動している場合が多い。エンドライン調査では、スーパーバイザーが遠方校をモニタリングする頻度の低さが明らかになっている。本評価調査でインタビューした際には、IFD/CRE やスーパーバイザーから、個人負担軽減を要望する声が多かった。</p> <p>予算執行の遅れ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・カウンターパートの日当宿泊費に関するパラグアイ側の予算執行の遅れから、講師研修の実施が延期されることがたびたびあった。
	成果からプロジェクト目標に至るまでの外部条件が満たされる可能性は高いか	<p>成果からプロジェクト目標に至るまでの外部条件「養成された IFD 教官及びスーパーバイザー、研修を受けた校長・教員が大幅に離職または退職しない」は現時点においても正しいことが確認できた。2016年5月には大臣交代による局長レベルの人事異動があり、また校長・副校長の退職や異動も頻繁に生じていることが確認されたが、教育文化大臣等へのインタビュー調査で、プロジェクトのカウンターパートはプロジェクト終了後も PEI・PCI の普及に関する業務に従事する予定であることが確認されており、またスーパーバイザー・教育技官の大幅な退職・離職は生じておらず、今後も想定されていないため、外部条件に変化は生じていないといえる。</p>

評価グリッド

効率性

評価設問		結 果																																																																														
大項目	小項目																																																																															
プロジェクトの効率性																																																																																
成果の達成度	成果の達成状況は適切か	<p>すべての成果は、プロジェクト終了までに達成が見込まれている。よって、終了時評価調査（2016年6月）時点の達成度は適切である。</p> <p>エンドライン調査報告書において、対象4県と非対象県⁵であるパラグアリ県とコルディジェラ県におけるPEI・PCI・PCの保有校数に関する比較を行っている。</p> <p>非対象県のPEI所有校数は、パラグアリ県60.4%、コルディジェラ県89.7%である。コルディジェラ県は、先行プロジェクトである「学校運営管理改善プロジェクト」（2006年～2009年）の対象県であったため、PEIに関する知識は他県と比較して高い傾向にあると考えられる。本プロジェクトの対象4県のPEI保有校の割合は平均87.8%となっている。</p> <p style="text-align: center;">表-25 非対象県のPEI・PCI・PC保有校数と割合</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">県</th> <th rowspan="2">全学校数</th> <th colspan="2">PEI 保有</th> <th colspan="2">PCI 保有</th> <th colspan="2">PC 保有</th> </tr> <tr> <th>学校数</th> <th>割合</th> <th>学校数</th> <th>割合</th> <th>学校数</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>パラグアリ</td> <td style="text-align: center;">356</td> <td style="text-align: center;">215</td> <td style="text-align: center;">60.4%</td> <td style="text-align: center;">94</td> <td style="text-align: center;">26.4%</td> <td style="text-align: center;">16</td> <td style="text-align: center;">4.5%</td> </tr> <tr> <td>コルディジェラ</td> <td style="text-align: center;">331</td> <td style="text-align: center;">297</td> <td style="text-align: center;">89.7%</td> <td style="text-align: center;">170</td> <td style="text-align: center;">51.4%</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">回答なし</td> </tr> </tbody> </table> <p>出典：エンドライン調査報告書</p> <p style="text-align: center;">表-26 対象県のPEI・PCI・PC・POA保有校数と割合</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">県</th> <th rowspan="2">全学校数</th> <th colspan="2">PEI 保有</th> <th colspan="2">PCI 保有</th> <th colspan="2">PC 保有</th> <th colspan="2">POA 保有</th> </tr> <tr> <th>学校数</th> <th>割合</th> <th>学校数</th> <th>割合</th> <th>学校数</th> <th>割合</th> <th>学校数</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>カアグアス</td> <td style="text-align: center;">785</td> <td style="text-align: center;">726</td> <td style="text-align: center;">92.5%</td> <td style="text-align: center;">552</td> <td style="text-align: center;">70.3%</td> <td style="text-align: center;">420</td> <td style="text-align: center;">53.5%</td> <td style="text-align: center;">613</td> <td style="text-align: center;">78.1%</td> </tr> <tr> <td>カアサパ</td> <td style="text-align: center;">351</td> <td style="text-align: center;">272</td> <td style="text-align: center;">77.5%</td> <td style="text-align: center;">180</td> <td style="text-align: center;">51.3%</td> <td style="text-align: center;">218</td> <td style="text-align: center;">62.1%</td> <td style="text-align: center;">258</td> <td style="text-align: center;">73.5%</td> </tr> <tr> <td>イタプア</td> <td style="text-align: center;">704</td> <td style="text-align: center;">632</td> <td style="text-align: center;">89.8%</td> <td style="text-align: center;">505</td> <td style="text-align: center;">71.7%</td> <td style="text-align: center;">432</td> <td style="text-align: center;">61.4%</td> <td style="text-align: center;">574</td> <td style="text-align: center;">81.5%</td> </tr> </tbody> </table>	県	全学校数	PEI 保有		PCI 保有		PC 保有		学校数	割合	学校数	割合	学校数	割合	パラグアリ	356	215	60.4%	94	26.4%	16	4.5%	コルディジェラ	331	297	89.7%	170	51.4%	回答なし		県	全学校数	PEI 保有		PCI 保有		PC 保有		POA 保有		学校数	割合	学校数	割合	学校数	割合	学校数	割合	カアグアス	785	726	92.5%	552	70.3%	420	53.5%	613	78.1%	カアサパ	351	272	77.5%	180	51.3%	218	62.1%	258	73.5%	イタプア	704	632	89.8%	505	71.7%	432	61.4%	574	81.5%
県	全学校数	PEI 保有			PCI 保有		PC 保有																																																																									
		学校数	割合	学校数	割合	学校数	割合																																																																									
パラグアリ	356	215	60.4%	94	26.4%	16	4.5%																																																																									
コルディジェラ	331	297	89.7%	170	51.4%	回答なし																																																																										
県	全学校数	PEI 保有		PCI 保有		PC 保有		POA 保有																																																																								
		学校数	割合	学校数	割合	学校数	割合	学校数	割合																																																																							
カアグアス	785	726	92.5%	552	70.3%	420	53.5%	613	78.1%																																																																							
カアサパ	351	272	77.5%	180	51.3%	218	62.1%	258	73.5%																																																																							
イタプア	704	632	89.8%	505	71.7%	432	61.4%	574	81.5%																																																																							

⁵ 詳細は、添付資料「エンドライン調査」を参照

評価グリッド

評価設問		結果									
大項目	小項目										
		アルト・パラナ	596	509	85.4%	403	67.6%	411	69.0%	448	75.2%
		総 計	2,436	2,139	87.8%	1,640	67.3%	1,481	60.8%	1,921	78.9%
		<p>出典：エンドライン調査報告書</p> <p>非対象県の PCI 保有校の割合は、パラグアリ県 26.4%、コルディジェラ県 51.4%で、対象 4 県平均の 67.3%の方が高い。コルディジェラ県において半数近くが保有している理由は、エスクエラ・ビバ II 支援により校長研修を受講している学校が多いことや、SATP のスーパーバイザーによる PCI に関する研修や指導を受けている地区（エウセビオ・アジャラ地区）があるためである。特にエウセビオ・アジャラ地区の SATP 技官は元 MEC 基礎教育局の職員であり、PCI に関する資料を基礎教育局より入手して研修を実施している。</p> <p>PC についてもパラグアリ県の 4.5%よりも対象 4 県の平均 60.8%の方が高い。</p> <p>このように、非対象県の数値と対象 4 県を比較した場合、PEI に関しては有意な差はみられなかったが、本プロジェクトで支援した PCI 及び PC については、対象県の方が高い保有率を示しており、プロジェクト介入による有意差であると考えられる。</p>									
プロジェクト目標達成への成果の貢献度	プロジェクト目標の達成度	プロジェクト目標は、おおむね達成される見込みである。									
	外部条件やその他影響はあるか	これまで、校長・教員の大幅な離職または退職は生じておらず、今後も見込まれていない。他方、校長・教員の配置換えが散見されるとともに、中央校と周辺校の入れ替わりも毎年行われており、校長研修未受講の校長が中央校の校長に就任するケースや、周辺校から中央校に入れ替わった結果、周辺校の校長が中央校の校長として赴任後、十分な知識や経験がないまま周辺校への指導・助言を行う立場になるケースがみられる。									
因果関係	投入は量・質・タイミングの観点から適切であったか	日本側の投入については、おおむね計画どおりに十分な投入が行われた。他方、パラグアイ側の予算執行の遅れが、計画どおりのプロジェクト活動の実施に影響を及ぼした。また、カウンターパートの投入は、プロジェクト開始当初は適切だったが異動などで段階的に削減され、本調査時点では当初計画された体制は維持されていない。一方、最後までプロジェクトユニットで活動していたカウンターパートは、意欲・能力ともに高く、また所属先との兼務でありながらもプロジェクト期間を通してプロジェクト活動に関与しており、この点は評価できる。									

評価グリッド

評価設問		結果
大項目	小項目	
技術移転	日本人専門家からの技術移転は進んだか	一部のカウンターパートを除きノウハウの蓄積は限定的で、プロジェクトの投入が技術移転のために十分に活かされたとは言い難い。
費用の効率性	費用（投入）に見合った成果達成が見込めるか	予定された数（対象4県から各2名ずつ、合計8名）のカウンターパートが配置されていないため、日本側の投入に見合った成果とは言い難い。
相手国側投入の適切さ	カウンターパートの配置は適切に行われているか	終了時評価時点で、カウンターパートの配置には課題がある。
日本側投入の適切さ	専門家派遣は適切に行われているか	ほぼ計画どおりに、適切な派遣が行われた。
	カウンターパート研修は適切に行われているか	カウンターパート研修は、各県あるいは各関係事務所の諸事情を勘案しながら適切に行われている。
	機材供与は適切に行われているか	適切に行われている。

インパクト

評価設問		結果
大項目	小項目	
プロジェクトのインパクト		
上位目標の達成見込み	上位目標がプロジェクト終了後に達成される見込みはあるか	プロジェクトの達成状況の項で確認したように、上位目標は達成されている。一部の県で指標に届いていないものの、その差は小さく（-0.2%）達成が見込まれる。
因果関係	上位目標とプロジェクト目標は乖離していないか	プロジェクト目標と上位目標にかい離は生じておらず、プロジェクト目標達成の結果として上位目標が達成されている。
	プロジェクト目標から上位目標に至るまでの外部条件が満たされる可能性は高いか	プロジェクト目標から上位目標に至るまでの外部条件「基礎教育学校中央校と周辺校の関係が大幅に変更されない」は、終了時評価時点でも正しいことが確認されている。終了時評価調査時の中央校・周辺校へのインタビューでは、学習サークルが有効に機能していることが確認されており、各校校長からの評価も高い。中央校の校長の多くは、周辺校への支援の重要性を理解しており、周辺校支援は中央校の重要な義務のひとつとの理解も共有されつつあり、今後も同サークル活動や定期的な中央校から周辺校への情報提供と指導が継続される可能性が高い。加えて、MEC へのインタビューでも、中央校と周辺校の学校間ネットワークを活用した PCI を含む PEI の普及を支援する意向を確認しており、今後も現在の体制が大きく変更される可能性は低いと考えられる。

評価グリッド

評価設問		結果
大項目	小項目	
波及効果	プロジェクトの実施により、パラグアイの教育セクターにおける政策・制度に対して影響を及ぼしているか	<ul style="list-style-type: none"> ・2016年度から、PCIを含むPEIの作成及び提出に関する項目が学校カレンダー（毎年度当初に発布されるMEC公式文書）に記載された ・IFD/CREエステでは、教職課程のカリキュラムにPEI・PCIが組み込まれた。
	プロジェクトの成果・目標以外に、プラスのインパクトが生じているか	<p>終了時評価調査時のインタビュー調査で、基礎教育学校（中央校・周辺校）への下記インパクトが確認された。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学校運営管理チーム（校長・教員・保護者、児童）の設立が浸透してきた。 ・学校運営管理チームによる PCI を含む PEI 作成により、校長・教員・保護者、児童のコミュニケーションが増えた。 ・学習サークル（中央校と周辺校による月例の勉強会）の活動が定着してきた。 ・PCI を含む PEI 作成・活動実施に加え、学校の課題・問題を分析し、随時活動に反映させる習慣が定着してきた。 ・PEI・PCI と合わせて PC を作成・活動している学校では、諸活動に対する保護者の積極的な支援が得られるようになった。 ・学校は、保護者を学校活動に巻き込んでいくことが家庭環境の改善につながり、児童の成績向上につながることを理解し始めている。この理解が進んでいる学校では、保護者を交えたワークショップ等を開催し、情報共有を進めている。 ・学校で独自のプロジェクトを立ち上げ、問題を解決に取り組む動きが定着してきた。例えば、ある学校では SWOT 分析、問題分析により算数の学力向上が抽出され、生徒同士の学習グループや教員の教授法を改善する活動が行われた。その結果成績が向上した。 ・プロジェクトの指導により、学校での記録（訪問者記録、活動記録としての写真）作成の習慣が根づいた。

自立発展性

評価設問		結果
大項目	小項目	
プロジェクトの持続性		
政策・制度面	パラグアイの政策・制度面の支援は継続される見込みか	<p>参加型の PEI・PCI の計画立案・活動実施及び改善に対する関係者（IFD/CRE、スーパーバイザー、校長・教員、教務主任、保護者、児童）の評価は高く、義務感ではなく自発的な意欲から積極的に関与している様子が観察された。また、月 1 回の学習サークル活動がおおむね定着しており、中央校と周辺校が情報交換等を行っている。さらに、IFD/CRE では対象を周辺校校長にも広げて研修を実施している。本プロジェクトの成果は対象 4 県においては今後も普及・活用される体制が整いつつある。</p>

評価グリッド

評価設問		結果
大項目	小項目	
		<p>政策面について、中央レベルでは学校運営の改善は引き続き教育政策の重要課題のひとつであり、今後も何らかの取り組みが期待される。本評価調査で関連3局（教育過程強化総局、就学前・基礎教育総局、教員養成局）へインタビューを行った結果、MECでは、学校現場における計画、実施、評価、改善が十分でないとの認識があり、各局とも独自に取り組みを開始している。</p> <p>教育過程強化総局では、スーパーバイザー及び教育技官を支援し、彼らを活用してPEI・PCIを他県でも普及する構想を練っている。就学前・基礎教育総局は「JICAプロジェクトで、パラグアイの基礎教育にプラットフォームができた」と評しており、IDBによる教員養成・設備改善プロジェクト（全国1,205校対象、2,000万ドル、2017年1月～5年間）及びFONACIDEを活用した複式学級校支援プロジェクト（全国823校対象）で、学校運営管理に関する研修の際にJICAプロジェクトで育成した人材及びJICA教材を活用する予定である。同様に教員養成局、現職教員を対象とした「ポスト・グレード」事業を立ち上げる予定で（IDB、5,000万ドル、2017年～）ここでもPEI・PCIの普及が予定される。</p>
	プロジェクトの成果の他地域への普及を支援する取り組みが確保されているか	MECでは、取り組みが遅れている県・地域を指定し、特別な支援を行っている。また、支援対象県の抱える問題・課題についても随時把握に努めている。
財務面	プロジェクト終了後の経常経費を含む予算の確保は行われているか	資金面については「国家公的投資・開発基金（FONACIDE）」やIDB資金による教育文化省プロジェクトを活用できれば、自立発展性はさらに高まると考えられる。本プロジェクトでは交通費捻出がひとつの阻害要因となったが、関係者の意欲が高まるなか、必要な活動が資金的理由で阻害されぬよう対応が急務である。
組織・体制面	プロジェクト終了後、実施体制・組織は維持される見込みか	2016年に入り政権交代があった。この影響でプロジェクトのカウンターパート複数名が異動したあと、専任の後任担当者は配置されていない。この結果、プロジェクトの実施体制維持が困難となった。今後も、同様の人事が予想されるため、プロジェクトの成果・知見を引き継ぐ体制・組織の構築と維持に向け、引き続きプロジェクトの支援が必要である。
	パラグアイ実施機関のプロジェクトに対するオーナーシップは十分に確保されているか	一方で、PEI/PCIを推進してきた教育文化省ユニットの機能を、プロジェクト終了後の文脈において引き継ぐ体制を実現する道程が明確でない。また、本プロジェクトでは、カウンターパート配置が事実上削減され、プロジェクト終了後のPEI・PCIの普及施策を担う人材確保に不安が残る。PEI・PCI作成マニュアルには、PEI・PCIを全県に普及するための各局の分掌規程が含まれており、今後の教育文化省での公式化（省令）が待たれる。

5. 添付資料「日本人専門家活動実績」

表－1 現地作業

	氏名	担当	派遣期間		
			出国	帰国	日数
1	大谷雅代	総括/学校運営管理	2013年9月7日	2013年12月15日	100日
			2014年2月2日	2014年5月12日	100日
			2014年7月12日	2014年12月8日	150日
			2015年2月9日	2015年3月10日	30日
			2015年5月18日	2015年11月30日	169日
			2016年2月10日	2016年5月1日	82日
			2016年6月7日	2016年8月15日	70日
2	木村剛	地域教育コンテンツ開発	2013年11月27日	2014年4月10日	135日
			2014年6月20日	2014年8月18日	60日
			2015年6月2日	2015年8月30日	90日
			2016年5月19日	2016年7月17日	60日

出典：日本人専門家提供資料

表－2 国内作業

	氏名	担当	国内作業		
			開始	終了	日数
1	大谷雅代	総括/学校運営管理	2015年12月1日	2015年12月5日	5日
			現地業務に振替		

出典：日本人専門家提供資料

5. 添付資料「エンドライン調査」

当該エンドライン調査は、2016年3月から4月にかけて、表-1の日程、対象及び調査方法で実施された。

表-1 調査日程・対象・方法

県	日時	調査対象	調査方法
パラグアリ (非対象県)	3月15日	・ 県教育監督調整事務所 (CDSE) ・ 教授支援監督事務所 (SATP) 1~2カ所	・ 質問票調査 ・ インタビュー
コルディジェラ (非対象県)	3月17日	・ 県内 IFD1校 ・ 中央校2校	
カアサパ	3月28~31日	・ 各 SATP (全 56 事務所) ・ 各 IFD/CRE (全 12 校) ・ 各県中央校 10校	・ 質問票調査 ・ インタビュー
イタブア	4月4~7日		
カアグアス	4月11~14日		
アルト・パラナ	4月18~21日		

出典：エンドライン調査報告書

調査対象

調査対象は、プロジェクト対象4県（カアグアス、カアサパ、イタブア、アルト・パラナ）の全 SATP56カ所、IFD/CRE12校、各県10校の基礎教育中央校計40校である。なお、サンプル調査の基礎教育中央校各県10校は、各県の現地調査日程やアクセスなどの制約のあるなかで、各管轄の SATP や IFD/CRE の異なる条件（学校までのアクセス、IFDの校長研修実施状況、スーパーバイザーや IFD/CRE 教官のこれまでの活動状況など）や地域差を考慮したうえで、可能な限り幅広く調査できるよう選定した。

主な調査内容は表-2のとおりである。

表-2 主な調査対象・方法・内容

調査対象	調査方法	主な調査内容
SATP	質問票調査	管轄の中央校数・周辺校数 PEI/PCI/PCの保有状況 PEI目標の達成状況 学校モニタリング状況 PCI/PCの導入による変化・影響
IFD/CRE	質問票調査	校長研修の参加者数 校長研修参加者の満足度 報告書の提出状況
中央校	インタビュー調査	PEI/PCI/PCの保有状況 PEI目標の達成状況 校長研修の参加状況 校長研修に係る理解度・満足度 学校モニタリング状況 学校モニタリングの満足度 PCI/PCの導入による変化・影響 PCI及びPCの実施内容

出典：エンドライン調査報告書

エンドライン調査の対象校選定に際しては、SATP及びIFD/CREの以下の条件を重視した。

- ・ SATPの報告書による学校モニタリングの実施校と非実施校

- ・ SATP 及び IFD/CRE から学校までの距離の違い
- ・ 教員養成局へ校長研修報告書を提出している IFD/CRE とそうでない IFD/CRE の管轄下の学校
- ・ SATP と IFD/CRE の準備会合の有無（行われている地区とそうでない地区）
- ・ 管轄の SATP や IFD から学校までの距離の近遠を網羅（0～50km 以上）（近い学校と遠い学校を比較できるように設定した）
- ・ 道路の整備状況（舗装状況、雨天時の通行可否等）

調査対象選定の理由

1 県 3 日間と調査日程が限られているため、アスンシオンや県における宿泊地から学校までの移動時間（地域から地域の移動沿線上にある、国道からの距離が 20km 以内などを考慮）や学校間の移動時間が極力短くなるよう調査対象校を選択した。SATP と IFD の相違による影響を調査するためには、極力多くの地区にある学校を対象とする必要もあり、同日に 4 校（午前 2 校、午後 2 校）を訪問できるよう、午前・午後の各 2 校はおおむね 30 分程度の移動時間、午前から午後は 2 時間の移動時間を確保できるため、別の地区へ移動することを条件とした。また、アクセス道路の整備状況を勘案し、雨天等でも訪問可能な学校を条件とした。

エンドライン調査時点の、本プロジェクトの対象 4 県における SATP 及び基礎教育校数は以下である。

表－3 対象県教員養成校（IFD/CRE）及び基礎教育校（中央・周辺）

県	IFD/CRE	SATP の数 (レベル 1 ¹)	管轄中央校数	管轄周辺校数
カアグアス	IFD カアグアス	18	72	458
	IFD コロネル・オビエド		38	191
	IFD サンホセ・デ・ロス・アロジョス		6	20
カアサパ	IFD カアサパ	11	14	62
	IFD ジュトウ		12	52
	IFD サンフアン・デ・ネボムセノ		32	179
イタプア	CRE エンカルナシオン	14	9	63
	IFD コロネル・ボガード		25	124
	IFD カピタン・ミランダ		28	177
	IFD ジャトゥタウ		29	190
	IFD マリア・アウキシリアドーラ		10	53
アルト・パラナ	CRE エステ	13	82	514
合計	12	56 ²	357	2,083

出典：エンドライン調査報告書を基に終了時評価調査団追記

SATP 及び学校数は MEC 内部の組織編成や生徒数の増減、学校長人事の影響などにより、変動している。ベースライン調査実施の 2013 年 11 月時点で対象 4 県（カアグアス、カアサパ、イタプア、アルト・パラナ）の全 SATP（レベル 1）の数は 55、全基礎教育中央校の数は 340 校であったが、現在（2016 年 4 月）は全 SATP 56、中央校 357、周辺校 2,083 となっている。以下に、エンドライン調査時のインタビュー調査対象の基礎教育中央校一

¹ レベル 1 は基礎教育学校を担当するスーパーバイザー及びその技官を意味する。なお、レベル 2 は高等教育、レベル 3 は成人教育を担当している。

² イタプア県ヘネラル・アルティガス地区 SATP はスーパーバイザーの直前の死去により質問票が期日までに提出されなかったため、周辺校数は SATA 1 カ所を除く 55 カ所での集計結果とした。

覧を示す。

表－4 インタビュー調査対象基礎教育中央校

No.	県	学校名	地区名	管轄 IFD/CRE
1	カアサパ	No. 74 Prof. Margarita Cabral Centurión	San Juan Nepomuceno	IFD サンフアン・ネボムセノ
2	カアサパ	No. 944 Papa Juan XXIII	San Juan Nepomuceno	IFD サンフアン・ネボムセノ
3	カアサパ	No. 427 Juan Pablo IV	San Juan Nepomuceno	IFD サンフアン・ネボムセノ
4	カアサパ	No. 145 Lic, Virgilio Ramon Legal	Abai	IFD サンフアン・ネボムセノ
5	カアサパ	No. 1245 Tomas Abogado	Abai	IFD サンフアン・ネボムセノ
6	カアサパ	No. 143 Divino Maestro	General Morinigo	IFD サンフアン・ネボムセノ
7	カアサパ	No. 534 Santa Maria	General Morinigo	IFD サンフアン・ネボムセノ
8	カアサパ	No. 71 Coronel Abdon Placio	Maciel	IFD カアサパ
9	カアサパ	No. 60 Fray Luis Bolaños	Caazapa	IFD カアサパ
10	カアサパ	No. 915 Donsolio Vera	Caazapa	IFD カアサパ
11	イタブア	No.68 Carlos Antonio López	Coronel Bodago	IFD コロネル・ボガード
12	イタブア	No.700	Coronel Bodago	IFD コロネル・ボガード
13	イタブア	No. 961 Coronel D.E.M. Jose Maria Algaña	Capitan Meza	IFD ジャトゥタウ
14	イタブア	No. 939 Reverendo Padre Ricardo Músch	Natalio	IFD ジャトゥタウ
15	イタブア	No.2507 Manual Ortiz Guerrero	Tomas R. Pereira	IFD マリア・アウキシリアドーラ
16	イタブア	No. 6977 Espiritu Santo	Pirapó	IFD カピタン・ミランダ
17	イタブア	No. 644 Adela Sperattí	Obligado	IFD カピタン・ミランダ
18	イタブア	No.129 Mariscal jose Feliz Estigarribia	Hohenau	IFD カピタン・ミランダ
19	イタブア	No.731 San Miguel	Cambretá	IFD カピタン・ミランダ
20	イタブア	No.112 General Higinio Moringo	Encarnación	CRE エンカルナシオン
21	カアグアス	No. 59 Prof. Lucia Tavarozzi	Caaguazú	IFD カアグアス
22	カアグアス	No.296 Dr.Juan Manual Frutos	Dr. Manual Frutos	IFD カアグアス
23	カアグアス	No.727 Cristo Rey	J.E. Estigarribia	IFD カアグアス
24	カアグアス	No.3330 San Miguel Arcangel	Yhú	IFD カアグアス
25	カアグアス	No.1599 Doña Leonor Malgarejo de Meauro	Vaqueria	IFD カアグアス
26	カアグアス	No.291 Maria Mercedes Ramos de Verbort	San Joaquin	IFD コロネル・オビエド
27	カアグアス	No.139 Monseñor Hermenegildo Roa	Carayaó	IFD コロネル・オビエド
28	カアグアス	No.140 Leon Cadogan	Nueva Londrez	IFD サンホセ・デ・ロス・アロジョス
29	カアグアス	No.219 Enrique Solano López	Coronel Oviedo	IFD コロネル・オビエド
30	カアグアス	No.282 Coronel Florentin	Coronel Oviedo	IFD コロネル・オビエド
31	アルト・パラナ	No.279 Doa Dionisia Sosa de Franco	Minga guazú	CRE エステ
32	アルト・パラナ	No.1771 Monseñor Agustin Van Aaken	Tavapy	CRE エステ
33	アルト・パラナ	No.1933 Santa Rita	Santa Rita	CRE エステ
34	アルト・パラナ	No. 1325 Santa Rosa del Monday	Santa Rosa del Monday	CRE エステ
35	アルト・パラナ	No. 1771 Arg. Don Tomas R. Pereira	Presidente Franco	CRE エステ
36	アルト・パラナ	No.1294 San Pedro Apostol	Presidente Franco	CRE エステ
37	アルト・パラナ	No.1189 Sagrada Familia	Cuidad de Este	CRE エステ
38	アルト・パラナ	No.203 Albar Ñinez Cabeza de Vaca	Hernandaria	CRE エステ
39	アルト・パラナ	No.729 San Francisco de Asis	Hernandaria	CRE エステ
40	アルト・パラナ	No. 481 Mariscal Francisco Solano López	Yguazú	CRE エステ

出典：エンドライン調査報告書

比較対象として、非対象県 2 県（コルディジェラ県及びパラグアリ県）を選定し、各県 CDSE、SATP、基礎教育中央校でインタビュー及び質問票調査を実施した。同 2 県を選定した理由は、現地調査日程（各 1 日）が限られるなか、首都アスンシオンからのアクセスが良く、CDSE、SATP、IFD、中央校の訪問が 1 日で可能である、コルディジェラ県は先行プロジェクトの対象県で比較可能である、両県とも Escuela Viva II 支援による PCI 研修をプロジェクトユニットが実施済みであることから、C/P やプロジェクトマネジャーの助言を基に選定した。詳細を表－5 に示す。

表－5 非対象県調査対象（コントロール）

	パラグアリ	コルディジェラ
基礎教育学校数	中央校 62 校 周辺校 294 校	中央校 54 校 周辺校 331 校
調査対象	県教育監督調整事務所	県教育監督調整事務所
	IFD パラグアリ校	IFD エウセビオ・アジャラ校
	基礎教育中央校 No. 922 Lic. Rosa C. María de Gamarra	基礎教育中央校 No.109 San Juan Bautista Alberdi
	基礎教育中央校 No. 73 Patrocina Gonzales de Fretes	基礎教育中央校 No.214 Mariscal Francisco Solano López

出典：エンドライン調査報告書

調査項目・内容・方法

プロジェクト報告書から得られる情報・データ以外は、次のように収集した。SATP のスーパーバイザー及び IFD/CRE 教官に対し、講師研修の際に質問票を配布・回収しデータを収集した。各中央校は、各県の学校を訪問し、校長及び教員らにインタビューを行いデータを収集した。調査項目・方法等の詳細は表－6 のとおりである。

表－6 調査項目・内容・方法

調査項目		調査内容	調査方法	設問
大項目	小項目			
上位目標				
対象県における基礎教育学校（中央校及び周辺校）において地域の特徴を生かした PCI を含む PEI が活用される。	対象県周辺校の校長や副校長は PCI を含む PEI の研修を受けているか	全対象周辺校の校長研修参加状況	IFD 研修報告書レビュー スーパーバイザー報告書レビュー IFD/スーパーバイザー質問票調査	PDM 指標
	対象県周辺校において PCI は作成されているか	全対象周辺校の PEI 所有状況 全対象周辺校の PCI 所有状況 全対象周辺校の PC 所有状況	スーパーバイザー報告書レビュー及び質問票調査	PDM 指標
プロジェクト目標				
対象県の基礎教育学校（中央校）において地域の特徴を生かした PCI を含む PEI が活用されているか	対象県中央校の PCI は作成されているか（PEI/POA 含む）	全対象中央校での PEI/POA 所有状況 全対象中央校での PCI 所有状況	スーパーバイザー報告書レビュー及び質問票調査	PDM 指標 設問 1
	対象県中央校の PCI に記載されている活動は実施されているか	全対象中央校での PCI 活動の実施状況	スーパーバイザー報告書レビュー及び質問票調査 各県約 10 校のインタビュー調査	PDM 指標 設問 2
	対象県中央校の PC は作成されているか	全対象中央校での PC 所有状況 PC の活動内容 校長研修前後の活動内容に関する変化	スーパーバイザー報告書レビュー及び質問票調査 各県 10 校のインタビュー調査	設問 1 設問 3
	対象県中央校は PEI/PCI に掲げられた教育目標を達成する見込みはあるか	全対象中央校における PEI 目標の達成状況	各県 10 校のインタビュー調査	設問 2

	PEI/PCI、PCの作成・提出・実施状況は非対象県と比較して向上しているか	非対象県のPEI/POA、PCI、PCの所有状況及び実施状況	非対象県教育監督官事務所へのインタビュー調査	設問1 設問2 設問3
アウトプット1				
	PCIを含むPEIの作成マニュアルが策定され、PEIの作成マニュアルが改訂されたか	開発されたPCIを含むPEIの作成マニュアル	PCIを含むPEIの作成マニュアルの印刷物	PDM指標
アウトプット2				
対象県において、PCIを含むPEI作成マニュアルに沿った校長研修能力が向上したか	養成されたスーパーバイザー及びIFD/CRE教官は4県で何名いるか	講師研修を受けたIFD/CRE教官及びスーパーバイザーの人数	プロジェクト報告書レビュー	PDM指標
	養成された校長及び教員は4県で何名いるか	校長研修に参加した校長・教員の人数	IFD研修報告書レビュー及び質問票調査	PDM指標
	養成されたIFD/CRE教官による県・地域レベルの校長研修を何回実施したか	各地域における校長研修の実施回数	IFD質問票調査	PDM指標
	養成されたIFD/CRE教官による校長研修への参加者(校長・教員)の満足度はどの程度か	校長研修に参加した校長・教員の満足度	IFD研修報告書及び質問票調査 各県約10校のインタビュー調査	PDM指標
	校長研修は計画どおり実施できたか	校長研修計画書の実施状況(研修時間数、参加人数、研修内容、理解度など)	IFD校長研修計画書レビュー IFD研修報告書レビュー IFD質問票調査	
	校長研修能力(PEI/PCIに関する)は非対象県と比較して向上したか	非対象県の校長研修実施状況との比較	非対象県のIFDインタビュー調査	
アウトプット3				
IFD/CRE教官及びスーパーバイザーの業務に対する県・教育文化省のモニタリング能力は向上したか	IFD/CREは研修実施のための報告書や研修計画書を提出しているか	教員養成局に提出されたIFD/CREの研修報告書数と校長研修計画書の有無	IFD研修報告書レビュー IFD校長研修計画書レビュー IFD質問票調査 教員養成局聞き取り調査	PDM指標
	SATP(スーパーバイザー)は学校モニタリングの報告書を県教育監督調整事務所に提出しているか	教育過程強化総局に提出されたスーパーバイザーのモニタリング報告書数	モニタリング報告書レビュー 各県教育監督調整事務所聞き取り調査	PDM指標
	教授支援スーパーバイザーの学校モニタリングは学校運営に役立っているか	スーパーバイザーのモニタリング実施状況とそれに関する中央校校長の満足度	スーパーバイザー報告書レビュー 各県約10校のインタビュー調査	PDM指標
アウトプット4				
	PCIを含むPEIを通じた学校運営管理に係る役割分担が公式文書化されたか。	PCIを含むPEIを活用した学校運営に関する役割及び責務の文書の有無	教育文化省関係文書レビュー(省令、マニュアル、学校カレンダーなど)	PDM指標
その他				
プロジェクト介入による変容はみられたか	<ul style="list-style-type: none"> PCIに関する意欲と関心は喚起されたか PCIのグッドプラクティスは何か PEI/PCIの主要目標は達成の見込みがあるか PCIを実施した学校における児童の変化は何か(認知・非認知) PCIを実施した学校における変化は何か PCに関する意欲と関心は喚起されたか PCのグッドプラクティスは何か PCの質は良くなったか(地域の特性に合っているか) PCを実施した学校における児童の変化は何か(認知・非認知) PCを実施した学校における変化は何か 		各県約10校のインタビュー調査	設問2 設問3
プロジェクトによるその他のインパクトはあるか	<ul style="list-style-type: none"> 学校側の因子は何か 施策側の因子は何か 		スーパーバイザー及びIFD教官質問票調査 各県約10校のインタビュー調査	インパクト 設問4

出典：エンドライン調査報告書

5. 添付資料「モニタリング」

「モニタリング」について、業務完了報告書（第1年次）で以下定義されている。

モニタリング実施機関	モニタリング対象機関	対象業務
CDE（県教育監督調整事務所） MEC（教育文化省各一部局）	・県の教授支援監督事務所（スーパーバイザー事務所） ・IFD/CRE（教官）	・スーパーバイザー及び技官の学校モニタリング業務結果（学校モニタリング報告書等） ・校長研修業務
県の教授支援監督事務所（スーパーバイザー事務所）	管轄する基礎教育学校（中央・周辺校）	PEIの作成及び実施
プロジェクト	教授支援監督事務所（スーパーバイザー）	スーパーバイザーによるモニタリング業務
	IFD/CRE（教官）	IFD/CREによる研修業務
	プロジェクト対象の学校	PCIを含むPEI作成及び実施

本プロジェクトの成果3で能力向上が求められている「モニタリング」とは、MECの各一部局やCDE（県教育監督調整事務所）によるIFD/CREやスーパーバイザー業務に対する指導・監督を含むモニタリング能力で、上の表の最上段に該当する。

モニタリングに関連した用語説明は以下のとおり。

学校モニタリング	各スーパーバイザー及び技官が、各地域で校長研修実施後に各学校を回り行うモニタリングのこと。下記観点から評価表に沿って聞き取り・視察を行い、必要な指導と助言を行う。 <校長及び副校長に関する項目> ・校長から教員への情報提供の状況 ・授業計画の内容確認の有無 ・保護者会の開催状況 ・学校の統計データ分析の有無及びその実施状況教員との上記分析結果に関する情報共有の有無 ・達成できなかった部分への対応策の有無、過去の教訓や経験の活用の有無 <教員に関する項目> ・授業での適切な教授法の活用状況 ・授業計画に沿った授業の進捗状況児童による発言の場の提供状況 ・グループ・ワーク導入の有無 ・授業参観での教員の授業の進め方や実施方法
学校モニタリング報告書	スーパーバイザーは、学校モニタリング後に「学校モニタリング報告書」を作成し教育過程強化総局（MEC）に提出することになっている。
県・教育文化省のモニタリング能力	MEC 教育過程強化総局 【モニタリング計画・実施指導が改善する】 モニタリング年間計画作成指導、モニタリングツールの作成・改訂、各県教育監督調整事務所への通達、各県のPEI作成・実施状況の把握、モニタリング結果の他局との共有、モニタリング計画の改善 MEC 教員養成局 【各IFDにおける研修計画・実施指導が改善する】 各IFDにおける年間研修計画の作成指導、各IFDにおける研修実施支援、各IFDから研修実施結果の把握、研修実施における結果を他局と共有、研修計画の改善

<p>県教育監督調整事務所</p> <p>【各教授支援監督事務所や MEC 各部署との調整が改善する】</p> <p>各地域の研修計画・実施状況の把握、各地域のモニタリング計画・実施状況の把握、MEC 各局との連絡・調整</p> <p>県及び教育文化省の各担当部署による モニタリング能力の向上に向けた課題</p>	
<p>県・MEC のモニタリング能力向上に向けた課題</p>	<p>プロジェクト活動との関連</p>
<p>活動実施後の報告書の提出が徹底されていない</p>	<p>【プロジェクトで対応した内容】</p> <p>校長研修実施報告書の提出率を上げるため、講師研修の際、モニタリングについての指導を行い、報告書のフォーマット例を作成し、各県の教育監督調整事務所や IFD/CRE に電子メールや FAX 等で送付し、提出を促すなどの対応を行った（まだ不十分）</p> <p>プロジェクトユニットがプロジェクト活動後に MEC 管轄部署の局長らへ現状と課題についてその都度報告し、その解決策について協議した。その結果、関係部署から各県担当者に指示を出したり、スーパーバイザー業務マニュアルの作成にもつながった。</p> <p>年度初めに発布される MEC 学校カレンダー（拘束力あり）に PEI/PCI に関する項目を記載するよう働きかけた結果、2016 年度の学校カレンダーに PEI/PCI に関する項目が記載された。それによって、各学校や各 SATP へ、その関連業務が義務化された。</p> <p>教授支援監督事務所の強化促進のため、省令が 2015 年 6 月 4 日に発布された。同省令は、教授支援監督事務所の技官の義務・役割に関して周知するためのものである。列挙された 14 の義務・役割には、管轄の学校における指導法や、学校管理職や教師の業務をモニタリングすること、学校運営管理委員会や父母会などの学校組織への指導や支援を行うこと、学校運営計画（PEI）や学校コミュニティ計画（PC）の作成と導入を促進・指導・モニタリングすること、MEC が実施するすべてのプロジェクトやプログラムに参加し、支援すること、などが含まれている。</p>

	<p>県と中央政府との連絡・報告の方法も確立されていない</p>	<p>【プロジェクトで対応した内容】</p> <p>県と中央政府との連絡・報告方法を確立するため、以下実施した。各県の教育監督調整事務所に担当者を任命し、研修計画から実施、学校モニタリングの実施から報告書の提出について、県内の教授監督事務所（スーパーバイザー）との間で連絡・報告の調整を行うよう働きかけを続けている（県によっては担当者の能力不足で徹底されていない）。</p> <p>各県ごとに関係者の連絡網（教育監督調整事務所担当者、教授監督事務所スーパーバイザー及び技官、IFD/CRE 教官、プロジェクトユニット）を確立し、常時連絡・報告ができるよう整備した。</p>
	<p>組織的かつ管理的なモニタリングシステムが確立されておらず、拘束力もない</p>	<p>【MEC 関係部署における取組内容】</p> <p>「県人材の能力強化」</p> <p>MEC 教育過程強化総局によるスーパーバイザー及び技官への研修の実施</p>
	<p>MEC の担当部署によるモニタリングや指導・監督の機能が不足</p>	<p>「人事採用方法の改善」</p> <p>2014 年から、各県教育監督調整官や各スーパーバイザーの公募及び採用試験による任命が行われている。これまで公募した事例が少なく、ほとんどは政治的な任命であった。そのため、十分な経歴や能力のある人材の登用が行われていなかった。研修実施後、採用条件に則って採用することで、能力のある人材の活用が進んでいる。公募で採用された職員は、定期的に人事評価を受けており、公募採用者は非公募でポストについている者よりも業務遂行能力が高いという報告もある。</p> <p>「業務マニュアルの作成」</p> <p>MEC 教育過程強化総局によってスーパーバイザー及び技官のそれぞれの役割と業務をまとめたもの。計画立案やモニタリング方法等についてのガイド本とする計画である。同マニュアルの内容案についての議論には、プロジェクトユニットも参加し、スーパーバイザー及び技官が活用するための評価ツールやモニタリングツール等のプロジェクト作成資料を提供した。</p> <p>【今後の課題】 プロジェクト活動の結果、以下明確になった。</p> <p>県・MEC の通常の業務範囲内で、モニタリン</p>

	<p>グ機能をいかに効率的かつ継続的に実施するか、現状のモニタリングをどのように改善すべきか、モニタリング能力の向上に向けて対策を検討する必要あり。</p> <p>各県の教育監督調整事務所、MECの教育過程強化総局（教授監督事務所を統括）や教員養成局（IFD/CREを統括）と対応を協議する必要あり。</p> <p>プロジェクトユニットがプロジェクト活動後に県教育監督調整事務所やMEC管轄部署の局長らへ現状と課題についてその都度報告し、その解決策について協議した。その結果、県教育監督官から各スーパーバイザーへの指導が行われたり、関係部署から各県担当者に指示を出したり、スーパーバイザー業務マニュアルの作成やIFD教官への補完研修実施にもつながった。</p> <p>出典：業務完了報告書（第1年次）</p> <p>エンドライン調査報告書での成果3についての分析</p> <p>成果3「IFD/CRE教官及びスーパーバイザーの業務に対する県・教育文化省のモニタリング能力が向上する」に関しては、県や地域によっては達成が見込まれている。MECのモニタリング能力の強化については、MEC関係部署において、県人材の能力強化や人事採用方法の改善、業務マニュアルの作成など、さまざまな対策が講じられてはいるが、まだその効果は限定的であると考えられる。</p>
校長研修実施報告書	各IFD/CREは、各管轄地域の校長研修を実施後に「校長研修実施報告書」を教員養成局（MEC）に提出することになっている。

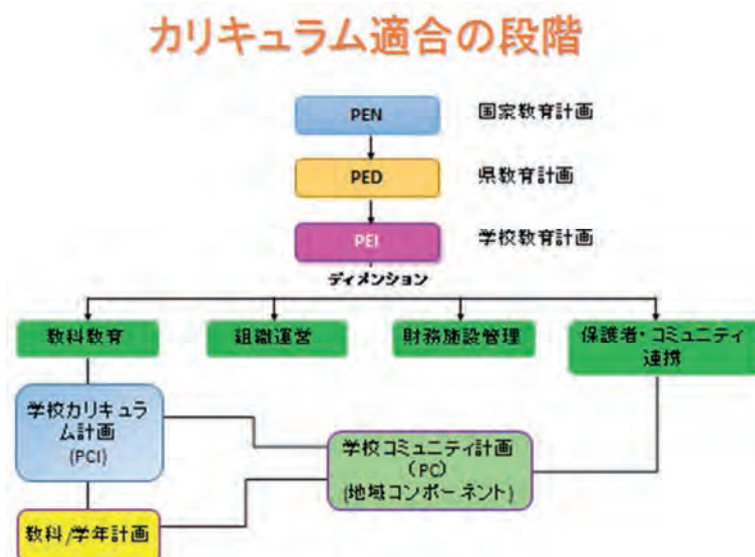
5. 添付資料「カリキュラム」

カリキュラムの適合化

パラグアイの「教育課程」及び「学習プログラム」は、開放型である。同国の教育課程では、教授内容（知識）や能力の最低要件を規定し、それらを「いつ」「どのように」「何をもって」指導・教育し、評価するか学校の裁量に任されている。このような学校の裁量による教育活動のありようは「カリキュラム適合化（Adecuación Curricular）」と呼ばれ、県や学校は、それを実現する教育計画を策定する義務を負う。カリキュラム適合化とは、校長と教員らの教職員チームが中心となり、各学校の教育内容や学習方法を吟味し、決定することで、これは最終的に PCI として PEI の一部を構成する。

パラグアイの教育計画は階層的である。国家教育計画（Proyecto Educativo Nacional : PEN）で、国レベルの大枠を規定する。各県教育協議会は県の特徴・特質・特性の下に県の児童・生徒が身に付けるべき知識や能力を規定する県教育計画（Proyecto Educativo Departamental : PED）を策定する。各学校は PED の枠内で、PEI を策定する。この PEI には学校カリキュラム計画（Proyecto Curricular Institucional : PCI）が含まれ、ここで、各校の児童・生徒が修得すべき知識や能力、テーマが定義される。

プロジェクト作成の「カリキュラム適合の段階（PEI（PCI、PC 含む）概念図）」は以下のとおりである。



出典：プロジェクトユニット作成

図ー1 カリキュラム適合の段階

5. 添付資料「IFD/CRE でのインタビュー調査参加者リスト」

San Juan Nepomuceno

2016.6.7 (1) IFD Teko Pora Rekavo, San Juan Nepomuceno 教員養成校		
1	Raquel Pereira Pereira	IFD Teko Pora Rekavo
2	Teresa Morel Otazu	IFD Teko Pora Rekavo
3	Tomas Bogarin Zarza	IFD Teko Pora Rekavo
4	Dionicia Villalba Aguirre	IFD Teko Pora Rekavo
5	Gladys Ramona Alfonso	Supervisión Pedagógica, Zona B, Aba-i
6	Emilse Duarte Romero	Supervisión Pedagógica, Zona B, Ava-i, Técnica Pedagógica
7	Dolly Esther Ibanez	Supervisión Pedagógica, Zona B, Región 4-Aba-i
8	Alejandra Concepcion Rivas	Supervisión Pedagógica , Zona A, Región 2
9	Sonia Maricel Cardozo Rojas	Técnica Pedagógica, Zona A
10	Hipolito Cabral Pereira	Técnica Pedagógica, Supervisión Pedagógica, Zona A, Aba-i
11	Gerardo Esteban Enciso Roa	Técnica Pedagógica , Supervisión Pedagógica, Zona C, Región 2, Caazapa

2016.6.7 (2) Escuela Basica No.4247 Juan Pablo II 中央校		
1	Maria Elisa Benegas	Directora
2	Alba Benites	Vice Directora
3	Jose Francisco Rojas	Representante de Profesores, Docente 3er. grado
4	Tamara Elizabeth Benites	Alumna 6to. grado
5	Sergio Chaparro, padre	Asociacion de Cooperadora Escolar (ACE)
6	Alejandra Concepcion Rivas	Supervisión Pedagógica, Zona A, Región 2
7	Sonia Maricel Cardozo Rojas	Técnica Pedagógica, Zona A
8	Mabel Aguiar	Técnica Pedagógica, Zona A

2016.6.7 (3) Escuela Basica No.1791 Ignacio Cristaldo 周辺校		
1	Fatima Martinez	Directora y Docente de grado
2	Fidelina Garay de Brizuela	Docente
3	Julieta Belen Ruiz Diaz	Alumna 4to. grado
4	Romulo Escobar, Padre de familia	Equipo de Gestion de Instituciones Educativas (EGIES)
5	Alejandra Concepcion Rivas, Supervisora	Supervisora Pedagógica, Zona A, Región 2
6	Sonia Maricel Cardozo Rojas	Tecnico Pedagogico, Zona A
7	Mabel Aguiar	Tecnico Pedagogico, Zona A

Caazapá

2016.6.8 (1) IFD Caazapa 教員養成校			
1	Maria Auxiliadora Marecos	Directora de IFD	
2	Fanny Elizabeth Sales de Gutierrez	Tutora de IFD	
3	Maribel Villalba de Patino	Supervisora Pedagógica,	Zona B
4	Mariana Ullon	Técnico Pedagógico,	Zona B, Región 3
5	Maria Lourdes Mabel Villalba de Cabrera	Supervisora Pedagógica	Zona A, Región 3
6	Alba Salustiana Sarubbi Colman	Técnico Pedagógico,	Zona A, Región 3

2016.6.8 (2) Escuela Básica N° 61, Coronel Abdón Palacios (中央校)			
1	Adán Oviedo Acosta	Director	
2	Gladys Gauto	Vice Directora	
3	Gustavo Palacios	Coordinadora Pedagógica	
4	Fatima Gomez	Docente de Educacion Inicial	
5	Dora Liz Pereira	Alumna 6° grado	
6	Magali Ramirez	Alumna 5° grado	
7	Fatima Vera	Madre de familia, presidente de ACE's	
8	Maribel Villalba de Patiño	Supervisora Pedagógica	Zona B, Región 3
9	Mariana Ullon	Técnico Pedagógica	Zona B. Región 3

2016.6.8 (3) Escuela Básica N° 173, Monseñor Juan S. Bogarin (周辺校)			
1	Jorge David Medina	Directory Docente	
2	Ana Céspedes	Docente	
3	Javier Aranda	Docente	
4	Miguel Arguello	Docente	
5	Ovidio Arguello	Padre de familia, presidente de ACE's	
6	Eduardo Medina	Alumna	
7	Maribel Villalba de Patiño	Supervisora Pedagógica	Zona B, Región 3
8	Mariana Ullon	Técnico Pedagógica	Zona B. Región 3

Itapua

2016.6.9 (1) IFD Encarnacion (教員養成校)			
1	Adela E. Giles de Centurion	Directora	
2	Lourdes Ayala	Tutora de IFD	
3	Hugo Cesar Chamorro Recalde	Supervisor Pedagogico	Zona 3
4	Elsa Noemi Britez Gimenez	Tecnico Pedagogico	Zona 3
5	Limpia Concepcion Fernandez Romero	Tecnico Pedagogico	Zona 3

2016.6.9 (2) Escuela Basica N° 65 Republica Argentina (中央校)			
1	Maria Josefina Portillo	Directora	
2	Hugo Cesar Chamorro Recalde	Supervisor Pedagogico	Zona 3

2016.6.9 (3) Escuela N° 731 San Miguel (中央校)			
1	Nelly Marithe Sosa	Directora	
2	Maria Carolina Sanchez	Vice Directora	
3	Elena Beatriz Kruzolek	Tecnica Pedagogica	Zona 4

2016.6.9 (4) Escuela N° 3322 Rvdo. Padre Carlos Winckel (周辺校)			
1	Carmen Octavia Cuquejo	Directora Turno Mañana	
2	Aida Benitez, Directora	Turno Tarde	
3	Elena Beatriz Kruzolek	Tecnica Pedagogica	Zona 4

Itapua

2016.6.10 (1) IFD Santa Clara, Coronel Bogado (教員養成校)			
1	Maria Nilsa Fariña	Tutora IFD	
2	Blanca Bogdanoff	Tutora IFD	
3	Farida I. Ledezma C	Tecnico Pedagogica	Region 11, Zona 14, San Pedro del Parana
4	Florencia Silva Ocampo	Tecnico Pedagogica	Region 11, Zona 14, San Pedro del Parana
5	Yolanda Alberta Santacruz	Supervision Pedagogica	Zona 2, Coronel Bogado
6	Analia Zarza Dominguez	Tecnico Pedagogica	Zona 2, Coronel Bogado
7	Alba Graciela Olguin de Garcia	Tecnico Pedagogico	Zona 1, General Artigas.
8	Eduardo Sotelo Cantero	Tecnico Pedagogico	Zona 1, General Artigas

2016.6.10 (2) Escuela N° 2310, General Berdardino Caballero (周辺校)			
1	Daysi Ibarra	Directora	
2	Robert Benitez	Docente	
3	Juan Prado	Alumno	
4	Melanie gonzalez Jara	Alumna	
5	Alicia Llanes	Madre de familia	
6	Yolanda Alberta Santacruz	Supervision Pedagogica	Zona 2, Coronel Bogado
7	Guido Aquino	Director Escuela N° 68	

2016.6.10 (3) Escuela N° 68, Carlos Antonio Lopez (中央校)			
1	Guido Aquino	Director	
2	Nohelia Galeano	Docente	
3	Marcela Paredes	Docente	
4	Gerardo Fretes	Alumno	
5	Thiago Benitez	Alumno	
6	Diana Chamorro, madre de familia	Presidente de ACE S	
7	Yolanda Alberta Santacruz	Supervision Pedagogica	Zona 2, Coronel Bogado

Coronel Oviedo

2016.6.15 (1) IFD Coronel Oviedo			
	Nombre y Apellido	Institucion	Cargo
1	Sindy Elizabeth Arzamendia	Supervisión Pedagógica Zona A	Técnica Pedagógica
2	Beatriz Carolina Ortiz Ortiz	Supervisión A.T. Pedagógica Zona A, R 11	Técnica Pedagógica
3	Saoly Poreto Enciso	Supervisión Pedagógica Zona A A.R11	Supervisora
4	Perla Isabel Benitez de Alfonso	Supervisión Pedagógica Zona A A.R11	Técnica Pedagógica
5	Dennise Cáceres de Martínez	Supervisión Pedagógica Zona A y B R 1	Supervisora
6	Perla Arguello Benitez	Supervisión Pedagógica Zona C A.R 11	Supervisora
7	Perla Hopf Cuenca	Supervisión Pedagógica Zona C A.R11	Técnica Pedagógica
8	Gloria M. Alfonso	Supervisión Pedagógica Zona C A.R11	Técnica Pedagógica
9	Gloria Elizabeth Segovia de García	Supervisión Pedagógica Zona C A.R11	Técnica Pedagógica
10	Rosa Aurelia Centurion de Ozuaa	Supervisión Pedagógica Zona C A.R11	Técnica Pedagógica
11	Alicia Ledezma de González	Supervisión Pedagógica Zona C A.R11	Supervisora Pedagógica
12	Emilce Tavares B.	IFD Coronel Oviedo	Tutora
13	Gladys Beatriz Bruno Dávalos	Supervisión Pedagógica Zona D	Supervisora Pedagógica
14	Catalino Alfonso Nuñez	Coordinación Departamental	Técnica EEB
15	Isabel Mendoza	Directora IFD	Directora

2016.6.15 (2) Escuela Basica No. 2645 Juan Angel Benitz		
	Nombre y Apellido	Representante
1	Oscar López	Presidente de ACE
2	Lucero Arami Miltos Martínez	Representante del Primer Ciclo
3	Sandra Mabel Rivas Cardozo	Representante del Centro de Estudiantes
4	Elizabeth Leguizamon Adorno	Representante y Presidenta de Tercer Ciclo
5	Mercedes Momosi López	Representante de ACE
6	Liduvina Martínez Montania	Representante de ACE
7	Lourdes Montania	Representante de EGIE Primer Ciclo
8	Gloria Mangarita Rolón Figueredo	Coordinadora Pedagógica
9	Gladys Perla Irala Gimenez	Profesora de Informática
10	Enilda González Benitez	Directora

2016.6.15		(3) Escuela Basica N°. 5027 Paraguay Pyahu	
	Nombre y Apellido	Representante	Cargo
1	Juan Godoy Gimenez	Prof	8 ^{vo} Grado
2	Nelson Cesar Rodas Gomez	Prof	1 ^{er} Grado
3	Emigdio Valdez Garcia	Prof	3 ^{er} Grado
4	Luisa Mercedes Duarte Ledezma	Prof	4 ^{to} Grado
5	Lorena Ida Lezcano Jara	Prof	PE
6	Victor Hugo Miranda Aguilera	Prof	7 ^{mo} , 8 ^{vo} , 9 ^{no}
7	Norma Ramos	Prof	7 ^{mo} , 8 ^{vo} , 9 ^{no}
8	Nimio Ruben Samudio Gauto	Prof	6 ^{to} Grado
9	Elsa Ramona Qintana	Prof	CRE Biblioteca
10	Mirna Raquel Goiri	Prof	Jardin de Infantes
11	Elena Barrios de Peralta	Prof	5 ^{to} Grado
12	Gloria Zarza de Mareco	Lic	Catedrático de 7, 8, 9
13	Edith Esther Sánchez Alvarez	Prof	Catedrático de 7 ^{mo} Grado
14	Olga Mary Rivas	Lic	3 ^{er} grado
15	Cinthia Cirlene Alegre	Prof	2 ^{to} grado
16	Yema Viviana Samaniego M.	Prof	Maestro de Pre Jardin
17	Gabriela Maria Jazmin Olazor G.	Prof	Auxiliar de Pre Jardin
18	Maura Concepcion Paredes Gimenez	Lic	Psicóloga Nivel Inicial
19	Ilda Sebastiana Torres	Lic	Coordinadora Pedagógica
20	Dalcy Amada Rivas	Lic	Secretaria
21	Sergio Amarilla Romero		Técnico de Coordinación Departamental
22	Maria Josefina Zaragoza		Técnica de Supevisión

2016.6.15		(4) Escuela Basica No. 4012 Ivan Benjamin Alvarenga Aguila	
	Nombre y Apellido	Representante	Cargo
1	Sonia Elizabeth Santacruz Quinoñez		Directora
2	Ingrid Katherine Gimenez	Inicial – Pre Escolar y Jardín juntos	Profesora
3	Graciela Sánchez de Ramirez	1 ^{er} Grado	Profesora
4	Aureliana Martínez	2 ^{do} Grado	Profesora
5	Olga Alvarenga de Samudio	3 ^{er} Grado	Profesora
6	Luz Marina Britez de Villalba	4 ^{to} Grado	Profesora
7	Myrian Claudia Villalba de Armoa	5 ^{to} Grado	Profesora
8	Liliana Diaz de Prieto	6 ^{to} Grado	Profesora
9	Juan Miguel Garcia	ACE	Presidente
10	Rocio Monserrat Garcia Figueredo	5 ^{to} Grado	Alumna
11	Patrocinia Acuña Aranda	6 ^{to} Grado	Alumna

2016.6.16 (1) IFD エステ		
	Nombre y Apellido	Cargo
1	Antoniano Lezcano Pérez	Formación Docente
2	Maria Edina Ramirez Garcia	Supervisora Pedagógica
3	Romy Ramon Palacios Cerdido	Supervisora Administrativa
4	Gladys Ferreira	Coordinación Departamental
5	Lorena Dominguez	Coordinación Departamental
6	Mirna Elizabeth Britos de Franco	Supervisión Pedagógica
7	Maria Cristina Benegas	Supervisión Pedagógica R 1
8	Nilsa Beatriz Chaparro Pereira	Supervisión R5 Pedagógica

2016.6.16 (2) Escuela Basica N°. 2978 Santa Ana (Escuela Centro)			
	Nombre y Apellido	Representante	Cargo
1	Sofia Romina Barreto Soria	Alumna	8vo Grado
2	Marcelo Conea Garcete	Presidente	ACE

2016.6.16 (3) Escuela Basica N°. 481 Mcal. Francisco Solano López (Escuela Centro).		
	Nombre y Apellido	Cargo
1	Elian Cristaldo Brilez	EGIE
2	Karina Gonzalez Figueredo	EGIE
3	Carmen Ayala de Medina	EGIE
4	Cinthia Medina	EGIE
5	Nelda Lariza Fernandez Ramirez	Coordinadora
6	Lilian Rosana Martinez	EGIE
7	Maria Magdalena Valiente	EGIE
8	Mirtha Elizabeth Monges	Directora
9	Mirla Edelira Espinola	Vice Directora
10	Norma Justina Bordon Ramirez	Técnica Pedagógica
11	Gladys Monges Garcete	Técnica Pedagógica
12	Eduardo Garcia Gimenez	Supervisor Pedagógico

2016.6.16 (4) Escuela Basica N°. 4093 San Miguel (Escuela Asociada)		
	Nombre y Apellido	Cargo
1	Graciela Aparecida Moria Da Silva	Secretaria
2	Noelia Ramirez Martinez	Secretaria de Acta
3	Mirian Orciana Monges de Gonzalez	Directora
4	Digna de Jesus Amarilla Olmedo	Maestro de 6to Grado
5	Gabriel Gonzalez Marti	Maestro de 6to Grado
6	Natan Mora	Representante de grado
7	Noelia Ramirez Maritinez	Representante de grado
8	Agata Gonzalez	Representante de grado
9	Norma Justina Bordon Ramirez	Técnica Pedagógica
10	Gladys Monges Garcete	Técnica Pedagógica
11	Eduardo Garcia Gimenez	Supervisor Pedagógico

