

**PART II:**

**プロジェクト活動**

## 第4章 EMIS の強化

### 4.1 目的とアプローチ

オロミア州における年次教育センサスに関するデータの収集・分析及び年次統計書の発行は、OEB の PRPD(計画・調査・プロジェクト部)内の教育情報課の管掌である。

SMAPP プロジェクトにおける EMIS 強化の目的は、第1に情報の精度を改善することであった。SMAPP プロジェクトでは、ワレダ及びゾーンの教育行政官に対して、年次教育センサスの質問表にある用語の定義について理解を深めるため、ワークショップを開催した。さらに学校レベルでの精度を改善するため学校記録簿を配布した。

第2の目的は、学校情報の収集と分析を計画通りにおこなえるよう迅速性を改善することであった。年次教育センサスに関係する各行政機関（州・ZEO・WEO）の機能とそれらの責任分担を明らかにし、認識の共有を図った。

第3回 SMAPP ワークショップで、ワレダとゾーン教育行政官とともにこれらの機能分担について議論し、その結果をもとに、SMAPP 調査団から OEB に対して、改善のための活動内容を提案した。これに並行して、SMAPP 調査団は、EMIS を取り巻くコンピュータ環境の現状分析を行い、周辺機器を供給した。

第3の目的は、教育統計情報の OEdMap との連携及びマイクロプランニングでの活用であった。それぞれ報告書内の5章6章で詳述している。

第4の目的は、OEB の活動と実績・上記の活動結果の教訓を通じて、将来の強化策を提案することであった。

### 4.2 SMAPP プロジェクトによる活動

#### 4.2.1 データ収集と情報管理に関するワークショップの開催

9月14・15日と、20・21日の2回に分けて、92ワレダから177名のワレダ教育行政官（2ワレダ欠席）、7ゾーンから14名のゾーン教育行政官の参加を得て、第2回の研修ワークショップをアダマで開催した<sup>5</sup>。ワークショップの目的は、OEB 内での EMIS の必要実施条件を整えること、オロミア州の EMIS の制度化を強化すること、そして、データ管理体制を構築することであった。成果を以下にとりまとめた。

##### (1) 主要な用語の定義の再確認

教育用語の定義とその活用事例についてワレダ教育行政官に対して説明し、教育用語の定義を再確認した。

##### (2) EMIS とその実施責任

---

<sup>5</sup> 2005年9月時 SMAPP プロジェクトの対象ワレダ数は94であった。

ワークショップでの議論を通じて、EMIS の機能や各行政レベルでの責任分担に関する理解が深められた。また、ワレダ行政官からも責任分担に関する多くの提案がなされた。

### (3) 学校記録簿の改善と利用促進

参加者は SMAPP 調査団が改良した 5 種類の学校記録簿について、さらに実用性を高めるための議論し、その結果を踏まえて改訂した後、これらの学校記録簿を学校レベルで使用することに参加者は合意した。

### (4) 年次教育調査の実施スケジュールの作成

SMAPP 調査団が提供したスケジュール案をもとに、ワレダ教育行政官は学校年次調査のスケジュールを作成した。これに従って、各ワレダは学校年次調査をワレダレベルで改善するための詳細計画を作成した。

#### 4.2.2 学校記録簿の強化

第 1 回 SMAPP トレーニングワークショップにおいて、学校でのデータ管理能力が低い原因は、標準化された学校記録簿がないことによるとの指摘を受けた。これを受けて OEB は、SMAPP 調査団からの財政・技術支援を受けて、オロミア州の標準学校記録簿を作成・配布し、データ管理の改善を図った。

オロミア州の全ゾーンにある第一サイクルの小中学校に対して、出席簿 79,000 部と 4 種類の記録簿各 8000 部が、OEB 主導のもと、政府の規定に則って配布された。配布にあたり、ZEO から WEO に配布の上、最終的に学校へと送付される手続きがとられた。

#### 4.2.3 OEdMap との連携

5 章で詳述するように SMAPP 対象地域である 117 ワレダで開発された OEdMap は、学校位置と学校情報のデータを含んでおり、後者は EMIS から必要な情報を取得するように設計・開発された。この OEdMap が UIS の開発した UIS-EMIS からデータを取得する際に、UIS-EMIS のデータ出力・集計機能の一部に技術的な問題があることが判明した。

SMAPP 調査団は UIS のコンサルタントとの会合において、EMIS プログラムの更なる改良予定や今後の対処方針について意見交換し、対処方針を確認した上で、1998E.C(2005/2006)の EMIS データを OEdMap と連携させた。

#### 4.2.4 マイクロプランニング用のデータベースの作成

マイクロプランニングに必要な情報である就学児童数予測と投入予測を行うにあたり、多様な教育情報やコストに関する情報を収集し、データベースとして整理する必要があった。そこで、既存の教育統計情報に基づいて総入学率・純入学率、留年率、児童学級比率、児童教員比率、単価情報などを含む学校情報データベースを、EMIS/スクールマッピングタスクフォースが主体となって作成した。

#### 4.2.5 UIS-EMIS 導入の効果と影響

UIS-EMIS の導入は、オロミア州の年次教育センサスと EMIS そのものに大きな影響を与えた。EMIS タスクフォースと SMAPP プロジェクトに与えた影響を以下に示す。

- (1) UIS-EMIS には、インターネットブラウザを利用し、初心者にも簡単にデータ入力できるようなフロントエンド(データ入力・管理のための画面)が導入されている。UIS-EMIS のマニュアルも簡単に理解できるように整備されており、多くの州と教育省では、データ入力と検索の効率化に貢献すると思われた。
- (2) 以前の年次教育センサスの調査票と比較して、新調査票は殆ど全ての項目を網羅しながらも、調査票の分量自体は減少した。その結果、印刷・輸送費用の削減、調査票への記入時間の短縮、各行政機関での保管場所の節約にも役立った。
- (3) 支援機関からの資金投入の遅れは、ゾーンとワレダの教育行政官および学校に対する質問票の記入・管理のトレーニングに支障をきたした。SMAPP 調査団の調査では、不正確な記述や記入の事例は前年よりも増加していた。
- (4) UIS-EMIS の導入は、1998E.C の年次教育センサスにおいて 6 ヶ月の遅延をもたらした。その主な理由は、OEB がこれらの変更に対応できなかったことである。また、1999E.C の年次教育センサスも、2007 年 4 月-6 月に行われた人口統計調査の影響を受け、計画どおりに完了することが非常に厳しい状況である。教育省と OEB は、2000E.C(2007/2008)の年次教育センサスから元来のスケジュールに戻す強い意向を示していた。
- (5) 以前の EMIS の School ID は Administrative School ID と UIS-EMIS では呼ばれており、新しい School ID(Code\_School)で置き換えられたわけではない。Code\_School、Administrative School ID、学校名の三者は一致していなければならぬため、データの取り扱いにより注意を払う必要がある。しかしながら現時点では、これらの 3 つのデータを扱うことにより、不具合が散見される状況であり、特に、以前の Administrative School ID と “Code\_School” 間の不一致が著しく増加していた。

#### 4.2.6 コンピュータ周辺機器の改良

SMAPP プロジェクトでは、EMIS の機器強化として、以下の 4 つの周辺機器の強化を行った。

- 1) 3 台のクライアントコンピュータとサーバに各々 1GB バイトのメモリを追加(動作の安定性強化)
- 2) 160GB の外部ハードディスク。(データのバックアップ作成)
- 3) 1 台の大容量 UPS(無停電電源装置: 停電時のデータ緊急避難)
- 4) 3 台のスタビライザー導入(電気の安定供給による各マシンの電源保護)

## 4.3 教訓

### 4.3.1 年次教育センサスの精度

- (1) 学校記録簿を用いて毎日の学校記録をつけることは、教育データの管理の改善に貢献し、年次教育センサスの精度を向上させる可能性が示唆された。
- (2) データ入力におけるミスは 1998 年の学校センサスにおいても見受けられた。これらは、新フォームの質問票の入力、適切な記入方法に関する指導がなかったこと、ワレダ教育行政官の離職・転出率が高いこと、ワレダレベルで回収した質問票のチェックが不足していたこと等、が原因であった。
- (3) 年次教育センサスの調査票の分量を減らすことは、記述・計算ミスを減らすことにつながっていた。もっと簡単な記入方法と、クロスチェックも含めた、体系的なチェック体制を導入することにより、さらなるデータの精度向上につながる可能性が高いと推察された。

### 4.3.2 年次教育センサスの迅速性

- (1) UIS-EMIS の導入時に、準備のトレーニングや指示が十分に行われていたならば、状況は改善していたと思われる。今後、同様な変更が行われる場合には、事前に関係機関（OEB、SMAPP 調査団、JICA や UNESCO などの支援機関）の間での綿密な連携と情報共有が必要であろう。

### 4.3.3 OEB による年次教育センサスと EMIS データベースの運用

- (1) ワレダやゾーンでの質問表のチェックが不足しているために、OEB でのデータ入力完了後に質問表が未回収である学校が判明しているケースが見られた。より体系的なモニタリングシステムを構築し、OEB、ゾーン・ワレダ教育事務所の間で役割・責任・機能を明確にすることが望まれる。
- (2) 質問票への誤記入を OEB が発見する事例が見られたが、OEB が学校に直接情報を確認することは、連絡手段が限られていることを考慮すると非現実的である。これも同様に、体系的で簡素なモニタリング体制・方法の構築が不可欠な理由である。
- (3) 年次教育統計に関わる業務は、教育情報課の限られた人員で行われている。組織としての体制が強化されれば、現在のような属人的な対応ではなく、業務の効率化を図ることが可能であろう。
- (4) “School ID”と学校名の不一致が散見された。この原因の一つは、OEB がこれまで学校レベルでの教育情報の経年変化をモニターしてこなかったことによると推察された。

### 4.3.4 教育開発における計画・モニタリングのためのデータ分析

教育情報課に期待される職務は年次教育センサスでの調査票回収、入力、概要レポートの作成だけではなく、計画資料の分析までも含まれている。州の要望に合致した分析を OEB が行えるよう、さらなる能力の強化が必要であろう。

## 第5章 スクールマッピングの開発

### 5.1 目的とアプローチ

SMAPP プロジェクトにより、GIS を活用したスクールマッピング・データベース（OEdMap：Oromia Education Map）が開発された。

この開発にあたり、OEB は EMIS/スクールマッピングタスクフォースを結成し、開発準備作業・データベースの構築・データ入力・機器の維持管理・トレーニングの実施や、システムの効果的かつ効率的な運用を実施してきた。また、これらの進捗等を確認するために、定期的な打合せを実施してきた。

開発の目的を整理すると州レベルとワレダレベルの2つに区分できる。州レベルでの開発の目的は、1)教育開発戦略を策定に資する学校位置・主題図を作成すること、2)WEO で実施されるマイクロプランニングの活動のモニタリング・評価を行うこと、3)ワレダと州レベルで教育開発戦略と資源の配分計画を策定すること、4)教育計画策定に GIS 技術を有効活用すること、の4点であった。

一方、ワレダレベルでの目的は、1)州開発枠組みを念頭におきつつ、ワレダの教育開発の状況を把握すること。2)OEB から供給される学校地図を基に、マイクロプランニングを通じてワレダ教育開発計画を策定することであった。

### 5.2 OEDMAP 開発フレーム

図 5-1 に GIS データベースの構造を示す。

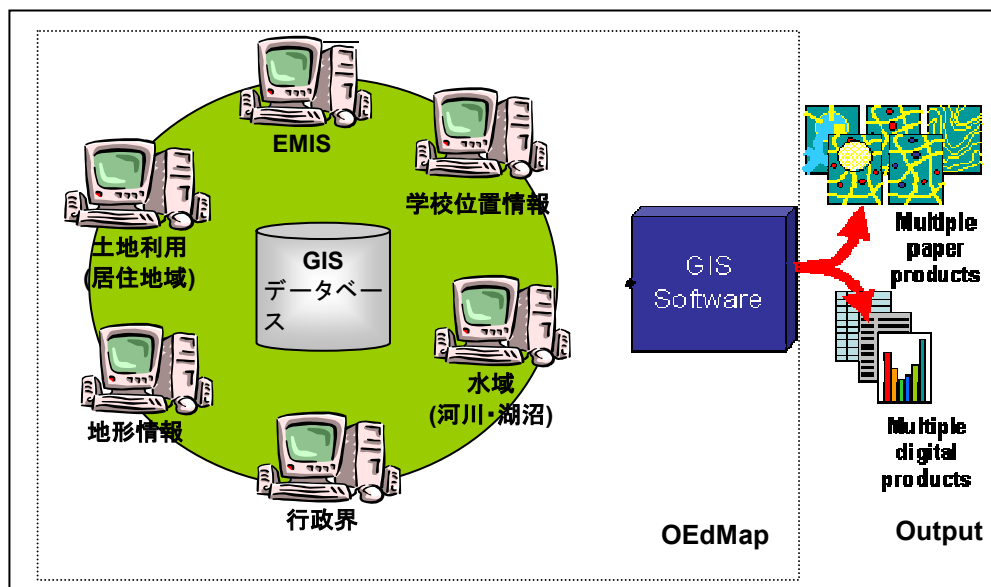


図 5-1: OEdMap の GIS データベースの構造

OEdMap データベースは、ワレダレベルのマイクロプランニングに有益なだけでなく、ゾーン・州レベルの計画担当者や意思決定者にとっても、計画過程やモニタリングに活用できるよう設計された。

OEdMap データベースに含まれる情報としては、学校位置情報を含む学校情報・行政界・地形情報・居住地域に関わる情報等であった。

## 5.3 OEDMAP データベースの開発

### 5.3.1 OEdMap データベースの設計と準備作業

SMAPP 調査団は、東ショワゾーンのルメワレダにおいて、サンプル学校地図を作成した。この目的は、1)地形図や行政界の精度を把握すること、2)ワレダレベルの情報の入手可否を検討すること、3)OEdMap に内包すべきデータを取捨選択すること、4)ワレダ行政官の能力を把握すること、5)学校位置情報調査において一日あたりの調査可能な学校数など対象地全域に拡大する際の実作業量を推定すること、の5点である。

### 5.3.2 基盤地図の作成

161 枚のスキャンした地形図をエチオピア地図公社から収集し、これに基づき基盤地図を作成した。基盤地図には、スキャンした地形図に加え、行政界(ゾーン・ワレダ・村)・道路・通路・河川・水域・居住地域が表示されることとした。

1994 年の行政界地図は、当時の人口統計調査時に整備されたもので、村の行政界情報をもつ最新の公式地図である。対象地域は、1994 年当時のワレダ数である 77 のワレダ地図でカバーされるため、これらの地図のスキャン画像を取得し、幾何補正した後、ワレダ・ゾーン・村の行政界をデジタル化した。その後、SMAPP 調査団は、対象の WEO に、村の行政界の変遷に関わる質問票調査を実施して、現在の村名リストを作成すると共に、1994 年から 2005 年までの行政界の統廃合情報を入手し、最新の行政界データを作成した。

### 5.3.3 学校位置情報調査

学校位置は GPS 受信機を用いて、ローカルコンサルタントにより調査された。調査期間は、2005 年 8 月から 2006 年 2 月までの 6 ヶ月弱を要した。

OEB と SMAPP 調査団は、学校位置情報調査の対象校として、1)初等学校(政府系および非政府系)、2)中等学校(政府系及び非政府系)、3)2 年以内に正規校に格上げされる予定のあるノンフォーマル初等教育校を選定した。

調査チームは 1)学校情報(School ID、学校名、種類) 2)学校位置(東経・北緯・標高) 3)土地利用情報(周辺部も含む) 4)その他(道路状況・調査人員名・教育行政官名・ワレダ名・カバレ名)を収集した。

### 5.3.4 EMIS データの選択

OEdMap にリンクする学校統計情報として、以下の項目を選択した。

- |        |                       |
|--------|-----------------------|
| - 一般:  | 学校名、school ID、学年数     |
| - 質:   | 児童教室比率、児童教師比率、児童教科書比率 |
| - 公平性: | 男女別教師数・男女別生徒数         |
| - 効率:  | 留年率                   |

### 5.3.5 OEdMap データの確認

学校位置情報調査では、対象地域全体にある計 3,397 校のうち、3,243 校が調査され、その後、EMIS データとの整合性を確認した。第 4 章でも述べたように、1998E.C.の年次教育センサスは UIS-EMIS の導入により、データ入力そのものが遅延した。対策として、データの入力から確認までの過程を OEB と SMAPP 調査団が共同で実施することにより、マイクロプランニング演習までに確認作業を終え、EMIS データと OEdMAP を活用した地図の作成が可能となった。

### 5.3.6 マイクロプランニングワークショップ用の地図と表の作成

SMAPP 調査団と OEB はワレダに配布する地図として、i)学校位置通学圏図(A4)、ii)学校情報図(A4)、iii)学校地図(A0)、iv)学校情報表(年次教育統計 1998E.C (2005/2006)の概要)の 4 種類を作成した。これらを添付資料-3 に示した。

### 5.3.7 主題図のサンプル

マイクロプランニングワークショップで使用した地図以外に、OEdMap を用いて教育指標に関する主題図を作成した。これらの地図は、各ワレダのアクセス・質・公平性・効率などの初等教育における開発指標を一目で分かるようにしたものであり、分析・計画・資源配分の意思決定において有効活用されることが期待された。図 5-2 に主題図の例を示す。

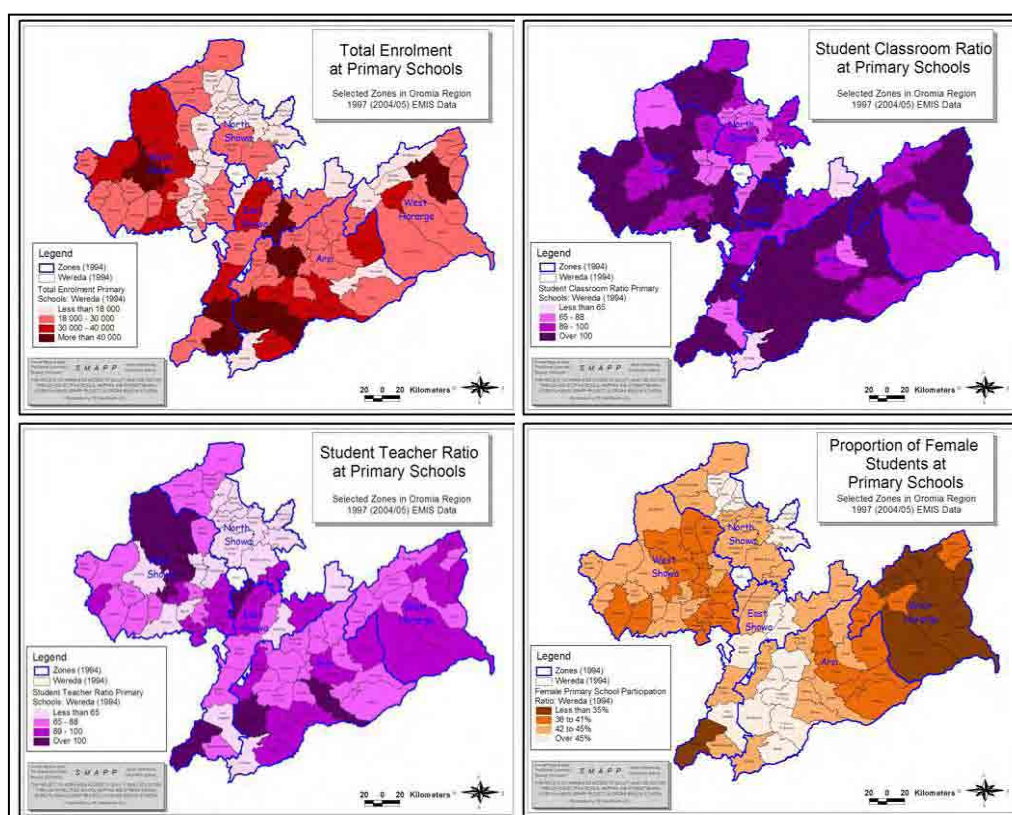


図 5-2 OEd Map により作成された主題図



## 5.4 OEDMAP に関するキャパシティディベロップメント

PRPD の部員からなる EMIS/スクールマッピングタスクフォースの現状を鑑みて、キャパシティ・ディベロップメント計画を作成し、2006 年 6 月から 6 名を対象に研修を実施した。

### 5.4.1 OEdMap マニュアルの開発

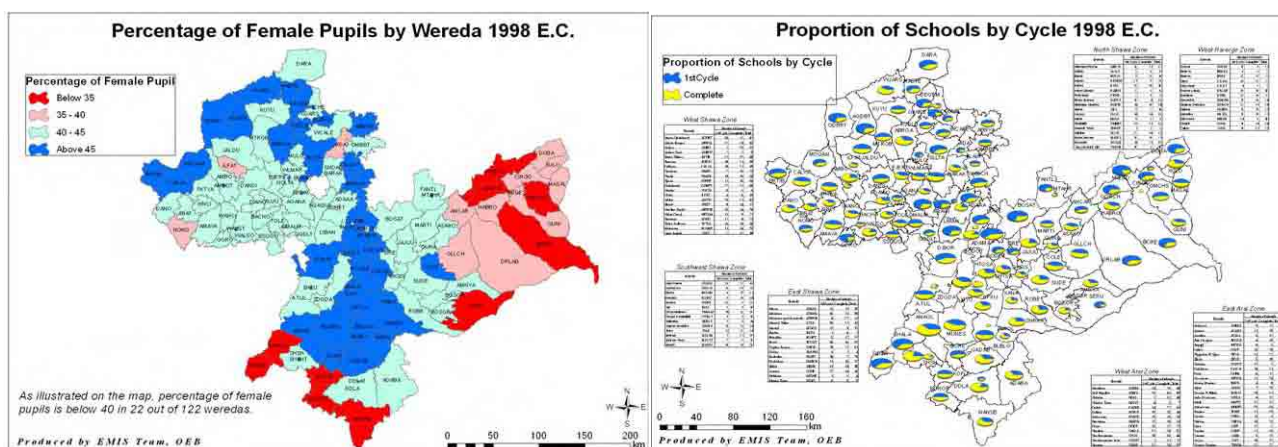
SMAPP 調査団では以下のマニュアルを開発した。

- |          |                                |
|----------|--------------------------------|
| マニュアル 1: | ArcGIS: GIS 導入コース              |
| マニュアル 2: | ArcGIS: GIS 中級コース・スクールマッピングの活用 |
| マニュアル 3: | ArcGIS: OEdMap の運用と更新          |
| マニュアル 4: | GPS: GPS のスクールマッピングへの活用        |

### 5.4.2 OEdMap の運営管理の研修

以下のような OEdMap の開発及び運営管理に関わる一連の研修プログラムを実施した。

- (1) GPS の利用：GPS の概念・調査方法・学校位置データベースのデザイン
- (2) GIS 導入研修：GIS の基本知識や Arc GIS 9.0 の使用方法など
- (3) GIS 中級コース：GIS 情報の分析とデータ編集・マイクロプランニング用地図・表の作成
- (4) 以下の 3 つに関する OJT i)学校位置情報調査、ii)OEdMap の新規地域での開発 iii)OEdMap を利用した主題図の作成（図 5-3 にサンプルを示す。）



出所：OEB

図 5-3 OJT により作成された主題図例

## 5.5 OEDMAP の運営管理計画

### 5.5.1 OEdMap の更新

OEdMap の更新は、(1)学校位置情報調査、(2)関連機関からの情報入手(3)OEdMap 上でのデータの更新に大別される。

学校位置情報調査では、WEO が、新規開設校・登録校の学校位置情報を GPS 受信機により取得し、ZEO を通じて OEB に学校位置情報を伝達することが想定されている。GPS 及びデータの維持管理は、ワレダ及びゾーンレベルで実施される。

1 カバレ 1 学校の制度をとっていることから、OEdMap に内包されている行政界情報の更新は大変重要である。またマイクロプランニングにとって、人口統計と就学人口予測も重要である。これらのデータは BoFED とワレダ事務所が情報収集に責任をもっており、これらの機関との情報共有を進める必要がある。加えて、CSA も 2007 年 5 月から 7 月にかけて人口センサスを実施しており、人口データだけでなく、行政界や公共施設などの GIS データを将来的に所有することになるといわれている。これらの情報を OEdMap に反映させる方策も検討課題である。

これらの調査や調整により、集められた学校位置・行政界・人口データを用いて OEdMap を更新し、さらには最新の年次教育センサスの結果である EMIS の情報も更新する必要がある。データを可視化することのできる OEdMap に関連させる際には、注意深くデータを確認する必要がある。

### 5.5.2 OEdMap の教育分野での活用

OEB は、OEdMap で作成した地図をマイクロプランニングとそのモニタリングに使用できるように、毎年、WEO と ZEO に供給することを決定した。また、複数の教育指標に関わる主題図は OEB が行う ESDP の進捗モニタリングに使用することが予定されていた。

### 5.5.3 OEdMap の運営管理に関わる活動計画

表 5-2 に、OEdMap 運営管理に関わる業務・関連機関・資源・成果・品質管理とモニタリングの手法をとりまとめた。これらの運営管理は OEB の日常業務として実施されることになる。また、活動量を軽減し、費用も低減させるために、OEdMap の運営管理活動は年次教育センサスのスケジュールと同調しなければならない。さらに、WEO にとっては双方の活動を同時にすることにより、クロスチェックをすることも可能になる。学校位置情報調査を適切な時期に実施することにより、WEO から校長に年次教育センサスの調査票を正しく埋めるよう指導する機会が得られ、その管理も可能になる。EMIS と OEdMap を体系的に関連させることにより、データ管理と精度を向上させることが期待される。

表 5-2 OEdMap 運営管理活動計画

No	活動	担当組織	必要資源	予想される成果	品質管理とモニタリング方法
1	ゾーン・ワルダ教育行政官の研修	OEB/ゾーンワルダ	マニュアルと財務資源	ゾーン及びワルダ行政官の研修が実施される	アンケート及び簡易試験
2	新設学校の確認	ゾーン/OEB	新規開設学校の情報	新規開設学校の表	電話による確認
3	学校位置情報調査計画の立案	OEB	調査票及び必要な東経・緯度情報	調査計画 (スケジュール, GPS 回転・調査票回収計画、)	品質・ロジ面・資源配分の観点から計画の確認
4	ワルダ教育行政官への計画通知	OEB	連絡業務箋	調査計画の連絡	電話による確認
5	調査票と GPS のゾーンへの配布	OEB/ ゾーン	GPS・予備電池、調査票配布手段	GPSs, 貸借表・調査票が配布される。	電話による確認
6	ゾーン名と GPS 貸与者の記名	ゾーン	担当者同士の面会・貸与表	GPS と調査票が WEO に配布される	電話による確認
7	ワルダ教育行政官の GPS と質問票の受領	ゾーン/ワルダ	配布手段	ゾーンが GPSs と調査票を受領	貸借表上のサイン
8	新設校の一調査	ゾーン	輸送手段	調査票が記入される。	電話による確認
9	GPS の返却と調査票のゾーン行政官への提出	ワルダ/ゾーン	輸送手段・貸借簿	調査票が記入・確認される。	ゾーン行政官による桁数・数値の確認
10	GPS の返却と調査票の OEB 行政官への提出	ゾーン	輸送手段	調査票と GPS が OEB に戻る。	貸借表の確認, GPS 質問表の確認
11	学校情報の学校統計情報との精査 (Primary Key の確認)	OEB	EMIS データとの対比を行う人的資源	調査学校と Primary key のリスト	新 EMIS データとの比較
12	学校位置の OEdMap への入力	OEB	ArcGIS 技術をもつ人的資源	学校位置図の更新 学校情報図の更新 学校情報表の更新	学校位置を OEdMap で確認
13	行政区変更の情報入手	OEB/ワルダ	定期報告	ワルダ行政区変更の地図	定期モニタリング
14	CSA/BoFED からの情報入手(人口・公共施設, 行政区)	OEB/CSA	定期報告	GIS データ	電話による確認
15	GIS データの更新	OEB	ArcGIS 技術をもつ人的資源	更新された OEdMap	専門家による診断
16	地図の印刷と配布	OEB	ArcGIS 技術をもつ人的資源 人的資源/印刷費	学校図、学校位置通学圏図、学校情報図、学校情報表の更新	電話による確認

出所：SMAPP 調査団

#### 5.5.4 財務計画

OEdMap の運営費用概算を表 5-3 に示した。OEB と BoFED は印刷費用等に政府予算を割り当てることを保証するとともに、学校位置情報調査には、UNICEF・AfDB の予算を割り当てる予定としていた。

表 5-3 OEdMap 運営管理に関わる費用積算

単位：ブル

項目	価格	備考
学校位置情報調査	29,849	紙代、研修日当費用(117ワレダ*2名+7ゾーン*2名)、マニュアル印刷代、燃料代、予備費 研修は EMIS と同時期に実施
地図印刷費用	13,992	ロール・インクセット(プロッター)、カートリッジ・紙代
年次費用	63,000	GIS 専門家 12 ヶ月・アシスタント(入力用)2名*3 ヶ月
減価償却費用	0	機器更新時には別途見積が必要
合計	106,835	

電気代・通信費含まず

出所：SMAPP 調査団

#### 5.5.5 組織・制度

OEB は OEdMap の運営管理について、教育情報課を責任部署として指名した。教育情報課の課員の通常業務量を勘案すると、最低でも二人の専門家が運営に関わり、情報の共有を図ることで、安定した運営が可能になると思われる。さらに、二名のアシスタントをデータ入力者として雇用することが望ましい。SMAPP 調査団が提案する教育情報課内の運営体制を図 5-4 に示す。

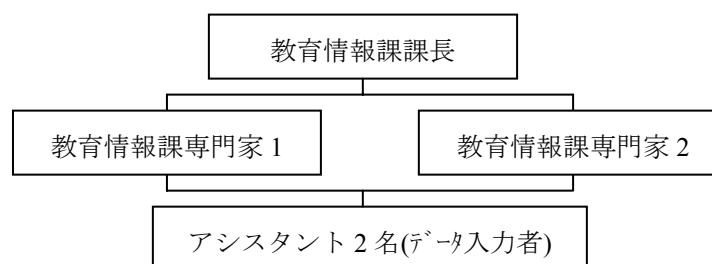


図 5-4 教育情報課内の運営体制(提案)

#### 5.6 SMAPP 対象外のワレダへの OEDMAP の拡張

OEdMap をオロミア州の教育計画・モニタリングにより効果的に利用するためには、170 ワレダ・10ゾーンの対象外地域でもデータベースの開発を行い、オロミア州全体をカバーする必要がある。全工程の業務は、類似の拡張業務を体験してきた OEB によって実施・管理されるべきであろうが、業務量を鑑みると学校位置情報調査については、外注するべきであると考えられる。

アクセスの状況から対象外のワレダを 2 種類に大別することができる。第一は

オロミア州の西部に位置し、農業を中心とした定住型の生活が営まれている地域、もう一方はオロミア州の東部・南部に位置する遊牧的な生活形態の地域である。

後者では、実施可能性調査を事前に実施して、OEdMap 整備にかかる作業量や制約条件などを検討することが必要である。以上のことから、拡張にあたっては、第一の地域を優先して実施し、第二の地域を実施可能性調査の後に実施することを提案する。

実施コストは約 3,228,300 ブル(約 365,000 米ドル)と見積もられる。詳細を表 5-4 に示す。質の確保と実施の運営管理のためには、海外コンサルタントの雇用が必要であるが、そのコストはここには含まれていない。

**表 5-4 OEdMap の対象外ワレダへの拡大費用積算**

単位: エチオピア ブル

項目	単価	数量	金額	備考
OEdMap 対象地域外の管理				
-GIS 専門家	8,000	46 人月	368,000	2 専門家 * 23 月
基盤図作成				
-地形図	15	400 枚	6,000	
-行政界地図	40	170 枚	6,800	170 ワレダ(2007年6月現在)
-コンピュータ	15,000	2 セット	30,000	
-スキャナー	80,000	1 セット	80,000	OEB によるスキャンの実施
学校位置情報調査 (OEB 担当)				
-GPS 受信機	2,500	57 セット	142,500	1 GPS / 3 ワレダ
学校位置情報調査 (再委託業者担当)				
-4WD 借用	1,000	1,700 台日	1,700,000	170 ワレダ*10 日
-WEO 日当	70	1,700 人日	119,000	170 ワレダ*10 日
-GPS 調査管理者	8,000	12 人月	96,000	GPS 調査品質管理
-調査員	5,000	85 人月	425,000	調査チーム
-調査補助員	3,000	85 人月	255,000	1 調査員 + 1 調査補助員
<b>合計</b>			<b>3,228,300</b>	<b>(USD365,192)</b>

出所: SMAPP 調査団

## 5.7 教訓

### 5.7.1 OEdMap の開発

- (1) 最低限かつマイクロプランニングの実施上十分なデータを OEdMap に入力することで、自立発展性と OEdMap の機能性を両立させるよう設計を試みた。OEB が参画したマイクロプランニング用の地図の作成とワレダ教育行政官が実施したマイクロプランニングの活動を成功裏に進めることができたことは、この判断が正しかったことを証明していた。
- (2) 学校へのアクセス向上や公平な教育サービスの提供が政策上優先される状況下では、GPS を利用した学校位置情報調査の実施は、ワレダ教育行政官が教育開発における彼らの役割を再認識する上で効果的であった。

- (3) 教室の過密や学校規模が問題となっている地域、アクセスではなく質の問題がより重要視されている都市部での新規学校建設や教室の増設を計画する際には、学校位置通学圏図の活用には限界があることが判明した。

### 5.7.2 OEdMap の運営管理

- (1) タスクフォースを結成したことにより、OEB は積極的に OEdMap の開発の過程へ参画し、また他機関とのデータベースの運用に関わる議論を促した。加えて、教育情報課の組織強化に結びついたことも大きな成果であった。
- (2) 政府行政官の高い離職・転出率に対応するため、簡単で分かりやすいマニュアルの作成に心がけた。結果として、ワレダ教育行政官とタスクフォースにとって理解しやすい OEdMap マニュアルが開発された。
- (3) OJT により実施された GPS 研修の結果は、ワレダ教育行政官によって学校位置調査を実施することが十分可能であることを示しており、今後も学校位置調査を実施する際には軍教育行政官が責任を持つことが可能であると判断された。
- (4) OEB は UIS-EMIS のシステムを強化し、さらに行政界・人口統計の情報収集を強化するなど他機関との連携を密にする必要があることが明らかになった。

### 5.7.3 OEdMap の更なる利用の可能性

- (1) OEdMap はワレダ教育行政官のみだけではなく、ワレダ経済財務局員やワレダ総務事務所員にとっても、便利なツールであった。中長期の各セクタープラン策定時に視覚化された情報を提供することにより、合意形成を促すことを可能にした。
- (2) EMIS を補強する意味で、OEdMap は OEB の教育サービス状況のモニタリングや WEO への指導を支援するツールになりうることを示唆された。さらに、様々な主題図を作成することにより、EMIS の視覚化にも役立つと思われる。
- (3) OEdMap は、EMIS データを可視化することができるので、EMIS のデータの不整合を目で確認することができる。つまり、EMIS データの照合・精度の改善に OEdMap は貢献することが可能であると思われる。
- (4) オロミアにおける教育開発政策の優先順位はアクセスから質へと徐々に移ってきている。OEdMap はアクセスの改善のためだけではなく、質の観点も考慮して作成されている。さらには、教育のアクセスと質は別個に改善していくものではない。OEB は、OEdMap を最大限に活用しながら、これらの重要な事項の改善のための計画に利用していくことが望まれる。

## 第6章 マイクロプランニング

### 6.1 背景

SMAPP プロジェクトにおいてワレダレベルのマイクロプランニングを行う意義は以下に大別される。1)OEB、ZEO、WEO が ESDP（教育セクター開発計画）に沿った WPEDP4 カ年計画と初等教育の完全普及を達成するために15カ年の展望を作成すること、2)計画を遂行するために必要な支援を政府関係諸機関、コミュニティ、また関係者から生み出す戦略を理解し、実施に移す目処をつけることである。このような意義を達成するために、SMAPP プロジェクトがマイクロプランニング演習に課した目的を以下に示す。

- (1) ワレダ政府レベルの指導者と行政官の、中央/州政府レベルの教育政策、開発政策を理解させる。
- (2) 様々なレベル（ワレダ、州、中央政府）間での教育政策の関連性を強化する。
- (3) 教育計画立案ならびに管理をチームワークで遂行するために参加型計画の立案の手法をワレダ教育行政官に理解を促す。
- (4) 教育計画におけるコミュニティと関係者の役割を特定し強化する。
- (5) 年間計画と予算案の作成に必要な技能をワレダ行政官に習得させる。
- (6) WPEDP を効果的、効率的に実施するため、ワレダ、ゾーン、州レベルの関係者から必要な支援を獲得するための適切な手法を確立する。

### 6.2 マイクロプランニングの基本理念

マイクロプランニング演習の構成、過程、内容を開発するための基本理念の考案にあたり、1) 地方分権化を達成するための計画・管理の役割、2) マイクロプランニングワークショップ参加者の特徴と彼らのニーズ、3) ワレダ教育システムの性質とその発展レベル、4) ワレダの組織の特徴を検討した。

検討の結果、マイクロプランニングの基本理念を次のように定めた。

- (1) **現実的かつ実践的であること:** マイクロプランニングの手法とプロセスの開発を行うにあたり WPEDP が現実的かつ実践的であるよう配慮した。
- (2) **中央、州、ワレダレベルの教育政策の一体化:** 中央、州レベルの教育開発政策を理解し、ワレダレベルの教育政策・目標にそれらを反映させた。
- (3) **ワレダの意思決定能力の強化:** ワレダ行政官が、マイクロプランニング演習を通じて計画内容・過程を理解、体験することで、意思決定能力を高め、コミュニティに教育に関わるサービス向上をもたらすこととした。
- (4) **地方分権制度とマイクロプランニングの一致:** マイクロプランニングの内容と手法は地方分権行政制度の特徴を反映しており、演習過程においても参加型での計画立案に重点をおいた。
- (5) **実際の行政に沿ったマイクロプランニング演習:** マイクロプランニング演習を通じて、ワレダ行政官は現実的に即した目標とそれに則った戦略を立てた。つまり、ワレダが持つ実際の資源と運用能力を把握した上で計画を策定した。

- (6) **マイクロプランニング演習へのワレダ教育現状の反映:** マイクロプランニング演習では、各々のワレダ教育の現状にあった計画、戦略、プログラムを策定できるように、入手可能な最新データを使用した。
- (7) **ワレダの組織力、人材、技術力の適正投入:** マイクロプランニング演習はワレダの組織力、人材能力、技術力も考慮に入れた。演習で使われた技術や手法などは各ワレダで入手できるもので可能なようにデザインした。

### 6.3 マイクロプランニング演習の構造

地方分権行政を考慮して、マイクロプランニングワークショップへの参加者として、ワレダ教育事務所長を筆頭とする 3、4 人の教育専門家を選定した。これに加えて、各ワレダの運用可能な資源の特定と分配を行うために、ワレダ財務経済開発事務所 (WoFED) から 1 名、ワレダ行政長 1 名もワークショップ最終日に参加するよう招待した。

各ワレダ計画チームのメンバーは以下の通りである。

- (1) ワレダ教育事務所所属の専門家 3、4 名
- (2) ワレダ経済財務開発事務所所属の行政官 1 名
- (3) ワレダ事務局長

計画策定において以下の 2 つの異なる参加プロセスを重視した。1) 専門家と教育事務所長が教育システムに対する知識と経験を共有できるように計画策定の全段階に参加すること、2) 計画策定の適切な段階に受益者と重要な関係者が参加すること。

状況分析、目標設定、就学率予測、投入資源、費用見積、モニタリング計画の開発等多くの計画策定ステップを経験することにより、教育計画を策定する際に必要な技能を参加者が習得できるように企画した。

### 6.4 マイクロプランニングマニュアルの作成

マニュアルのモジュールは成果志向型で作成された。すなわち、各モジュール終了時には WPT が 1 つ以上の成果をまとめられているような構成であり、その成果のすべてを合わせると、最終成果品であるワレダ初等教育開発の中期計画と 15 年展望が作成されるようになっている。

研修マニュアルは以下のモジュールから構成されている。

- モジュール 1: マイクロプランニングワークショップ概要
- モジュール 2: オロミア州におけるマイクロプランニング: ワレダ教育制度としてのマイクロプランニングの活用
- モジュール 3: エチオピア、オロミア州における教育と開発: 戦略的目標、政策、プログラム
- モジュール 4: 主要な教育指標: 定義、計算方式
- モジュール 5: 初等教育完全普及: 運用の定義について
- モジュール 6: 計画管理コントロール
- モジュール 7: ワレダ初等教育開発計画骨子



- モジュール 8: プランニングステップ 1:ワレダ教育事務所とワレダ教育制度のミッションステートメントの作成
- モジュール 9: プランニングステップ 2-ワレダプロフィールの作成
- モジュール 10: プランニングステップ 3:-ワレダ初等教育制度の状況分析
- モジュール 11: プランニングステップ 4-就学率予測にあたっての目標設定
- モジュール 12: プランニングステップ 5-就学率予測
- モジュール 13: プランニングステップ 6-予測就学率を達成するための主要投入資源の見積
- モジュール 14: プランニングステップ 7-主要投入資源のコスト見積もり
- モジュール 15: プランニングステップ 8-ワレダ初等教育制度における主要投入資源の分配:教室、教員、教科書、机、いす
- モジュール 16: プランニングステップ 9-目標達成に向けての戦略作成: 教育のアクセス、サービス普及区域、公平性、質、組織のキャパシティ、財政
- モジュール 17: プランニングステップ 10- 目標達成に向けてのプログラミン
- モジュール 18: プランニングステップ 11 - エチオピア暦 1999 年-2003 年の中期 5 ヶ年計画の投入コストの見積もり
- モジュール 19: プランニングステップ 12 - モニタリング計画の作成
- モジュール 20: プランニングステップ 13 - ワレダ教育事務所による実施体制とフォローアップ
- モジュール 21: プランニングステップ 14 -ワレダミッションステートメントの最終化
- モジュール 22: ワレダ初等教育開発計画ドラフトの編集
- モジュール 23: 本会議におけるワレダ初等教育開発計画ドラフト発表

## 6.5 データとツールの準備

- (1) **OEB EMIS データの準備:** 1998E.C.(2005/06)年の年次教育センサスを分析して得られた入学率、就学率、内部効率性等のデータを 15 年計画(1999 年-2013)用の計画策定予測をするためのベースラインデータとして使用した。また、マイクロプランニングワークショップに参加した全ワレダに対し、このベースラインデータを集めるよう要請した。
- (2) **学齢人口の予測:** OEB はベース年のデータとして 1998E.C.(2005/06)年のワレダ行政単位に基づいたジェンダー・年齢別人口予測値を財務経済開発局から入手した。このデータに基づいて 2001 年-2030 年の今後 30 年間の全ワレダにおける就学人口の予測が行われた。
- (3) **単価データ:**計画策定時に投資量を推定するために必要な教育に関する単価データを収集した。
- (4) **OEdMap 成果品:** OEB の政策ガイドラインに基づいた教室配分計画の演習を行うために OEdMap を使って作成された数種類の主題図とデータ表を全ワレダに配布した。具体的には、学区範囲位置図、学校情報図、学校情報表である
- (5) **マイクロプランニングのためのワレダ初等教育計画予測モデル:**計画予測値については、コンピュータ化された計画予測モデルから作成した。予測

モデルを使って WPEDP に組み込まむべきものを含めて各ワレダで 35 種類の予測値が作成され配布された。

- (6) **3度の SMAPP 研修ワークショップ:** プロジェクト期間中に3度の研修ワークショップが行われた。これらのワークショップを通して、マイクロプランニングの考え方と手法を示してフィードバックを行った上で、最終の WPEDP の開発を行った。
- (7) **ファシリテーターの研修:** ゾーン教育行政官がファシリテーターとしての必要なスキルを習得するために、研修者育成ワークショップを開催した。ここで研修を受けた行政官はマイクロプランニング研修時のファシリテーターとしての任務と責任を果たした。

## 6.6 マイクロプランニング研修の実施

第4回マイクロプランニング研修を2006年10月から11月にかけて開催した。7つの対象ゾーンにある117ワレダを4グループに分け、計4回開催した。一回あたりの研修期間は6日間であった。マイクロプランニング研修終了後、研修参加者を対象に、GPSの使用法を含む学校位置情報調査について1日の研修を行った。研修プログラムを本報告書の添付資料-2に示した。

各研修ワークショップとも、約150人が参加しアダマ教員養成大学の講堂で実施した。7ゾーン全117ワレダから合計600人の参加者が研修を受けた。ワークショップ時にはファシリテーター研修を受けたゾーン行政官が二人一組になってそれぞれ3ワレダ計画チームを支援した。

マイクロプランニングワークショップ期間中にWPTによって作成された成果は以下に示す3つのワークショップの目的に合致していた。この目的はモジュール1に記載されている。

- (1) 成果 1: 初等教育の完全普及を達成するための15ヵ年展望
- (2) 成果 2: ワレダ初等教育中期計画4ヵ年計画
- (3) 成果 3: 主要な教育指標の設定

## 6.7 WDEDP の簡易評価

新しく編成されたワレダもあり、人数の少ないWPTもあったこと、また、第4回研修ワークショップ参加者の約50%程度しか過去のワークショップに参加していないという事実もあり、策定チームの策定能力にも大きな差があることが判明した。このような理由から、調査団はワレダによってWPEDPの完成度に差がでることを想定していた。

さらに、WPEDPの質や計画内に示された情報の質・量などは計画実施時に重要な役割を果たすものである。そのため、後に実施したマーケティングフェアにWPEDPが現実的に売り込むことが出来るかどうか、WPEDPの品質管理の一義的な焦点となった。

以上のような理由から、OEB・SMAPP調査団はWPEDPの質に対する簡易評価を実施することとした。まず、WPEDPの概略とモジュールを参考に評価基準

に関わるリストを作成した。その評価基準を用いて、ゾーン教育行政官らがマイクロプランニングワークショップ終了後から次のワークショップ開催までの期間に WPEDP を評価した。改善が必要と思われるワレダには、その評価結果を送付し WPT が修正した。評価結果を主報告書第 10 章に示した。

## 6.8 WPEDP の英語要約とワレダ閣議による承認

ワークショップで作成された WPEDP には計画を実行するための様々な目標が定められ、記述されている。まず、WPEDP をワレダの正式な計画書として承認を得るための活動が各ワレダでなされた。承認を得た後、WPEDP は WEO が毎年予算策定や、目標値の修正などにおいて、参照する正式文書となった。財務経済開発局からワレダへの予算配分も各々の WPEDP を参考に行われることが期待されている。

上記に加えて、作成された計画を実行に移すために必要な財政的、技術的援助をドナー機関や NGO、その他の関係者から得るために WEO は WPEDP を効果的に使うことが期待されている。

ワークショップ期間中、WPEDP はオロミア州の公用語であるオロモ語で作成された。しかし、オロモ語版だけでは、ドナー機関やエチオピア国内の開発パートナーに WPEDP は理解されないため、OEB の監督のもと、すべての WPEDP 要約を英語に翻訳し、そのコピーを OEB、ZEO、WEO にそれぞれ配布した。

## 6.9 マイクロプランニング演習の概括

- (1) **責務と参加:** どの WPT も子どもへの教育普及に対して大きな責任を感じていた。多くの参加者が積極的に自分たちのワレダの状況を分析し、現在教直面している問題点の解決方法を模索し、その解決策と実践的方法を練り出した。WPT の教育に対する強い使命感は地方分権化後のより明るい未来と初等教育開発を期待させるものであった。
- (2) **教育事務所長不在のワレダ計画チーム:** ワレダ教育事務所長がワークショップに参加していない場合、ワレダ計画の詳細を事務所長及び同等ランクの要人に伝え、承認を得るために多くの時間・労力を要した。欠席は適切な意思決定を行う際の制約になっていた可能性が高い。
- (3) **マイクロプランニング演習期間:** WPT は 6 日間の研修の最後に WPEDP のドラフトを完成させた。全ての作業に時間をかけることは不可能であり、そのことが完成された計画内容の質に影響を及ぼした。以上の反省から、期間・費用を増さずに与えられたタスクをより慎重に討議しながら質の高い成果を出せるようなプログラムの改良も検討に値する。
- (4) **適切な財政データの必要性:** ワレダの将来の教育財政計画を立案するには、より正確で経年的な教育財政情報が必要である。マイクロプランニング演習期間中、予算情報を記録するための標準フォーマットを各ワレダに配布した。ワレダはこのフォーマットに記録を取り続け、将来、教育計画案や予算案を作成する際に使用することが望まれる。
- (5) **行政官の役職への定着:** 第 4 回ワークショップ参加者の約 5 割しか前回のワークショップに参加していなかった。そのために、第 3 回までのワーク

ショップで紹介した計画・分析に必要な手法や技術などを、もう一度新しい参加者に対して研修する必要があり、かなりの時間を損失した。最初に計画チームに配属された行政官がすべてのワークショップに参加できればチームの時間をより有効に使うことができるようになる。

- (6) **ゾーンレベル計画専門家コアグループの形成:** ゾーン教育計画担当者は教育開発を促進するために必要な技術力、分析力、組織的力、計画力、および政策開発力を習得した。この演習を通じて、ワレダ教育行政官とゾーン教育行政官の関係が深まり、教育についての連絡・議論が盛んに行われるようになった。OEB はゾーン計画担当者の役割と責任について再評価し、ゾーンのワレダに対する役割、責任を広げることでワレダの教育普及を支援できる体制を作るべきである。
- (7) **成果志向型:** 6 日間のワークショップを通じてどのモジュールやセッションも、その終わりには必ずその習得した知識や技術を用いての成果品が完成されるよう構成されていた。これは SMAPP プロジェクトのワークショップの主な利点の一つであった。成果品を定期的に完成させることで参加者は頻繁にある種の達成感を実感することができた。

## 第7章 WPEDP(ワレダ初等教育開発計画)

### 7.1 はじめに

この章では WPEDP の構成と内容を扱う。ワレダ教育の現状分析、教育開発の進捗、初等教育の完全普及を達成するためのワレダの戦略と方法の違いにより、各ワレダの WPEDP の内容は異なるが、計画作成の過程は同じものであった。

WPEDP は以下に示す 12 章で構成されている。<sup>6</sup>この構成は教育計画を立案する際に必要な項目を網羅している。

第1章:	ワレダ初等教育のビジョンとミッション
第2章:	ワレダの開発概況
第3章:	ワレダ概要
第4章:	ワレダ初等教育の状況分析
第5章:	5カ年計画の目標
第6章:	就学率予測
第7章:	主要4投入要素の需要予測
第8章:	中期計画の学校・教室配分戦略
第9章:	目標達成に向けての戦略とプログラム
第10章:	計画実施費用積算
第11章:	モニタリング計画
第12章:	実施計画

### 7.2 WPEDP の内容と成果

初等教育の完全普及を達成するための WPEDP を作成する準備段階で、計画作成者間で、エチオピア国国家開発目標、ミレニアム開発目標、エチオピア及びオロミア州における初等教育完全普及の定義、貧困削減政策を再確認した。その結果、国家・州開発目標に対する意識を高め、WPEDP をその目標に関連付けることに結びついた。WPEDP の事例を添付資料-4 に示した。

#### 7.2.1 第1章 ワレダ初等教育のビジョンとミッション

第1章では WPT のワレダ初等教育に対するビジョンとミッションが述べられている。このビジョン・ミッションステートメントにより、初等教育の目的をワレダの関係者に伝えられる。各チームには2種類の表を配布し、彼らの教育に対するミッションステートメントと信条が取り纏められた。

#### 7.2.2 第2章 ワレダの開発概況

WPT は地方分権化、ミレニアム開発目標、ESDP、オロミア州教育政策、初等教育の完全普及の目標等の資料を基にワレダにおける開発の現状を分析した。それにより、WPEDP 作成時に、ワレダ開発目標と国家・州開発目標との関連性を確保しつつ、ワレダ毎に開発優先度の高い課題を特定することができた。

<sup>6</sup> この章立ては WPEDP の英語要約に準じた。

### 7.2.3 第3章 ワレダの概要

各ワレダの教育実績に影響を与える要因を特定するためにワレダの概要を作成した。以下に示す12の項目については必須項目としてSMAPP調査団・OEBから指示しその他項目の追加を自由とした。1)地理と地形、2)歴史、3)天候、4)人口、5)使用言語、6)統治、7)経済、8)健康状態、9)教育制度に影響を与える社会状態、10)インフラ、11)社会サービス、12)コミュニティと公共団体

### 7.2.4 第4章 ワレダ初等教育の状況分析

ワレダ概要の作成後、WPTは教育の主要指標であるアクセス、サービス区域、内部効率性などを用いて、ワレダ初等教育の現在に至るまでの経年変化を分析した。具体的には、学齢人口と潜在的な教育需要、初等教育へのアクセス、初等教育普及区域、内部効率性、公平性、質、教員、教科書、教育インフラ、ノンフォーマル初等教育、コミュニティ支援と参加、NGOと主要関係者の役割、教育財政、ワレダ教育事務所の組織と能力などの項目である。

### 7.2.5 第5章 15カ年計画の目標

ワレダ初等教育開発の経年変化と初等教育の完全普及への目標達成度を比較することで、2015年までの開発ペースを予測し、年次毎の目標を設定した。WPTはこの結果を基に就学率予測を行うための総就学率・純就学率・中退率・留年率に関する目標を設定した。数値目標だけではなく、組織の能力や利用可能な資源の有無といった数字では表せない事柄も考慮した。

### 7.2.6 第6章 就学率予測

前章の4つの指標での目標をベースに、今後15年の年次就学状況を男女別、学年別に予測した。それらの予測値に基づき、各ワレダで必要となる投入量を推定した。総就学率から主要4投入として、教室数、教員数、教科書数、必要な家具(机、椅子)・教具の数を推定した。

### 7.2.7 第7章 主要4投入要素(教室・教員・教科書・家具備品)の需要予測

4つの投入を決定する主要要素は就学状況であった。加えて、これらの投入に関わる州政策ガイドラインも投入量の決定の際に参考にした。この予測モデルに従って、主要4投入に関する毎年の投入需要を予測した。

### 7.2.8 第8章 中期計画の学校・教室配分戦略

中期4カ年計画はこの投入配分を決定するのが主目的である。児童学級比率、シフト制の導入の有無、通学圏距離(3キロ以内)、コミュニティの人口規模、学校規模、1カバレ1校政策などのいくつかの基準に基づいて、ワレダ内での教室の建設候補地を選定した。

WPTはこの過程において、OEdMapにより作成された学校位置通学圏図、学校情報地図、ワレダ学校情報表. をツールとして利用した。

## 7.2.9 第9章 目標達成に向けての戦略とプログラム

第9章は目標を達成するための戦略やプログラムの詳細が記されている。それらの戦略やプログラムは主に教育のアクセス、質、公平性の改善を目指したものであった。綿密な戦略とプログラムを作成するために、戦略開発マトリックスとプログラムマトリックスを使用した。

## 7.2.10 第10章 計画実施費用積算

WPT は教室建設、教員の給与、教科書、教室用机、椅子、生徒への支援、ワレダ教育に関わる全職員への給与を検討し、15 ヶ年計画の実施費用を概算した。教室建設にあたって、低価格標準建設・通常標準建設の選択はワレダが行った。低価格建設は、コミュニティによって提供可能な建設資材の有無・価格の差があるため、各ワレダが単価コストを決定した。

## 7.2.11 第11章 モニタリング計画

第11章は、WPEDP 実施状況のモニタリング計画を扱っている。ワレダ計画チームは7段階に亘るモニタリング計画を開発した。

- 主要投入による成果の特定
- 財務情報の特定
- 収集すべきデータの特定
- データ収集用フォーマットの作成
- データ収集計画の作成
- モニタリングの実施
- 評価結果の報告

## 7.2.12 第12章 実施計画

最終章では WPEDP の実施について述べられている。計画は実施を担保することが重要である。ワレダ行政指導者の支援のもと、WEO は、政府機関や教員、コミュニティ、住民や必要資源のスポンサー等、様々な関係者から WPEDP への賛同を得られる状況を作り出す必要がある。

このような支援は計画策定当初のみではなく、計画全期間を通して必要なものである。この支援が受けられなければ、計画実施は危ぶまれる。加えて、WEO はワレダ閣議の協力を得て、WPEDP の主要なコンポーネントのモニタリング実施計画を立案し、教育事務所が利用できる資源を調整する必要がある。

## 7.3 教訓

- (1) **WPEDP の制度の強化推進:** まず、オロミア州政府とワレダ閣議は公式な計画書として WPEDP を承認したことが重要である。次に財務経済開発局がワレダへの地方交付金の分配を決定する際、WPEDP の目標値とその達成度を検討するべきである。財務経済開発局は正式承認された WPEDP をワレダ政府に要求する可能性がある。また、OEB は財務経済開発局に各ワレダの目標、投入、プログラムを示したモニタリング簡易計画書を提供すべきである。さらには、OEB を通じてオロミア州政府は、様々な活動が一

目で分かるよう、州、ゾーン、ワレダ政府レベルで年次計画スケジュールを作成する必要がある。

- (2) **WPEDP の対象地域拡大** WPEDP は現時点で7ゾーン、117 ワレダで策定されたが、残りの10ゾーンは対象外である。マイクロプランニングが政府の公式計画として受け入れられるためには、すべてのワレダで履行される必要がある。そうでなければ、試行的な産物である WPEDP は、やがてその正当性や重要性を喪失するだろう。
- (3) **WPEDP の学校レベルへの浸透:** ワレダレベルの計画は重要であるが、それだけではミレニアム開発目標や初等教育の完全普及を達成できない。純入学率の増加や中退率の減少、ジェンダー格差の縮小などはワレダレベルでの活動だけで達成されるものではない。例えば、中退は学校やコミュニティでの事象である。また、女子の通学を拒むのは家庭やコミュニティである。教育の質を向上させるための活動は現場である教室や学校で行われる必要がある。従ってマイクロプランニングはワレダレベルのみならず、コミュニティ・学校レベルで行われなければならない限り、教育のアクセス、質、公平性を短期的に改善することは難しい。
- (4) **マイクロプランニングと WPEDP のスコープ拡大:** 計画をワレダの下位に浸透させるだけでなく、より広範な視点からの計画策定が必要である。主な課題は学校とワレダレベルでは異なることが予想される。計画策定レベルをより深くし、スコープを広げるためには、マイクロプランニングの新しいコンセプトと枠組みが必要である。手法・計画策定支援ツール・策定方法も現時点では存在しておらず、検討されなければならない。
- (5) **計画実施とモニタリングの重要性:** 優れたワレダ計画を立案しても実施を伴わなければ意味がない。SMAPP プロジェクトの次のステップは、モニタリングを通じてワレダ計画の履行の阻害要因の特定・排除し履行を促進することである。以上を勘案して、今後マイクロプランニングに関わっていく OEB やプロジェクトの人材を考える必要がある。
- (6) **学校記録簿による年次教育センサスの強化:** 学校記録簿配布のモニタリング結果は好ましいものであった。教員や校長が学校記録をとることで日々の職務管理の改善があった。記録されるべき学校管理データは本プロジェクトで採用したもの以外にも多くある。例えば、学校のインフラ、学校財政、学校の設備品等は記録することで管理状態が改善され、ワレダレベルや学校レベルでのよりよい計画策定に結びつき、また、政府レベルの報告も簡素化できるであろう。
- (7) **OEB、PRPD の技術能力と職務能力の強化:** マイクロプランニング演習の実施は PRPD の主な任務である。PRPD の職務能力と責務は拡大・改良される必要がある。PRPD の現在の任務と加えられるべき任務をこなすためには、OEB、ZEO、WEO 各レベルにおいて、情報・コミュニケーション技術へのアクセスを向上する必要がある。
- (8) **WEO、WPEDP、ワレダ議会の役割:** WEO は年間計画と予算案を作成するためにワレダ議会やその他関係諸機関と協力する必要がある。同様に、モニタリングの結果、前年の計画実施における資源状況、目標達成度を基に、翌年の計画を修正しなければならない。



## 第8章 マーケティングフェア

### 8.1 はじめに

エチオピアにおいて地方分権化は進展しつつあり、ワレダ政府は地方交付金を州政府から受取ることとなった。この地方交付金を競合するワレダ政府内の複数の分野（教育も含む）の中で、ワレダ閣議の責任で分配を決定する。オロミア州では、つい最近まで、税金やその他の手段で得られた財政資源を、各分野に割当てる権限をワレダは持ち合わせておらず、今までは州政府の配分の決定に従わざるを得なかった。

現状ではオロミア州を含むエチオピア全国の WEO は、ワレダの財政資源から教育の予算を十分捻出することが困難な状況に直面している。

まず、ワレダの財政資源から教育へ資源を適正に配分するためには、ワレダの意思決定者と WEO の間で、中長期的な教育システムの目標と、その目標を達成するための優先プログラムについて合意がなされている必要がある。

第2に、財政資源が適正規模であることを示すために、ワレダ教育システムへの長期的な概算費用見積が必要である。教育開発への長期の財政シナリオがなければ、年間予算を割り当てる際の適否の判断が難しくなる。

第3に、教育開発の財政長期シナリオから、ワレダ閣議は最低でも短期間の財政計画を作成することができる。財政計画があれば、必要となる投資との差も分かり、差がある場合には他の財政資源を確保する活動や斡旋も可能となる。

最後に、ワレダ内に存在するコミュニティ・個人・組織が教育に投資するためには、ワレダ政府内での強い政治的な支援が必要である。ワレダ内の意思決定者が、ワレダの教育開発に追加的な資源を投入する重要性を認めていなければ、このような投資を実現するのは難しい。

### 8.2 ワレダ初等教育開発計画のマーケティングの必要性

エチオピアのように開発が活発に進展している状況では、異なる分野間での財政資源を巡る競争は激しさを増す。教育・保健・水・衛生などは、政府の限られた資源を巡って獲得競争を行うことになる。政府外からの投入資源を巡っても同様のことが起こりうる。さらに、教育の場合は分野間の競争だけではなく、教育内での部門間での競争も熾烈になると思われる。

政府・非政府からの資源から教育分野が適切な配分を得るためには、WEO は国家開発・経済発展等に対して教育分野が潜在的に貢献することを民衆や関係者から理解を得る必要がある。SMAPP 対象地域のワレダでは WEO は政府・非政府からの財政支援を得るためのマーケティングの手段として WPEDP という手段を既に保有していると言える。

### 8.3 マーケティングフェア

OEB と SMAPP 調査団は 2007 年 6 月 18 日-19 日の 2 日間にわたって、マーケティングフェアを共同で開催した。

初日には、参加したワレダ代表とマーケティングの考え方と戦略を共有し、また各々のワレダが WPEDP をマーケティングするための準備を行った。2 日目には WPEDP を、NGO 等の開発パートナーへ直接的にマーケティングするための活動を行った。

WEO の予算確保のためにワレダ閣議を説得したアプローチは、政府の外部者である NGO やドナーに対しては有効ではない。そのためにマーケティングフェアは NGO とドナーに対象者を定めて企画した。

### 8.3.1 マーケティングフェアの準備

マーケティングフェアは SMAPP 調査団と OEB のマイクロプランニング・タスクフォースの共同で企画された。2007 年 2 月から準備を開始し、日程・場所、招待参加者、プログラム、発表内容、展示・配布物・進行に至るまで共同で決定・準備が進められた。

各ワレダには 5 部ずつの WPEDP の英語要約版とオロモ語版(閣議決定済)をマーケティングフェアで配布した。教育情報課は SMAPP 調査団の技術支援を得て、OEdMap を利用した対象地域の主題図を複数作成し、ワレダの教育開発指標をとりまとめて展示した。また、117 ワレダの学校地図と WPEDP の英語要約版を電子データとして NGO やドナーに配布する SMAPP CD も開発された。

### 8.3.2 マーケティングフェアの参加者

マーケティングフェアの参加者は以下の通りであった。

- 対象 7 ゾーンの 117 ワレダから 109 ワレダ行政官が参加した。殆どが計画担当・統計担当行政官であった。
- 対象 7 ゾーンの計画担当行政官に加えて対象外 6 ゾーンも出席した。
- 財務経済開発省、オロミア財務経済開発局、教育省から 1 名ずつの参加者を得た。
- ローカル・国際 NGO 及び国際ドナーから、14 名が参加した。

PRPD 内のメンバー全員と SMAPP 調査団がマーケティングフェアを共催した。主報告書の Appendix-6 に参加者のリストを添付した。

### 8.3.3 マーケティングフェアの初日：ワレダの準備

初日は 2 日目の準備活動を行った。SMAPP 調査団とマイクロプランニング・タスクフォースにより、ワレダ教育行政官にマーケティングに関わる概念と、マーケティングフェア後に実施すべきプロセスについて説明した。その内容を以下に示す。

- ワレダの教育開発における WPEDP の役割
- ワレダによる WPEDP のプロモーション事例
- マーケティングとは？（マーケティングの概念と戦略）
- ワレダのマーケティングフェアへの準備とグループワークの指示

この後に、各ワレダはマーケティングカードを製作した。このカードは、マーケティングフェアに参加した開発パートナーとワレダが意見交換を促進するように考案された。自らのワレダが抱える問題、それから派生する現象、問題軽減のために活動計画の提案などをカードに記述された。

#### 8.3.4 マーケティングフェア2日目：ワレダと開発パートナーの意見交換

2日目は、開発パートナーとワレダの代表が交流し、将来の支援についての出発点となる場として企画された。

はじめに開発パートナーの NGO・ドナー向けに、SMAPP プロジェクトの概要等、以下のプレゼンテーションが行われた。

- マーケティングフェアの目的と概要
- オロミア初等教育の現状と ESDPIII の将来目標
- OEdMap の開発とワレダ初等教育開発における計画策定過程、活用
- ワレダと聴衆の意見交換を促す WPEDP における各章の詳細紹介

#### 8.3.5 マーケティングフェアでの意見交換

上述のプレゼンテーションの後、開発パートナーとワレダの代表の対話が行われた。ワレダはゾーン毎のグループに分かれ、会場内の「マーケティングスペース」が設けられた。そこには、前日に準備したマーケティングカードとともに WPEDP 等も展示された。各ゾーンでの議論はゾーン教育行政官のファシリテーションにより進められ、OEB はその支援を行った。

NGO の代表やドナーの代表は全てのゾーンを廻り、ワレダの問題や要望の所在を直接理解するように努めたことにより、活発な議論が行われた。

マーケティングの交流に引き続いて全体会議が行われ、ワレダ代表と開発パートナーは、共有した知見から教育開発を前進させるための将来の活動に関する意見交換を行った。

#### 8.3.6 マーケティングフェアの成果

マーケティングフェアでは具体的な結果を当初より想定していなかった。ワレダが NGO からの支援を受ける決定を得ることは一回のワークショップで可能ではないからである。フェアの目的はワレダの潜在的な要望を掴み、ワレダ教育行政官と NGO やドナーの代表と対話をはじめる場を提供することであり、より発展性のある関係を築くきっかけをつくることであった。ワレダ関係者や開発パートナーの所見から判断するとこの目的は達成したといえる。

### 8.4 マーケティングフェアのフォローアップ

#### 8.4.1 マーケティングフェアにおける接触と議論の開始

マーケティングフェアはきっかけづくりである。体系的なフォローアップの活動を行うことにより、一時的なものではなく、ワレダの教育開発にとって意

味のあるものにしなくてはならない。フォローアップの活動を年次的な活動として、より長期的な観点で教育を支援する方向にするために、以下に示すような一連の活動を WEO に提案した。これらの活動は年間計画になりえる。

- (1) WPEDP に記述のある教育目標に関するニーズや活動優先度を決定する。
- (2) 優先活動の中から、年間予算が割り当てられない活動を確認する。
- (3) (2)項の活動と NGO や他の機関による支援可能なものを引き合わせる。
- (4) 支援を見込むことができる機関に対してプロジェクト提案書を作成する。
- (5) ワレダ政府の内部及び外部から、適切な手続きを経て許可を得る。
- (6) プロポーザルを関連機関に提出する。意思決定者の要望に合うようフォローアップ活動も実施する。

#### 8.4.2 マーケティングフェアの対象の拡大

マーケティングフェアは、潜在能力がある参加した開発パートナー(NGO 等)のみを対象にしているとも考えられている。しかしながら、対象の候補はもっと広く、民間業者・コミュニティ・地域組織、裕福な個人などもあり、各々のワレダにも多く存在するはずである。WEO はこれらに向けて、今回の経験を活用して、接触を試み可能性を拡大しなければならない。

### 8.5 所見

#### 8.5.1 ワレダからの参加者

ワレダ教育行政官はマイクロプランニングの演習から WPEDP の策定に関わるまで参加し、教育システムの開発に深く関与していた。このマーケティングフェアに参加し、WPEDP で提案したプログラムやプロジェクトを実現するために、資金源と接触する機会をえて、またアイデアを提供することによって、彼らの関与は更に深くなった。マーケティングフェアは計画の実現可能性を高めることとなる。これらを通じて、活動の結果が判明し、ワレダ教育行政官にとっては、達成感はより増すものと思われる。

#### 8.5.2 OEB と ZEO からの継続的な支援

マイクロプランニングとマーケティングフェアに関して、ワレダが活動を継続するためには、OEB からの組織的かつ専門的な支援が必要である。支援無しには、SMAPP プロジェクトで導入し事項を維持するのは困難である。マーケティングフェアを通じて発揮された OEB の指導力からするとこのような支援は可能であると思われる。それと同時に、OEB とゾーン教育行政官から示されたような WPEDP のマーケティングに関する能力の高さ・熱心さも重要である。

#### 8.5.3 州及び連邦関係者

財務経済開発省とオロミア財務経済開発局は連邦レベルと州レベルでの教育システムへの資源配分に関する権限を持つ。また、連邦レベルでは教育省は、

資源配分、教育システムのニーズについて、幅広い機関と連絡し調整する権限・役割を持っている。これらの代表が参加していたことにより、マーケティングフェアの経験はより効果的に広められると思われた。また、これらの機関の代表による所感が、意思決定者に伝えられることにより、マーケティングフェアの概念の重要性が政府上層部で再認識されることが期待された。

#### 8.5.4 参加の効果

マーケティングフェアは関係者の熱心な参加によって、有益な成果を得ることができた。特にワレダの代表が準備段階から、開発パートナーとの議論まで参加したことは目的の重要度を確認することにつながった。

#### 8.5.5 NGO 及び援助機関の代表

NGO 及び援助機関の代表はマーケティングフェアに好意的な印象を持っていた。マーケティングフェアで構築された関係をより具体的な活動に結びつけるための有益な提言も行っており、マーケティングフェアで提供した文書や情報に基づいてワレダのニーズを理解するために今後活用してもらえらものと理解できる。

#### 8.5.6 過大な期待

今後に向けて留意すべき点として、マーケティングフェアにおいて、ワレダ関係者に過大な期待をもたせた可能性のあることであろう。多くのワレダ関係者にとって、NGO や資金源を持つ団体と接触した初の機会であった。支援を得るまでのステップは時間を要するものであり、早期に結果が出ないことから、落胆するワレダも幾つか存在したと思われる。

#### 8.5.7 ワレダへのフォローアップ支援の必要性

ワレダ教育行政官にとって、マーケティングは新しい概念である。8.4 節で提案した計画とフォローアップ活動の実施については、今後ワレダへの技術支援が必要である。同様に、WEO がワレダに供与された資金を活用し、計画を実現できるような組織や個人をマーケティングフェアに取り込めるよう、引き続き支援が必要である。この支援は OEB が行う必要がある。

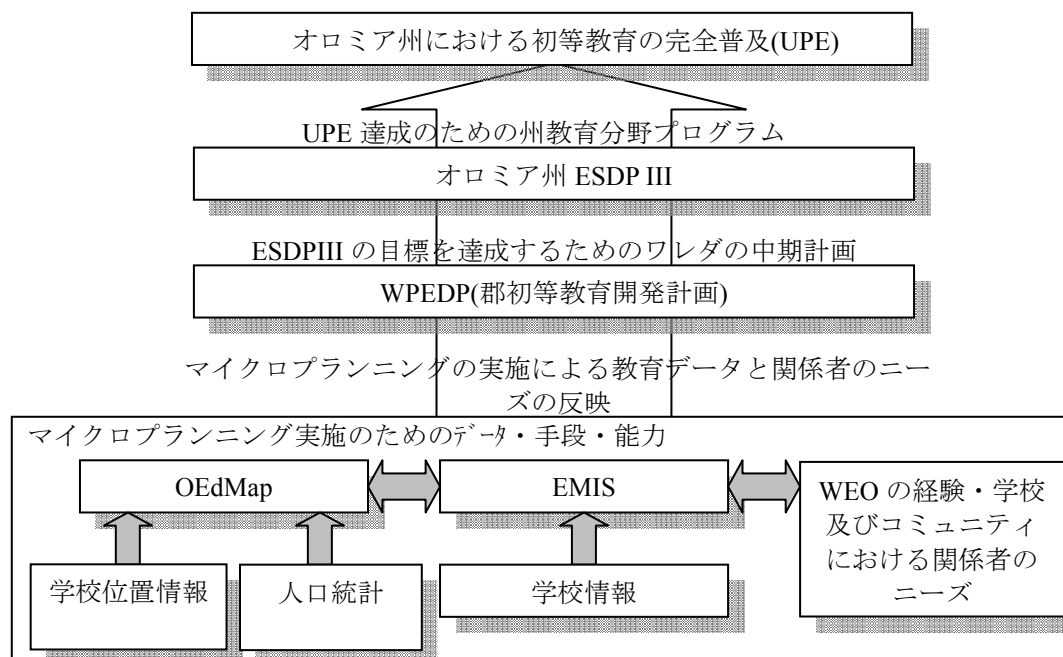
## 第9章 WPEDP の運用に関する提案

### 9.1 はじめに

WEO はワレダにおける初等教育改善のための鍵となる組織である。

WEO の主要な任務は、(1)ワレダにおける年次教育センサスの運営とデータ管理 (2) 正規初等学校とノンフォーマル校の設立・登録 (3) クラスターリソースセンターの技術指導と管理 (4) 政府学校の学校・教室建設における資源調達計画の策定・実施・モニタリング及び評価 (5) 政府学校における教員配置計画と採用、教員研修 (6) 教科書のニーズ把握と OEB への報告・学校への教科書配布 (7) コミュニティ啓蒙活動の計画・実施とコミュニティ動員事業 (8) 経常支出と開発費用を含む年間財政計画の作成 (9) 中期計画としての WPEDP の準備・更新・モニタリングと評価などである。

WEO は、毎年作成する年間予算計画に追加して WPEDP を準備して実施する必要がある。WPEDP が作成されたことにより、WEO がより広範な視点からの資源調達と資源配分計画の作成することを可能にした。WPEDP の教育改善で果たす役割と位置づけを図 9-1 に示す。

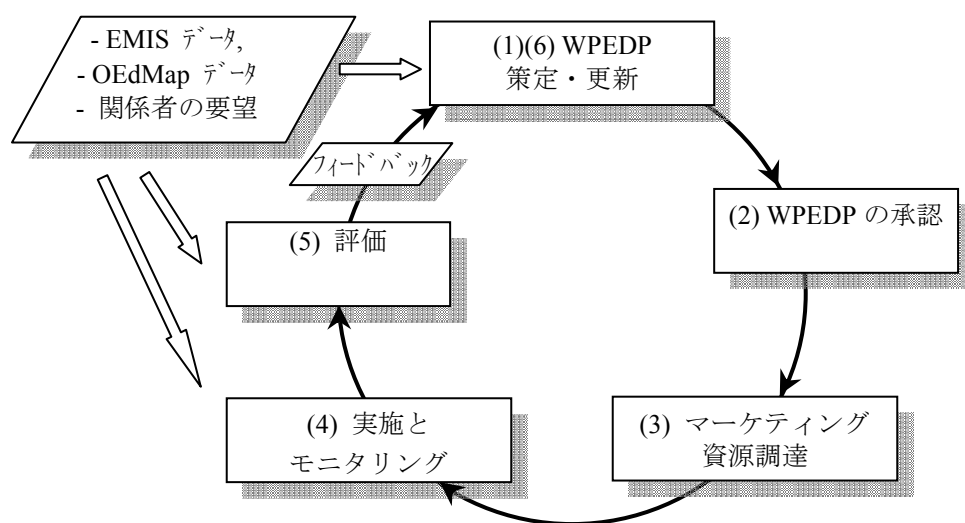


出所：SMAPP 調査団

図 9-1 WPEDP の教育で果たす役割と位置づけ

### 9.2 WPEDP の運用

WPEDP の準備、更新、実施、モニタリング、評価は一回実施をして終わるものではない。WPEDP の実施後の評価からのフィードバック、EMIS・OEdMap からのデータ、関係者からの意見や経験などを元に定期的に更新するものである。この全体のマネジメントサイクルを図 9-2 に示す。



出所：SMAPP 調査団

図 9-2 WPEDP マネジメントサイクル

ワレダ教育事務所長は、WPEDP のワレダレベルでのモニタリング・評価、結果の OEB への報告について責任を持ち、OEB では PRPD がこの活動の支援と監理に関して責任を有することになる。そして、教育情報課は OEdMap で作成された地図類（学校地図(A1)、学校位置通学圏図(A4)、学校情報図 (A4)、学校情報表(A4)）をモニタリング・評価の手段としてワレダに提供する役割を担う。すなわち、毎年更新される EMIS と OEdMap を用いて、これらの地図類を作成し、全 WEO に供給することとなる。

WPEDP のワレダ及び州レベルのモニタリング・評価は実施段階に応じて、3つのレベルで行うことを提案する。これらは、1)通常モニタリング(日々の活動によるもの及び4半期会合での報告)、2)中間評価(ESDP と WPEDP の実施期間の中間で行われるもの)、3)終了時評価(ESDP 及び WPEDP の終了時に実施される)である。OEB の PRPD は、OEdMap の地図類や WPEDP を活用したモニタリング・評価の実施に関わる技術指導を行う。また WEO によって実施されたモニタリング・評価を把握し・集計することによりオロミア州における教育開発の進捗や改善の程度を把握することができる。

WPEDP は ESDP のサイクルと同期した5年毎に更新する予定である。つまり、最初の WPEDP の更新は 2003E.C(2010/2011)の予定となる。WPT(ワレダ計画チーム)は SMAPP プロジェクトで計画した時と同様に、教育事務所長をリーダーとし計画専門家、統計専門家、初等教育担当官の4名を含むものとする。

マイクロプランニング更新ワークショップは5-6日間で、WPT が集まりやすいゾーンの中心都市で開催することを提案する。WPT が主な実施者であり、ZEO はファシリテーションを担当する。そして OEB は、ワークショップの開催に関する技術・財政支援を行う。OEB の教育情報課は検討するためのデータとして、最新の OEdMap の成果物を提供する。

ワークショップの活動としては、1)モニタリング・評価のレポートから結果と教訓の見直し 2)新 ESDP に伴うビジョンとミッションステートメントの見直し

し 3)ワレダの教育、人口・社会経済情報・の更新 4)目的・目標の見直し 5)需要と概算費用の見直し 6)配分計画の見直し 7)実施プラントモニタリング計画の見直し、を含むことが必要である。

### 9.3 WPEDP における運用体制

WPEDP の運用は WEO が実施する。そして、PRPD は計画・モニタリング・評価に関わる指導と監理を行う鍵となる部署である。各段階の担当部門/機関、業務分担を表 9-1 に示す。

**表 9-1 WPEDP における実施機関/部署と主な責任に関する提案**

段階	分野/機関	主な実施責任
(1)(6) 計画と更新	WEO	WPT(ワレダ計画チーム)の再編成 マイクロプランニングワークショップでの WPEDP の策定と更新
	ZEO	WPT の WPEDP 策定へのファシリテーション
	PRPD	WEO 活動の管理
	教育情報課	データと更新方法の提供
(2) WPEDP の承認	WEO	WPEDP の提出とワレダ閣議への説明 OEB への説明
	ワレダ閣議	WPEDP の見直しと承認
	PRPD	承認プロセスのモニタリング
(3) マーケティング、資源調達	WEO	マーケティングと資源調達
	ZEO	WEO への技術支援
	PRPD	WEO 活動の管理
(4)(5) 実施、モニタリング・評価	WEO	実施とモニタリング・評価
	ZEO	WEO への技術支援
	PRPD	WEO 活動の管理
	教育情報課	OEdMap Package の供給

出所：SMAPP 調査団

### 9.5 WPEDP の更新における概算費用

117 の WPEDP の更新にかかる費用は、485,710 ブル(約 55,000USD)と見積られる。これは、マイクロプランニング・更新ワークショップを 2003E.C (2010/2011)に開催する費用である。費用の詳細は主報告書に示している。

170 の SMAPP 対象外ワレダで WPEDP を作成するには、OEdMap の開発を事前に実施する必要がある。その後、ワークショップを 5 回に分けて、ワレダ計画チームの参加を経てアダマで開催することを提案する。一年以内に 5 回のワークショップを開催する必要性はないと思われる。

SMAPP 対象外ワレダに対するワークショップ開催費用は 1,057,500 ブル (約 120,000 USD) と見積られる。

### 9.6 検討事項

WPEDP の更新及び新規ワレダでの作成にあたり、OEB が検討し改善しなければならない事項を以下に示す。



- (1) 初等教育のアクセスの改善及び質の向上に関する双方の観点を含むように現状の基準を改良する。
- (2) WPEDP をより簡素な構造にし、全体量(ページ数)を減らす。
- (3) WPEDP の更新・準備において OEB の実施進捗管理に関わる役割を明確にする。
- (4) WEO の活動を ZEO がファシリテーションできるようにキャパシティ・ディベロップメントをする必要がある。
- (5) WPEDP に基づいた、ゾーンもしくは州全体の中期計画を準備する。そして、より広範な視点からの教育開発計画を材料として、さらに ESDP の進捗を管理できるようにする。
- (6) マイクロプランニングの過程に、関係者とコミュニティの改善要望に関する視点を更に多く含むように改善する。
- (7) データ管理の重要性をマイクロプランニングの過程を通じて、WEO に更に深い理解を与える。
- (8) マイクロプランニングの過程によるフィードバックを EMIS と OEdMap の改善に役立てる。

## 第 10 章 終了時評価

### 10.1 目的

終了時評価を実施する目的は以下のとおりである。それは、1)SMAPP プロジェクトの妥当性・有効性、効率性、インパクト、持続性を評価すること、2)ワレダ・ゾーン・州レベルでの教育行政官のプロジェクトのインパクトを測ることのできる事例や逸話を確認すること、3)SMAPP プロジェクトの進捗や達成度における阻害要因・促進要因を明らかにすること、4) 教育開発政策/プログラム/プロジェクトへ活用するために SMAPP プロジェクトの教訓を作成すること、そして、5) EMIS・OEdMap・WPEDP の維持管理を強化するための提言を作成することである。

### 10.2 終了時評価のデザイン(方針と方法の設定)

終了時評価に関わる情報収集は、1)OEdMap、WPEDP、学校記録簿を含む成果の確認 2)既往文献・統計からのデータ収集 3)WEO・ZEO 所員への質問表調査 4)フォーカスグループインタビュー 5) OEB タスクフォースメンバーとの評価ワークショップの実施、の5つの活動からなる。終了時評価の手順を図 10-1 に示す。

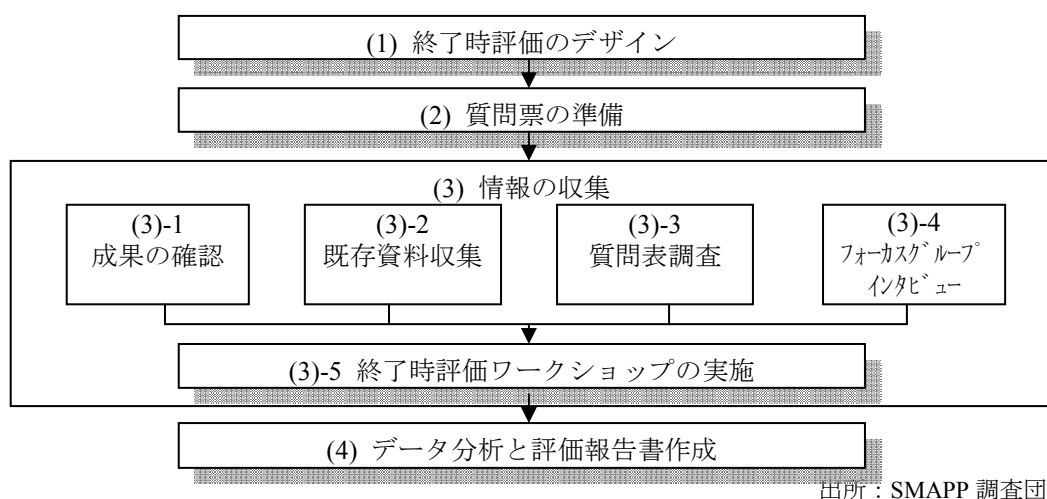


図 10-1 終了時評価の手順

### 10.3 終了時評価を行う上での制約

終了時評価を実施するにあたって以下の制約があった。

- (1) ワレダ教育行政官の離職・転出率が高いため、質問票調査の対象者が中間評価と終了時評価で異なっていた。
- (2) UIS-EMIS の急な導入により、年次教育センサスが全体的に遅れた。従って、EMIS 強化における SMAPP プロジェクトの効果や効率を測ることが不可能であった。

- (3) ゾーン・ワレダの行政単位が変更されたため、ベースライン調査時である 1998.E.C. (2005/06)に収集した教育統計データと最新のものを比較することが困難であった。
- (4) 教育行政官の能力開発のインパクトを測るには、終了時評価の時期が早すぎたため、ワレダ・ゾーン・州のいずれにおいても通常業務における変化を見ることができなかった。

#### 10.4 プロジェクトの成果と達成の把握

SMAPP プロジェクトの主な成果は、1)オーバービューレポート、2)EMIS の改善、3)OEdMap の開発、4)WPEDP の作成、の 4 点である。

##### 10.4.1 オーバービューレポートの作成

オロミア州の初等教育の現況を把握するため、SMAPP 調査団はオーバービューレポートを作成した。OEB からの要望で追加印刷分も OEB に提供された。

##### 10.4.2 EMIS と年次教育センサスの強化

年次教育センサスと EMIS 強化での SMAPP プロジェクトの成果は以下のとおりである。

- (1) 500 人の ゾーン及びワレダ教育行政官が、データ管理に関する研修を受けた。
- (2) OEB の教育情報課の課員 4 名がデータ管理の研修を受けた。
- (3) 1 年生用の出席簿 79,000 部と、学校記録簿 8,000 セットを印刷し、オロミア州の全初等学校に配布した。
- (4) SMAPP の対象ワレダから収集された 1998E.C(2005/06)年次教育センサスのデータが確認され、OEdMap とリンクされた。
- (5) 対象ワレダの学校情報表を作成し、マイクロプランニング演習の際に配布された。
- (6) UIS-EMIS 導入による影響を把握するための調査を実施し、対策について討議した。

上述の SMAPP プロジェクトの活動にも関わらず、年次教育センサスや EMIS に関する活動の定期化、データの精度は向上しなかった。理由は、想定外であった UIS-EMIS が導入され、2005/2006 の年次教育センサスの調査票のフォームと EMIS データベースの構造を変更したことによる。さらに最新のデータを用いてマイクロプランニングを実施するために、教育情報課は至急にデータ入力を終える必要があったため、データの統合時などに更に問題が発生した。

##### 10.4.3 OEdMap (スクールマッピング)の開発

OEB レベルで開発された OEdMap に関する成果は以下のとおりである。

- (1) SMAPP の対象である 7ゾーン・117 ワレダを含む範囲で OEdMap が開発され、OEB オフィスで運用された。
- (2) 2年の期間に、タスクフォースでの活動・運営管理に関わる研修・OJT を通じて、教育情報課の 6 名が OEdMap の維持管理・情報更新の手法を身につけた。
- (3) 合計 230 名のワレダ教育行政官が GPS を利用した学校位置情報調査の実施方法を学んだ。
- (4) OEdMap に関するマニュアルとして、1)GIS 導入研修 2)GIS 中級コース スクールマッピングの活用 3)OEdMap の運用と更新 4)GPS のスクールマッピングへの活用、の 4 種類が開発された。
- (5) 追加マニュアルとして、i)EMIS から OEdMap へのデータ移行 ii)GPS クリックスタートガイド(英語・オロモ語)、が開発された。
- (6) 上記の 6 種類を含むマニュアル集合計 40 部を OEB に提供した。
- (7) マイクロプランニング・モニタリング・評価のツールとして、OEdMap の地図 4 種類を 117 の対象ワレダに配布した。

#### 10.4.4 ワレダ教育行政官による WPEDP の作成 (マイクログランニング)

初版の WPEDP はワレダ教育行政官により、SMAPP のプロジェクト中に作成された。WPEDP に関わる成果は以下のとおりである。

- (1) WPEDP を作成するためのマイクログランニングの手順・方法が SMAPP 調査団と OEB によって開発された。
- (2) ワレダ教育行政官は 117 の WPEDP(案：オロモ語)を第 4 回 SMAPP 研修ワークショップで作成した。
- (3) 117 の WPEDP がワレダ閣議で承認された。
- (4) 117 の WPEDP の英語要約版が作成された。
- (5) SMAPP マイクログランニング研修マニュアル（英語版とオロモ語版）が作成された。
- (6) 第 3 回までの SMAPP ワークショップに延べ 800 名のワレダ教育行政官が参加し、マイクログランニング及び将来予測に関する研修を受けた。
- (7) 約 430 名のワレダ教育行政官が、将来予測、OEdMap セットを用いた資料分析、中期計画の作成を含むマイクログランニングの研修を受けた。
- (8) 120 名のゾーン教育行政官とワレダ教育行政官がマーケティングフェアに参加し、WPEDP のマーケティングに関して研修を受けた。
- (9) 13 名のゾーン教育行政官が第 3 回と第 4 回の SMAPP ワークショップにおいて、ワレダ教育行政官の活動のファシリテーションを行うための研修を受けた。
- (10) 5 名の OEB の PRPD 員は、2 年間に渡るタスクフォースの活動・4 回の SMAPP 研修ワークショップ、数々の意見・技術交換を通じて、データ管

理、マイクロプランニング、将来予測、OEdMap を使用したデータ分析、WPEDP の作成とそのマーケティングに関する能力を身につけた。

上述の達成度を鑑みるに、SMAPP プロジェクトは WPEDP の準備において、OEB、ZEO、WEO の各々のレベルにおいて、想定された成果を出すことができたといえる。OEB は、ZEO、WEO が WPEDP のマーケティング、実施、モニタリング・更新を行うために、今後も引き続き支援する必要がある。

## 10.5 プロジェクト目標の達成度の把握

SMAPP プロジェクトの目標は、OEB の技術支援で対象ゾーン内のワレダ教育行政官が、データ管理、WPEDP の計画とマーケティングをする能力を身につけることである。

SMAPP プロジェクトの期間を通じて、行政官の離職・転出率が高かったにも関わらず、ワレダ、ゾーン、OEB の教育行政官の能力の改善に成功した。ワレダ教育行政官は、WPEDP 作成の過程におけるデータ解析を学び、ゾーンの行政官は、ファシリテーション技術を身につけた。OEB は OEdMap の運用と更新、マイクロプランニングでは、WPEDP 準備とマーケティングに関する能力が向上した。ワレダ、ゾーン、OEB の教育行政官の年次教育センサス・EMIS に関するデータ管理能力は予定に反して効果的に進歩しなかった。

### 10.5.1 WPEDP の質

SMAPP プロジェクトで作成された WPEDP の質を以下のように評価した。

- (1) ゾーン教育行政官によって行われた評価によると、WPT によって初めて作成された中期計画で、SMAPP 研修ワークショップでの時間の制約があった点を考慮すると、「質が高い」とのことであった。
- (2) ミッションステートメント・中期戦略等を含む叙述的な章は、他の教育指標や学校地図などの分析に関する部分に比較して完成度が高い。
- (3) SMAPP 調査団の所見では WPEDP は以下の改良点がある。
  - 1) 内容と構成をより簡素なものにする必要がある。
  - 2) 教育と社会経済指標について EMIS と国家資料を用いて改善する必要がある。
  - 2) WPEDP の分量を減らすべきである。
  - 3) 作成により時間をかける必要がある。
  - 4) 学校かコミュニティレベルの人間を WPT に含み、より現場レベルの声を反映できるようにするべきである。
- (4) 117 の WPEDP はワレダ閣議の承認を受け公式文書化された。このことは、ワレダ教育行政官の WPEDP への関心と強いオーナーシップの現れと見て取ることができる。
- (5) マーケティングフェアは、ワレダ教育行政官にとって WPEDP を見直す機会、開発協力者へマーケティングする良い機会となった。

## 10.5.2 WEO 所員の能力

中間評価と終了時評価において、ワレダ教育行政官のキャパシティ・ディベロップメントの進展を把握する目的で、質問表調査を実施した。それに追加して終了時評価のデータ収集として OEB によるフォーカスグループインタビューを実施した。

質問票調査の結果によると、ワレダ教育行政官の自己評価(5段階評価で5が改善著しい、1が変化無し)によると、WPEDPにおける状況分析と目的認識に関しては、非常に自信をもっているものの、学校位置通学圏図の理解と年次教育センサスについては、改善が必要であると感じている。図 10-2 に中間評価と終了時評価における自己評価の変化を示す。

WPEDP の目的理解、状況分析、計画における目的と戦略の設定、予算作成に関わる能力は向上しているのに対して、年次教育センサスのチェック能力についてはポイントが減少した。年次教育センサスの回収そして、データの信頼性に関するレートは低いままであった。また、学校位置通学圏図の理解についても、低いままであった。

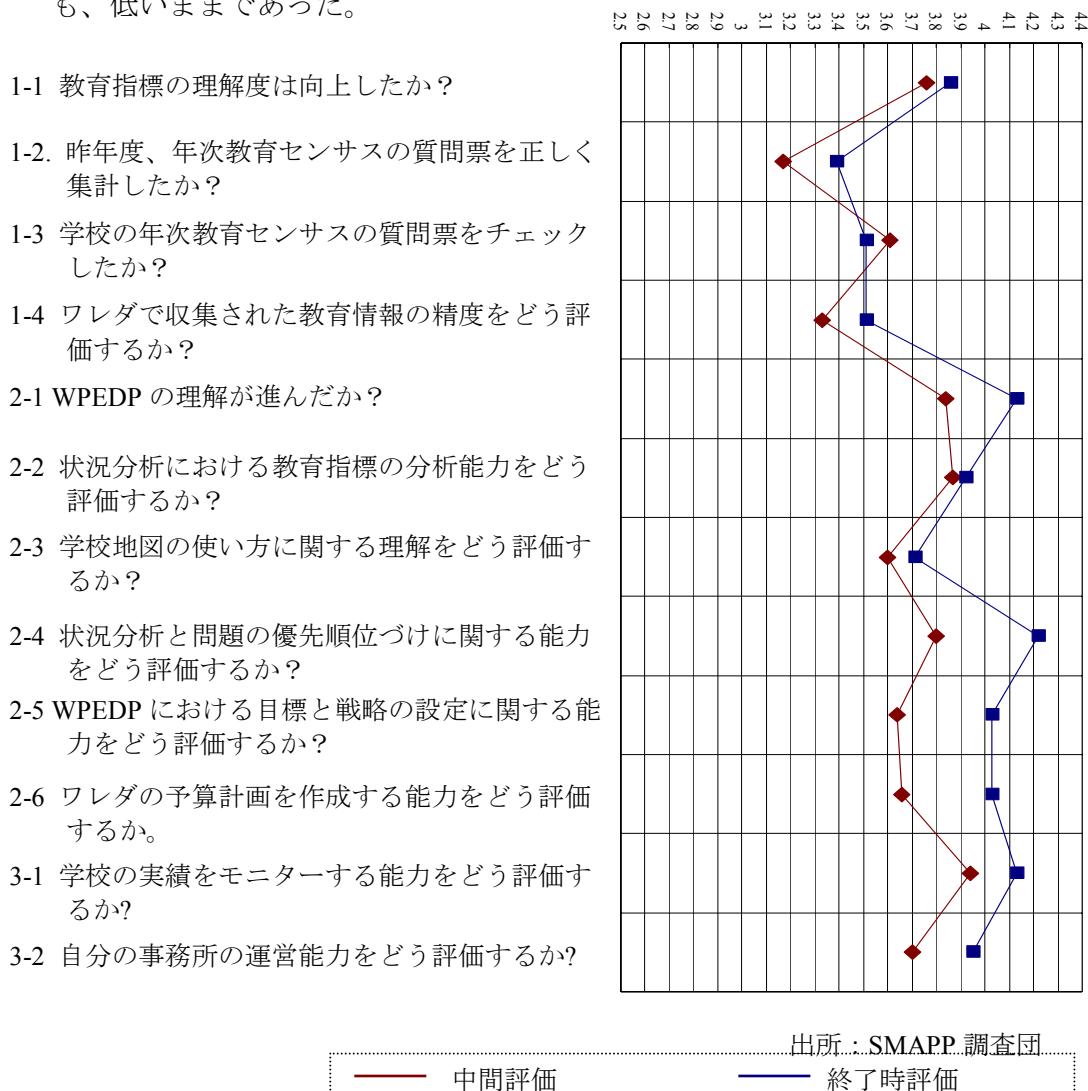


図 10-2 ワレダ教育行政官の中間評価と終了時評価時の自己評価の変化

SMAPP プロジェクトによるワレダ教育行政官に対するキャパシティ・ディベロップメントの達成度を以下に要約する。

- (1) ワレダ教育行政官の教育指標・状況分析・計画能力・マーケティングに関する能力は、SMAPP プロジェクトによりある程度改善したといえる。しかしながら、ワレダ教育行政官の離職・転出率が高いため、この効果の持続性については検討すべきである。
- (2) WPEDP の質をさらに改善するには、ワレダ教育行政官の学校地図、教育指標に関する分析能力と計画能力をさらに高める必要がある。
- (3) WPEDP と学校地図に関するリーダーシップとオーナーシップが醸成された。今後、これらは ZEO と OEB に引続き、フォローアップで支援されていく必要がある。

### 10.5.3 ゾーン教育事務所所員の能力

マイクロプランニング研修を通じて、ゾーン教育行政官はファシリテーターの役割を果たした。彼らは、状況分析及び WPEDP の準備の過程で、WPT を指導・支援した。調査団は終了時評価で、自己評価の質問票調査及び、フォーカスグループインタビューを実施した。調査票に回答があったのは、4名だけであったものの、WPEDP の目的の理解、状況分析、そして計画における目標・戦略の設定について、よい理解をしているとの評価が得られた。一方、ワレダ教育行政官と同様に、年次教育センサスの確認について得意ではないとの結果であった。

SMAPP プロジェクトによるゾーン教育行政官に対するキャパシティ・ディベロップメントの達成度を以下に要約する。

- (1) ゾーン教育行政官のワレダ教育行政官に対する、データ管理・状況分析及び WPEDP 策定での対する指導は SMAPP プロジェクトで改善したといえる。
- (2) 年次教育センサスにおけるデータ収集と進捗モニタリング・そして、WPEDP の実施責任と役割分担について、再度確認・強化する必要がある。

### 10.5.4 OEB 職員の能力

SMAPP プロジェクトによる OEB に対するキャパシティ・ディベロップメントの達成度を以下に要約する。

- (1) UIS-EMIS の導入による影響が残り、OEB 職員の離職・転出率が高いという課題はまだあるにも関わらず、教育情報課の EMIS と OEdMap 運営管理の能力は大きく強化された。
- (2) PRPD のメンバーの能力はマイクロプランニングにおける ZEO、WEO に対する指導・管理と WPEDP 作成やマーケティングに対する動機づけで大きく改善した。
- (3) OEB の OEdMap に対するオーナーシップと WPEDP に対するリーダーシップは、マイクロプランニングとマーケティングフェアを通じて大きく向上した。これらは、WEO の教育改善支援の活動には必須のものである。

## 10.6 上位目標への貢献

SMAPP プロジェクトの上位目標は、「オロミア州における初等教育を WPEDP の促進により、改善すること」であった。終了時評価の制約の節で、記述したとおりプロジェクト前後の変化を見る教育データを入手することは叶わなかった。

表 10-1 は、SMAPP 対象ゾーン、対象外ゾーンとオロミア州全体の総就学率 (GER)を示したものである。プロジェクト前の 1997E.C(2004/2005)とプロジェクト中間期の 1998E.C.のものである。2007 年 6 月現在最新の使用可能なデータは 1998E.C.年の EMIS によるものであった。

**表 10-1 SMAPP 対象ゾーン、対象外ゾーンの GER の比較 (1997 E.C. and 1998 E.C.)**

	1997 E.C. (2004/05)			1998 E.C. (2005/06)		
	SMAPP 対象ゾーン	対象外ゾーン	オロミア州合計	SMAPP 対象ゾーン	対象外ゾーン	オロミア州合計
1. 総就学率合計	87.3%	83.6%	85.4%	89.0%	90.3%	89.6%
2-1 第1サイクル GER	NA	NA	NA	106.3%	115.3%	110.7%
2-2 第2サイクル GER	NA	NA	NA	65.5%	58.3%	61.8%
3-1 男子生徒 GER	99.2%	96.7%	97.9%	100.4%	101.4%	100.9%
3-2 女子生徒 GER	75.1%	70.4%	72.6%	77.6%	78.8%	78.2%

出所: EMIS データベース・OEB 教育情報課

1998E.C.のデータから、SMAPP 対象ゾーンの第1サイクルの GER は対象外ゾーンのそれよりも低く、第2サイクルの GER は対象外ゾーンのそれよりも高い。SMAPP プロジェクトの対象ゾーンの GER は 1997.E.C.から、1998E.C.の間に向上しているが、対象外ゾーンの上昇率はそれを上回っている。SMAPP 対象ゾーンは、1997E.C.の男子生徒、女子生徒・合計において、対象外ゾーンを上回っているが、1998E.C.の男子生徒・女子生徒・そして合計については下回っている。

上述のとおり、SMAPP プロジェクトが上位目標の達成度に対する貢献を計ることは、EMIS データからは不可能である。オロミア州の初等教育へのアクセスに対して、さらには EMIS データベースと要約作成の迅速性に関して、まだまだ、改善の余地が大きいことは指摘できる。

終了時評価調査の結果をもとに、SMAPP プロジェクトのインパクト・自立発展性・教訓結論と提言が作成された。これらは各々このレポートの第 11 章と第 12 章に記した。



**PART III:**

**プロジェクトの結論・提言**

## 第 11 章 結論

### 11.1 SMAPP プロジェクトの達成度

SMAPP プロジェクトの成果を表 11-1 に要約した。

**表 11-1 SMAPP プロジェクトの成果概要**

活動内容	成果
総論	- SMAPP プロジェクトに期待された成果は、EMIS 向上の分野において年次教育センサス統計書を発行する OEB の能力が充分向上しなかったことを除き達成された。
EMIS 強化	- データの精度、適宜なデータ収集と管理に関する、全てのレベルの教育事務所の行政官の理解度が深化した。 - SMAPP プロジェクト期間中、UIS-EMIS が導入されるという外部条件の変化によって、教育センサス統計書を発行する OEB の能力は十分に改善しなかった。
スクールマッピング(OEdMap)	- スクールマッピングの開発を通じて期待された成果は全て達成された。 - OEB、ZEO、WEO の全ての教育行政の段階で、OEdMap を持続的に運用管理する能力を身につけ、制度を構築しつつある。ただし、それに必要な人材と予算を、OEB・教育情報課に配分され続けることが条件である。
マイクロプランニング	- OEB、ZEO、WEO において WPEDP を作成する上で期待された成果を SMAPP プロジェクトは収めた。 - OEdMap と EMIS のデータおよびツールを用いて、WPEDP を策定する手順と方法論が SMAPP プロジェクトによって開発され、OEB、ZEO、WEO によって実際に適用された。結果、117 の対象ワレダで WPEDP が策定され、ワレダ閣議によって全て承認を得るところとなった。 - OEB、ZEO、WEO は、WPEDP のマーケティングフェアを通じて資源を募る経験をした。
キャパシティ・ディベロップメント	- OEB、ZEO、WEO 行政官の能力が全般的に向上した。 - OEdMap を活用したデータ分析、ならびに、WPEDP を策定する WEO の行政官の能力が向上した。 - ZEO 行政官のファシリテーション及び指導力が向上した。 - OEdMap の更新、マイクロプランニング、将来予測手法、WPEDP の策定およびマーケティングにおける OEB の行政官の能力が強化された。 - EMIS の年次教育センサスに関わるデータ収集、管理およびレポートを行なう、OEB、ゾーンおよび WEO の行政官の能力は充分改善できなかった。

### 11.2 SMAPP プロジェクトのインパクト

SMAPP プロジェクトの主なインパクトを以下に取り纏めた。

#### (1) 教育データの重要性の理解度が改善された:

データの精度、適宜なデータ収集と管理に関する、OEB、ZEO、WEO の行政官の理解度が、スクールマッピングとマイクロプランニングの全工程を通じて深まった。結果として、学校記録簿を適正に活用し、かつ、記入できるよう

WEO の行政官向けに研修を独自に提供するように自発的に OEB が活動した。

(2) **学校地図を用いて計画立案ならびにモニタリングを行なう方針が導入された**

WEO が学校や教室の配分計画を策定する上で、実践的で視角化された手段である OEdMap の学校位置通学圏図の有効性が確認された。また、これらは、WPEDP の有効なモニタリング手段としても利用可能である。OEdMap の主題図も OEB や ZEO が教育の質の改善を議論する上で有益な計画・モニタリング・ツールであることが確認されつつある。

(3) **WPEDP をワレダの公式文書として活用する:**

SMAPP プロジェクトの対象地域の ZEO、WEO、OEB の行政官が、マイクロプランニング演習の重要性を認識した。WPEDP は各ワレダ閣議の承認を受けた。その承認を得たことにより、WEO は動機づけられ、資金調達や、計画の実施活動を自ら推進するようになった。

(4) **WEO の指導性が改善された:**

WPEDP のインパクトは観察され始めたばかりである。各 WEO は年次計画を策定する義務があるが、これまで中長期の展望もなく策定してきた。ところが現在、WEO は政府機関、NGO、地域の民間投資家、援助機関に WPEDP の説明を開始した。加えて、WEO の指導力や創意性が発揮されることが確認され始めたところである。

(5) **OEB の行政指導力が強化された:**

タスクフォースを通じての活動を経験して、教育開発における OEB の指導力が強化された。結果、次のような OEB の独自の動きを誘発させた。①SMAPP で開発した OEdMap の地域に隣接する 5 ワレダで新規に OEdMap の開発を行った。②OEdMap の運用管理を保障する組織的な措置を講じた。③学校記録簿の印刷、および、OEdMap の運用管理の予算措置を講じた。④マーケティングフェアの開催、および、終了時評価の準備のために、既存のメカニズムである四半期会議を利用した。

(6) **オロミア州における教育行政の一体感を醸成させた:**

州、ゾーン、ワレダを一緒に SMAPP プロジェクトの活動を遂行させるという方法は、地方分権制度を効果的に強化するのに貢献したことを確認した。

(7) **地理情報システム(GIS)への関心を高めた:**

OEdMap は、地理情報システム(GIS)を用いた情報の視覚化の可能な手段・また分析手段として他のセクターや連邦教育省の関心を高めた。

### 11.3 SMAPP プロジェクトのインパクト事例

SMAPP プロジェクトの成果を活用した事例が OEB、ZEO、WEO に報告されている。それらには予測もしなかった行政指導力を発揮している事例もあった。2007 年 6 月末までに、SMAPP 調査団が収集したものを以下に紹介する。

(1) **OEB PRPD による OEdMap の活用:**

OEB PRPD は、NGO の活動の調整を司る役割があるが、ワレダやカバレの学

校建設候補地の選定などを協議する場で、OEdMap の学校位置通学圏図の活用を始めた。

#### (2) OEdMap と WPEDP の活用に関する OEB の WEO への指導

2007 年 4 月に開催された四半期会議の中で資金調達や計画・モニタリングを進める上で、OEdMap の学校位置通学圏図と WPEDP を活用する方向性を OEB は WEO に示した。

#### (3) ゾーンにおける WPEDP の発表

2007 年 3 月、アルシと北ショワゾーンで、ZEO は WEO と連携して WPEDP 発表会を開催し、集まった開発関係者に対し初等教育学校のないカバレを紹介するなど、開発への投資を促した。

#### (4) NGO との内容協議の場での WEO による WPEDP の活用

幾つかの WEO では、地域で活動する NGO との協議に WPEDP を活用し、学校建設や教室増設の優先度の高いカバレの選定などを行っている。

#### (5) ワールド・ビジョンによる支援

2007 年 6 月、ワールド・ビジョンが、WPEDP に示されている優先度を参照し、ディガルンナティジョ・ワレダに支援を行なうことを決定した。

#### (6) 「NGO-政府-地域住民フォーラム」の再開

OEB は過去に開催したことのある「NGO-政府-地域住民フォーラム」を、WPEDP の公聴会の場としても、再開させる方針を表明した。

## 11.4 SMAPP プロジェクトの成果とインパクトの持続性

### 11.4.1 技術的側面での持続性

#### (1) OEB と ZEO の技能

OEB は現状の OEdMap を運用管理するのに、最低限の技術水準を持ちあわせていると SMAPP 調査団は認識している。さらに、OEB では、新たな主題図を作成することにより、OEB もしくはそれより高度なレベルでの政策判断をする際に、OEdMap を活用できると理解しており、更なる技術的な研修を受け、今後の作成に期待がもたれる。一方、マイクロプランニングに目を移すと、タスクフォースメンバーは研修マニュアルを SMAPP 調査団と共同で作成し、研修ワークショップでは講師を務め、さらには、WPEDP の品質を管理するなど、一定水準にあることを確認した。また、ZEO の行政官が、ファシリテーターとして充分機能することが判明し、マイクロプランニングを継続してゆく上での積極性があることを確認した。

#### (2) WEO の技能

OEdMap の更新は、WEO 行政官が学校位置情報調査を継続的に実施できるかどうかにかかっている。SMAPP プロジェクトの期間中、新設校ならびに前回の調査で未測定であった学校 430 校の学校位置情報調査を行ない、必要な技能をもつことを確認した。

一方、WPEDP や OEdMap の産物を活用し、ワレダ内で資金調達をすすめるキ

キャンペーンを実施するなど、より有効な活用を模索する WEO も報告されている。こうした経験の情報共有が図られ、WPEDP や OEdMap を計画・実施・モニタリングに体系的に活用する方法が蓄積されることが期待される。

### (3) OEdMap と WPEDP の使用価値の確認したこと

新規学校建設など施設建設計画を策定する上で、学校位置通学圏図の有効性が確認されている。学校位置通学圏図は、初等教育へのアクセス向上を進める上で有益であり、一方、学校情報図は教育の質や公平性を改善するのに効果的である。WPEDP の使用価値は WPEDP の内容に依拠する。現在策定された 117 の WPEDP は特に施設建設に重点をおき、初等教育へのアクセスを向上することに焦点をあてた。教育の質、内部効率性や公平性を更に議論する上でも、WPEDP の内容は柔軟に拡充することが可能である。

## 11.4.2 制度的・組織的側面の持続性

### (1) 責任部署の指定

SMAPP プロジェクトの活動、特に、EMIS の向上と OEdMap の運用管理の活動を継続してゆく責任部署として、PRPD が指定された。PRPD の教育情報課は、通常業務として年次教育センサスを実施・運用する経験を有しており、OEdMap の運用管理にその経験を活用することが可能である。マイクロプランニングも、PRPD がその活動を継続してゆく責任部署として指定された。オロミア州版 ESDP の改訂作業の経験を活用することによって、マイクロプランニングのワレダに対する支援活動を継続し WPEDP の実施進捗をモニタリングすることが可能である。既存の組織がもつ経験とメカニズムを有効に利用できることは持続性を高めることに貢献した。

### (2) OEdMap と WPEDP の地方分権制度に位置づけ

117 の WPEDP は公式にそれぞれのワレダ閣議で承認を受けた。これは WPEDP を統治制度のメカニズムに正しく位置づける第 1 歩であった。政府予算あるいは外的援助資金から資金調達を行なうには、WPEDP を公式な計画書として実践的かつ継続的に活用することが求められる。EMIS のデータが教育統計年鑑として公的報告書として扱われているように、OEdMap も統治制度の中で公的な認知を受ける必要がある。EMIS と OEdMap の扱う領域が現状では一致しておらず、OEdMap の領域範囲を拡大することによって合致させる必要がある。

### (3) 組織間の調整

行政区画や人口統計などの基礎計画情報が OEB と財務経済開発局などの間で体系的に共有されていないことが判明している。OEdMap を活用した WPEDP の更新は、これらのデータの組織間の共有が求められる。組織間、特に OEB と財務経済開発局の間で定期的に情報共有を行うことは、WPEDP と OEdMap を OEB の更新作業の質と効率性を改善する。

## 11.4.3 財政面での持続性

### (1) WPEDP の持続性

教育予算は州・ワレダの双方において、予算中で最大の割合を占めている。こ

の現状は、教育部門に優先的に公共予算を割り振るという政策的優先度があることを示しており、WEO が WPEDP による予算配分を獲得できる状況は整っている。

## (2) OEdMap 運営の持続性

エチオピア会計年度で 2000 E.C. (2007/08)年の予算編成で、OEB は 2007 年 3 月に概算予算請求を行ない、学校記録簿の印刷費・学校位置情報調査に関わる予算を PRPD が確保した。

## 11.5 OEB/JICA プログラムへの貢献

オロミア州の初等教育の完全普及を達成するうえで、「オロミア州における質の高い初等教育へのアクセス向上 OEB-JICA プログラム」の名のもと、SMAPP プロジェクトは ManaBU プロジェクトを補完してきた。

プログラム目標を達成するうえで、SMAPP プロジェクトは州とワレダの計画策定能力の向上に関わり、ManaBU プロジェクトはワレダとコミュニティレベルでの計画策定能力の向上に携わった。地方分権化の中で初等教育開発の中核的役割を担うワレダを両プロジェクトとも、異なった視点から協力して支援してきた。SMAPP プロジェクトは WEO への年次教育センサスに関わるデータ管理、ワレダ計画立案、ならびに、計画の実施に必要な資源調達的能力向上に携わった。その上で、WEO の機能を、OEB や ZEO との、あるいは、ワレダ閣議との、また、NGO やドナーを含むその他の開発関与者との調整や行政指導を行なう中核的役割を果たす役割をもつとも捉え活動をしてきた。さらに一方、ManaBU プロジェクトは WEO の機能を、学校やワレダ内の地域住民との調整や行政指導を行なうものとして捉え、住民参加型の計画立案、学校建設・運営に関わる能力向上に関与した。

以上に加えて、SMAPP プロジェクトの成果品は、コミュニティ開発支援無償「オロミア州小学校建設計画」の概略設計調査に活用された。OEB は WPEDP に基づいて、SMAPP プロジェクト対象地域内の新規学校建設ならびに教室増設の要請リストを作成した。WPEDP なしではワレダのニーズを反映することは困難であった。

## 11.6 結論

SMAPP プロジェクトは概括したとおり、EMIS に関わる OEB のデータ管理・報告能力の向上の分野を除いて、所期の目的と成果を達成した。初等教育開発がワレダに権限委譲された以降、州とワレダの間には計画情報の溝が存在した。そのため、OEB は初等教育のサービスが公平に行き渡っているのかを十分監督できないという課題を抱えていた一方、ワレダの計画が州に集積するメカニズムが希薄だったために、ワレダの計画を取りまとめて予算の取得を促すことも不十分な状態に陥った。これらの状態を克服する一環として、教育サービスの実情を空間情報として把握すること、ワレダの中長期計画を州とワレダで共有することは重要であった。この課題に OEdMap と参加型手法を活用したマイクロプランニングの手法が有効であったことを SMAPP プロジェクトの実施を通じてオロミア州は確認した。広義の意味では、OEdMap とマイクロプランニングが教育行政の地方分権化を支える上でも有効的であったといえる。もっ

とも終了時評価でも示したが、現時点では、上位目標である初等教育アクセス向上に結びついた成果を統計上から確認できていないものの、今後事後評価を通じて証明されていくものと期待される。

従って、次節で触れる教訓を踏まえて、オロミア州の初等教育の完全達成に向けて、SMAPP プロジェクトで手がけた活動の継承について第 12 章に提言として示した。

## 11.7 教訓

### (1) 政策とニーズとの整合性

データ管理と計画立案に関わる WEO の行政官の能力を向上させるという SMAPP プロジェクト目的は、オロミア州のニーズならびに政策に合致したことが再認識された。この結果 OEB、ZEO、WEO は SMAPP プロジェクトを実施する際に、SMAPP プロジェクトの活動に自発的に参加し、行動したことにつながったのである。

### (2) 成果志向のアプローチによる効果と具体的成果の有用性

学校記録簿、OEdMap ならび WPEDP は、SMAPP プロジェクトの主要な成果品であった。これらの目に見える成果は、OEB ならびにゾーンおよびワレダ教育事務を動機づけ実際の活用を促した。例えば、学校記録簿の活用実態のサンプル調査の結果によると、学校や教室の単位で校長や担任の教師が基礎データを取り扱うことに関係して有益であるとの多くの指摘がなされた。

### (3) 既存メカニズム把握の重要性

OEdMap やマイクロプランニングの新しいメカニズムを導入する以前に、OEB の通常業務の中のメカニズムについて SMAPP 調査団は充分理解していたとは言いがたい。仮に SMAPP 調査団と OEB が新しいメカニズムを導入する際に、既存の問題を改善することを SMAPP プロジェクトで取り上げることが出来た可能性が高い。例えば、EMIS における学校の登録制度が脆弱性・学校名と ID に不整合等がこの事例にあげられる。

### (4) 組織リーダーシップ導入の重要性

OEB 内にふたつのタスクフォースを設立したことは、行政官が積極的に参加する機会を設け、知見を理解しやすく・共有するのに役立った。この過程は、学校記録簿、OEdMap の操作や WPEDP の策定に関わる様々なガイドラインの作成など、多くの側面で効果的であった。また、タスクフォースを設立したことは、OEB のメンバー間の役割分担を明確にする基礎にもなった。

### (5) 実践しながら学ぶ過程の重要性

SMAPP プロジェクトの全工程は、「実践しながら学ぶ。」過程であったと言える。タスクフォースを設立したことが相互に学びあう場を提供した。この相互学習の過程は、OEB やゾーンならびに WEO の行政官に、自己学習と改善の機会を提供したことに留まるのではなく、創意工夫を生み出す機会を創設した。充分検証しているわけではないが、これらの教訓は、SMAPP の成果を実践的かつ有益にすることに貢献した。

### (6) 複数の開発プロジェクトの調整作業とネットワーク作業

UIS-EMIS の新規導入は、年次教育センサスならびに OEdMap のデータ入力と精査に著しい遅延をもたらした。各々の開発プロジェクトは、それぞれの目的を達成するために、単独に組み立てられており、それぞれの作業工程によって運営されている。それぞれの事業のもつ個別の活動の日程や実施は、互いに連携し合っているわけではない。これらの複数の開発事業の成果は、関係する機関や組織の間で十分共有されることもなく、従って、効果的な相乗効果を産み出すことを妨げている。

#### (7) 初等教育開発への様々なレベルからのアプローチの重要性

初等教育の開発と計画立案は、地方分権化の結果、ワレダが責任を負うこととなったが、ワレダが州における初等教育サービスの公平な分配に責任を負うことは不可能である。OEB と SMAPP 調査団は、州とワレダでデータが体系的に共有されることの重要性について、SMAPP プロジェクトを通じて深く認識した。情報の乖離を埋めるひとつのツールとして、EMIS のデータを視角化させる OEdMap の働きの重要性を再認識したほか、マイクロプランニングの手法は WPEDP の立案過程や内容を共有するのに役立ち、また標準化させた。



## 第 12 章 提言

### 12.1 技術面での提言

#### 12.1.1 教育情報システムの改善にむけて

##### (1) 標準化にむけた学校記録簿の改善

学校記録簿のモニタリングでは、出席簿の更なる改良を要望されている。学校記録簿を継続的に改善することは、データの精度を向上させるだけでなく、学校運営の改善にも重要である。学校記録簿に関する学校の校長や教師の意見を取り纏めて更新させることが大切である。OEB が慎重に検討を重ねて、学校記録簿を ESDP が更新する時期に併せて、予算の許す範囲で刷新することが望ましい。

##### (2) 学校登録制度の導入

学校名と School ID は、EMIS と OEdMap の学校データ管理の基本をなしており、整合性の確保することが大きな課題である。学校名と School ID が経年的に使われていないことが問題の根源であり、これを改善するために学校の登録制度を OEB 主導で確立することを提案する。学校登録制度で学校数や学校名が確定することにより、年次教育センサスでの質問票、配布・集配の過程も改善するものと期待できる。

##### (3) 年次教育センサス用ガイドラインの開発

エチオピアで一般的である公務員の離職・転出率の高さから、教育情報課の重要な作業の殆どを一人の行政官が実施していた。持続性を論じる場合現状はリスクが高い。これを改善するひとつの方策としては、年次教育センサス用の作業ガイドラインを開発することである。年次教育センサスの作業過程を明らかにし、担当者間で共有されれば、容易に作業をすることが可能となる。何よりも、データの精度を向上させ管理を改善することに繋がると期待される。

##### (4) 年次教育センサス用チェックリストの開発と普及

ゾーンならびにワレダ行政官を対象にした、年次教育センサスの研修は OEB によって実施されてきた。しかし、データの精度は満足がいく段階まで改善されたとは言いがたい。その背景には、WEO による質問票のチェックが不十分であることが挙げられる。これを改善するには、質問票のチェックする箇所を明示したチェックリストを開発し研修を行い配布することが有効と考えられる。重要な記入項目の横にチェックしたことを示す確認欄を設け、数値の妥当性の確認方法などを示し、パンフレットに掲載する等が考えられる。さらに、パンフレットには、記入記載例や記入誤りの例が掲載されることが望ましい。記入例に従って、学校から回収された質問票を WEO の行政官が容易に記載事項を確認することが可能となる。

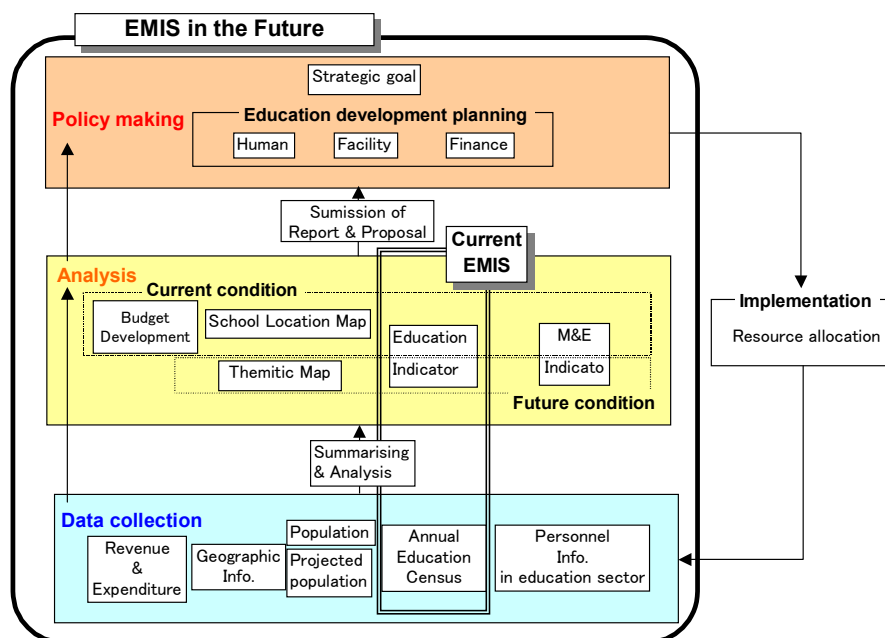
##### (5) PRPD 通常業務の効率性の改善

PRPD の行政官は通常業務の他にも、多くの研修ワークショップに参加してい

る。このような現状の中に、更に教育情報課は OEdMap 運用管理の業務を追加として負う。また PRPD はマイクロプランニングの業務を監督し、かつ策定された WPEDP の実施モニタリング・ワレダへの技術支援が追加となった。持続性を問う場合、簡素化・効率化による作業量を軽減しなければならない。研修ワークショップを開催し、業務内容を批判的に検討し、課題を発見し、具体的な方策を明らかにする過程が必要である。

## (6) データ分析力とレポート能力の向上

教育計画の策定過程の改善ならびに学校運営のモニタリングや監督を強化する上でも、データ分析やレポート能力の強化は必須である。他分野も含む教育開発管理に関わるデータ管理システムを既存 EMIS に統合した広義の教育情報システムを図 12-1 に示す。



注: Only primary interactions between different data sets are shown here.

図 12-1 教育分野における統合した情報管理システム

広義の教育情報システムの枠組みを考慮し、OEB の統計官、計画官、事業モニタリング監督担当官のデータ分析の能力を向上させることが重要である。

### 12.1.2 OEdMap の運用について

#### (1) OEdMap の継続運用

教育データ管理ならびに計画立案に OEdMap は有益であるとの認識に基づきながら、OEdMap の運用管理を OEB、ZEO、WEO の日常業務の一環として制度化することが重要である。少なくとも次に掲げる四つの活動を、通常業務として遂行する必要がある。①学校位置情報の年次更新活動、②WEO 向けの GPS の操作を含む学校位置情報調査研修 (①の事前実施)、③OEdMap の成果品の

活用④5章で記載した OEdMap の潜在的活用方法の研究活動である。

## (2) OEdMap の領域の拡大

初等教育の完全普及を達成するには、全ての地域での教育開発は必須である。OEdMap の対象範囲をオロミア州全土に拡大すると、マイクロプランニングの策定の他に OEdMap の成果品である主題図をオロミア州教育統計年鑑や改定版 ESDP に掲載することが可能にもなる。

さらに、教育省は教育の質を改善するための全国展開プログラムを策定している。教育の質を改善する戦略の一環として、全ての教育行政の段階で計画策定能力とデータ管理能力の向上を重視している。この文脈から、教育省は本プロジェクトの経験と今後の拡大に強い関心を寄せている。同時に、UNICEF などのドナー機関も、空間情報と教育データを中期計画に盛り込まれることが、女子教育推進プログラムや給食プログラムを含む初等教育開発プログラムを一層推進させるものと期待している。

OEB は開発された OEdMap を運用しているものの、OEB の資源のみで残りの 170 ワレダの OEdMap を開発するのは難しい。さらに、その地域には遊牧民が多数を占める地域があり、生活様式が充分研究がされていないことから、必要となる学校数や教室数を算定することも難しい。また、残りには現在の SMAPP の対象地域に類似した居住様式の地域もある。開発にあたっては、次の段階を踏んで OEdMap の領域を拡大することを提案する。①定住居住様式と、②遊牧的居住様式の顕著な地域に二分して、①から実施することが現実的である。

## (3) 組織間の情報共有メカニズムの構築

### 1) UIS-EMIS の改訂作業の技術的モニタリングの強化

教育省が UNESCO の協力を得て進めている UIS-EMIS の改訂作業を OEB は継続してモニタリングする必要がある。この改訂作業は OEdMap 自体に影響を及ぼすからである。教育情報課は教育省ならびに UNESCO と協議を継続し、EMIS と OEdMap の双方が連携して稼働できるように調整する必要がある。

### 2) セクター間の情報共有の強化

OEdMap を更新する作業は、学校位置情報を更新するだけでなく、ゾーン・ワレダ・カバレの最新の行政区画の情報や社会経済データの更新を伴う。これらの定期的な更新は、オロミア財務経済開発局の管轄である。OEdMap のデータを効果的に効率的に更新するには、OEB、特に教育情報課が、上記データを定期的に収集することが必要である。また、中央統計局 (CSA) は 2007 年 5 月に国勢調査を終了しており、国際調査の結果を OEdMap の更新に反映させることが望ましい。CSA より調査が完了した人口統計や他の GIS データを収集し更新することが重要である。

### 3) 多部門間のデータ連携の構築

SMAPP プロジェクトの期間中、3つの組織が OEdMap の成果品を活用した。オロミア保健局、オロミア灌漑開発庁および財務経済開発局である。これは地理情報システムを使ったマルチ・セクターの共有するデータベースを構築する

可能性を示唆している。OEBはSMAPP調査団と協議を行いながら、マルチ・セクターによる段階開発アプローチにより地理情報システムに基づく行政の機能を果たすことを提案した。基幹の組織で空間情報を共有した将来像を図12-2に示した。地理情報システムが高度に発達した段階では、データセンターが、データ管理と配布を効率的に集中管理する一方、複数のOEBのような部門機関が地理情報システムのデータベースを利用する。このデータセンターは行政界や人口統計、社会経済統計など共通に利用するデータを管理し、各部門機関に提供する一方、各部門機関の収集する特定のデータを収集する。各部門機関は、セクター開発に必要な特化したデータを取り扱う責任を持つ。

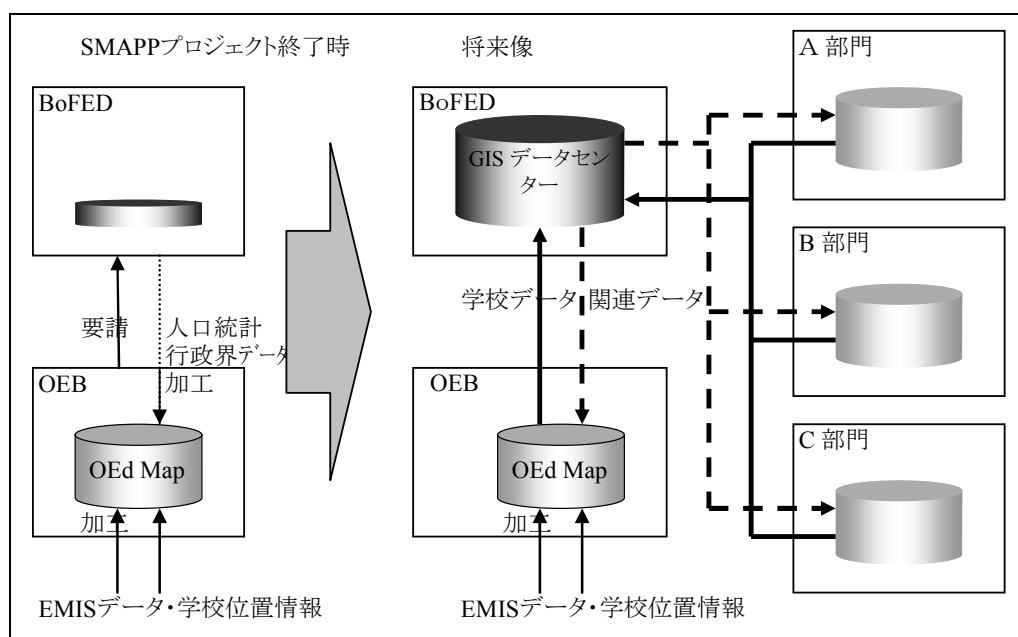


図 12-2 複数セクター間データ連携の将来像

### 12.1.3 マイクロプランニングの向上

#### (1) マイクロプランニングの運用

##### 1) WPEDP の計画実施にむけた継続活用

WPEDP は OEB、ZEO、WEO の毎日の通常業務の中で活用されることが重要である。WEO は WPEDP を活用して、ワレダ閣議、地域組織、民間投資家、NGO やドナーなどの開発関係者との協議をすすめる、それらの資源を活用しながら、計画を効率的・効果的に実施する必要がある。その過程は、公的計画に関する民意を高め、進捗度についても情報の透明性を高めることにつながる。

##### 2) WPEDP を年間の予算編成あるいは計画サイクルに位置づける

開発行政にとって、中長期計画を毎年の予算編成や年間計画の策定のサイクルに位置づけることは重要である。具体的には WEO が WPEDP を利用して次年度の年間計画策定等に活用することである。この繰返しにより年間計画を健全に実施することが可能になる。SMAPP プロジェクトで各 WEO の行政官が体験したマイクロプランニングの演習の参加型協議プロセスを継続して、年間計画

や年間予算(案)を編成する。このプロセスをワレダ行政政府の中でも実施することで、合意形成の過程・体制が確立される。

### 3) WPEDP の実施とモニタリング・評価の実施

WPEDP に定めた目標に対して、計画実施活動のモニタリング・評価を実施する提案を第9章に示した。中間評価から得られる結果を OEB が取り纏め、終了時評価の結果はオロミア大統領府ならびに閣議に報告し、概要は財務経済開発省とも共有される必要がある。

### 4) ワレダ教育行政官の継続的キャパシティ・ディベロップメントの実施

WEO 行政官が WPEDP で定めた計画目標を達成することを念頭に、年間計画を策定・実施するようにするには、現場に近い ZEO による指導・管理を進めることを提案する。OEB はそのために ZEO 行政官に対して技術的指導を行い、その指導能力を高めると共にワレダへの指導状況を報告する必要がある。

### 5) PRPD と教育情報課の機能と役割を見直すこと

州でのマイクロプランニングを制度するには、教育情報課が核となり、技術力と組織力を発揮しなければならない。マイクロプランニングの活動を実施し、必要な技術指導や研修を提供できるような構想とニーズから鑑みて、現在の PRPD と教育情報課の機能と役割・責任体制を見直す必要がある。

## (2) マイクロプランニングの領域拡大

マイクロプランニングを、SMAPP プロジェクトの対象地域外の残りの 10 ゾーンに広げることにより、初めて、ワレダ行政が統一的なプロセスに基き計画を立案し、それに必要な技量を備え、ひいては、州全体に初等教育制度の公正な開発を促進させることができる。ゾーン毎に、ゾーン教育行政官をファシリテーターとして登用し、OEB はマイクロプランニングワークショップを開催することを提案する。

拡大にあたっては OEdMap の開発と同様に段階的に実施が現実的であり、その手順は OEdMap の領域を拡大する手順に準じる。方針は 12.1.2 節に示した。

## (3) マイクロプランニングの内容の深化

7.3 節で示したとおり、実際の教育現場で起きる問題を解決するには、ワレダだけではなく、さらに学校に近いレベルでのマイクロプランニング実施が求められる。しかしながら、学校レベルでのマイクロプランニングの実施は、対象が膨大になることから、実施はなかなか困難である。エチオピア政府は、教育の質の改善を図るために、クラスターリソースセンター、即ち、地区の中心校への支援強化を謳っている。このクラスターリソースセンターにはワレダ教育行政官が常駐するとの予定である。しかしながら、ワレダのクラスターリソースセンターへの支援計画・実施、予算措置、定期的な行政サービスについては依然検討中である。ワレダよりもより学校に近いクラスターリソースセンターを核にして学校レベルの活動を行うことを提案する。以下にマイクロプランニングを利用した学校レベルの改善活動を実施する際に留意する点を示す。

### 1) 学校運営の優良事例を概括する

複数のワレダを選んで、学校運営の優良事例を概括し OEB が取り纏めることを提案する。調査項目は、以下のようなものを提案する。アクセスを向上させ、質や公正性を改善するための、学校や地域社会の学校運営に対する取り組みと蓄積。また実施主体の全容、WEO、 教員研修のためのクラスターリソースセンター、校長、教師、PTA、学校運営委員会、地域組織等の関係。OEB はこれらから、マイクロプランニングに応用する基礎を持つことができ、学校運営の改善に対する行政サービスの提供に関する知見につながる

## 2) 学校へのキャパシティ・ディベロップメントのニーズを特定する

学校運営の改善には正確なデータが必要である。しかしながら、それらのデータには、学校記録簿で扱ったデータ以外に、学校の財務、器具管理など多種多量に亘る。パイロット校を選択して、学校運営の改善に必要なデータ管理を推進することにより、学校運営に関わる実績が蓄積され、次段階の活動内容を決定する基礎資料とすることができる。

## 3) 学校運営改善ガイドラインの作成

OEB が、優れた学校運営の事例を盛り込んだ学校や地域社会での効果的な計画立案を導くガイドラインを作成することは重要である。データ管理と計画立案に関わる学校運営のためのガイドラインの内容の中心は、マイクロプランニングの内容に加えることが必要である。

## 12.2 制度面での提言

### 12.2.1 データ管理と計画策定の分野での継続的キャパシティ・ディベロップメント

2007年5月に教育省は、「一般的な教育の質の改善プログラム：GEQIP（仮訳）に関する概念的覚書<sup>7</sup>」を發表し、教育機会へのアクセスの向上は教育の質の改善を伴うことが重要である見解を示した。この覚書は以下に示す6項目を通じて質の改善を図る提案をしている。①教員の育成、②教育課程の改善、③管教育行政・管理の改善、④学校の運営改善、⑤倫理教育、⑥ICTである。特に教育行政・管理の改善に関しては、ESDPの目標を達成する上での鍵を握る役割を果たすと認識されている。具体的には、セクター開発計画立案と管理、モニタリング評価、財務計画立案と管理、情報管理、その他におけるキャパシティ・ディベロップメントを推進することに焦点をあてている。

従って、データ管理ならびに計画立案という SMAPP プロジェクトが関与してきた分野での、教育行政官の能力向上は継続的に強化されるべきである。データの精度は学校で収集されるデータ管理の信頼性に依拠するため、キャパシティ・ディベロップメントの対象を学校に対して密接な指導ができるクラスターリソースセンターまで含むことを提案する。さらにクラスターリソースセンターは学校運営および教育の質を改善する上で模範校として機能することが求められている。キャパシティ・ディベロップメントの内容も ESDP III の中で強調されているように教育の質の改善に関わる課題を含むことが必要となる。継続的なデータ管理の改善より、計画立案と実施に反映させることが重要であ

<sup>7</sup> 教育省(2007) 'Concept Note on Ethiopia General Education Quality Improvement Programme (GEQIP)', Mimeograph, Addis Ababa のこと

る。

### 12.2.2 SMAPP プロジェクト成果品の活用拡大

教育機会へのアクセスの向上が教育の質の改善を伴う必要があるという GEQIP で新たに打ち出された方針は、SMAPP プロジェクトの基本的考え方に共通する。OEdMap ならびに WPEDP も、12.1.2 節ならびに 12.1.3 節の中で記述したように、通常業務の中で活用されることを通じて、新しい方針を実施してゆくうえでの重要な機能を果たすと考えられる。

さらに、OEdMap と WPEDP は将来的に、政策提言を行うためのモニタリング・データとして機能することが見込まれる。特に「公共サービスの最低基準 (MSDS)」の見直しに、空間情報を提供する OEdMap と WPEDP を活用することを提案する。

### 12.2.3 全ての行政段階における組織的な記憶の継続

OEB、ZEO、WEO といった教育行政の関連機関は、効率性を意識しながら、業務実施体制を構築し、業務を実施しなければならない。まず第一に行うのは基本情報の共有を図ることである。データ管理や計画立案に従事する公務員の職務の内容、業務内容と活動項目、作業工程やスケジュールを互いに共通に理解しておくことが肝要である。さらに、行政官がデータ管理や計画立案に関わる研修を受講した際には、研修の骨子についての情報を共有し、更に、研修で使用されたガイドラインやマニュアルは、事務所の財産として、誰でもが閲覧できるように管理するべきである。転出・離職率の高さから来る行政サービスの非継続性を緩和するために提案するものである。

チームワークを通じて「実践しながら学習する」という SMAPP プロジェクトで採用してきた方法を強化されることが望ましい。データ管理や計画立案のキャパシティ・ディベロップメントを進めてゆくという複雑な作業を効果的に、かつ、効率的に実施する要素として重要である。

### 12.2.4 開発と計画策定に関わるネットワークの調整の改善

OEB は EMIS や OEdMap という個別のシステムの運用管理に関わる活動を調整する指導的役割を演じている。SMAPP 調査団は双方の年間活動スケジュールを連携したものにするように提案してきた。また、現在遅れている年次教育センサスの運用スケジュールを以前のものに戻したいとの意向を OEB は有しており、開発関与者機関はこの意見を尊重すべきと考えられる。

また、WPEDP を実効のあるものにする上で、政府機関ならびに外部支援組織との協業ネットワークを構築すべきと考える。開発パートナーとのネットワーキングは、一層、参加型プロセスを促進させ、WPEDP を改訂する過程によって得られるより、現実的な計画情報に基づいて ESDP を改定してゆく参加型の作業を促すものとする。

### 12.2.5 多段階でのデータ管理と計画立案の内容の相互関連性の強化

教育開発の課題に取り組む上で、学校や地域社会、さらには各々の家庭の意識

を向上させる多段階アプローチの実施は極めて重要である。基礎データの収集は学校での管理であり、出席をはじめとする毎日の記録が適切に記録されることが肝要である。現場レベルでのデータの制度と管理が確保されなければ、ワレダや州での計画を策定する段階で、教育データの質が問われることになる。

この文脈から、ワレダの教育行政官が直接校長や教師と接することが出来るレベルまで、データ管理やマイクロプランニングの内容を更に深めることは必要となる。学校レベルでのデータ管理の向上を図る上で、クラスターリソースセンターが指導的役割を果たすための計画内容を今後新たに WPEDP に盛り込むべきである。

## 12.2.6 コンピュータのセキュリティ対策の必要性

OEB のデータ管理と計画立案に関わる能力を向上させるため、EMIS を強化し OEdMap を導入した。それらの EMIS や OEdMap はコンピュータシステムであり、維持するにはコンピュータセキュリティーに関わる対応が必要となる。定期的にコンピュータウィルスの予防対策をし、OS を更新し、供給不安定な電力事情と埃っぽい環境の下での維持も求められる。

プロジェクト期間中に OEB のコンピュータから SMAPP 調査団のコンピュータにデータを移動させた際に、ファイルがウィルスに感染していたことがしばしば観察された。新規に導入された UIS-EMIS のために、OEB 内に LAN を構築してから、ウィルスの数は増加してきた。OEB はウィルスの感染を防ぎ、システムを守るためのセキュリティを更新する手段を講じる必要がある。

もうひとつの重要な課題は、コンピュータソフトウェアの著作権の扱いである。地理情報システムのソフトのような特殊なソフトを国内で適切な著作権のある形で購入することが比較的困難な国々で SMAPP と同様なプロジェクトを実施する場合は、政府機関ならびにドナーが、それらを考慮する必要がある。

## 12.3 一般的提言

### 12.3.1 開発パートナー間の情報の共有化

11.6 節で既述のとおり、複数のプロジェクト間での調整は現時点では積極的に行われているとは言いがたい。背景の異なる実施機関間での調整を OEB が実施するのは困難とも思われるが、情報の共有までは可能と思われる。

OEB・援助機関は少なくとも、各々のプロジェクトの重要な行事スケジュールについて、情報が共有できるようなメカニズムを構築し、重複を避けるよう努力する必要がある、また、定期的会合を開くことにより、それぞれの成果についての知見を共有化させることもできる。こうしたプロジェクト間のメカニズムによる補完関係を構築すること効果に結びつくと思われる。

### 12.3.2 SMAPP プロジェクトと ManaBU プロジェクトの統合

OEB は州・ワレダ・コミュニティの3つの段階で、計画内容を改善するという課題に、JICA の技術協力を受けて取り組んできた。即ち、SMAPP プロジェクトと ManaBU プロジェクトである。今日の地方分権制度の下では、ワレダにお



ける計画・実施が中核的な役割を演じている。ワレダレベルを中心に、GEQIPのような政策指針の中でも謳われている学校運営に関わる課題を、マイクロプランニングの過程に徐々に統合させてゆくことが重要である。

この流れから、ESDP III で明記されているように、ManaBU プロジェクトの成果を吟味し、可能な範囲で、その成果をマイクロプランニングに反映させることによって、オロミア州の初等教育開発計画システムを、州・ワレダ・クラスターリソースセンターの段階で統合的に強化することが重要である。