

# 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

<b>1. 案件の概要</b>	
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
<b>1-1 協力の背景と概要</b>	
<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"> <li>・ 活動実績・成果の把握</li> <li>・ 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</li> <li>・ 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)</li> <li>・ 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</li> </ul>

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

<sup>1</sup> 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。