

イエメン国
タイズ州地域女子教育向上計画
中間評価調査報告書

平成20年1月
(2008年)

独立行政法人国際協力機構
人間開発部

人間
JR
08-012

イエメン国
タイズ州地域女子教育向上計画
中間評価調査報告書

平成20年1月
(2008年)

独立行政法人国際協力機構
人間開発部

序 文

イエメン共和国では、初等教育における純就学率が67%に対し、女子は47%であり、成人識字率は全体の49%に対し女性は28%にとどまっている。このような状況に対し、同国政府は「2015年までに6-14才までの全児童に対し、質の高い基礎教育を提供する」との目標を掲げ、2002年に10カ年国家計画の「基礎教育開発戦略」(BEDS)を策定し、基礎教育の拡充(特に男女格差の是正)を推進している。

こうした背景のもと、イエメンからBEDSを支援する技術協力の要請がなされ、JICAは2005年6月より3年半の予定でタイズ州教育局(GEO)をカウンターパート機関とし、タイズ州地域女子教育向上計画を実施中である。本プロジェクトは、同州23郡の中から3つの選定基準(①女子就学率が低い、②女子生徒の中退率が高い、③女性教員が少ない)に基づき、6郡を選定した。この6つの郡内59校をパイロット校とし、州・郡の教育行政官(州・郡レベル)の支援のもと、学校や住民が自分たちのニーズに沿った学校改善計画書を協働で策定し、ブロックグラント(小規模事業資金)に基づき、実施している。

今般、プロジェクトの中間評価を行うために、2007年8月に調査団を派遣し、イエメン政府や関係機関との間で、プロジェクトの進捗の確認と今後の方向性に関する協議を実施した。

本報告書は、この調査結果を取りまとめたものであり、今後のプロジェクトの展開に、さらには類似のプロジェクトに活用されることを願うものである。ここに、調査にご協力を頂いた内外関係者の方々に深い謝意を表すとともに、引き続き一層のご支援をお願いする次第である。

平成20年1月

独立行政法人 国際協力機構
人間開発部 部長 西脇英隆

地図

イエメン全土



プロジェクトサイト



イエメン共和国 タイズ州地域女子教育向上計画 実施協議報告書(2005)より

写 真



合同議事録の署名式（左：水野団長、中央：Al-Jawfi 教育大臣、右：No'aman 女子教育
セクター次官）

略 語 表

略語	正式名	日本語
BEDP	Basic Education Development Project	基礎教育開発プロジェクト
BEDS	Basic Education Development Strategy	基礎教育開発戦略
BEEP	Basic Education Expansion Project	基礎教育拡充プロジェクト
BEGIN	Basic Education for Growth Initiative	成長のための基礎教育イニシアティブ
BRIDGE	Broadening Regional Initiative for Developing Girls' Education	タイズ州地域女子教育向上計画
C/P	Counterpart	カウンターパート
DEO	District Education Office	郡教育事務所
EFA	Education for All	万人のための教育
EMIS	Educational Management Information System	教育情報管理システム
FTI	Fast-Track Initiative	ファスト・トラック・イニシアティブ
GEO	Governorate Education Office	州教育局
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit	ドイツ技術協力公社
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
M/M	Minutes of Meeting	会議議事録
MOE	Ministry of Education	教育省
OJT	On-the-Job Training	職場内研修
PDM	Project Design Matrix / Program Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
R/D	Record of Discussion	合意議事録
SIP	School Improvement Plan	学校改善計画
TOT	Training of trainers	トレーナー研修
UNICEF	United Nations Children's Funds	ユニセフ
WSD	Whole School Development	包括的學校開発

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名： イエメン共和国	案件名： タイズ州地域女子教育向上計画
分野： 基礎教育	援助形態： 技術協力プロジェクト
所轄部署：	人間開発部 第1グループ（基礎教育） 基礎教育第1チーム
	協力金額（評価時点）： 3.7 億円(2007 年度) 相手国実施機関： イエメン教育省（MOE） タイズ州教育局（GEO）
協力期間	(R/D)： 2005 年 3 月 23 日
	3 年 5 カ月 (2005.6.22–2008.11.30)
日本側協力機関： JICA	
他の関連協力： 教科書印刷所整備計画、小・中学校建設計画（第1期、第2期）、第2次小・中学校建設計画(第1期)	
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>イエメン共和国は、世界で最も基礎教育アクセスの男女格差が大きい国である（UNDP 人間開発報告書 2004）。初等教育（1-6 年生）の純就学率は全体 67%に対し女子は 47%であり、成人識字率は全体 49%に対し女性は 28%にとどまっている。このような状況のもと、同国は「2015 年までに 6-14 才の全児童に対し質の高い基礎教育を提供する」との目標を掲げ、2002 年に 10 カ年国家計画として基礎教育開発戦略（BEDS）を策定し、基礎教育の拡充（特に男女格差の是正）を推進している。2002 年より行政の地方分権化を進めているため、BEDS も地方分権とコミュニティ参加を重視している。しかしながら現状としては、地方教育行政官（州・郡）の計画立案能力や学校関係者（校長・教員等）の学校運営能力、コミュニティの教育への参画のいずれも未だ十分ではなく、国レベルで策定した BEDS を地方レベルで実施していくうえでは、これら関係者の能力向上が喫緊の課題である。</p> <p>こうした課題に対し、イエメンから BEDS 実施を支援するための技術協力要請がなされ、JICA は 2005 年 6 月より 3 年半の予定でタイズ州教育局（GEO）をカウンターパート機関（C/P）とし、タイズ州地域女子教育向上計画（BRIDGE）を実施中である。本プロジェクトは、学校・地域住民主体の女子教育を促進する地方教育行政モデルを開発することを目的し、地方行政・学校・地域住民の三者が参画する女子就学推進のパイロット活動（パイロット事業対象 6 郡、59 校）の実施を通じ、GEO の行政能力向上、教育へのコミュニティ参加の推進、学校運営能力の改善に関する協力を行っている。本モデルの開発プロセスを通じ、三者が地域ニーズに沿った教育計画・実施能力を身につけ、持続的な教育開発のためにそれぞれが果たすべき役割が明確になることが期待されている。</p>	
<p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標 タイズ州（パイロット 6 郡を含む 23 郡）において女子児童の基礎教育就学率が向上する。</p> <p>(2) プロジェクト目標 タイズ州において女子教育促進に有効な地域住民・学校主体の地方教育行政モデルが開発される。</p> <p>(3) 成果（アウトプット） ア タイズ州の地方教育行政能力が育成される。 イ 基礎教育改善事業への地域住民参画が活性化される。 ウ 学校関係者（校長・教員等）の学校運営能力が育成される。</p> <p>(4) 投入（評価時点・一部確定した予定を含む）</p>	
日本側：	
短期専門家派遣	7 名 68.89 M/M 機材供与（2007 年度） 3,638 千円

研修員受入	3名	1.3M/M	現地業務費（2007年度）	165,567千円
相手国側：				
カウンターパート配置	4名	（タイズ州教育局）	ローカルコスト負担	プロジェクト事務所の提供

2. 評価調査団の概要

調査者	総括：	水野敬子 JICA 国際協力総合研究所 国際協力専門員
	教育協力：	徳田由美 JICA 人間開発部第1（基礎教育）グループ 基礎教育第1チーム 職員
	協力計画：	安達まり子 JICA 人間開発部第1（基礎教育）グループ 基礎教育第1チーム ジュニア専門員
	評価分析：	喜多桂子 グローバルリンクマネージメント（株） シニアコンサルタント（教育）

調査期間	2007年8月24日～2007年9月13日	評価の種類：中間評価調査
------	-----------------------	--------------

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認（アウトプットの達成度）

（1）プロジェクトの成果（アウトプット）

ア アウトプット1: タイズ州の地方教育行政能力が育成される

タイズ州教育局（GEO）や対象郡教育事務所（DEO）の地方教育行政官に対する能力開発はプロジェクト残り期間における主な課題として残されている。地方教育行政官は、BRIDGE 実施に伴うマネジメント・サイクルの各業務に関して十分な知識と技術を持っているが、他の業務に比べて計画策定能力は弱いと自己分析している。プロジェクト専門家チームによれば、何人かの DEO 職員は BRIDGE 業務の十分な知識と技術を身に付けている一方、現在の GEO チームは再編成して4カ月しか経っていないため、プロジェクトの残り期間に研修や職場内研修（OJT）を通じてさらなる能力開発が必要であるとしている。

イ アウトプット2: 基礎教育改善事業への地域住民参画が活性化される

本アウトプットは、プロジェクト1年目に重点的なインプットが行われたことから、中間評価時点において3つのアウトプットのうち、最も成果が見られるものである。2005年末までに59校すべての対象校に父会と母会が設立され、学校委員会とともに学校改善計画の計画策定と実施プロセスに活発に参加していることが現地調査の結果確認された。啓発活動は、学校活動への住民参加促進、とりわけ母親の参加促進に効果的であることが明らかになった。しかし、2006年にプロジェクトが開発した評価表を用いて DEO 職員が行った評価結果には、女性の政策決定プロセスへの参加促進が今後の課題として示されている。この調査では、対象地域のほとんどのコミュニティリーダーが女子教育の重要性を認識しているとしている。

ウ アウトプット3: 学校関係者（校長・教員等）の学校運営能力が育成される

中間評価時に行った校長へのインタビューでは、多くの校長は BRIDGE 実施において彼らに求められる基本的な知識と能力を習得しているが、計画策定プロセスにおいて女子教育促進に関する問題分析を行うことがこれまで住民にとって経験のないものであるため、最も困難な部分であると自己分析しており、これは DEO による評価と一致している。同インタビューは、学校委員会や父会・母会が学校運営に満足しているとの結果を示している。

（2）プロジェクト目標

プロジェクト目標「タイズ州の対象郡において、女子教育促進に有効な地域住民・学校主体の地方教育行政モデルが開発される」は、PDM0の指標（タイズ州の女子教育推進ガイドラインの完成、パイロット校における G6 の男子生徒1人に対する女子生徒の比率）に照らし合わせれば、ほぼ達

成されているといえる。

3-2 5 項目評価

項目	評価結果の要約
妥当性 Relevance	プロジェクトは、現時点においても日本の対イエメン ODA 政策、イエメン国教育開発戦略政策、および対象地域のニーズに照らし合わせて妥当である。
有効性 Effectiveness	ほとんどのプロジェクト関係者は、プロジェクト目標「タイズ州のパイロット 6 郡において女子教育促進に有効な地域住民・学校主体の地方教育行政モデルが開発される」ことがプロジェクト終了時まで達成する見込みであるとしているが、評価調査の結果、プロジェクトが目指している「BRIDGE モデル」の解釈は特に行政機能の強化に関する認識について欠けているケースが見られた。 モデルの定義および、モデルの主なコンポーネントを明確に設定したうえで、それらに基づき評価した結果、「BRIDGE モデルはほぼ開発された」状態であることが確認された。一方で、プロジェクト目標が達成されるためには、「開発されたモデルが有効である」必要があり、そのためには、現在作成中のガイドラインの質が確保されることや、GEO がそうしたガイドラインを使用して BRIDGE プロセスを独自に実施できる能力を習得している必要があることが今後の課題として明らかになった。
効率性 Efficiency	概して、インプットは有効に活用されたといえてよい。プロジェクト専門家とカウンターパートはともに日本側のインプットが適切であったと評価している。イエメン側のインプットの適切性については日本側のインプットのそれよりも低い。特に、効率性を低くした要因として、プロジェクト開始後 2 年間は GEO 内のカウンターパートとなる部署の業務所掌・分担が流動的であったことや、GEO の主要カウンターパートが異動・離任してしまったことが挙げられる。また、イエメン側によるモニタリング費用と研修費用が極めて少ないことも指摘できる。プロジェクトの実施に際しては、日本の他スキーム（草の根・人間の安全保障無償資金協力）との連携に配慮されているほか、マニュアル等の作成にあたっては、他援助機関によって既に作成されていたものを参照にするなど既存のリソースを有効に活用したと言える。
インパクト Impact	対象郡における男子生徒 1 人に対する女子生徒の比率は向上している。その他のインパクトとして、GEO が学校改善計画を実施するために独自の財源を確保するとイニシアティブが見られる。対象学校・地域以外への BRIDGE モデルの普及に関する具体的な計画や戦略は現時点ではない。他援助機関へのプロジェクトの影響については、国連児童基金（UNICEF）が契約教員の雇用に関して BRIDGE が設定した選定基準を採用していること、世界銀行の包括的学校改善（WSD）において BRIDGE 同様のマネージメント・サイクルを採用していることが明らかになった。ネガティブなインパクトは現在のところ見られない。
自立発展性 Sustainability	BRIDGE 終了後も政策上の支援が続く可能性は高い。財政的な支援については長期的には確実なものとは言えないが、短期的には独自の財源を確保しようとするイニシアティブが現時点でも見られることから、今後モニタリングとフォローアップが必要である。契約教員の雇用が女子教育促進に有効であることはプロジェクト活動

を通じて確認されており、そのための資金は現在のところプロジェクト資金でまかなわれているものの、今後はそうした財源は政府によって確保されることが望ましい。この点について、タイズ GEO は 2009 年までは教育省（MOE）の財政的支援を確保しているが、その後については未定である。技術的な自立発展性に関しては、DEO への技術移転は順調に進んでおり、今後は GEO（4 名の現 GEO チームメンバーにとどまらずその他の GEO 職員）の能力開発が課題となる。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

特になし。

(2) 実施プロセスに関すること

- ア プロジェクト専門家がイエメン側カウンターパートに対してきめ細かい支援を行っており、両者が良好な協力関係を築いていること。
- イ プロジェクト開始時からの州教育局長のプロジェクトに対する強いコミットメントと州副知事の継続的な支援を得られていること。
- ウ プロジェクトの進捗状況をモニタリングするさまざまな活動がプロジェクトの活動に盛り込まれているため、適時にモニタリングとフォローアップを行うことが可能である。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

- ア 本プロジェクトを開始するにあたり、BRIDGE モデルが具体的に示すもの（関係者のそれぞれの役割や、地方教育行政官の関与の仕方）が、関係者間で明確に共有されていなかった。
- イ 事前評価時に作成された PDM はアウトプットと活動の関係整理が不十分な部分があり、これがプロジェクト実施に影響を及ぼしたと思われる以下の問題点がある。
- ウ 活動を活動計画レベルに細かく落としているが、適切なアウトプットの下に必要な活動が整理されていないなど、理論構成上の混乱がみられる。
- エ プロジェクト目標の意図するところが指標で明確に表されていないことで、プロジェクトが目指す最終的な成果について関係者間で共通の認識を持つことが難しかったと考えられる。例えば、プロジェクト目標指標の 1 つが活動指標（ガイドラインの作成）であり、情報源が「印刷されたガイドライン」とされていることで、ガイドライン作成プロセスにおいてガイドラインの質の確保への配慮が十分になされなかった可能性はある。
- オ アウトプット指標（11 指標）のうち、9 指標は定量的指標であり、しかも多くが活動指標になっている。主要関係者の能力開発を測る適切な指標がないことから、プロジェクト期間で活動を実施することに重点が置かれたという一方で、能力開発の重要性が必ずしもすべての関係者に認識されてこなかった可能性がある。

(2) 実施プロセスに関すること

- ア 本件は業務実施型であり、日本人専門家は業務指示書に基づいて業務を行っていたため、PDM はプロジェクト実施やモニタリングのツールとして積極的に活用されていなかった。
- イ プロジェクト開始から 2 年間は、GEO 内のカウンターパートとなる部署の業務所掌・分担が流動的であったことや、GEO の主要カウンターパートの異動・離任があったことが GEO の能力強化に影響を及ぼした。

3-5 PDM の改訂

PDM 改訂の主なポイントは以下のとおりである。

- (1) 指標：上位目標、プロジェクト目標、アウトプット指標を、特に関係者の能力開発に重点を置いた定性的指標に変更した。

- (2) 位目標：「タイズ州における女子生徒の就学率が向上する」から「タイズ州における基礎教育への女子生徒のアクセスが増加する」に変更した。これは、就学率を知るために必要な人口データが長く更新されていないことを踏まえてのものである。
- (3) アウトプット：PDM0には含まれていなかったが業務指示書に沿ってプロジェクトが実施していた活動をPDMに反映させるため、新たに「BRIDGEモデルを対象校・郡以外に普及するための活動が開始される」を追加した。
- (4) 活動：PDM0においては活動を細かいレベルにまで落としこんでいるが、アウトプットとの関係がわかりにくいことや、プロジェクト開始後の現場の状況の変化を踏まえ、活動に追加、変更があることなどを考慮し、活動を再編した。
- (5) 外部条件：プロジェクト目標から上位目標に至る理論上の飛躍を埋めるため、「BRIDGEモデルがタイズ州内に普及される」を追加した。また、プロジェクトの自立発展性の鍵となるGEOカウンターパートの能力開発がなされるための外部条件として、「トレーニングされたGEOチームがカウンターパートとしてとどまる」ことを追加した。

4. 結論

BRIDGEモデルの開発は進捗しており、モデルの主要なコンポーネントとなる啓発活動を伴ったボトムアップの参加型アプローチは女子教育の就学促進に有効である。対象校59校においては、女子教育の就学促進という共通ゴールに向けて、コミュニティメンバーを直接巻き込んで、地域の教育ニーズや優先分野を特定する参加型の計画プロセスが順調に導入されていると結論付けられる。

その一方で、プロジェクト目標の達成のためには、重要なアウトプットである地方教育行政の能力開発が大きな課題として残されている。とりわけ、異動などの理由により、GEOレベルの中核となるC/Pの継続性が確保されてこなかったため、GEOレベルの組織能力の強化が遅れている。学校レベルでのBRIDGEモデルの実施促進については、モニタリング活動などのOJTを通して、DEOに求められる技術レベルがある程度強化されてきている。財政面においては、GEOにより、プロジェクト3年次における対象校の学校改善計画の実施支援のための予算が確保されたが、持続的な財源確保は今後の課題である。

現在まで、BRIDGEは、専門家チームの入念な技術支援のもとに実施されてきた。BRIDGEがイエメン側のC/Pに引き継がれ、タイズ州のその他の地域にも普及していくためには、GEOの組織強化と段階的な引き継ぎ戦略が不可欠であり、そのプロセスで、イエメン側の能力、オーナーシップ、イニシアティブが強化されることが期待される。

また、ガイドラインの最終版が、BRIDGEモデルの普及のための実践的なツールとして機能するための質を確保することが肝要であり、現段階で作成済みの草案については、とりわけ、「明確さ」、「適切さ」、「使いやすさ」の面から中味を再確認し、修正を加えていく必要がある。

5. 提言と教訓

5-1 提言

以上の調査結果を踏まえ、残りの協力期間に取り組むべき課題に対して取りまとめられた提言の要旨は以下のとおり。

(1) BRIDGEモデル推進のためのGEOの組織強化

ア 中核となる人材の強化を通じた組織基盤の確立

プロジェクト実施において中核となるC/Pの関与やコミットメントをさらに強化することが肝要。そうすることにより、彼らの能力強化に対するプロジェクトによる技術支援が有効に活用されることが期待される。中核人材のチームワークの強化の後には、それぞれの部署からさらなる人材をBRIDGEの実施に巻き込んでいくことにより、BRIDGEの組織的基盤を強固なものとしていくことが期待される。

イ BRIDGEを統合していくための戦略計画の策定

GEOは、教育開発のための現在の取り組みの補完や強化を目指して、プロジェクトによる技

術支援や経験を最大限に生かすための戦略的な計画を策定することが肝要である。これに応じて、プロジェクト実施のためのタスクや活動も、GEO の通常の活動計画にしっかりと組み込まれる必要がある。

同プロセスの推進の一環として、BRIDGE による経験や教訓がより多くの GEO 関係者により、ワークショップやトレーニングを通じて共有され、このような活動が C/P の中核人材により推進されることが望ましい。また、そのような活動は GEO で実施される通常のトレーニングやワークショップとあわせて行われることも一案であり、必要に応じて専門家チームによる適切な技術支援が提供されることが望まれる。

ウ オペレーションにかかる予算の確保

BRIDGE 実施において、GEO や DEO レベルの C/P の関与を最大限に促していくためには、オペレーションにかかる予算確保（モニタリングのための交通費など）が重要となる。現時点においては、オペレーションコストはプロジェクトが負担している。将来的には、モニタリング活動など BRIDGE 実施に必要とされるコストについては、イエメン政府側の年間計画に組み込み、適切な予算を確保していくことが望まれる。

（2）GEO と DEO における役割・責任分担の明確化と協働体制の構築

BRIDGE モデルの実践を効果的に推進し、自立発展性を強化していくためには、GEO と DEO の役割・責任の分担を明確にし、協働体制を構築していくことが重要である。そのためには、DEO と GEO が相互補完的な協働関係を構築していけるよう、ガイドライン最終版に含まれる両者の役割や責任範囲に重複がないよう留意する必要がある。

（3）ガイドラインの質の確保

プロジェクト残り期間における専門家チームの主要なタスクとして、ガイドラインの最終版の作成が挙げられる。ガイドラインは、BRIDGE の実施と普及において、効果的で機能するツールであることが求められる。こうした点から、ガイドラインの質の確保は、プロジェクトで達成されたアウトプットが自立発展していくための鍵となる。3 年次の実施プロセスにおいて、マニュアルやフォーマットも含めたガイドラインが適用され、実践に基づいて改定される予定であり、とりわけ、以下の観点からレビューすることが望まれる。

- ア 関係者が外部からの技術支援なしに BRIDGE の実施運営を行うために、それぞれの役割、責任、必要な手続きが明確に示されているか。
- イ 女子教育推進に役立つアプローチを効果的に適用していくための基本的な要素が適切に説明されているか。
- ウ グッドプラクティスにおける成功要因が活用しやすい形式で紹介されているか。

最終版作成プロセスにおいては、ドラフト版を他ドナーや教育省関連機関と広く共有し、協議する機会を確保することにより、最終版の質を高めていくことが求められる。

（4）学校データ収集、確認、分析におけるボトムアップメカニズムの重視

ガイドラインでは、教室と教員の確保を重視することが明記されている。従って、BRIDGE の実施の各サイクルにて（計画から評価まで）、現場の実際のニーズを審査するにあたって、学校基本データの収集、確認、分析を適正に行うためのメカニズムの強化が重要であることを適切に強調する必要がある。そのためには、ガイドラインとこれに付随するモニタリングツールやフォーマット（学校改善計画など）において、こうした要素が十分に組み込まれ強調されていくことが望まれる。

イエメンの教育分野において、現場と中央の情報ギャップを埋めるためのメカニズムが不在あるいは機能していないことから、BRIDGE の実践を通じて示されたボトムアップデータ収集・確認メカニズムの有効性や実現可能性について、明確に文書化し、教育省や他ドナーと広く共有していくことが重要である。

(5) BRIDGE モデルの今後の普及に向けた共通のビジョンと戦略の共有

現在までは、合同調整委員会 (JCC) に代わるモニタリングの手段として、年次評価セミナーを実施し、これを通して主要な関係者により BRIDGE の活動進捗状況が適切に確認されてきた。しかし、合意議事録 (R/D) で確認された形の JCC を 3 年次終了時に実施し、MOE・GEO・DEO の主要な関係者を交えて、プロジェクトの全体的な実施プロセスにかかわる主要な課題について話し合う機会を確保することは、プロジェクトにとって有益であると考えられる。とりわけ、BRIDGE モデルの今後の普及に向けた課題について、3 年次終了時に関係者間で十分に協議し、その結果を MOE と GEO で合意し、プロジェクトにより達成されるアウトプットの自立発展性を確保していくための共通ビジョンや戦略を共有し、確立していくことが肝要である。

さらに、今般修正、合意された PDM1 がプロジェクト実施やモニタリングのための共通のツールとして関係者の間で活用されることにより、目標達成に向けて、プロジェクトが適切に運営されることが望まれる。

(6) 契約教員に関する課題

ア 契約教員の継続性

本プロジェクトの対象校は、タイズ州においても最も状況の悪い僻地に所在するが、このような地域の女子教育の推進にかかわる最も重要な課題の一つとして、教員不足が挙げられている。この課題の重要性を勘案して、BRIDGE で支給されている学校配賦金により雇用されている契約教員については、プロジェクト終了後も引き続き雇用が確保されるよう、イエメン政府により代替策が講じられることが望まれる。同時に GEO は、コミュニティで雇用された契約教員の質が最低限のレベルは維持されるよう、必要とされる研修機会を確保することが肝要である。

イ 遠隔地における教員配置のための代替案の探求

条件の悪い遠隔地域にあるコミュニティにおいては、中央政府によるトップダウン方式の教員配置を機能させるには大きな困難を伴うが、このようなコミュニティには、現場で教員を見つけ出し、雇用、管理していく能力があることがプロジェクトの実施を通して確認された。イエメン政府は、説得性、有効性の高い事例の蓄積に基づいて、遠隔地域における教員配備のために、学校が管理する配賦金を活用した代替的な手段を模索していくことが期待される。

これに関連して、既に言及したボトムアップ方式による学校基本データの収集・確認メカニズムが重視され、強化されていくことが必要である。そうすることにより、政府は、GEO を通じて、学校レベルで収集される実際のデータに基づいて、現状のニーズを分析し、必要な予算を計上することが可能となり、データに基づいた公平な資源分配の確保・強化が期待できる。

5-2 教訓

(1) プロジェクト活動から得られた教訓

ア 地元教員の雇用の重要性

一般的に、女子の就学を促すためには、女性教員を雇用することが有効であると考えられるが、タイズ州僻地の学校においては、必ずしも女性の教員でなく、地元出身の男性教員であっても、コミュニティから歓迎され、女子教育推進に貢献していることが明らかとなった。

イ 啓発活動の学校改善計画への統合

コミュニティレベルにおいて啓発活動を実施することにより、学校や女子教育に対する母会・父会の認識を変えることにつながっている。これらの啓発活動は、単発的に実施するのではなく、学校改善計画の中に位置づけて実施することにより、より大きな効果を発揮すると思われる。

(2) 案件形成・運営管理への教訓

ア モデル開発を目的としたプロジェクトの案件形成時における留意点

本案件では、プロジェクト対象校に学校配賦金を支給することを前提としたプロジェクト設

計となっているが、これは分権化の中で一部の予算権限を学校に移譲するという方向性を踏まえてなされたものである。案件開始時においては、教育省もしくはタイズ GEO がその予算を確保する具体的な見込みは立っていなかった一方、地方教育行政のモデル開発と並行して学校運営のための予算確保の働きかけを行っていった。このような働きかけもあり、教育省は学校運営資金として、来年度（2008/09年度）から生徒1人あたり300リアルを全国の学校に支給することを政策として決定し、またタイズ GEO も州内700校に対して別途、学校運営資金を確保する方策を立てている。「モデル」を開発することをプロジェクト目標に掲げる場合には、案件形成時から、開発するモデルの自立発展性を慎重に確認しておく必要がある。

イ プロジェクト運営における PDM の活用

PDM はプロジェクト実施者（日本側）だけが使用するものではなく、先方 C/P とともにプロジェクト実施・モニタリングの過程において活用されるものであるが、本案件においては、PDM がプロジェクト実施・モニタリングのツールとして使用されていなかった。また、PDM は現地語（本案件の場合にはアラビア語）に翻訳しておく必要があるが、PDM0 バージョンは英語で作成され、見直しが行われないうまま、プロジェクトは2年以上運営されていた。今回の中間評価調査において改訂した PDM1 バージョンはアラビア語に翻訳し、会議議事録（M/M）の協議において先方と合意したが、今後 PDM がプロジェクト運営のツールとして適切に使用されることを確認していく必要がある。

目 次

序 文

地 図

写 真

略語表

調査評価結果要約表

目 次

第1章 中間評価調査団の概要

1-1	調査団派遣の経緯と目的	1
1-2	調査団の構成	2
1-3	調査日程	2
1-4	主要面談者	3
1-5	中間評価の方法	5
1-5-1	評価グリットの作成	5
1-5-2	評価実施方法	5

第2章 プロジェクトの概要

2-1	基本設計	7
2-2	プロジェクト・デザイン・マトリックス	7
2-3	実施体制	7
2-3-1	実施体制	7
2-3-2	対象地域	8

第3章 中間評価結果

3-1	投入実績	9
3-1-1	日本側投入	9
3-1-2	イエメン側投入	9
3-2	活動実績	10
3-3	成果達成状況	14
3-3-1	成果の達成状況	14
3-3-2	プロジェクト目標の達成状況	19
3-4	評価5項目による評価	20
3-4-1	妥当性	20
3-4-2	有効性	23
3-4-3	効率性	27
3-4-4	インパクト	28
3-4-5	自立発展性	30

3-5	効果発現に貢献した要因	31
3-6	問題点と問題を惹起した要因	32
3-7	PDMの改訂	32
3-8	結論	33

第4章 提言と教訓

4-1	提言	35
4-2	教訓	38

添付資料

1.	ミニッツ	41
2.	インタビュー結果	81

第 1 章 中間評価調査団の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

イエメン共和国は、世界で最も基礎教育アクセスの男女格差が大きい国である（UNDP 人間開発報告書 2004）。初等教育（1-6 年生）の純就学率は全体 67%に対し女子は 47%であり、成人識字率は全体 49%に対し女性は 28%にとどまっている。このような状況のもと、同国は「2015 年までに 6-14 才の全児童に対し質の高い基礎教育を提供する」との目標を掲げ、2002 年に 10 年計画として基礎教育開発戦略 (Basic Education Development Strategy: BEDS) を策定し、基礎教育の拡充（特に男女格差の是正）を推進している。2002 年より行政の地方分権化を進めているため、BEDS も地方分権とコミュニティ参加を重視している。しかしながら現状としては、地方教育行政官（州・郡）の計画立案能力や学校関係者（校長・教員等）の学校運営能力、コミュニティの教育への参画のいずれも未だ十分ではなく、国レベルで策定した BEDS を地方レベルで実施していくうえでは、これら関係者の能力向上が喫緊の課題である。

こうした課題に対し、イエメンから BEDS 実施を支援するための技術協力要請がなされ、JICA は 2005 年 6 月より 3 年半の予定でタイズ州教育局 (Governorate Education Office: GEO) をカウンターパート機関 (Counterpart: C/P) とし、タイズ州地域女子教育向上計画 (Broadening Regional Initiative for Developing Girls' Education: BRIDGE) を実施中である。本プロジェクトは、学校・地域住民主体の女子教育を促進する地方教育行政モデルを開発することを目的とし、地方行政・学校・地域住民の三者が参画する女子就学推進のパイロット活動（パイロット事業対象 6 郡、59 校）の実施を通じ、州教育局の行政能力向上、教育へのコミュニティ参加の推進、学校運営能力の改善に関する協力を行っている。本モデルの開発プロセスを通じ、三者が地域ニーズに沿った教育計画・実施能力を身につけ、持続的な教育開発のためにそれぞれが果たすべき役割が明確になることが期待されている。

このような背景から、現在 7 人の短期専門家（総括、副総括／地方教育行政、マイクロプランニング／コミュニティ参加、ジェンダー、女子教育、教育統計／インパクト評価、副総括／研修計画／啓発）がイエメンで活動中である。

今回の中間評価調査では、プロジェクトの終了を 2008 年 11 月に控え、プロジェクト目標の達成状況を確認し、プロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix: PDM) に基づき、5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から評価するとともに、残り期間のプロジェクトの活動計画に反映させることを目的に、本調査団が派遣された。

本調査団の基本方針は次のとおりである。

- ア 事前に把握した情報をもとに、評価に必要となる情報の項目を洗い出し、聞き取り調査のための質問項目を準備する。また、事前情報などにより、調査団派遣前に対応策が想定できるものについては、あらかじめ準備する。
- イ プロジェクト終了時点における成果の達成見通しについて、イエメン側関係者と日本人専門家チームより聞き取りを行い、結果を整理したうえで5項目評価に活用する。
- ウ 調査の大まかな方針としては、①プロジェクト中間地点での目標の達成度と持続性の確認、②運営・活動実績から得られる経験や教訓の取りまとめ（ガイドラインへの文書化）状況の確認、③今後の方向性の明確化とする。
- エ アからウを踏まえ、必要に応じPDMを見直す。
- オ 評価・協議結果を双方の合意事項として会議議事録（Minutes of Meeting: M/M）に取りまとめる。

1-2 調査団の構成

担当分野	氏名	所属
総括	水野 敬子	JICA 国際協力総合研修所 国際協力専門員
教育協力	徳田 由美	JICA 人間開発部第1（基礎教育）グループ 基礎教育第1チーム 職員
協力計画	安達 まり子	JICA 人間開発部第1（基礎教育）グループ 基礎教育第1チーム ジュニア専門員
評価分析	喜多 桂子	グローバルリンクマネジメント株式会社 シニアコンサルタント（教育）

1-3 調査日程

		水野団長/徳田団員/安達団員	喜多団員（コンサルタント）
2007.8.24	金		19:50 羽田発 21:05 関西着 (JAL 185) 23:15 関西発 >> 04:45 ドバイ着 (JL5099)
2007.8.25	土		07:05 ドバイ >> 08:50 サヌア (EK961) JICA 事務所表敬 サヌア >> タイズ移動
2007.8.26	日		GEO との打合せ 日本人専門家へのインタビュー
2007.8.27	月		Al-Mokha 郡の学校、地域住民からヒアリング
2007.8.28	火		Same'郡の DEO、学校、地域住民からヒアリング
2007.8.29	水		Maqbanah 郡の DEO、学校、地域住民からヒアリング

2007.8.30	木		日本人専門家への追加インタビュー 文書整理
2007.8.31	金	19:50 羽田発 >> 21:05 関西着 (JAL 185)	文書整理
		23:15 関西発 >> 04:45 ドバイ着 (JL5099)	
2007.9.1	土	07:05 ドバイ発 >> 08:50 サナア 着 (EK961) JICA 事務所表敬 15:00 日本大使館表敬	Maawiiyah 郡 DEO、学校、地域住民と の打合せ
2007.9.2	日	サナア >> タイズ移動	団内打合せ
2007.9.3	月	GEO との打合せ	
2007.9.4	火	Dhuhab 郡 DEO、学校、地域住民からヒアリング	
2007.9.5	水	Al-Waziiyah 郡 DEO、学校、地域住民からヒアリング	
2007.9.6	木	団内打合せ	
		M/M 作成、報告書取りまとめ	
2007.9.7	金	タイズ >> サナア移動	
2007.9.8	土	10:00 M/M 協議（教育省との意見交換 Ms.Fawzia No'aman : Deputy Minister)	
		14:00 BEDP チームとの意見交換 (Dr. Al Arashi : BEDP Program Officer)	
2007.9.9	日	10:00 M/M 協議（教育省と意見交換 Hassan Ba'aum : Deputy Minister for General Education)	
		12:00 World Bank との意見交換 (Ms Ayesha Vawda : Education Task Team Leader)	
		16:30 JCC 開催 (M/M 署名)	
2007.9.10	月	10:30 オランダ大使館との意見交換 (Ms. Maaïke Vliet : 一等書記官)	
		12:00 GTZ との意見交換 (Ms. Ilse Voss-Lengnik : BEIP Advisor)	
		16:30 教育大臣との打合せ	
2007.9.11	火	09:00 UNICEF との意見交換 (Ms. Lieken van de Wiel : Chief of Education Sector)	
		15:00 日本大使館報告	
2007.9.12	水	10:05 サナア発>> 13:40 ドバイ着 (EK962)	
2007.9.13	木	02:35 ドバイ発 >> 17:20 関 西着(JL5090)	03:00 ドバイ発 >> 16:45 ソウル着 (EK322)
		18:35 関西発 >> 19:45 羽田 着 (JL188)	18:25 ソウル発 >> 20:50 成田着 (JL954)

1-4 主要面談者

(1) 教育省 (MOE)

Dr. Abdussalam Al-Jawfi

Minister of Education

Ms. Fawzia Ahmed Mohamed No'aman

Deputy Minister for Girls' Education Sector

Dr. Hasan S.Ba-owm

Deputy for Minister of Education

Mr. Mohammed Naji Khammash Deputy Director of Basic & Secondary Education
Mr. Ali Mohammed Al-Eryani Director General of Basic Secondary Education

(2) タイズ州教育局 (TaizGEO)

Dr. Mahdi Ali Abdossalm Director of Education office
Ms. Afaf Fu'ad Maki Director of Girls' Education Sector
Mr. Abdullah Alodo Ismael Director of Community Participation Sector

(3) オランダ大使館

Ms. Maaïke Maria van Vliet First Secretary for Education

(4) 世界銀行

Ms. Ayesha Vawda Senior Education Specialist Human Development Sector
Mr. Shinsaku Nomura Education Economist Consultant
Dr. Ahmed A. Al-Arashi BEDP Program Officer

(5) ドイツ技術協力公社 (GTZ)

Ms. Ilse Voss-Lengnik Advisor Training

(6) ユニセフ (UNICEF)

Ms. Lieke van de Wiel Chief of Education Sector

(7) 在イエメン日本大使館

敏蔭 正一 特命全権大使
山口 又宏 参事官
宮本 陽介 二等書記官

(8) JICA イエメン駐在員事務所

佐々木 健一 所長
首藤 めぐみ 企画調査員
Abdullah Al-Wa'ara Administrative and Technical Cooperation Assistant

(9) BRIDGE プロジェクトチーム

倉並 千秋 総括
田中 紳一朗 マイクロプランニング/コミュニティ参加
Emily Allardyce 女子教育

桜井 愛子
中野 明子

副総括/研修計画/啓発
業務調整

1-5 中間評価の方法

本評価調査は、JICA 事業評価ガイドライン（2004年1月改訂版）に基づき、ログフレームを用いた評価手法に則して実施された。PDM に表されたプロジェクトの計画と中間評価時のプロジェクトの状況を比較しプロジェクトが成果を発現しているかを評価した。具体的には以下の3点である。

- (1) PDM の指標によるプロジェクトの実績の検証
- (2) 実施プロセスの検証
- (3) 評価5項目の視点による検証

1-5-1 評価グリットの作成

本調査では、2005年3月に作成された PDM0 と実施計画（添付資料1 ミニッツ ANNEX1）に基づき、達成度、実施プロセス、評価5項目に関して評価を行った。評価5項目の視点は次のとおりである。

表 PDM の構成要素

妥当性	プロジェクトの実施の必要性、正当性に関する評価 プロジェクト目標、上位目標が政府開発目標や、ターゲットグループのニーズに合致しているか。また上位目標、プロジェクト目標、成果（アウトプット）及び投入の相互関連性に整合性があるか。
有効性	プロジェクトの効果に関する評価 プロジェクトの実施が、受益者や社会に便益をもたらしているか。成果（アウトプット）及びプロジェクト目標の評価時点での達成状況および将来達成する見込み。
効率性	プロジェクトの効率性に関する評価 プロジェクトの投入と成果（アウトプット）の関係において、資源が有効に利用されているか。投入の時期、質、および規模は適切であるか。
インパクト	プロジェクトの長期的、波及的効果に関する評価 プロジェクトが実施されたことにより直接的、間接的な正負の影響が生じているか。また、計画当初に予想されなかったものがあるか。
自立発展性	プロジェクト終了後の便益・開発効果の持続性に関する評価 援助の終了後、プロジェクトで発現した効果が持続するか。政策、財政、組織・制度、技術などの側面において、プロジェクトで実施された活動が継続的に行われるための基盤・支援があるか。

1-5-2 評価実施方法

本中間評価では、評価分析のために定性的・定量的データを以下の方法で収集した。

(1) プロジェクト関係書類のレビュー

- ・ イエメン共和国 タイズ州地域女子教育向上計画 実施協議報告書（平成17年6月）

- ・ インセプションレポート (平成 17 年 6 月)
- ・ ベースライン調査報告書 (平成 18 年 1 月)
- ・ 業務進捗報告書 第 1 号 (平成 17 年 11 月)
- ・ 業務進捗報告書 第 2 号 (平成 18 年 5 月)
- ・ 第 1 年次業務完了報告書 (平成 18 年 5 月)
- ・ パイロット活動報告書 第 1 号 (平成 18 年 5 月)
- ・ プロジェクト事業進捗報告書 第 3 号 (平成 18 年 11 月)
- ・ プロジェクト事業進捗報告書 第 4 号 (平成 19 年 3 月)
- ・ 第 2 年次業務完了報告書 (平成 19 年 3 月)
- ・ ドラフトガイドライン (平成 19 年 8 月)

(2) 主要関係者へのインタビュー

- ・ プロジェクト専門家
- ・ 教育省
- ・ タイズ州教育局 局長と主要カウンターパート
- ・ 郡教育事務所職員 (6 郡)
- ・ 学校長
- ・ 学校委員会、父会、母会

(3) 調査の制限

本中間評価では評価に必要な情報収集の手段として、プロジェクト専門家や主要 C/P への質問票の配布を試みたが、その結果を合同評価報告書に反映させることには制限があった。プロジェクト専門家への質問票の回答はチームの統一見解として回答されたため、個人間の見解の違いは、回収した質問票には反映されていない。主要 C/P への質問票の回答については、中間評価実施時期がプロジェクトで実施している学校改善計画のプロポーザル作成プロセス時期と重なったことから、回答の回収は当初の予定より遅れた。しかし、C/P の本プロジェクトに関する見解などについては主に現地入り後のインタビューによって得られた情報を活用し、合同評価報告書に反映させた。ただし、本和文報告書には質問票の回答の一部を反映させた。

また、主要援助機関へのインタビューが M/M の調印後に設定されていたことから、合同評価報告書で引用している主要援助機関の活動などについての情報は、主にプロジェクト専門家チームから得られたものであり、当該援助機関から直接得られた情報、あるいは援助機関に確認した情報ではない。ただし、現地調査後に作成した本和文報告書は、主要援助機関へのインタビュー結果を反映したものとした。

第2章 プロジェクトの概要

2-1 基本設計

名称	イエメン国タイズ州地域女子教育向上計画 Broadening Regional Initiative for Developing Girls' Education (BRIDGE) Program in Taiz Governorate in the Republic of Yemen
協力期間	3年5か月 (2005.6.22-2008.11.30)
上位目標	タイズ州 (パイロット6郡を含む23郡) において女子児童の基礎教育 就学率が向上する。
プロジェクト目標	タイズ州において女子教育促進に有効な地域住民・学校主体の地方行政 モデルが開発される。
期待される成果 (アウトプット) ¹	①タイズ州の地方教育行政能力が育成される ②基礎教育改善事業への地域住民参加が活性化される。 ③学校関係者 (校長・教員等) の学校運営能力が育成される。

2-2 プロジェクト・デザイン・マトリックス

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・マネージメント (Project Cycle management:PCM) 手法を導入した。PCM 手法において中心的役割を果たすのは、PDM と名付けられたプロジェクト計画概要表である。これは、「目標」、「活動」、「投入」などのプロジェクトの主要構成要素や、プロジェクトを取り巻く「外部条件」との理論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2005年3月の合意議事録 (Record of Discussion: R/D) 署名時に PDM を作成し、R/D の添付文書として承認されている。

2-3 実施体制

2-3-1 実施体制

本プロジェクトの C/P 機関は教育省 (Ministry of Education: MOE) 女子教育セクターであり、同セクター次官を BRIDGE プロジェクトダイレクターとした。また本プロジェクトは女子教育セクター次官を議長とする合同調整委員会 (Joint Coordination Committee: JCC) を組織し、プロジェクトの円滑な運営を目的として年1回以上開催することとしている。

実際にプロジェクト活動を行っていくうえでの直接的な C/P は、タイズ州教育局 (GEO) と同州内郡教育事務所 (District Education Office: DEO) である。本プロジェクトは、同局長をプログラムマネージャーとし、GEO の女子教育局とコミュニティ参加局で構成した職員を中心にテクニカルチームが組織されている。GEO とパイロット活動地域である6郡の DEO

¹ プロジェクト実施による効果としての「成果」と、PDM のプロジェクト要約のひとつである「成果」とは概念が異なるため、本報告書では混乱を避けるために、PDM の「成果」は「成果 (アウトプット)」と表記する。

の職員の詳細は付属資料 1 ミニッツ Annex 4 に示すとおりである。

2-3-2 対象地域

本プロジェクトでは、パイロット対象地域としてタイズ州内 6 郡 (Same', Al-Waziiyah、Dhubab、Mawiiyah、Maqbanah、Al-Mokha) を選定し、この郡内の 59 校にてパイロット活動を行っている。

第3章 中間評価結果

3-1 投入実績

3-1-1 日本側投入

プロジェクト開始以後、2006年度末までの日本側の投入は以下のとおりである。

(1) 専門家派遣

7人の専門家（総括、副総括/地方教育行政、マイクロプランニング/コミュニティ参加、ジェンダー、女子教育、教育統計/インパクト評価、副総括/研修計画/啓発）が活動中である。派遣専門家のリストは添付資料1 ミニッツ ANNEX1 を参照。

(2) 機材供与

機材供与（携行機材含む）はこれまで3,638千円投入されている。具体的な内訳はパイロット活動に必要な事務機材、車両などである。

(3) 研修員受入

研修員受け入れについては、本邦での研修（研修受入機関：神戸大学）を実施し、延べ3人となっている。詳細は添付資料1 ミニッツ ANNEX2 を参照。

(4) 現地活動費

現地業務費は165,567千円投入してきている。主な内訳としては、NGOへの業務委託費（現地再委託契約）、ワークショップ開催費、ローカル人材傭上費のほか、事務所運営費などである。

3-1-2 イエメン側投入

プロジェクト開始後のイエメン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

教育省、タイズ州教育局、郡教育事務所にC/Pが配置されている。詳細は添付資料1 ミニッツ ANNEX4 を参照。

(2) 施設等の提供

プロジェクトに必要な施設として、首都サナアの教育省内には連絡事務所、タイズ州教育局内にはプロジェクト事務所が提供されている。

3-2 活動実績

活動の実績は以下のとおりである。ほとんどの活動は計画通りに実施されている。活動の各項目の内容についてはPDM（添付資料1 ミニッツ ANNEX 5）を参照。

成果（アウトプット） 1：タイズ州の地方教育行政能力が育成される

計画された活動	実績
1-1 州、郡教育関係者へのワークショップの開催	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1年次にタイズ市内において「啓発セミナー」開催。70人程度参加。 ✓ 年度末に「評価ワークショップ」を開催（既に2回開催）し、BRIDGEプロジェクトの成果を共有。1回目350人程度参加、2回目450人程度参加。 ✓ GEO、DEOへの研修・月次会合実施。詳細は「アウトプット1 [1. GEO、DEO教育行政官への技術研修の実施回数および参加人数]」を参照。
1-2 女子教育促進のための広報・理解活動	<p>[1年次]</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 啓発セミナーへの参加者（70人）に対し、啓発機材一式（キーメッセージ、ラジオドラマ女子教育エピソード、学校登録キャンペーン用ラジオ広告を含むテープ）を配布。 ✓ 学校登録期（8月中旬）にあわせ、各パイロット校に対して、横断幕（70枚）、プロジェクト・ボールペン（8,000本）、プロジェクト・リーフレット（アラビア語、英語計13,000部）を配布。 ✓ 学校登録期にローカル局であるタイズラジオを通じて、ラジオドラマ（計2回、30分）、ラジオ広告（計100回）を放送。タイズラジオは、タイズ州全域をカバー。 ✓ プロジェクトソングを作成。 ✓ コミュニティレベル啓発活動を試行（Maawiiyah郡）。コミュニティ啓発活動のモデル策定（Community Leaders Initiative, Mothers' Initiative and Fathers' Initiative）。 <p>[2年次]</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 学校登録キャンペーンの実施（2006年8月）。 ✓ 学校新学期にあわせて Return To School Campaign をタイズラジオと共催。9日間で毎日6回、1.5分間のラジオ広告を放送。 ✓ コミュニティレベル啓発活動を3郡にて実施（Al-Waziiyah郡、Dhubab郡、Same'郡）。 <p>[3年次]</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ BRIDGEモデル普及用のBRIDGE広報ビデオを作成中。 <p>[共通]</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ プロジェクト広報マテリアル各種作成、配布。
1-3 ベースライン調査の実施	<p>2005年8月実施。パイロット活動を実施する6郡（Same', Mawiiyah, Maqbanah, Al-Waziiyah, Al-Mokha and Dhubab）の対象59校と非対象郡（沿岸部Al-Mokha郡の非パイロット・サブ・ディスクリト、Khadeer郡）の50校で行われ、学校、校長、教員、生徒を対象に質問票もしくはフォーカス・グループ・インタビュー（FGI）が行われた。</p>
1-4 事業対象学校、地域社会、州教育局、郡教育事務所間の連携体制・連絡網の確立	<ul style="list-style-type: none"> ✓ GEOとDEOの連絡は定例月次会合を設置し実施。 ✓ DEOと学校との間では、DEOによる月2回の学校訪問を通じて実施。 ✓ 学校とコミュニティの間では、学校委員会、父会、母会会合を月1回開催して実施。
1-5 タイズ州版BEDSに基づく事業対象各郡の教育開発計画策定	<p>郡単位での教育開発計画は策定されていない。州BEDSが2004年に策定されて以来、改定されていない。学校レベルでは学校運営計画といったものは策定されていない。プロジェクトにおいて、3年次から「学校改善計画」を策定し、その中にパイロット活動を組み込むような形にしている。</p>
1-6 パイロット事業の実施ガイドライン（目的、活動のクライテリア、事業デザイン・提案・実施までの手続き、提案書の作り方など）の作成	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 郡、学校レベルの実施ガイドラインは、3年間のパイロット活動実施を通じてマニュアルとして作成済み。 ✓ 2007年8月末ドラフトガイドラインの完成（州教育局によるBRIDGE運営ガイドラインとして）。すでにガイドラインを用いて、来年度BRIDGE予算準備を開始。 ✓ 2008年11月、これまでの研修マニュアル、ドラフトガイドラインなどを取りまとめ包括的なガイドラインを完成予定。
1-7 パイロット事業（地域住民提案型、学校提案型）のモニタリング方法についての研修実施	<p>特に研修という形をとらず、GEOについてはフィールドコンサルタントやプロジェクト専門家からOJTにてモニタリング方法を学ぶ。DEOについては、月次会合を通じて、各郡からの報告を受け、適宜必要な支援、アドバイスを行っている。経験の浅いDEOチームについては、特別に個別会合を持ち、モニタリング方法、学校での問題対処方法をアドバイスする。DEO月次会合を通じてDEOによる学校評価を実施、モニタリングのポイントを明らかにしアドバイスを提供。</p>
1-8 パイロット事業のモニタリング	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1年次、2年次ともパイロット活動承認時に全校をGEO、DEOの合同チームが訪問。 ✓ 1年次、2年次ともDEOは月2回パイロット校をモニタリング訪問。1年次、2年次ともGEOチームがフィールドコンサルタント、プロジェクト専門家とともに年に全校を2巡して（承認時を除く）モニタリングを実施。

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 学校委員会、父会、母会からの月次レポートの提出、レビューにより活動モニタリング。
1-9 パイロット事業についてのワークショップの開催、郡と州レベルでの経験・問題・教訓の共有	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2006年4月 1年次「評価ワークショップ」開催。350人参加。 ✓ 2006年12月 3郡（Mawiiyah, Maqbanah, Al-Mokha）にて学校オープンデー開催。郡内パイロット校間の経験共有。 ✓ 2007年5月 2年次「評価ワークショップ」開催。450人参加。
1-10 エンドラインサーベイの実施	2008年夏実施予定。
1-11 活動1-8, 1-9, 1-10の結果にもとづく、タイズ州の「女子教育促進モデル」と「実施マニュアル」の策定	上記1-6参照。

成果（アウトプット）2： 基礎教育改善事業への地域住民参画が活性化される

2-1 本案件とパイロット事業（地域社会提案型）の概要説明ワークショップ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2005年6月 サナアにて「Inception Report Seminar」実施（ドナーと教育省より約50人参加）。 ✓ 2006年4月 1年次「評価ワークショップ」開催（タイズ州全郡DEO、地方議会、パイロット活動関係者、NGO、ドナー対象で、350人程度参加）。 ✓ 2006年9月 ドナー向けBRIDGE説明会を開催（サナアで）。 ✓ 2007年2月 教育省ミッションのタイズ来訪、サナアにてセミナー開催（教育省関係者50人程度参加）。 ✓ 2007年5月 2年次「評価ワークショップ」開催（同上、450人程度参加）。
2-2 対象地域コミュニティにおける女性と男性のファシリテーターの人選	1年次は、学校委員会メンバーから1人のファシリテーターを選出したが、2年次以降、ファシリテーター制度を廃止。ファシリテーターだけ活動に対する報酬をもらっていたことに対する不満が見られたこと、学校委員会においてファシリテーターがいなくても地域と学校の協力関係が進展したことによる。
2-3 対象学校に父会・母会がない場合には新たに設置	プロジェクト開始前年の2004年に学校委員会を既に設立していたのは、調査対象校98校（パイロット53校とコントロール42校）中14校（全体の14.3%）にすぎなかった。父会については、30校（30.6%）、母会に至っては5校（5%）の設立状況であった。2004年末の段階で、全56校で学校委員会、父会が設立、53校で母会が設立。2005年9月の段階では、全59校にて設立。

2-4 ベースライン調査結果の学校運営管理者や地域住民への紹介、取り組むべき基礎教育課題についての助言や指導	月次会合にて DEO へ結果報告。結果を受け、研修内容の改定を実施。コミュニティレベルでの啓発活動の企画、実施の際にベースライン結果を参照。
2-5 父会・母会のメンバーを対象とした父会・母会活性化のための活動内容・実施責任事項などについてのワークショップ・研修	特に父会、母会のみを対象としたワークショップ、研修は行わず、父会、母会メンバーの代表で学校委員会メンバーとなっているメンバーを研修やワークショップに招聘。またコミュニティレベルでの啓発活動とパイロット活動については、父会、母会が中心となって実施、参加。
2-6 特に女子教育の重要性についての定期ワークショップ	2005 年 8 月にタイズ州関係者に対する「啓発セミナー」実施。これ以降、毎年 BRIDGE「評価ワークショップ」を女子教育に関するセミナーとあわせて実施し、計 3 回州レベルでのワークショップを開催。あわせて、コミュニティレベルでの啓発ワークショップを各郡学校のオープンデーやコミュニティ啓発活動にて実施（全 6 郡対象）。
2-7 父会・母会メンバー、地域住民代表者、女子・男子児童生徒、学校関係者の間での教育課題と開発ニーズを発見するための会合	学校委員会、父会、母会の会合を月 1 回開催。加えて、計画策定ワークショップの前後で啓発活動を通じての討議を実施。DEO、GEO、プロジェクト専門家チームが学校訪問した際、常に学校委員会、父会、母会のメンバーと討議して、問題やニーズ把握に努めている。
2-8 活動 2-7 で言及された関係者間での会合や活動 1-5 で策定された郡教育事務所の計画案に基づいた地域住民提案型のパイロット事業の立案	地域住民のニーズは、学校パイロット活動に反映される。DEO は学校改善計画の承認、実施支援を通じて、各校での活動進捗やさらなる住民のニーズを把握。委員会等からの月次レポートを通じて課題も認識する。こうした DEO が把握している情報、経験は、月次の会合で GEO、JICA とも共有され、GEO、プロジェクト専門家チームがモニタリングを通じて得た情報とあわせて包括的に把握される。GEO、専門家チームはこうした現状にあわせて、月次会合のメニューや研修内容の改定に反映。3 年次、学校統計、これまでの進捗状況を踏まえ、郡ごとのターゲット生徒数を設置。今後、技術交換会を通じて、郡別のニーズに沿った郡レベルでの活動を展開予定。
2-9 地域住民提案型のパイロット事業の実施	下記 3-3 参照。
2-10 パイロット事業のモニタリング・郡教育事務所への報告	学校委員会、父会、母会の月次レポート、月 2 回の DEO による学校訪問の報告が、GEO、プロジェクト専門家チームに提出される。

成果（アウトプット）3：学校関係者（校長・教員等）の学校運営能力が育成される。

3-1 校長・教頭など学校運営管理者への学校運営、女子教育促進などの技術研修	2 年次には学校長研修を 3 郡で試行。3 年次は全 6 郡、59 校を対象に学校長研修を実施。
3-2 対象学校内での学校改善委員	2004 年 9 月時点で学校委員会は設置済み。

会の設置	
3-3 学校委員会による学校提案型のパイロット活動の立案	本活動は上記 2-7 と 2-8 と同様の活動である。
3-4 学校提案型のパイロット活動の実施・モニタリング・報告	
3-5 活動 3-4 で立案された学校提案型のパイロット事業を実施する。	59 校すべてにおいて学校改善計画が実施されている。
3-6 学校提案型のパイロット事業の進捗状況を適宜モニターし、学校委員会の代表者は定期的に DEO へ報告する（報告書の作成）	上記 2-10 参照。

3-3 成果達成状況

成果（アウトプット）、プロジェクト目標の達成状況は以下のとおりである。それぞれの指標については PDM（添付資料 1 ANNEX 5）を参照。

3-3-1 成果（アウトプット）の達成状況

各アウトプットが対象とする主要ステークホルダーの「能力」を確認したうえで、各アウトプットの達成状況を PDM0 上に設定された指標に基づきレビューした。

成果（アウトプット）1： タイズ州の地方教育行政能力が育成される。

<p>成果（アウトプット）1 のもとの「能力」の定義</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ “地方教育行政能力”は、タイズ州で初めて導入された BRIDGE プロジェクトサイクルを運営する能力である。 ➤ タイズ州教育局（GEO）に求められている能力は、郡教育事務所（DEO）を対象とした研修やワークショップの企画、予算確保、プロポーザルの承認、資金配賦と資金使途・進捗報告書を承認することである。 ➤ DEO に対して求められる能力は、校長、学校委員会を対象とした研修やワークショップの企画、学校改善計画策定と実施のために学校委員会を支援し、学校訪問を通じたモニタリング、学校委員会から提出された活動・資金使途報告書の妥当性を精査することである。

プロジェクトでは、DEO の資質に関する自己評価表（最低 1～最高 5）を作成している。下表を用いた 2006 年の評価結果によれば、ほとんどすべての DEO メンバーが以下枠内に示したカテゴリーすべてに最高得点である 5 をつけている。プロジェクト専門家チームは、今後はこうした自己評価結果と併せて、自己評価表を用いた個別の面談を行うことにより正確な評価を行うことを検討している。GEO の資質に関する同様の自己評価表についても今後作成する予定である。

DEOの「資質」に関する自己評価のカテゴリー

(a) チームワーク、(b) リーダーシップ、(c) ネットワーク、(d) 資源動員、(e) 学校支援のための知識と能力、(f)パイロット校との連絡、(g) 個人的成熟度、(h) 業務への熱意、(i) プレゼンテーション能力

以下に、PDMOに設定された指標に基づく実績を示す。これらの指標は、活動指標であり定量的な指標でもある。本アウトプットのもとで多くの活動が実施されているものの、それらがアウトプット（タイズ州の地方教育行政能力の育成）の発現にどの程度つながっているか、また本アウトプットが対象とする地方教育行政官（GEOやDEO）の能力向上がどの程度であるかなどは既存の指標を見る限り明確ではない。これまでのプロジェクト実施においては、プロジェクト専門家チームによる日常的な支援のもとで各活動が順調になされていた。プロジェクト終了後の自立発展性を確立するために、今後は、基本的には活動をGEOやDEOに任せ、専門家チームは必要に応じタイミングを見計らって最小限の支援をしていくという支援の変更が必要であろう。

指標	実績			
1. GEO、DEO 教育行政官への技術研修の実施回数と参加人数	日程	内容	参加人数	
	2005年7月31日～8月2日	TOT（計画、実施、促進）	18人のDEO職員（各郡より3人）	
	2005年8月7日～9日			
	2005年9月7日			
	2006年7月8日～9日	月次ミーティングとTOT（計画）	各ミーティングにつき約25人のGEOとDEOの職員	
	2006年9月27日			
	2006年11月11日			
	2006年12月4日			
	2007年1月23日～24日			
	2007年3月3日～4日			
	2007年6月12日～13日			
	2. 学校、DEO、GEO 間で実施された活動数 ²	<p>〔1年次〕学校パイロット活動として合計227活動が承認、実施。</p> <p>〔2年次〕学校パイロット活動として、合計256活動が承認、実施。DEOの活動として、学校オープンデーを3郡で実施、コミュニティ啓発活動を残り3郡で実施。</p> <p>〔3年次〕学校活動の承認期にあたるため活動はなし。</p>		
	3. 女子教育啓発活動の回数・参加人数と広報資料配布数	上記1-2参照。		

成果（アウトプット） 2：基礎教育改善事業への地域住民参画が活性化される。

(a) コミュニティリーダーが女子教育の重要性を認識する、(b) コミュニティと校長の連携、(c) コミュニティリーダーによる女性参加促進、(d) 意思決定における女性の参画

プロジェクトは4つの基準からなる「コミュニティ参加」に関する評価表を作成して、コミュニティ参加の促進具合をモニタリングしている。下記評価表を用いて2006年にDEOが実施した評価結果によると、パイロット校の約90%において、コミュニティリーダーが

²本指標は、PDM0に合わせている。

女子教育の重要性を認識している（上記枠内(a)）が、コミュニティと校長の協力関係（上記枠内(b)）と女性参加促進に向けたコミュニティリーダーのイニシアティブ（上記枠内(c)）についてはパイロット校によって結果はさまざまであること、また、73%以上のパイロット校において政策決定プロセスにおける女性の参加度が低いことが明らかとなった。

指標	実績															
1. 父会・母会新設数と活動実績	全 59 校で設置済み。2 年次から開始する新規 3 校についても、パイロット活動開始時には設置。															
2. 父会・母会、学校関係者 DEO へのワークショップの実施回数と参加人数	<table border="1"> <thead> <tr> <th>日程</th> <th>内容</th> <th>参加人数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2005 年 8 月、9 月、12 月</td> <td>4 種の研修（計画策定研修、計画実施研修、ファシリテーター、会計報告書）</td> <td>学校委員会メンバー計 336 人</td> </tr> <tr> <td>2006 年 7 月</td> <td>郡ワークショップ</td> <td>学校委員会メンバー計 459 人</td> </tr> <tr> <td>2006 年 12 月</td> <td>学校オープンデー</td> <td>学校職員計 170 人</td> </tr> <tr> <td>2007 年 1 月</td> <td>報告書作成ワークショップ</td> <td>コミュニティメンバー計 160 人</td> </tr> </tbody> </table>	日程	内容	参加人数	2005 年 8 月、9 月、12 月	4 種の研修（計画策定研修、計画実施研修、ファシリテーター、会計報告書）	学校委員会メンバー計 336 人	2006 年 7 月	郡ワークショップ	学校委員会メンバー計 459 人	2006 年 12 月	学校オープンデー	学校職員計 170 人	2007 年 1 月	報告書作成ワークショップ	コミュニティメンバー計 160 人
	日程	内容	参加人数													
	2005 年 8 月、9 月、12 月	4 種の研修（計画策定研修、計画実施研修、ファシリテーター、会計報告書）	学校委員会メンバー計 336 人													
	2006 年 7 月	郡ワークショップ	学校委員会メンバー計 459 人													
	2006 年 12 月	学校オープンデー	学校職員計 170 人													
2007 年 1 月	報告書作成ワークショップ	コミュニティメンバー計 160 人														
3. ファシリテーターによる DEO へのパイロット活動実施報告書が月間報告（月 1 回）と年間総合報告（年 1 回）それぞれ提出される	1 年次、ファシリテーターからのレポートは、父会、母会レポートとして提出された。2 年次以降、ファシリテーターの廃止により、該当なし。															
4. 両親・地域住民の女子教育への期待度の上昇	中間評価時に行ったフォーカス・グループ・インタビューの結果、両親は女子教育の重要性を認識するようになり、学校活動にも活発に参加するようになったことが明らかになった。															

成果（アウトプット）3：学校関係者（校長・教員等）の学校運営能力が育成される。

アウトプット 3 にかかる「能力」の定義
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 学校関係者に求められる能力は、学校改善計画の計画・実施の過程において地域住民を巻き込みながら、学習環境を改善する能力である。 ▶ 学校委員会の委員長が校長の場合には、求められている「能力」は、学校改善計画の計画・実施とともに、活動進捗報告書と会計報告書作成の準備を含む

プロジェクトは、校長のリーダーシップとマネジメント能力の向上の進捗をモニタリングするために、8つの基準からなる評価表を作成した。2006年にDEOは下記評価表を用いて評価を実施したが、評価結果はどの学校もほとんど同じであった。その理由として独

自の文化的な背景があるとプロジェクト専門家はみている。すなわち、DEO は、評価対象の学校があるコミュニティの出身であり、校長も同様のコミュニティ出身であるために、校長に対して客観的な評価をすることは容易ではなく、表面的な評価結果になりやすい、ということである。

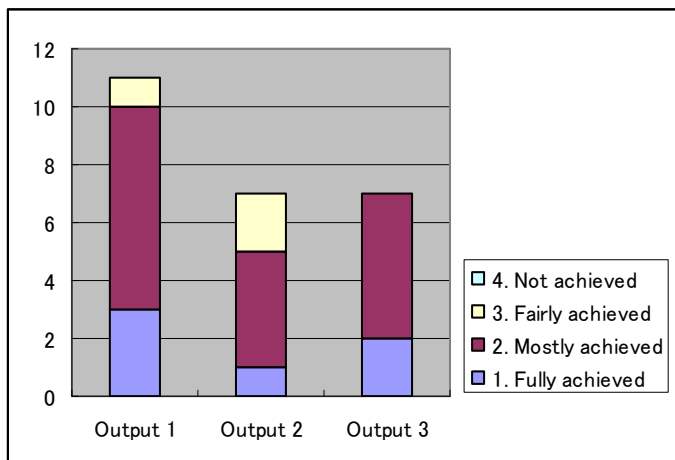
「校長のリーダーシップとマネージメント」の基準

(a) コミュニティとの協働、(b) 校長としての自覚、(c) 問題解決能力、(d) 新しいリソースの活用、(e) 勤務態度、(f) リーダーシップ、(g) 教育の質向上のための支援、(h) 連絡係としての役割

指標	実績												
1. 学校運営管理者の研修回数と参加人数	<table border="1"> <thead> <tr> <th>日程</th> <th>内容</th> <th>参加者数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2005 年 8 月、9 月、12 月</td> <td>4 種類の研修 (学校改善計画の計画、実施、ファシリテーション、会計報告書作成)</td> <td>計 2253 人</td> </tr> <tr> <td>2006 年 1 月</td> <td>3 種類の研修 (計画、会計報告書作成、学校長対象の研修)</td> <td>計 784 人</td> </tr> <tr> <td>2007 年 6 月、7 月</td> <td>2 種類の研修 (学校長対象と学校委員会対象の計画策定研修)</td> <td>計 590 人</td> </tr> </tbody> </table>	日程	内容	参加者数	2005 年 8 月、9 月、12 月	4 種類の研修 (学校改善計画の計画、実施、ファシリテーション、会計報告書作成)	計 2253 人	2006 年 1 月	3 種類の研修 (計画、会計報告書作成、学校長対象の研修)	計 784 人	2007 年 6 月、7 月	2 種類の研修 (学校長対象と学校委員会対象の計画策定研修)	計 590 人
	日程	内容	参加者数										
	2005 年 8 月、9 月、12 月	4 種類の研修 (学校改善計画の計画、実施、ファシリテーション、会計報告書作成)	計 2253 人										
	2006 年 1 月	3 種類の研修 (計画、会計報告書作成、学校長対象の研修)	計 784 人										
2007 年 6 月、7 月	2 種類の研修 (学校長対象と学校委員会対象の計画策定研修)	計 590 人											
2. 学校委員会が年 6 回以上開催される	月 1 回開催。												
3. 学校と学校教育に対する両親・地域住民の期待度の上昇	中間評価時に行ったフォーカス・グループ・インタビューの結果、学校運営には満足しており、父親だけでなく母親も学校改善計画のための計画と実施プロセスに活発に参加していることが明らかになった。												
学校運営管理者による DEO へのパイロット活動実施報告書が月間報告 (月 1 回) と年間総合報告 (年 1 回) それぞれ提出される	学校長からのレポートはなく、学校委員会からのレポート (通常、学校長は学校委員長またはメンバー) は提出。												

以下の図 1 は、イエメン側 C/P (教育省、タイズ州教育局、対象郡教育事務所メンバー) に対する質問票に示された各成果 (アウトプット) の達成状況である。回答者数は計 14 人のうち、地方行政官の能力育成に関する成果 (アウトプット) 1 については 11 人から回答が得られたが、成果 (アウトプット) 2 と 3 については各 7 人と半数にとどまった。これは、コミュニティと学校を対象とした成果 (アウトプット) 2 と 3 については地方行政官に十分に知られていない可能性を示唆している。実際、現地調査によるインタビューではプロジェクト目標は認識していても 3 つの成果 (アウトプット) について十分に認識していない C/P も少なからず見られた。従って、以下の調査結果については、その信頼性が確保されているとは言い難いが、参考までに紹介しておく。

図1 各成果（アウトプット）の達成状況に関する C/P の見解



調査結果によれば、イエメン側 C/P は 3 つの成果（アウトプット）とともに、少なくともある程度は達成していると見なしていることがわかる。質問票の対象となった行政官（教育省を含む）は、彼らに最も関係の深い成果（アウトプット）1 の達成度について、約 63% がほとんど達成していると答えており、既に達成していると答えた者をあわせると 90% に上る。この質問に対して専門家チームの見解は「ある程度は達成されている」とどまる。

3-3-2 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標：タイズ州の対象郡において、女子教育促進に有効な地域住民・学校主体の地方教育行政モデルが開発される。

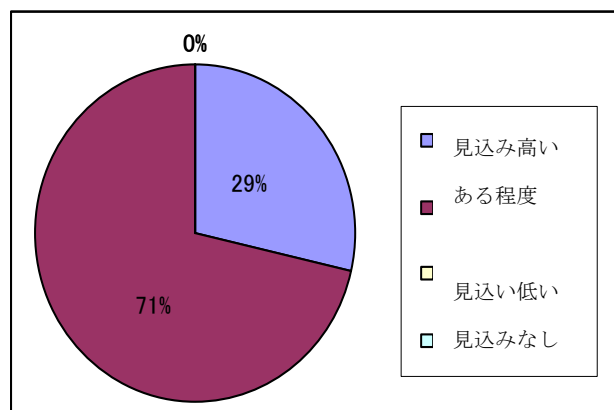
以下に、PDM0 に設定された指標に基づく実績を示す。これらの指標に基づく限りにおいては、プロジェクトはその目標達成に向けて順調に進捗しているといえる。こうした状況は、プロジェクト専門家とイエメン側 C/P に対して実施した質問票の回答（上図 1）にも表われている。

指標	実績
1. タイズ州の女子教育推進ガイドラインの完成	2007 年 8 月末 ドラフトガイドラインの完成（州教育局による BRIDGE 運営ガイドラインとして）すでにガイドラインを用いて、来年度 BRIDGE 予算準備を開始。 2008 年 11 月 ガイドラインを完成する予定。
2. パイロット校における G6 の男子生徒 1 人に対する女子生徒の比率	Grade 6 において 0.42 (2004 年 9 月)、0.46 (2005 年 9 月)、0.53 (2006 年 9 月)。 男子生徒 1 人に対する G1-G6 の女子生徒の比率は、2005 年の 0.75 から 2006 年には 0.85、さら 2007 年には 0.86 に順調に上昇している。プロジェクトでは、2007 年より各パイロット校、各対象校にターゲットを設定し、データの

	収集を行っている。
--	-----------

下図 2 は、プロジェクト終了までにプロジェクト目標が達成する見込みについて、質問票の回答に示されたイエメン側 C/P（教育省、タイズ州教育局、対象郡教育事務所メンバー）の見解である。約 3 割の C/P はプロジェクト期間内のプロジェクト目標の達成は確実であると予測しており、これはプロジェクト専門家チームの予測と一致する。残りの C/P もプロジェクト目標は達成する見込みであるとみなしている。

図 2 プロジェクト目標達成の見込みに関する C/P の予測



3-4 評価 5 項目による評価

3-4-1 妥当性

上位目標とプロジェクト目標は、イエメンの教育政策、日本の援助政策、現地ニーズに照らし合わせて現在でも整合性が認められる。

(1) イエメン国家政策との整合性

2005 年に実施された本プロジェクトの事前評価以降も、教育はイエメン国家政策である第 3 次貧困削減戦略文書 (PRSP) と戦略的ビジョン (Strategic Vision 2025) において優先分野である。特に、基礎教育開発戦略 (BEDS) に明記されている教育セクターの課題は、① 初等教育 (G1-G6) の完全修了および中等教育までの教育 (G1-G9) への就学率 90% の達成、② 特に、僻地における女子就学率の増加、③ 教育の質の改善、④ 地方レベルと国家レベルでの組織強化、⑤ 内部効率性の強化である。

本プロジェクトは、特にコミュニティのニーズに焦点を置くことで就学率における男女格差を解消し、コミュニティと学校や地方行政官とのパートナーシップを拡大することに貢献するものである。BEDS の 8 つのコンポーネント、① 教員研修とガイダンス (teacher training and guidance)、② カリキュラム開発と評価 (curriculum and evaluation)、③ 学校運

営 (school administration)、④ 教育財政 (education funding)、⑤ 教育の地方分権化 (decentralization of education)、⑥ 女子教育(Girls'Education)、⑦ 学校施設の建設 (school building)、⑧ 教育へのコミュニティの参加 (community participation in education)、のうち、本プロジェクトは、特に③、⑤、⑥、⑧に貢献するものである。

タイズ州版 BEDS の策定状況は、事前評価時から進んでおらず今もドラフトのままである。タイズ州版 BEDS は国家 BEDS に沿ったものであることから、本プロジェクトのプロジェクト目標「タイズ州において女子教育促進に有効な地域住民・学校主体の地方教育行政モデルが開発される」は、イエメン教育政策や優先分野に整合しているといつてよい。

(2) 日本の援助政策との整合性

上位目標とプロジェクト目標は、日本の教育セクターの援助政策である「成長のための基礎教育イニシアティブ」(Basic Education for Growth Initiative:BEGIN) に照らし合わせて妥当である。BEGIN に示されている3つの重要分野、① 教育へのアクセスの拡大、② 教育の質の改善、③ マネージメントの改善のうち、本プロジェクトは、地方教育行政官の能力強化を通じて教育へのアクセスの拡大に貢献しようとするものである。またプロジェクトは基礎教育を最重点分野とし、人間の安全保障やジェンダーに配慮する日本の対イエメン ODA 政策とも整合している。JICA の対イエメン援助方針をみると、教育セクターの重点は基礎教育分野に置かれており、地方教育行政官の能力強化と学校運営の改善を通じて教育のアクセスの拡大と質の改善を目的とした支援を行うとされていることから、本プロジェクトはこうした方針と一致しているといえる。

(3) 現地ニーズとの整合性:

質問票と関係者へのインタビュー調査の結果、本プロジェクトは現時点においても対象郡のニーズに対応するものであることが明らかとなった。GEO から入手した 2006-2007 年のタイズ州における初等・中等学校就学率に関する統計はそうした調査結果を実証するものである(添付資料 1 ミニッツ 本文 15 頁を参照)。本プロジェクトが開始されて以降、対象郡における女子の就学者数は増加傾向にあるが、2006-2007 年においても男女格差が依然として大きいことがわかる。

表1 タイズ州における登録者数 (2006-2007年)

	Number of Schools	Number of teachers			Number of Students																		
		M	F	Total	G1		G2		G3		G4		G5		G6		G7		G8		G9		
					M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
1	Al Qahira	26	402	738	1140	1,671	1,711	1,334	1,611	1,581	1,821	1,728	1,759	1,590	1,832	1,541	1,934	1,683	1,876	1,600	2,145	1,693	
2	Salleh	22	278	476	754	1,736	1,648	1,520	1,586	1,318	1,492	1,345	1,445	1,331	1,387	1,287	1,212	1,171	1,163	1,068	1,479	1,249	
3	Al Modaffer	23	354	790	1144	2,366	2,386	1,986	2,087	1,926	2,040	2,236	1,882	2,160	1,497	1,941	1,522	2,083	1,289	2,076	1,858	1,879	
4	Al Taaziya	113	1784	245	2029	5,498	4,770	4,472	3,555	4,419	3,479	4,535	3,333	4,179	3,820	2,453	3,331	2,087	2,761	1,855	2,530	1,461	
5	Sahir Alrawadim	82	1283	143	1426	3,049	2,721	2,394	2,064	2,388	2,932	2,421	2,290	1,663	2,063	1,369	2,023	1,117	1,757	892	1,761	812	
6	Mashra'a	18	394	6	400	495	499	407	365	395	428	444	368	452	420	394	338	438	406	328	378	251	
7	Mawliya	77	898	84	982	3,173	2,730	2,510	1,947	2,320	1,655	2,212	1,543	2,065	1,229	1,774	885	1,489	1,245	431	1,066	275	
8	Khadeer	56	748	119	867	2,287	1,963	2,069	1,728	1,967	1,631	1,836	1,572	1,707	1,219	1,612	1,110	1,383	941	1,315	836	632	
9	Same'	25	274	16	290	1,193	981	908	698	906	756	958	761	787	629	727	560	631	550	342	494	270	
10	Al Selow	29	334	18	352	1,194	1,163	980	944	1,037	964	1,006	845	920	894	880	798	808	682	556	704	476	
11	Hayfan	52	776	191	967	1,628	1,561	1,285	1,206	1,334	1,186	1,374	1,233	1,297	1,073	1,220	933	1,209	1,061	849	903	685	
12	Al Misrakh	47	780	41	821	1,848	1,793	1,552	1,435	1,582	1,391	1,651	1,330	1,497	1,244	1,431	1,090	1,342	1,143	801	1,269	732	
13	Jabal Habashi	86	902	90	992	2,970	2,639	2,492	1,958	2,347	1,950	2,480	1,954	2,323	1,708	2,184	1,469	2,017	1,737	1,011	1,666	992	
14	Al Mawasit	64	879	66	945	2,486	2,320	1,961	1,905	2,164	2,017	2,370	2,035	2,152	1,936	1,957	1,698	1,875	1,440	1,662	1,276	1,346	
15	Al Ma'fir	51	603	48	651	2,605	2,432	2,153	1,900	2,253	2,033	2,342	2,067	2,079	1,627	1,864	1,361	1,649	1,329	752	1,057	667	
16	Al Shammaitain	111	1304	358	1662	3,079	2,768	2,595	2,446	2,876	2,426	2,838	2,390	2,652	2,389	2,456	2,060	2,376	1,505	2,096	1,667	1,490	
17	Maqbanah	113	935	31	966	4,512	3,120	3,675	2,304	3,316	2,275	3,283	2,170	3,040	1,587	2,687	1,261	2,231	1,027	1,830	737	581	
18	Al Rawnah	110	1239	162	1401	3,324	2,911	2,620	2,138	2,650	2,128	2,681	2,178	2,413	1,891	2,259	1,726	2,163	1,578	1,824	1,410	1,282	
19	Al Salam	90	1245	334	1579	2,573	2,320	2,020	1,645	1,931	1,833	2,126	2,049	2,062	1,897	1,990	1,737	1,861	1,695	1,741	1,542	1,490	
20	Al Makha	50	264	21	285	1,442	1,726	1,243	1,506	962	1,154	922	908	632	443	558	385	425	381	210	310	149	
21	Mawza'	27	120	0	120	839	715	627	708	538	819	471	539	314	194	292	179	253	168	105	183	86	
22	Al Waziya	29	281	4	285	828	1,035	567	683	534	642	479	604	346	295	352	248	277	186	125	192	96	
23	Bab Al mandab	13	78	1	79	390	429	322	370	270	322	236	229	140	144	119	113	67	65	53	75	39	
Total		1,314	16,155	3,982	20,137	51,186	46,341	41,692	36,789	41,151	36,994	42,018	35,257	38,433	30,361	35,355	26,542	32,516	23,111	28,267	20,522	27,449	18,633

出所：BRIDGEプロジェクトチーム

(4) プロジェクトデザインの適切性

プロジェクト目標の達成から上位目標に至るシナリオに論理的な飛躍がみられる。プロジェクト目標のターゲットはタイズ州内の対象 6 郡であるが、上位目標はタイズ州全体をターゲットとしている。両者間のギャップを埋めるためには、現在の外部条件では不十分で、BRIDGE モデルがタイズ州対象郡の非パイロット校やタイズ州の非対象郡に普及される必要がある。PDM0 に描かれたシナリオは、プロジェクト終了後に GEO が、プロジェクト期間中に作成されたガイドラインを活用して開発されたモデルを、州内に普及していくというものであるようにもみられるが、もしそうであれば現在のプロジェクト目標の指標はそうしたシナリオを正確に示しているとはいえない。現在のプロジェクト目標の指標は、「タイズ州において女子教育を促進するためのガイドラインが完成する」とされており、指標の情報源が「女教育促進のためのガイドラインが印刷されている（印刷されたガイドライン）」とされていることは、（ガイドラインの質に十分な配慮をすることなく）ガイドラインが完成することそのものがプロジェクト目標であるとプロジェクト関係者に誤解を招く要因となる可能性がある。この場合には冒頭でのシナリオはプロジェクトによる支援が十分に反映されていないことになる。従って、プロジェクト目標達成から上位目標に至るシナリオを理論的に適切なものとするには、現在のプロジェクト目標の指標を、ガイドラインの質を評価する指標および GEO が完成したガイドラインを活用して BRIDGE に関する各業務を実施する能力を習得しているかどうかを評価する指標に変更する必要がある。

PDM0 上の 3 つの成果（アウトプット）は、BRIDGE モデルに必要な三者（地方教育行政官、学校、コミュニティ）への支援を正確に示しているといえるが、各成果（アウトプット）と活動の関係整理が不十分な部分があった。活動に関していえば、事前評価時に設定した活動のうち、現在の状況に照らし合わせて適切でないもの、また、これまでのプロジェクト実施のプロセスにおいては、PDM 上には設定されていない活動でも、プロジェクト目標と上位目標の間にみられるギャップを埋める活動（普及のための活動）も必要に応じて実施している。

3-4-2 有効性

プロジェクトによるインターベンションは、女子教育促進に向けて主要関係者を動員することに成功していると考えられる。さらに、計画策定から評価（報告書作成）までのマネージメント・サイクルから成るマネージメントのツールをタイズ州に初めて導入したことの意義は大きい。

前述したとおり、質問票による調査結果は、プロジェクト関係者（プロジェクト専門家やイエメン側 C/P）のほとんどがプロジェクト終了時までにはプロジェクト目標である「タイズ州の対象郡において、女子教育促進に有効な地域住民・学校主体の地方教育行政モデルが開発される」が達成できると予測していることを示している。一方で、BRIDGE モデルの解釈（特に行政機能の強化に関する認識）や開発されたモデルが、有効であるとみなされる条件に関して主要関係者間では明確に共有されていなかった。しかし、この 2 点については評価調査団が既存資料や関係者へのインタビューの結果を考慮してドラフトを作成、プロジェクト専門家チームに提案して以下のとおり最終的に合意した。

(1) BRIDGE モデルの定義 プロジェクト目標に示されている BRIDGE モデルの定義を「school-based management with community participation which is managed, administrated and facilitated by local education officers to increase access of girls to basic education (G1-G9)」（女子の基礎教育就学促進を目的とし、地方教育行政官が推進する地域住民参加型学校運営）とし、こうした定義とともに、モデルの構成要素として以下の 3 つをプロジェクト専門家チームに提案し合意を得た。これらは後にイエメン側とも共

有・合意されている。

「BRIDGE モデル」の3つのコンポーネント

- a) 啓発活動を伴ったブロック・グラント（小規模事業資金）で実施する学校改善計画
- b) ボトムアップによる学校とコミュニティを結ぶ仕組み
- c) プロジェクトサイクル（計画から評価）に基づいた学校改善計画を支援する地方教育行政官

(2) 「BRIDGE モデルが開発された」と評価される条件

<BRIDGE モデルは開発されたか?>

上記の3つの要素を含むモデルが開発された時、「BRIDGE モデルが開発された」といってよい。こうした基準に従って、現在のモデル開発の状況を既存資料やインタビューなどを通じてレビューした結果、BRIDGE モデルはほぼ開発されているとみなされる。

(ア) 対象郡のすべてのパイロット校には学校委員会、父会、母会が設立され、学校とコミュニティとの間のコミュニケーションが活発化している。

(イ) 郡教育事務所（DEO）の教育行政官は、BRIDGE 実施に関する役割と責任を認識しており、プロジェクト専門家チームの支援を得て現場（学校・コミュニティ）と州教育局（GEO）を結ぶ機能を果たしつつある。今後は、最近になって再構成された GEO チームの能力開発にとどまらず、GEO の組織的な能力を育成・強化していくことが課題となる。

(ウ) 多くの主要関係者（GEO、DEO、学校、コミュニティ）は、一連のマネージメント・サイクルを特徴とする BRIDGE 実施を理解している。

(エ) 全 59 パイロット校は、コミュニティ、とりわけ啓発活動に感化された母親の活発な参加を通じて、学校改善計画（2007-2008 年）を開始している。今調査中に訪問した学校でインタビューを行った学校委員会、父会、母会のメンバーらはいずれも、女子教育促進という共通の目標達成に向けて学校とコミュニティとの関係は良好であると答えている。女子の就学者数に関して入手できたデータには女子就学者数の増加がみられることから、こうしたインタビュー結果を裏付けるものとなっている。

<開発されたモデルは効果的なモデルであるか?>

PDM0 には、プロジェクト目標達成をはかる指標として、「タイズ州の女子教育促進ガイドラインの完成」と「パイロット校における G6 の男子生徒 1 人に対する女子生徒の比率」が設定されている。これら 2 つの指標に照らし合わせれば、プロジェクト終了までにプロジェクト目標の達成度は高いといえる。

しかしながら、プロジェクト目標の達成はこれらの指標を満たしているだけでは十分とはいえず、

開発されたモデルが有効であってこそプロジェクト目標が達成されたといえると調査団は判断した。そして、モデルの有効性を評価するための指標として2つの指標をプロジェクト専門家に提案し、同意を得た。一つは、ガイドラインの質を評価するものであり、もう一つは、GEOが開発されたガイドラインを使用してBRIDGEを独自に実施できる能力を評価するものである。以上の提案は、先述したとおり、PDM0上に描かれたシナリオであり、プロジェクト終了後には開発されたガイドラインを用いて非パイロット校や非対象郡にモデルを普及する、とのシナリオを考慮してのものである。すなわち、PDM0では、プロジェクト目標は州内の6郡のみを網羅するものであるが、上位目標はタイズ州全23郡を網羅するものであることから、プロジェクト目標を達成するためには、現在のパイロット59校のみならず6郡内全校にモデルが普及する必要がある。同様に、上位目標を達成するためには、タイズ州内の全校にモデルが普及する必要がある。

プロジェクト目標の達成度を評価するための指標

- 女子教育促進のためのBRIDGEモデルを実施するためのガイドラインが作成され、主要関係者によって理解される。
- GEOが開発されたガイドラインを使用し、BRIDGEモデルの実施を促進することができる。

以下に、新たに調査団が提案した、プロジェクト目標の達成度を評価するための2つの指標に基づいて、中間評価時のプロジェクト目標の達成度を評価した結果を示す。

(3) ガイドラインの質の評価

時間的制約のなかで、レビューの対象は、GEO向けのドラフトガイドラインとこれまでに作成され最終的なガイドラインの一部となるDEO向けと学校向けのマニュアル(各種フォーマットを含む)と膨大な量になることから、ドラフトガイドラインの質を詳細にレビューすることは避け、ガイドラインの質を評価するための大まかな基準あるいは視点を定めるにとどめた。今後、JICA本部でこれらをレビューし、プロジェクト専門家チームに対して内容に関するフィードバックが行われる予定である。

<GEOはドラフトガイドラインをどのように評価しているか>

現在のGEO向けドラフトガイドラインは、GEO局長との協議を経てプロジェクト専門家チームが作成したもので、作成過程において局長やGEOチームのコメントが反映された。GEOチームメンバーによれば、ドラフトガイドラインの内容は、彼らがこれまでプロジェクト専門家の支援を得ながら日常的に実施してきたBRIDGE実施に関する業務について説明したものであることから、ガイドラインを使用して何をどのようにするかについて理解できるという。しかし、本プロジェクト期間中に開発されたガイドラインを活用してプロジェクト終了後にGEOがBRIDGEモデルを普及させるというPDM上に示されたシナリオを鑑みれば、ガイドラインは、BRIDGE実施を経験していない現在のGEOチーム以外のGEOメンバーに対しても分かりやすく説明される必要がある。ガイドライン最終版の作成プロセスにおいてはこうした点にも配慮する一方で、彼ら自身の能力の範囲でBRIDGEを運営できるよう、一連の手続きを必要最低限のものに簡素化していくという観点から、今後のガイ

ドライン作成作業を進めていくことも考える必要があろう。こうした点と関連して、現存の DEO・学校向けマニュアルに含まれている各種フォーマットの見直しも望まれる。

<ガイドラインには女子教育促進のための効果的なアプローチが紹介されているか>

最終版ガイドラインは、現在ドラフト状態である GEO 向けガイドラインに既存の各 DEO 向けと学校向けの BRIDGE 運営マニュアルを添付したものとなる予定である。さらに、これまでの学校改善計画を通じて、女子教育促進に効果的であった活動例が紹介される予定である。現存するマニュアルで紹介されている活動例は事実関係を紹介するにとどまっているため、最終版では、例えば女子教育促進の成功事例を幾つか選んで分析したうえで、その成功要因を読み手に分かりやすく解説するなどの工夫が必要であろう。

<教育省はドラフトガイドラインをどのように評価しているか>

ドラフトガイドラインは現在のところ教育省と共有されていない。

(4) GEO が BRIDGE プロジェクトを実施する能力に関する評価

<GEO の実施体制は安定しているか>

現存の GEO チームは 4 カ月前に再編成されたばかりであり、女子教育局、コミュニティ参加局、財務局から選ばれた計 4 人で構成される。再編成されたばかりの GEO チームであるが、最近は一貫性を持って積極的に BRIDGE 実施に参加している様子がプロジェクト専門家チームや GEO 局長によって観察されている。GEO チームの自己評価によれば、彼らが自らで BRIDGE を実施、促進していくための能力開発は今後の課題であるという点で共通している。GEO 局長も同様の見解を示している。

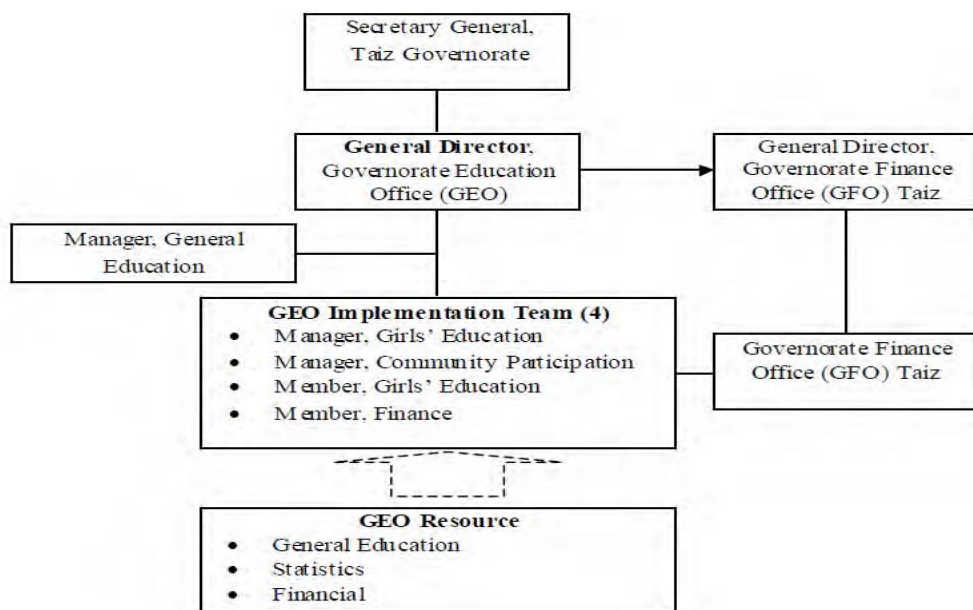


図 2 GEO における BRIDGE 実施体制

出所:BRIDGE ドラフトガイドライン(2007 年 8 月)

<GEO は BRIDGE プロジェクトを実施するための予算を確保する能力があるか>

プロジェクトの3年次に、GEOはプロジェクト対象6郡のパイロット校全59校における学校改善計画実施のために独自予算として YER 320,000 を配分した。これにより、1校あたりの予算はこれまでの JICA 資金 YER500,000 と合わせて計 YER820,000 となる。当初は、独自予算の配分を4年次に開始する予定であったが、プロジェクトチームによる学校運営のための予算確保の働きかけにより、1年早く実施された。さらに、プロジェクト4年次にあたる2008-2009年の州予算として、州内の6郡における約60校に学校改善計画実施のための予算を配分することを検討中であるが、その対象郡と対象校については現在検討中である。これとあわせて研修費も配分する計画である。4年次には学校改善計画実施のための JICA 予算は配分されない。

こうした予算確保の状況を踏まえると、現在のドラフトガイドラインは活動のための十分な予算が確保されることを前提とした BRIDGE の運営について紹介したものとなっているが、最終的には、小額の予算、あるいはコミュニティのマッチングファンドによってでも実施が可能である女子教育促進に効果のある活動の方策を紹介するなどの工夫が必要である。

3-4-3 効率性

(1) 日本側とイエメン側によるインプット

日本側の投入は効果的に活用されている。日本人専門家の派遣については、派遣者数、専門分野、知識・技術レベル、派遣のタイミングと派遣期間すべてにおいて適切であった、というのが日本人専門家と多くのイエメン側 C/P に共通した見解である。本邦研修はこれまでに一度2007年初めに実施されているが、これについても参加者数、実施のタイミングと研修期間、研修内容、研修で使用された教材は適切であるとみなされている。研修に参加した3人（GEO 局長、GEO 女子教育局長、教育省マネージャー）は現在でも現職である。プロジェクト専門家によれば、本邦研修は C/P のプロジェクトへのコミットメントとオーナーシップの育成に寄与したという。

他方、イエメン側インプットに関する評価はさまざまである。イエメン側 C/P の配置についてプロジェクト専門家は、人数は適切であるが彼らの専門レベルや配置のタイミングはそれほど適切であったとはいえないとしている。他方、イエメン側 C/P はイエメン側のインプットは適切であると答えている。費用分担についてもイエメン側 C/P は適切であると評価しているが、イエメン側の費用は極めて限定的である。事前評価時の R/D ではイエメン側が小額のモニタリング費用を負担すると明記されたが、2007年によく配分されたものの、研修費用については未だ分担されないままである。

(2) 日本の他援助スキームとの連携や他援助機関との協力

プロジェクトは、2年次より「草の根・人間の安全保障無償資金協力資金」との連携によって、学校施設の建設面で効率性を高めている。2006年には、Mawiiyah、Maqbanah、Al-Mokha の3郡に校舎建設支援を実施し、2007年にも残り3郡（Dhubab、Same'、Al-Waziiyah）への支援を予定している。

他援助機関との協力については、プロジェクトが学校運営の研修マニュアルを作成する際にドイツ技術協力公社（Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit: GTZ）の既存の父会・母会の設立のためのマニュアルを参考にしたほか

、2007年にはユニセフ（United Nations Children's Funds: UNICEF）と GTZ が2004年6月に共同で作成した教員研修マニュアル（Trainer's Guide for Training Teacher of Grade 1-3）を参考に、契約教員用の研修用冊子を作成した。

(3) 能力開発面での効率性

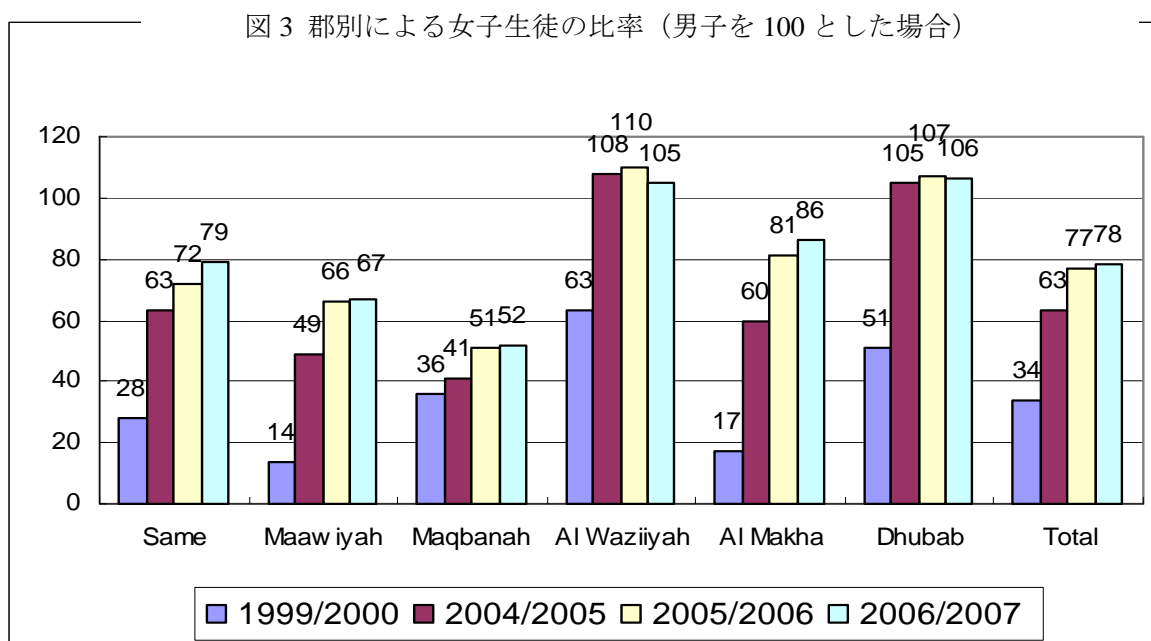
特に GEO レベルでの能力開発の状況は必ずしも高いとはいえない。その要因として、プロジェクト開始後 2 年間は GEO 内の C/P 機関となる部署の業務所掌・分担が流動的であったことや、GEO の主要 C/P が異動・離任してしまったことが挙げられる。他方、DEO レベルでの能力開発状況は、プロジェクト専門家チームによる OJT や研修を通じて順調に進んでいる。

3-4-4 インパクト

上位目標	指標
タイズ州（パイロット 6 郡を含む全 23 郡）において女子生徒の基礎教育就学率が向上する。	対象郡における G1-G9 の女子生徒の就学率

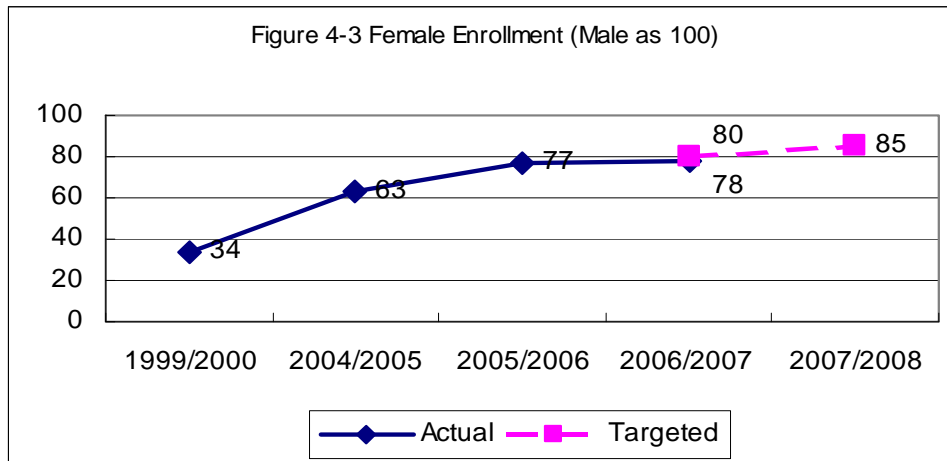
(1) PDM0 に設定された指標の推移

PDM0 に設定された指標の観点からは、男子生徒 1 人に対する女子生徒の比率に向上がみられる。



出所：BRIDGE プロジェクトチーム

図4 女子児童の就学率（男子児童を100とした場合）



出所：BRIDGE プロジェクトチーム

なお、上位目標はタイズ州全 23 郡を対象としているが、その指標は 6 郡の就学率のみについて言及しているため指標について修正が必要である。さらに、後述するように、就学率のデータは入手が困難であることも判明している。

（2）その他のインパクト

PDM0 上に設定された現存の指標のほかにインパクトを測るための指標として、調査団は① 対象郡の非パイロット校や非対象郡への BRIDGE モデルの普及の兆候がみられるか、あるいは GEO は普及に向けた具体的な計画があるか、② プロジェクトを実施するにあたり、イエメンの政策・戦略あるいは他援助機関の活動に影響を与えたか（与えているか）の 2 つの指標を設定した。

ア 非パイロット校・非ターゲット郡へのモデル普及の兆候

中間評価時点においては、イエメン側の主導でモデルを普及させようとする具体的な計画はみられない。しかし、好ましい 2 つの兆候が確認された。一つは、GEO 局長がプロジェクト終了後のモデル普及について考慮し始めていることである。どの郡を選択するかについてはまだ決定はしていないが、タイズ州で新たに 6 郡を選択したうえでモデルを普及させようというものである。もう一つの兆候として、タイズ州副知事が財務省にタイズ州の公立校 700 校に 2008 年から学校運営費を計上することを要請したことである。

イ 教育省や他援助機関へのプロジェクトの影響

BRIDGE プロジェクトの成果は教育省に認識されているが、教育省主導による BRIDGE モデルの普及に関しては具体的な措置は未だとられていない。

プロジェクトの他援助機関への影響については、主に UNICEF（2007 年よりタイズ州を対象にしたカントリープログラムを開始）と世界銀行がそれぞれのプロジェクトや活動の計画時に BRIDGE の経験を参考にしたことが各機関へのインタビューで確認された。教育省が世界銀行の支援で実施している基礎教育開発プロジェクト（Basic Education Development Project）の一つのコン

ポーネントである包括的学校開発（Whole School Development : WSD）プロジェクトは2州を対象に2008年に開始され最終的には10郡に拡大される予定である。このプロジェクトの形成が開始されたのはBRIDGE開始よりも先であるが、BRIDGEプロジェクトのコミュニティ参加や学校運営面での成功を分析して、WSDプロジェクトの形成に反映させている。

UNICEFがタイズ州の3郡で実施している「子どもにやさしい学校プロジェクト」（Child-friendly School Project）の一つのコンポーネントである教員研修の対象とする契約教員の選定基準は、BRIDGEが定めた選定基準を採用している。

（3）予期しなかったインパクト

予期しなかったインパクトとしてプロジェクトチームより調査団に以下のとおり報告されている。

- ア BRIDGEプロジェクトの開始前には閉鎖されていた近隣の学校がBRIDGEプロジェクトの開始後に再開された。
- イ BRIDGEプロジェクトの開始後に、幾つかのパイロット校の校舎が地方議会の資金で建設された。
- ウ BRIDGEプロジェクトでトレーニングされたDEOの郡教育行政官は、現在WSDプロジェクトのファシリテーターを担当している。これは、プロジェクト専門家のリクエストに教育省が応えたものである。

（4）ネガティブなインパクト

中間評価時点においてネガティブなインパクトは報告あるいは確認されていない。

3-4-5 自立発展性

BRIDGEプロジェクトの成果については教育省に認識されており、インタビューではモデルの普及への意向（希望）も示されたことから、2008年11月にプロジェクトが終了した後も政策的な支援が続く可能性は高い。2007年初めに実施された教育省によるタイズ州での評価調査の結果出された提言には、BRIDGEモデルを他地域に普及させることの必要性が含まれている。

こうした政策的な自立発展性についての見通しはGEOやDEOとも一致している。しかし、財政的な支援の可能性は、政策的な支援の可能性ほどは高くない。DEOのインタビューでは、多くのDEOが、プロジェクト終了後の重要な要素として財政的な自立発展性を指摘した。この点について、2007-2008年と2008-2009年のBRIDGE実施のためのGEO予算は確保されているが、それ以降の予算確保については中間評価時点では未定である。従って、今後のモニタリングとフォローアップが不可欠であり、それとあわせて、地方議会（多くはパイロット校の父会のメンバー）を対象とした、予算確保のためのアドボカシー活動を進めることも一案であろう。

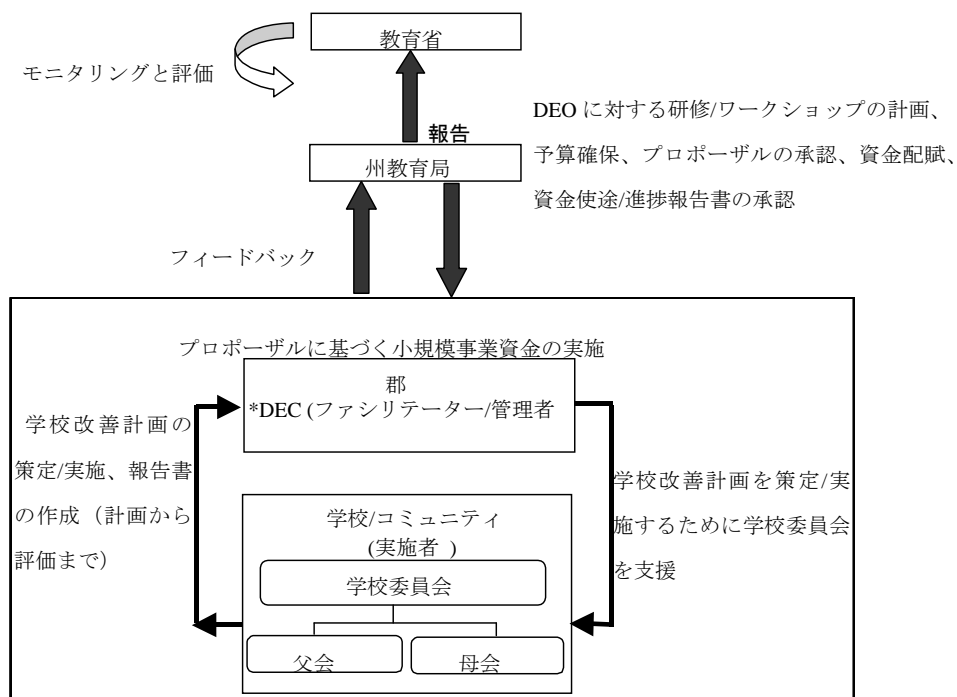
政策的、財政的な自立発展性に共通する問題として、契約職員の待遇が挙げられる。これまでの学校改善計画実施を通じて、契約教員の雇用が女子の就学者数を増加する最も有効な手段であることが確認されており、今回インタビューを行った多くの関係者の関心は、プロジェクト終了後も契約教員の雇用が継続するか否かにあった。タイズGEOは、教育省の支援を得て2007-2008年と2008-2009年に対象6郡のパイロット校において高校卒業資格を持つ契約教員を正規に雇用することを計画している。しかし、その後の予定については今のところ未定である。

技術的な自立発展性については、能力開発の進捗状況は関係者によって異なる。GEO チームは、プロジェクト終了後に BRIDGE モデルを普及していく役割を担うものの、再編成から間もないため今後最も重点が置かれる必要がある。

他方、DEO と学校委員会のメンバーは、BRIDGE のマネージメント・サイクルの各業務に関する基本的な知識とスキルを習得していると自己評価しているが、インタビューを行った全員が各業務の中でも計画の部分については今後強化する必要があると感じている。プロジェクト専門家チームによれば、GEO チームに対しては今後さらなる研修が必要であるが、DEO の中には既に十分なレベルの知識とスキルを習得している者も出てきているという。プロジェクト専門家チームは、こうした DEO を非パイロット校へのモデルの普及のためのリソースパーソンとして有効活用することを検討中である。

BRIDGE 実施における関係者の役割と責任については（下図 5 参照）プロジェクト残り期間、各関係者の能力開発の進捗状況を十分にモニタリングするとともに、こうした主要関係者を活用してプロジェクト終了後に BRIDGE モデルを普及する具体的な方策や計画を立てることが期待される。

図 5 BRIDGE 実施における主要関係者の役割



3-5 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること
特になし。

(2) 実施プロセスに関すること

(ア) プロジェクト専門家がイエメン側 C/P に対してきめ細かい支援を行っており、両者が良好な

協力関係を築いていること。

(イ)プロジェクト開始時からの州教育局長のプロジェクトに対する強いコミットメントと州副知事の継続的な支援を得られていること。

(ウ)プロジェクトの進捗状況をモニタリングするさまざまな活動がプロジェクトの活動に盛り込まれているため、適時にモニタリングとフォローアップを行うことが可能であること。

3-6 問題点と問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

ア 本プロジェクトを開始するにあたり、BRIDGE モデルが具体的に示すもの（関係者のそれぞれの役割や、地方教育行政官の関与の仕方）が、関係者間で明確に共有されていなかった。

イ 事前評価時に作成された PDM は成果（アウトプット）と活動の関係整理が不十分な部分があり、これがプロジェクト実施に影響を及ぼしたと思われるような以下の問題点がある。

ウ 活動を活動計画レベルに細かく落としているが、適切な成果（アウトプット）の下に必要な活動が整理されていないなど、理論構成上の混乱がみられる。

エ プロジェクト目標の意図するところが指標で明確に表されていないことで、プロジェクトが目指す最終的な成果について関係者間で共通の認識を持つことが難しかったと考えられる。例えば、プロジェクト目標指標の1つが活動指標（ガイドラインの作成）であり、情報源が「印刷されたガイドライン」とされていることで、ガイドライン作成プロセスにおいてガイドラインの質の確保への配慮が十分になされなかった可能性はある。

オ アウトプット指標（11 指標）のうち、指標は定量的指標であり、しかも多くが活動指標になっている。主要関係者の能力開発を測る定性的な指標がなかったために、プロジェクト期間にわたり活動を実施することに重点が置かれたという一方で、能力開発の重要性が必ずしもすべての関係者に認識されてこなかった可能性がある。

(2) 実施プロセスに関すること

ア 本件は業務実施型であり、プロジェクト専門家は業務指示書に基づいて業務を行っていた PDM はプロジェクト実施やモニタリングのツールとして積極的に活用されていなかった。

イ プロジェクト開始から2年間は、GEO 内の C/P となる部署の業務所掌・分担が流動的であったことや、GEO の主要 C/P の異動・離任があったことが GEO の能力強化に影響を及ぼした。

3-7 PDM の改訂

評価調査団は、これまでの評価結果を踏まえてプロジェクト専門家チームと協議し、PDM の修正を行った。事前評価時に作成された PDM（PDM0）と修正版 PDM（PDM1）（添付資料1 ミニッツ ANNEX 6）を比較しての主な変更点は以下のとおりである。

(1) 指標

プロジェクトの焦点を主要関係者の能力開発に置くために、上位目標、プロジェクト目標、成果（アウトプット）の指標を、これまでの定量的な指標から定性的な指標に変更する。

(2) 上位目標

記述を「タイズ州における女子の就学率が向上する」から「タイズ州における基礎教育への女子生徒のアクセスが増加する」に変更した。就学率のデータを得るために必要な人口データが何年間も更新されておらず、データの入手が困難であると判断されたためである。

(3) 成果（アウトプット）

PMD0には含まれていないがこれまで実施してきた（あるいは今後実施予定の）活動をPDMに明記する必要があるものの、理論上現存の3つの成果（アウトプット）と活動の関係整理が不十分なことから、新たに成果（アウトプット）4として「BRIDGEモデルをパイロット校や対象郡以外に普及するための活動が開始される」を追加した。

(4) 活動

活動を以下の点から再整理した。

- (ア) 現状に照らし合わせてもはや適切でないと判断される活動を削除した（例：1-5, 2-9, 2-10等）。
- (イ) PMD0には含まれていないがこれまでの実施プロセスにおいて必要に応じて実施していた活動を追加した。具体的には成果（アウトプット）4のものに整理されたモデル普及に向けた活動である。
- (ウ) PDM（PDM0）において3つの成果（アウトプット）のそれぞれの成果（アウトプット）のもとに設定された活動のうち、理論上不適切な成果（アウトプット）のもとに設定されていない活動については、適切な成果（アウトプット）のもとに活動を整理し直した。

(5) 外部条件

- (ア) プロジェクト目標と上位目標との間の理論上の飛躍を埋めるため、「BRIDGEモデルがタイズ州内に普及される」を追加した。
- (イ) 今後のプロジェクトの自立発展性の鍵となるC/PのGEOの能力開発がなされるための外部条件として、「トレーニングされたGEOチームがC/Pとしてとどまる」を追加した。

3-8 結論

BRIDGEモデルの開発は進捗しており、モデルの主要なコンポーネントとなる啓発活動を伴ったボトムアップの参加型アプローチは女子教育の就学促進に有効である。対象校59校においては、女子教育の就学促進という共通ゴールに向けて、コミュニティメンバーを直接巻き込んで、地域の教育ニーズや優先分野を特定する参加型の計画プロセスが順調に導入されていると結論付けられる。

その一方で、プロジェクト目標の達成のためには、重要な成果（アウトプット）であるGEOの能力開発が大きな課題として残されている。とりわけ、主要C/Pの異動・離任の理由により、GEOの能力強化に影響を及ぼした。学校レベルでのBRIDGEモデルの実施促進については、モニタリング活動などのOJTを通して、DEOに求められる技術レベルがある程度強化されてきている。財政面においては、GEOにより、プロジェクト3年次における対象校の学校改善計画の実施支援のための予算が確保されたが、持続的な財源確保は今後の課題である。

現在まで、BRIDGEは、専門家チームの入念な技術支援のもとに実施されてきた。BRIDGEがイエ

メン側の C/P に引き継がれ、タイズ州のその他の地域にも普及していくためには、GEO の組織強化と段階的な引き継ぎ戦略が不可欠であり、そのプロセスで、イエメン側の能力、オーナーシップ、イニシアティブが強化されることが期待される。

また、ガイドラインの最終版が、BRIDGE モデルの普及のための実践的なツールとして機能するための質を確保することが肝要であり、現段階で作成済みの草案については、とりわけ、「明確さ」、「適切さ」、「使いやすさ」の面から中味を再確認し、修正を加えていく必要がある。

第4章 提言と教訓

4-1 提言

今般の評価調査の結果を踏まえ、残りの協力期間に取り組むべき課題に関する提言を行い、ミニッツに取りまとめた。その内容は以下のとおり。

(1) BRIDGE モデル推進のための GEO の組織強化

ア 中核となる人材の強化を通じた組織基盤の確立

専門家チームによる GEO への技術支援を強化するとともに、プロジェクトの実施プロセスにおける C/P の関与やコミットメントを一層向上させることが肝要。C/P 人材がプロジェクト実施に主体的にかかわることにより、専門家チームは、C/P チーム、とりわけ新規に任命された人員の能力開発に対して、より効果的に技術支援を提供することが可能となる。

中核人材のチームワークが醸成された後には、それぞれの関連部署からさらなる人材を BRIDGE の実施に巻き込んでいくことにより、BRIDGE 実施の組織的基盤を一層強固なものとしていくことが期待される。

イ BRIDGE をイエメンの制度や仕組みに統合していくための戦略計画の策定

プロジェクトによる技術支援や蓄積された知見、経験が、GEO 自身の教育開発への取り組みの強化に最大限に生かされるためには、GEO が主体となって戦略を策定することが重要である。これに基づいて、プロジェクト実施にかかわるタスクや活動も、GEO の通常の活動計画にしっかりと組み込まれる必要がある。

このプロセスの推進の一環として、BRIDGE による経験や教訓がより多くの GEO 関係者により、ワークショップや研修を通じて共有されること、このような活動が C/P の中核人材により推進されることが望ましい。それらの活動は GEO で実施される通常のトレーニングやワークショップの一環として実施することも可能であり、専門家チームは必要に応じて適切な技術支援を提供することが望まれる。

ウ オペレーションにかかる予算の確保

BRIDGE 実施において、GEO や DEO レベルの C/P の関与を最大限に促していくためには、オペレーションにかかる予算確保(モニタリングのための交通費等)が重要となる。現時点においては、オペレーションコストはプロジェクトが負担しているが、将来的には、モニタリング活動など BRIDGE 実施のために必要なコストについては、イエメン政府側の年間計画に組み込み、適切な予算を確保していくことが望まれる。

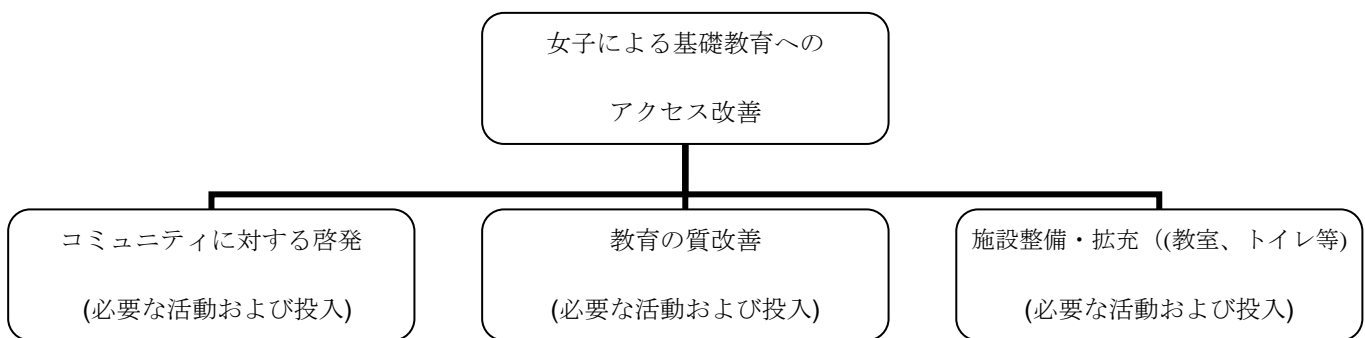
(2) GEO と DEO における役割・責任分担の明確化と協働体制の構築

BRIDGE モデルの実践を効果的に推進し、自立発展性を確保するためには、GEO と DEO の役割・責任の分担を明確にし、協働体制を構築していくことが重要となる。そのためには、DEO と GEO が相互補完的な関係を構築していけるよう、ガイドライン最終版に含まれる両者の役割や責任範囲に重複がないよう留意する必要がある。

(3) ガイドラインの質の確保

プロジェクト残り期間における専門家チームの主要なタスクとして、ガイドラインの最終版の作成が挙げられる。BRIDGE の実施と普及において、ガイドラインが効果的で機能するツールとして活用されるよう、プロジェクトチームは、ガイドラインの質の確保に取り組むことが肝要。ガイドラインの使いやすさ、明確さ、中味の適正さは、プロジェクトで達成された成果（アウトプット）に関する自立発展性の担保のための鍵となる。3年次の実施プロセスでは、マニュアルやフォーマットを含めたガイドラインドラフト版をC/Pが実際に活用し、BRIDGEモデルを運用する計画であるが、その実践結果を反映し、最終版を取りまとめるにあたって、以下の3点に関する改定を含める必要がある。

- ・ 女子による基礎教育へのアクセス改善という BRIDGE モデルの目的が明確に関係者に共有されるよう、また、これまでの実証調査を通して、この目的に対する有効性が確認された主要な活動の計画・実施が推進されるよう、ドラフト版第2章、11頁に示されている学校改善計画書の構成（案）を論理面から再検討のうえ、以下の案を参考に修正する。



- ・ 基礎的 school データを学校改善計画に含める必要情報とし、そのフォーマットを含める。
- ・ DEO による学校改善計画の審査・実施モニタリングの内容に、学校データの収集と確認プロセスを反映させる。

これらに加えて、以下の視点からもレビューを行うことが求められる。

- ・ 関係者が外部からの技術支援なしに BRIDGE の実施運営を円滑に行うために、それぞれに求められる能力の定義、役割、責任、必要な手続きが明確に示されているか。
- ・ 女子教育推進に役立つアプローチを効果的に適用していくための基本的な要素が適切に説明されているか。
- ・ グッドプラクティスにおける成功要因が活用しやすい形式で紹介されているか。

なお、最終ドラフト版を他ドナーや教育省関係機関と広く共有し、関係者からの意見を最終版に適切に反映させることにより、汎用性を高めることが望ましい。

(4) 学校データ収集、確認、分析におけるボトムアップメカニズムの重視

ガイドラインでは、教室と教員の確保を重視することが明記されている。従って、BRIDGE の実施の各サイクル（計画から評価）において、現場のニーズを審査するにあたって、学校基本データの収集、確認、分析を適正に行うためのメカニズムの強化が重要であることを適切に強調する必要がある。

そのためには、ガイドラインとこれに付随するモニタリングツールやフォーマット(学校改善計画等)にも反映され、これらが活用されるための適切な方向付けが行われることが望まれる。

イエメンの教育分野において、現場と中央の情報ギャップを埋めるためのメカニズムが不在あるいは機能していないことから、BRIDGE の実践を通じて示されたボトムアップデータ収集・確認メカニズムの有効性や実現可能性について、明確に文書化し、教育省や他ドナーとも広く共有していくことが重要である。

(5) BRIDGE モデルの今後の普及に向けた共通のビジョンと戦略の共有

現在まで、JCC に代わるモニタリングの手段として、年次評価セミナーを実施し、これを通して主要な関係者により BRIDGE の活動進捗状況が適切に確認されてきた。しかし、R/D で確認された形の JCC を 3 年次終了時に実施し、MOE、GEO、DEO の主要な関係者を交えて、プロジェクトの全体的な実施プロセスにかかわる主要な課題について話し合う機会を確保することは、プロジェクトにとって有益であると考えられる。とりわけ、BRIDGE モデルの今後の普及に向けた課題について、3 年次終了時に、関係者間で十分に協議し、その結果を MOE と GEO で合意し、プロジェクトにより達成される成果(アウトプット)の自立発展性を確保していくための共通ビジョンや戦略を共有、確立していくことが肝要である。

さらに、今般修正、合意された PDM1 がプロジェクト実施やモニタリングのための共通のツールとして関係者の間で活用されることにより、目標達成に向けて、プロジェクトが適切に運営されることが望まれる。

(6) 契約教員に関する課題

ア 契約教員の継続性

本プロジェクトの対象校は、タイズ州においても最も状況の悪い僻地に所在するが、このような地域の女子教育の推進にかかわる最も重要な課題の一つとして、教員不足が挙げられている。この課題の重要性を勘案して、BRIDGE で支給されている学校配賦金により雇用されている契約教員については、プロジェクト終了後も引き続き雇用が確保されるよう、イエメン政府により代替策が講じられることが望まれる。同時に、コミュニティで雇用された契約教員の質について最低限のレベルが維持されるよう、GEO は必要とされる研修機会を確保することが肝要である。

イ 遠隔地における教員配置のための代替案の探求

条件の悪い遠隔地域にあるコミュニティにおいては、中央政府によるトップダウン方式の教員配置を機能させるには大きな困難を伴うが、このようなコミュニティには、現場で教員を見つけ出し、雇用、管理していく能力があることがプロジェクトの実施を通して実証された。イエメン政府は、説得性、有効性の高い事例の蓄積に基づいて、遠隔地域における教員配備のために、学校が管理する配賦金を活用した代替的な手段を模索していくことが期待される。

これに関連して、既に言及したボトムアップ方式による学校基本データの収集・確認メカニズムが重視され、強化されていくことが必要である。そうすることにより、中央政府は、GEO を通じて、学校レベルで収集される実際のデータに基づいて、現状のニーズを分析し、必要な予算を計上することが可能となり、データに基づいた公平な資源分配の確保・強化が期待できる。

4-2 教訓

(1) プロジェクト活動から得られた教訓

ア 地元教員の雇用の重要性

一般的に、女子の就学を促すためには、女性教員を雇用することが有効であると考えられるが、タイズ州僻地の学校においては、必ずしも女性の教員でなく、地元出身の男性教員であっても、コミュニティから歓迎され、女子教育推進に貢献していることが明らかとなった。

イ 啓発活動の学校改善計画への統合

コミュニティレベルにおいて啓発活動を実施することにより、学校や女子教育に対する母会・父会の認識を変えることにつながっている。これらの啓発活動は、単発的に実施するのではなく、学校改善計画の中に位置づけて実施することにより、より大きな効果を発揮すると考えられる。

(2) 案件形成・運営管理への教訓

ア 「モデル開発」を目的としたプロジェクトの案件形成時における留意点

本案件では、プロジェクト対象校に学校配賦金 (School Block Grant) を支給することを前提としたプロジェクト設計となっているが、これは分権化の中で一部の予算権限を学校に移譲するという方向性を踏まえてなされたものである。案件開始時においては、教育省もしくはタイズ州教育局がその予算を確保する具体的な見込みは立っていなかった一方、地方教育行政のモデルの開発と並行して学校運営のための予算確保の働きかけを行っていった。このような働きかけもあり、教育省は学校運営資金として、来年度 (2008/09 年度) から生徒 1 人あたり 300 リアルを全国の学校に支給することを政策として決定し、またタイズ州教育局も州内 700 校に対して別途、学校運営資金を確保する方策を立てている。「モデル」を開発することをプロジェクト目標に掲げる場合には、案件形成時から、開発するモデルの自立発展性を慎重に確認しておく必要がある。

イ プロジェクト運営における PDM の活用

PDM はプロジェクト実施者 (日本側) だけが使用するものではなく、先方 C/P ともにプロジェクト実施・モニタリングの過程において活用されるものであるが、本案件においては、PDM がプロジェクト実施やモニタリングのツールとして使用されていなかった。また、PDM は現地語 (本案件の場合にはアラビア語) に翻訳しておく必要があるが、PDM0 バージョンは英語で作成され、見直しが行われないうまま、プロジェクトは 2 年以上実施されていた。今回の中間評価調査において改訂した PDM1 バージョンはアラビア語に翻訳し、M/M の協議において先方と合意したが、今後 PDM がプロジェクト運営のツールとして適切に使用されることを確認していく必要がある。

添付資料

1. ミニッツ
2. インタビュー結果

**MINUTES OF MEETING
BETWEEN
JAPANESE MID-TERM EVALUATION TEAM AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF YEMEN
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
BROADENING REGIONAL INITIATIVE FOR DEVELOPING GIRLS'
EDUCATION (BRIDGE) PROGRAM IN TAIZ GOVERNORATE**

The Japanese Mid-term Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) headed by Dr. Keiko Mizuno, visited the Republic of Yemen from August 25 to September 12, 2007 for the purpose of Mid-term Evaluation of the Project on “Broadening Regional Initiative for Developing Girls’ Education Program (“BRIDGE Project”)” (hereinafter referred to as “the Project”).

During its stay in Yemen, the Team had a series of discussions with the Yemeni authorities concerned, jointly evaluated the achievements of the Project, and exchanged views for further improvement of the Project.

As a result of the discussions, both sides agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

Sana’a, 9 September 2007

水野 敬子

Dr. Keiko Mizuno
Leader
Japanese Mid-term Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
Japan

a/a

Ms. Fawzia Ahmed Mohamed No’aman
Deputy Minister for Girls’ Education Sector
Ministry of Education,
Republic of Yemen

TABLES OF CONTENTS

1.	INTRODUCTION	1
1.1	BACKGROUND AND OBJECTIVE OF THE EVALUATION MISSION	1
1.2	METHOD OF EVALUATION	1
1.3	MEMBERS OF THE EVALUATION TEAM	2
1.4	EVALUATION TEAM SCHEDULE	3
2.	OUTLINE OF THE PROJECT	4
2.1	BACKGROUND AND PROCEEDING OF THE PROJECT	4
3.	PROGRESS OF THE PROJECT	5
3.1	INPUTS	5
3.2	ACTIVITIES IMPLEMENTED	5
3.3	ACHIEVEMENT OF OUTPUTS	9
3.4	ACHIEVEMENT OF PROJECT PURPOSE	12
3.5	ISSUES RELATING TO THE IMPLEMENTATION PROCESS	12
4.	EVALUATION BY FIVE CRITERIA	13
4.1	RELEVANCE	13
4.2	EFFECTIVENESS	16
4.3	EFFICIENCY	19
4.4	IMPACT	20
4.5	SUSTAINABILITY	22
5.	REVISION OF PDM	24
6.	CONCLUSION AND RECOMMENDATION	25
7.	LESSON LEARNED	29

M

ar/a

1. INTRODUCTION

1.1 Background and Objective of the Evaluation Mission

The Project was launched in June 2005 and will be completed in November 2008. With the remaining period of the Project, approximately one year and three months, JICA dispatched the Team to the Republic of Yemen from August 25 to September 12, 2007 for the purpose of evaluating the achievement of the Project. The Mid-term Evaluation has been undertaken jointly by the Evaluation Team and Yemeni authorities concerned.

1.2 Method of Evaluation

1.2.1 Five Evaluation Criteria

In accordance with the JICA Project Evaluation Guidelines of January 2004, the Mid-term Evaluation of the Project was conducted in the following process:

Step 1: Version⁰ of the Project Design Matrix¹ (PDM₀) was adopted as the framework of the Mid-term Evaluation exercise, and the Project achievement was assessed vis-à-vis respective Objectively Verifiable Indicators. The level of inputs and activities were evaluated in comparison with the output levels.

Step 2: Analysis was conducted on the factors that promoted or inhibited the achievement levels including matters relating to both the Project design and Project implementation process.

Step 3: An assessment of the Project results was conducted based on the five evaluation criteria: “relevance”, “effectiveness”, “efficiency”, “impact” and “sustainability”.

Step 4: Recommendations for the Project stakeholders for the remaining implementation period and lessons learned were formulated for future project is to be implemented by both Yemeni and Japanese Governments.

Definition² of the five evaluation criteria that were applied in the analysis for the Mid-term Evaluation is given in Table 1-1 below.

Table 1-1: Definition of the Five Evaluation Criteria for the Evaluation

Five Evaluation Criteria	Definitions as per the JICA Evaluation Guidelines
1. Relevance	Relevance of the Project is reviewed by the validity of the Project Purpose and Overall Goal in connection with the Government development policy and the needs of the target group and/or ultimate beneficiaries in Yemen.
2. Effectiveness	Effectiveness is assessed to what extent the Project has achieved its Project Purpose, clarifying the relationship between the Project Purpose and Outputs.

1 Within the latest JICA Evaluation Guidelines of 2004, the term Logical Framework, or Log Frame has been introduced in place of Project Design Matrix (PDM). However since the Project continued referring to this tool as PDM throughout the Project Period, this Report will use the term PDM.

2 “JICA Project Evaluation Guidelines (revised: January 2004),” Office for Evaluation and Post-Project Monitoring, JICA.

3. Efficiency	Efficiency of the Project implementation is analysed with emphasis on the relationship between Outputs and Inputs in terms of timing, quality and quantity.
4. Impact	Impact of the Project is assessed in terms of positive/negative, and intended/unintended influence caused by the Project.
5. Sustainability	Sustainability of the Project is assessed in terms of institutional, financial and technical aspects by examining the extent to which the achievements of the Project will be sustained after the Project is completed.

1.2.2 Data Collection Method

Both quantitative and qualitative data were gathered and utilized for analysis. Data collection methods used by the Team were as follows:

- Literature/Documentation Review;
 - Report on Preliminary Study on Technical Cooperation for Broadening Regional Initiative for Developing Girls' Education (BRIDGE) Program in Taiz Governorate
 - Inception Report for BRIDGE (2005)
 - Report on Baseline Survey
 - Progress Report 1-4
 - Proposal-Based Activity Report
 - Term Report 1-2 (*Ghomu Kanryo Hokokusho*)
 - Report on JICA Project Monitoring Mission (April, 2006)
 - Draft guidelines "BRIDGE Guidelines for Taiz Governorate Education Office"
- Questionnaire survey;
 - Japanese experts assigned to BRIDGE (4)
 - Yemeni C/Ps (14 including MOE, GEO and DEOs)
- Interviews to key stakeholders;
 - Japanese experts assigned to BRIDGE
 - Officials from the Ministry of Education (MOE)
 - Officials from the Taiz Governorate Education Office (GEO)
 - Officials from the District Education Offices (DEOs) in the target districts
 - Head teachers
 - School Committees, Fathers' councils and Mothers' Councils
- Direct observations at schools in pilot schools
- Interviews to development partners

1.3 Members of the Evaluation Team

Leader	Dr. Keiko MIZUNO	Senior Advisor, Institute for International Cooperation, JICA
Educational Cooperation	Ms. Yumi TOKUDA	Program Officer, Basic Education Team 1, Group 1, Human Development Department, JICA Headquarters

Cooperation Planning	Ms. Mariko ADACHI	Junior Expert, Basic Education Team 1, Group 1, Human Development Department, JICA Headquarter
Evaluation and Analyses	Ms. Keiko KITA	Specialist, Education & Child Development, Global Link Management Co.

1.4 Evaluation Team Schedule

		Dr. Mizuno / Ms. Tokuda / Ms. Adachi	Ms. Kita
Aug. 24	FRI		Departure from Tokyo
Aug. 25	SAT		Arrival in Sana'a Courtesy call to JICA Yemen Office Sana'a >> Taiz
Aug. 26	SUN		Interview to the JICA Expert Team, Meeting with General Director of GEO, Meeting with GEO Team members
Aug. 27	MON		Meeting with DEO, school committees in Al-Eman School, Same
Aug. 28	TUE		Meeting with DEO, school committees in Al-Dawsh School, Dhubab
Aug. 29	WED		Visiting Al-Esha'a School in Al-Makha, Meeting with school committees at Al-Wahda
Aug. 30	THU		Documentation
Aug. 31	FRI	Departure from Tokyo	Documentation
Sept. 1	SAT	Arrival in Sana'a Courtesy call to EOJ	Observe Monthly DEO Meeting at GEO Interview to the JICA Expert Team Meeting among the Evaluation Team
Sept. 2	SUN	Sana'a >> Taiz	Documentation
Sept. 3	MON	Discussion among the Evaluation Team Meeting with General Director of GEO Meeting with the JICA Expert Team	
Sept. 4	TUE	Field trip to Dhubab, Al-Waziiyah, and Al-Makha Meeting with the General Director of GEO Meeting with the JICA Expert Team	
Sept. 5	WED	Preparation of MM Meeting with the JICA Expert Team	
Sept. 6	THU	Discussion among the Evaluation Team / Preparation of MM	

Km

2/27

Sept. 7	FRI	Taiz >> Sana'a
Sept. 8	SAT	Meeting with Ms. Fawzia No'aman (Deputy Minister of Girls Education) Meeting with Dr. Al Arashi of BEDP
Sept. 9	SUN	Meeting with Mr. Hassan Ba'aum (Deputy Minister of General Education) Meeting with World Bank; Ms. Ayesha Vawda (Education Task Team Leader) Discussion on MM
Sept. 10	MON	Meeting with Embassy of Kingdom of Netherlands; Ms. Maaïke Vliet (First Secretary) Meeting with GTZ; Ms. Ilse Voss-Lengnik (BEIP Advisor) Meeting with the Minister of Education
Sept. 11	TUE	Meeting with UNICEF; Ms. Lieke Van De Wiel (Head of Education Section) Courtesy call to EOJ
Sept. 12	WED	Departure from Sana'a
Sept. 13	THU	Arrival in Tokyo

2. OUTLINE OF THE PROJECT

2.1 Background and Proceeding of the Project

Objective of the Project

The Project has been conducted based on the PDMo. Its main points are as follows:

(1) Overall Goal

Girls' enrolment rate in Taiz Governorate is increased

(2) Project Purpose (described "Program Purpose" in the PDMo)

The effective model of regional educational administration based on community participating and school initiatives is established for improving girl's access to educational opportunities in the targeted districts in Taiz Governorate.

(3) Outputs of the Project

1. Taiz Governorate's capacity on regional educational administration is enhanced.
2. Community participation in basic education is achieved in the targeted areas.
3. School management capacity is enhanced in the targeted area.

hm

9/9

3. PROGRESS OF THE PROJECT

3.1 Inputs

3.1.1 Japanese Side

Human Resources	7 experts in total (Team Leader, Regional Education Administration, Micro Planning / Community participation, Gender, Girls' Education, Educational Statistics / Impact Assessment, Training Plan / Awareness Raising)
Equipment and materials	<ul style="list-style-type: none"> • 2 vehicles for monitoring • Counterparts' Training in Japan
Budget	<ul style="list-style-type: none"> • Assistance for school activities • Other program costs as necessary

3.1.2 Yemeni Side

Human Resources	Staff for Educational Sector (GEO, DEOs)
Facilities	<ul style="list-style-type: none"> • Offices for Japanese experts • Desks with chairs • Telephone line
Operational Cost	<ul style="list-style-type: none"> • Salaries for C/P staff • Other expenditures

3.2 Activities Implemented

Most of Project's activities, as specified under the PDM₀ have been implemented on schedule. Main achievements of each activity under PDM₀ are summarised in the table below. It should be noted that the Project has implemented activities, which were not included in the original PDM (PDM₀), which was formulated at the time of Preliminary Study, in order to meet needs arose in the process of development of the model, which is the Project Purpose.

Activity	Result as of August 2007
1-1 Conduct workshops on the objectives and concepts of BEDS including the skills and knowledge of girls education promotion and participation for relevant GEO/DEO on and officers and local Board/Local Council member	<ul style="list-style-type: none"> • Awareness seminar on the importance of girl's education was held for the first project year in which approximately 70 officials participated. • Annual evaluation workshop was held in April 2006 and May 2007, and approximately 350 officials and 450 officials participated in the workshop respectively for the past two years. Participants include all 23 DEOs, local board/local council members, key stakeholders of pilot projects, development partners, including NGOs. • Training and meetings for GEO/DEOs were held as mentioned Output 1 below.
1-2 Organize awareness raising activities for promoting girls' education in whole Taiz Governorate.	<ul style="list-style-type: none"> • Tools for awareness-raising campaign were developed and delivered. • During the first project year, Girls' Education Promotion Seminar (August 27, 2005) was conducted and Radio campaign during school

Handwritten signature/initials

	<p>registration period (August 15-30, 2005) was on-aired.</p> <ul style="list-style-type: none"> • During the second project year, radio campaign were on-aired during school registration and mid-year break, and Fathers' Initiative and Mothers' Initiative events were implemented to which 160 mothers and fathers attended. • The development of materials to introduce BRIDGE model is recently in process.
1-3 Conduct baseline survey on the situation of basic education.	Baseline survey was conducted by local NGO in August 2005, to 56 pilot schools in 6 target districts and schools in non-target districts. Methods of the survey include the questionnaire survey and focus group interviews to head teachers, vice-head teachers, teachers and students.
1-4 Establish cooperation network among pilot schools, communities, DEO, GEO.	<ul style="list-style-type: none"> • Communication between GEO and DEOs are through monthly meetings. • School visits by DEOs twice a month is an opportunity to link the two sides. • Communication between school and community are through monthly meetings of school committee, fathers' council and mothers' council.
1-5 Make an educational development plan in each target district based on the governorate BEDS.	<ul style="list-style-type: none"> • Taiz BEDS has not been updated since it was drafted in 2004, and therefore no district plan has been developed. • There was not a management plan at the school level, and therefore the Project has introduced School Improvement Plan (SIP) since its third year. Pilot projects with block grant, implemented at the 1st and 2nd project year, were replaced by the SIP in the 3rd year.
1-6 Formulate operational guidelines of pilot Projects (Objectives, criteria for activities, procedures, how to make proposal, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Guidelines for DEOs and schools have been compiled as manuals by the third Project year. • Draft guidelines "BRIDGE Guidelines for Taiz Governorate Education Office" were ready in August 2007. • Comprehensive guidelines will be developed in which contents of draft guidelines for GEO and of manuals for DEOs and schools are incorporated by the fourth project year.
1-7 Conduct training on how to monitor the progress of pilot Project for DEO officers in the target areas.	Capacity development of GEO for monitoring is proceeded not in a form of training, but OJT. OJT of DEOs is done through monthly meetings.
1-8 Monitor the pilot Project	Monitoring is implemented through school visits and review of monthly reports submitted by School Committees, Fathers' councils and Mothers' Councils. GEO, together with field consultants and the JICA Expert Team, visited all pilot schools twice a year. DEOs visited schools twice a month. Besides, a joint team (GEO and DEOs) visited all pilot schools on occasion of signing ceremony for pilot projects (School Improvement Plan).
1-9 Conduct regular workshops on the pilot Projects and share experiences, problems and lessons learnt through the pilot at district and Governorate levels.	Except the evaluation workshop mentioned 1-1 above, Open Day was held in December 2006 in three districts (Maawiyahm, Maqbanah and Al Makha) with the purpose of sharing experiences among pilot schools in the three target districts.
1-10 Conduct the end-line survey.	The survey will be conducted in the middle of 2008.

1-11 Formulate guidelines for promoting girl's education in Taiz Governorate based on the results of Activity 1-8, 1-9 and 1-10).	See 1-6 above.												
2-1 Conduct workshop on the outline of the Project and pilot Project.	<p>(Placement of this activity targeting MOE and development partners under Output 2 is not logically appropriate.)</p> <p>Seminar targeting MOE and development partners is as follows:</p> <table border="1" data-bbox="667 488 1375 813"> <thead> <tr> <th data-bbox="675 488 799 539">Date</th> <th data-bbox="807 488 1161 539">Contents</th> <th data-bbox="1169 488 1367 539">No. of Participants</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="675 551 799 663">June 2005</td> <td data-bbox="807 551 1161 663">Seminar to explain contents of Inception Report of BRIDGE</td> <td data-bbox="1169 551 1367 663">50 from MOE and other development partners.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="675 674 799 752">Sept. 2006</td> <td data-bbox="807 674 1161 752">Seminar to introduce BRIDGE to development partners.</td> <td data-bbox="1169 674 1367 752">Approximately 25 participants.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="675 763 799 813">Feb. 2007</td> <td data-bbox="807 763 1161 813">Seminar for MOE mission</td> <td data-bbox="1169 763 1367 813">50 from MOE</td> </tr> </tbody> </table>	Date	Contents	No. of Participants	June 2005	Seminar to explain contents of Inception Report of BRIDGE	50 from MOE and other development partners.	Sept. 2006	Seminar to introduce BRIDGE to development partners.	Approximately 25 participants.	Feb. 2007	Seminar for MOE mission	50 from MOE
Date	Contents	No. of Participants											
June 2005	Seminar to explain contents of Inception Report of BRIDGE	50 from MOE and other development partners.											
Sept. 2006	Seminar to introduce BRIDGE to development partners.	Approximately 25 participants.											
Feb. 2007	Seminar for MOE mission	50 from MOE											
2-2 Select facilitators in the target communities.	One member was selected as a facilitator among each School Committee for the first project year. But, position of the facilitator was abolished partly because it was found that communication between school and community went well without a facilitator.												
2-3 Establish Fathers' council and Mothers' Council if there is no such councils.	Both fathers' council and mothers' council have been formulated in all 59 pilot schools by the end of 2004.												
2-4 Report the result of the baseline survey to the target school administrators and community people and give them some advices on the issues of basic education to be addressed.	Results of the baseline survey were reported to DEOs at the monthly meeting. Training materials were revised based on results of the baseline survey. Results were also utilized for planning and implementation of awareness-rising campaign.												
2-5 Conduct workshops and training on the roles/responsibilities of and how to activate the fathers'/Mothers' Council	No workshop solely targeted fathers' councils and mothers' councils has been held. Instead, Councils' members who are served as a representative of the councils were invited to workshops and trainings mentioned above.												
2-6 Conduct regular workshops on the importance of education, especially girl's education for the member of the fathers'/mother's council.	No regular workshop was held for the purpose of advocating fathers' councils/mothers' councils on the importance of girls' education. Yet, the Project created other opportunities for advocacy activities: workshops held at Open Day, and activities in School Improvement Plan.												
2-7 Conduct meetings among the members of the fathers'/Mothers' Councils, community representatives, female/male students and school related people, and facilitate them to identify their educational issues and development needs in the communities.	School committee, fathers' council and mothers' council are encouraged to have monthly meetings under the Project. Mid-term Evaluation found that schools visited during the evaluation have had meetings at regular basis.												
2-8 Conduct meetings among the relevant stakeholders to implement monitored in Activity 2-7 and facilitate them to decide and make plans for their pilot Project based on the needs identified	Mid-term Evaluation found that DEOs have taken its responsibilities for assisting schools to prepare SIP as required in BRIDGE implementation. Monitoring of school activities by DEOs is through school visits and by reviewing reports submitted by school committee, fathers' council and mothers' council.												

and DEO's plans made in Activity 1-5.	
2-9 Facilitate relevant stakeholders to implement the pilot Project.	See 3-3 below.
2-10 Monitor and report regularly the progress of the pilot Project.	Annual reports prepared by school committee, fathers' council and mothers' council, and records of school visits were submitted to GEO and JICA-BRIDGE Team.
3-1 To conduct training on school management, girl's education promotion and so on for school administrators (headmasters/mistress add deputy headmasters/mistresses)	Training on school management was implemented in three districts (as a pilot) for the second project year and extended to all six districts (all 59 pilot schools) for the third project year.
3-2 Establish School Committees with the pilot schools, of which members consist of school administrators (including teachers and inspectors), responsibilities of male educational quality at their schools.	School committee has been established in all pilot schools by September 2004.
3-3 Conduct meetings among the members of the School Committees established in Activity 3-2 and facilitate them to identify the needs to improve school management and educational quality at their schools.	(This is a repeat of 2-7 and 2-8 above.) School committee at all 59 pilot schools planned and implemented pilot projects (School Improvement Plan).
3-4 Conduct meetings among the members of the School Committees and facilitate them to decide and make plans for their pilot based on the needs identified in Activity 1-5.	
3-5 Facilitate relevant stakeholders to implement the pilot Project planned in Activity 3-4.	School Improvement Plan has been implemented at all pilot schools.
3-6 Monitor and report regularly the progress of the pilot Projects proposed by schools to relevant DEOs by the representatives of the School Committee.	See 2-10 above.

Kn

cus/9/9

3.3 Achievement of Outputs

Output 1: Taiz Governorate's capacity on regional educational administration is enhanced.

Definition of the "capacity" under the Output 1

- "Capacities on regional educational administration" means capacities of managing a BRIDGE implementation cycle that was introduced for the first time in the Taiz Governorate.
- Capacities required to Taiz Governorate Education Office (GEO) include organizing training/workshops for DEOs, securing budget, approving proposals and providing fund and approving financial/progress reports.
- Capacities required to DEOs include organizing training/workshops for school head teachers and school committee, facilitating school committee to plan and implement School Improvement Plan, monitoring their activities proposed in SIP through school visits and reviewing activities and financial reports submitted by school committee.

The Project developed a self-evaluation sheet for DEOs with rating from 1 to 5. It was found in the 2006 evaluation result that the majority of the team members marked 5 (excellent) for 10 categories shown below. In order to make results more accurate and trustable, the JICA Expert Team plans to modify the method of evaluation to the self-assessment through individual interviews using the self-evaluation sheet. A self-evaluation sheet for GEO will be also developed this year.

Categories for Self-Assessment on DEO's Competency

(1) team working, (2) leadership, (3) networking, (4) resource mobilization, (5) knowledge and skills to support schools, (6) knowledge and skills to support schools, (7) communication with pilot schools, (8) personal maturity, (9) commitment to work, and (10) presentation skills

The degree of what each Output has been achieved in accordance with objectively verifiable indicators is described as below.

Objectively Verifiable Indicators	Result as of August 2007		
1. Number of training Projects conducted for GEO and DEO officers.	Date	Contents	No. of Participants
	July 31 to August 2, 2005	TOT on Planning, implementation and facilitating	18 DEO staff (3 staff from each target districts)
	August 7 to 9, 2005		
	September 7, 2005		
	July 8-9, 2006	Monthly meeting and TOT for planning	Approximately 25 GEO/DEO staff for each meeting.
	Sept.27 2006		
	Nov.11, 2006		
	4 Dec. 2006		
	23-24 Jan, 2007		
	3-4 March 2007		
June 12-13, 2007			
2. The number of activities conducted among schools, DEOs and GEO.	In total, 227 pilot activities were proposed and implemented during the first Project year and in total of 256 activities were proposed and implemented.		
3. The number of awareness raising activities for promoting girl's education.	See Activity 1-2 above.		

Output 2: Community participation in basic education is activated in the target areas

Criteria of the "Community Participation"
(1) community leaders recognize the importance of girls' education, (2) collaboration between community and head teacher, (3) community leaders' initiative to encourage women's participation, and (4) women's participation in decision-making.

HW
The Project developed an evaluation criteria sheet with 4 criteria mentioned above to monitor the progress in community participation. Assessment on community participation in accordance with the four criteria was conducted in 2006 by DEOs. Main findings include: approximately 90% of the pilot schools marked "satisfactory" for Criteria 1, but ratings for Criteria 2 and 3 were lower with mixed results among pilot schools; and over 73% of the pilot schools marked "weak" for Criteria 4.

Besides, results in accordance with objectively verifiable indicators set in PDM₀ are as follows:

Objectively Verifiable Indicators	Result as of August 2007
1. Number of fathers' and Mothers' Councils established and their number of the activities conducted.	Both fathers' council and mothers' council were formulated at all 59 pilot schools by the end of the second school year. Regarding results of activities by both councils were compiled in the report shown in 2 below.

2. Number of workshops for father's council and Mothers' Council, school staff and DEO. (This description is not same as Japanese version)	Date	Contents	No. of Participants
	August, September and Dec. 2005	4 types of training (School Improvement Planning, Pilot Activity Implementation, Facilitating and Financial Report)	336 School Committee members
	July 2006	District workshop	459 School Committee personnel
	Dec. 2006	School open day event	170 school personnel
	Jan. 2007	Report writing workshop	160 community members
3. Number of reports submitted to DEO by facilitators.	Reports were submitted to DEOs by facilitators, but not always in the timely manner for the first Project year. School Committee is in charge of submitting reports prepared by school committee, fathers' council and mothers' council to DEOs. The facilitators' system was abolished in the 2 nd project year.		
4 Parents'/communities' expectation and awareness of the importance of girl's education	Results of focus group interviews at the time of Mid-term Evaluation discovered that parents came to aware of the importance of girls' education and actively involved in school affairs. Interviewees said that they are satisfied with school management.		

Output 3: Capacities in school management (head teachers) is enhanced in the target areas.

<p>Definition of the "capacity" under the Output 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacities required to school administration are mobilizing and getting community people in the process of planning, implementation of School Improvement Plan, and improve the learning and teaching environment at school. ➤ Capacities required to school committee whose head is usually a head teacher include: planning and implementation of School Improvement Plan and preparing activity and financial reports.

The Project developed an evaluation criteria sheet with 8 criteria mentioned below to monitor the progress in leadership and management of head teachers. Assessment in accordance with the eight criteria was conducted in 2006 by DEOs, but little differences were shown in the result among the pilot schools. The JICA Expert Team concluded that: due to cultural attitudes the necessity for confidentiality had stressed enough and therefore DEOs were prepared to publicly state weakness of head teachers who were partly their communities; and that issues of confidentiality's need stressed in the structure to judgement to be made on evidence rather than relationship.

<p>Criteria of the "Head teachers' and Leadership and Management"</p> <p>(1) community collaboration, (2) professionalism, (3) ability to solve problems, (4) ability to organize and use new resources, (5) working attitude, (6) leadership, (7) support for the quality of teaching, and (8) role as a communicator.</p>

Besides, results in accordance with objectively verifiable indicators set in PDMo is as follows:

Handwritten signature/initials

Objectively Verifiable Indicators	Result as of August 2007		
1. Number of training for school administrators.	Date	Contents	Total no. of Participants
	August, September and Dec. 2005	4 types of training (School Improvement Planning, Pilot Activity Implementation, Facilitating and Financial Report)	2253 participants.
	July 2006	3 types of training Planning, Financial Report and training for head teachers)	784 participants
	June and July, 2007	2 types of training (Planning for head teacher and training for School Committee	590 participants
2. Number of meetings conducted at the school level.	Monthly meetings were held.		
3. Expectations (Assessment) of parents/community to (on) school (management)	Results of focus group interviews at the time of Mid-term Evaluation discovered that they are satisfied with school management and that mothers as well as fathers recently have participated actively in planning and implementing School Improvement Plan.		
4. The submission of monthly and annual activity report by school administrators to DEO	No report has been submitted by a head teacher to DEOs, but by school committees.		

3.4 Achievement of Project Purpose

Project Purpose : The effective model of regional educational administration based on community participating and school initiatives is established for improving girl's access to educational opportunities in the targeted districts in Taiz Governorate.

Objectively Verifiable Indicators	Result as of August 2007
1. Guidelines for promising girls' education in Taiz Governorate is made.	The draft of the guidelines was prepared in August 2007. The final version of the guidelines will be developed in November 2008.
2. Female students' ratio against a male student in G6 in the targeted area.	<ul style="list-style-type: none"> The ratio in G6 has been increased gradually from 0.42 in September 2004, 0.46 in September 2005 and 0.53 in September 2006. Target ratio of female students against a male student in G1-G6 set in 2005 was 0.75 and 0.85 in 2006 and 0.86 in 2007. Starting 2007, the Project also set the target for each pilot school and each target district, and has data.

3.5 Issues relating to the Implementation Process

< Issues relating to Project Design >


- In relation to Project Purpose, the definition of "effective model" is not clear, which might have prevented key stakeholders from having clear vision on outcomes of the Project. Results of focus group

interviews show that different stakeholders have different understanding about what the BRIDGE model is.

- Most of objectively verifiable indicators are quantitative. Although capacity development is one of core elements of the Project, it is not reflected on indicators in the current PDM (PDM₀). Rather, the focus is put more on the numbers of such activities as training, workshops, reports, etc. This might have led the Project's attention more to practices of school activities with block grant at some extent. More importantly, the objectively verifiable indicator of the Project Purpose, regarding the guidelines, might have led some stakeholders to misunderstanding that the expected outcome of the Project intervention would be the printed guidelines (which is actually described in "means of verification" in the PDM₀).

< Issues of Project Management >

- For the first two years of the Project, the Project implementation was not as smooth as it had been expected due to the uncertainty of a leading department within GEO and the discontinuous assignment of Yemeni key counterparts to the Project (which influenced on the important assumption of activity, "trainees from GEO, DEO and schools or communities at technical courses or seminar continues to participate in the Project"). But the project has built a momentum since the third project year when the GEO team, consisted of four key members from Department of Girls' Education and Department of Community Participation, was formed under General Director of GEO. Strong leadership and commitment of General Director as well as good partnership between the JICA Expert Team and Yemeni counterparts are promoting factors for the implementation of the Project.
- The JICA standard Project management framework of utilizing the PDM has not applied to BRIDGE: PDM is not utilized as a tool for implementing and monitoring of the Project because short-term based JICA Expert Team has the Terms of Reference within the framework of the Project which is not fully matched with the PDM (PDM₀).
- Monitoring of the progress in Project implementation has been done regularly through regular meetings, monitoring trips and activity reports, which are included within the Project framework. No JCC meeting has been held with purposes of planning and monitoring of Project activities as stated in Record of Discussion signed at the time of Preliminary Study conducted in early 2005.



4. Evaluation by Five Criteria

4.1 Relevance

The Project Purpose and Overall Goal remained relevant in terms of Yemeni national policies, Japan's Development Assistance (ODA) policy to Yemen and local needs of the education sector.

1) Relevance to Yemeni national policies:

Education remains the high priority within national policy framework since the time of the Preliminary Study for BRIDGE: the third Development Plan for Poverty Reduction (2006-2010) and Strategic Vision 2025. Challenges specifically in education sector are addressed in Basic Education Development Strategy (BEDS): (a) attainment of universal access and completion of G1 to G6 of basic education and 90% access for G1-G9, (b) increase in female enrolment, especially rural areas, (c) substantial improvement of the

quality of education results, (d) strengthening institutional capacity at the local and national levels and (e) enhancement of internal efficiency. The Project contributes to gender parity in enrolment, with focus on specific needs of local communities and broadening partnerships between local communities, schools and education officers. Among eight components of BEDS- (a) teacher training and guidance, (b) curriculum and evaluation, (c) school administration (d) education funding, (e) decentralization of education, (f) girls education, (g) school building, (h) community participation in education, intervention areas of the BRIDGE Project include (c), (e), (f) and (h).

The status of the development of Taiz BEDS has been unchanged since the time of the Preliminary Study. The draft of Taiz BEDS is align with national BEDS, and therefore it is reasonable to conclude that the Project Purpose, “The effectiveness of regional educational administration based on community participating and school initiatives is established for improving girls’ access to educational opportunities in the target districts in Taiz Governorate” is aligned with government policies and priorities in education sector.

2) Relevance to Japanese ODA policy:

Overall Goal and Project Purpose are relevance to Basic Education Growth and Initiatives (BEGIN), which is Japan’s assistance framework in education sector. Three key areas of interventions addressed in BEGIN are (a) increase in access to education, (b) improvement of quality of education and (c) improvement of management. The technical cooperation through BRIDGE is the direct intervention to improve management by local governments and the indirect intervention to increase in access to education. The Project is also consistent with Japan’s ODA policy to Yemen whose first priority is put on basic education, with special attention to issues of human security and gender.

BRIDGE is also within the strategic framework of JICA’s assistance to Yemen, which assistance in education sector puts emphasis on basic education with purpose of increase in access and improvement of quality of education through strengthening capacity of local educational administrators and improvement in school management.

3) Relevance to local needs:

The questionnaire survey and interviews to key stakeholders indicate that BRIDGE is appropriate to response to their challenges in girls’ education. The statistics shown in Table 4-1 support their views: the enrolment of girls has increased since the starts of BRIDGE, but needs in areas of girls’ education remains in target districts.

Handwritten mark

Handwritten signature

Table 4-1 Number of Enrolment (G1-9) in Taiz Governorate for 2006-2007

	Number of Schools	Number of teachers			Number of Students																							
		M	F	Total	G1		G2		G3		G4		G5		G6		G7		G8		G9							
					M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F				
1	Al Qahira	26	402	738	1140	1,671	1,711	3,382	1,611	1,671	3,282	1,581	1,728	3,309	1,759	1,590	3,349	1,832	1,541	3,373	1,934	1,683	3,617	1,876	1,600	3,476	2,145	1,693
2	Saleh	22	278	476	754	1,736	1,648	3,384	1,520	1,586	3,106	1,318	1,492	2,810	1,445	1,331	2,776	1,387	1,287	2,674	1,212	1,171	2,383	1,163	1,068	2,231	1,479	1,249
3	Al Modaffer	23	354	790	1144	2,366	2,386	4,752	2,087	1,926	4,013	2,084	2,236	4,320	1,882	2,160	4,042	1,497	1,941	3,438	1,522	2,083	3,605	1,289	2,076	3,365	1,858	1,879
4	Al Taiziya	113	1784	245	2029	5,498	4,770	10,268	3,555	4,419	7,974	3,479	4,535	8,014	4,179	2,798	6,973	3,820	2,453	6,273	3,331	2,087	5,418	2,761	1,855	4,613	2,530	1,461
5	Sabir Almadadim	82	1283	143	1426	3,049	2,721	5,770	2,394	2,054	4,448	2,932	2,421	5,353	2,290	1,663	3,953	2,063	1,369	3,422	2,023	1,117	3,139	1,757	892	2,651	1,761	812
6	Mashra'a	18	394	6	400	495	499	994	365	395	760	428	444	872	452	420	872	394	338	732	438	370	808	406	328	736	378	251
7	Mawziya	77	898	84	982	3,173	2,730	5,903	1,947	2,320	4,267	1,655	2,212	3,867	2,065	1,229	3,294	1,774	885	2,659	1,489	647	2,145	431	1,086	275	275	275
8	Khadeer	56	748	119	867	2,287	1,963	4,250	1,728	1,967	3,695	1,631	1,836	3,467	1,707	1,219	2,926	1,612	1,110	2,726	1,383	941	1,315	836	1,036	632	632	632
9	Same'	25	274	16	290	1,193	981	2,174	698	908	1,606	766	958	1,724	787	629	1,413	727	560	1,133	631	373	1,009	550	342	892	484	270
10	Al Selow	29	334	18	352	1,194	1,163	2,357	944	1,037	2,001	954	1,006	1,960	920	894	1,814	880	798	1,688	808	658	2,342	682	556	1,138	704	476
11	Hayfan	52	776	191	967	1,628	1,561	3,189	1,285	1,334	2,619	1,186	1,374	2,560	1,297	1,073	2,369	1,220	933	2,202	1,209	877	1,061	849	903	685	685	685
12	Al MisraKh	47	780	41	821	1,848	1,793	3,641	1,435	1,582	3,017	1,391	1,651	3,042	1,497	1,244	2,741	1,431	1,090	2,521	1,342	942	1,143	801	1,269	732	732	732
13	Jabal Habashi	86	902	90	992	2,970	2,639	5,609	2,492	1,958	4,450	1,950	2,480	4,430	2,323	1,708	4,021	2,184	1,469	3,653	2,017	1,201	3,218	1,737	1,011	2,748	1,666	992
14	Al Mawasil	64	879	66	945	2,486	2,320	4,806	1,961	1,905	3,866	2,017	2,370	4,387	2,152	1,936	4,083	1,957	1,698	3,655	1,875	1,440	5,123	1,862	1,276	6,399	1,528	1,346
15	Al Ma'fir	51	603	48	651	2,605	2,432	5,037	1,900	2,253	4,153	2,033	2,342	4,375	2,079	1,627	5,002	1,864	1,361	3,225	1,649	1,057	4,874	1,329	752	6,626	1,057	667
16	Al Shammaitain	111	1304	358	1662	3,079	2,768	5,847	2,446	2,876	5,322	2,426	2,838	5,264	2,652	2,389	8,053	2,456	2,060	4,516	2,376	1,505	6,891	2,096	1,667	8,558	1,698	1,490
17	Maqbanah	113	935	31	966	4,512	3,120	7,632	2,304	3,316	5,620	2,275	3,283	5,558	3,040	1,587	6,645	2,687	1,261	3,948	2,231	1,027	5,175	1,830	737	6,912	1,543	581
18	Al Rawnah	110	1239	162	1401	3,324	2,911	6,235	2,138	2,650	4,788	2,128	2,681	5,369	2,413	1,891	7,260	2,259	1,726	3,985	2,163	1,578	5,553	1,824	1,410	6,963	1,900	1,282
19	Al Salam	90	1245	334	1579	2,573	2,320	4,893	1,645	1,931	3,576	1,833	2,126	5,702	2,062	1,897	7,599	1,990	1,737	3,727	1,861	1,685	5,612	1,741	1,542	7,154	1,614	1,490
20	Al Makha	50	264	21	285	1,442	1,726	3,168	1,243	1,506	2,749	1,154	922	3,071	632	443	3,514	558	385	943	425	259	1,413	381	210	310	149	149
21	Mawza'	27	120	0	120	839	715	1,554	627	708	1,335	819	471	539	314	194	733	292	179	471	253	131	648	168	105	753	183	86
22	Al Waziya	29	281	4	285	828	1,035	1,863	567	683	1,250	642	479	604	346	285	929	352	248	604	277	216	886	186	125	1011	192	96
23	Bab Al mandab	13	78	1	79	390	429	819	322	370	692	322	296	988	140	144	1,132	119	113	232	67	63	299	65	53	352	75	39
Total		1,314	16,155	3,982	20,137	51,136	46,341	97,477	36,789	41,151	77,940	36,994	42,018	78,992	38,433	30,361	68,794	35,355	26,542	61,897	32,516	23,111	84,907	28,267	20,522	105,429	27,449	18,633

Source: BRIDGE Project Team

4) Appropriateness of the Project Design:

There is a logical leap from the achievement of Project Purpose to Overall Goal. While Project Purpose covers target districts, Overall Goal covers the entire Governorate. The existing gap cannot be bridged with the current important assumption but with the condition that the model is disseminated to non-pilot schools in the target districts and non-target districts in the Governorate. It seems to be a scenario illustrated in PDM₀ that GEO is a key role player to disseminate the model within the Governorate, using the developed guidelines. However, the scenario is not accurately reflected on the current objectively verifiable indicator. The current indicator “Guidelines for promising girls’ education in Taiz Governorate is made” and means of verification “Girls’ Education Promotion Guidelines is printed” might have been causes of misperception that the development of the guidelines itself (without paying enough attention to quality assurance) is a goal of its intervention, which is not consistent with the scenario. Therefore, the current indicator needs to be replaced by the one that assesses the quality of the guidelines and capacities of GEO in management of BRIDGE implementation by using the developed guidelines.

Three Outputs pinpoint the three key stakeholders who could be basic elements/components of the BRIDGE model. Yet, some of activities set under each Output are logically inappropriate. It is also should be noted that some activities set at the time of the Preliminary Study is not proper in line with the recent situation and that Project has implemented key activities which were not in the original PDM (PDM₀) but were necessary to bridge the gap between Project Purpose and Overall Goal.

4.2 Effectiveness

Interventions by the Project have successfully mobilized key stakeholders toward the promotion of girls’ education. It is also a significant contribution of the Project that a management tool with the full cycle from planning to evaluation (report writing) in a timely manner has been introduced for the first time to Taiz Governorate.

On the other hand, results of a series of interviews to key stakeholders led the Evaluation Team to the conclusion that there is a lack of common perspective among key stakeholders on what the BRIDGE model is and on interpretation with what conditions the model can be regarded as effective. The Evaluation Team believed that these two issues need to be clarified at the time of Mid-term Evaluation to complete the Project successfully in November 2008. As shown below, the clarification was drafted by the Evaluation Team based on interviews to key stakeholders and shared with the parties concerned toward the mutual agreement at the end.

➤ **Definition of the BRIDGE Model:**

The term of “BRIDGE model” addressed in the Project Purpose can be identified as “school-based management with community participation which is managed, administrated and facilitated by local education officers to increase access of girls to basic education (G1-G9)”. BRIDGE model is featured with components shown below:

Main components of the BRIDGE model

- a) School improvement plan, implemented with block grant, together with awareness activities.
- b) Mechanism to bridge between school and community through bottom-up planning
- c) Local education officers as a function to facilitate and support activities on the ground (school/community) with full cycle from planning to evaluation

➤ **Basic Conditions to Assess that “Effective” BRIDGE Model Has Been Developed”**

< **Has BRIDGE Model Developed?** >

It is reasonable to assess that the BRIDGE model has been developed when the model contains main components identified above. Results of document reviews, the questionnaire survey and interviews indicate that the model is nearly developed:

All pilot schools in target districts recently have school committee, fathers’ council, and mothers’ council through which school and community are actively interacted and communicated.

District education officers (DEO) acknowledge their roles and responsibilities in BRIDGE implementation and have functioned as a bridge between the ground (school/community) and Governorate Educational Office (GEO) with support by the Expert Team. Further intervention and close monitoring by the Project is necessary to develop institutional capacity of GEO, together with individual capacity of GEO team members. Majority of stakeholders (GEO, DEOs, school management, community people) are familiar with BRIDGE implementation with full management cycle from planning to evaluation.

All 59 pilot schools recently have started to implement School Improvement Plan for the 2007-2008 school year which is planned through active participation of community people, especially mothers who are encouraged and enlightened by a series of awareness activities. Results of interviews to school committee, fathers’ council and mothers’ council discovered that three parties have worked in a good partnership toward the common goal that is an increase in girls’ access to basic education. School data available at the time of Mid-term Evaluation show that the number of girls’ enrolment has been increased since the introduction of BRIDGE in target areas.

< **Is the Developed Model Effective?** >

Two objectively verifiable indicators to assess the achievement of Project Purpose are set in PDM0: (1) guidelines for promising girls’ education in Taiz Governorate is made, and (2) female students’ ratio against a male student in G6 in the target area. In accordance with these indicators, possibilities in achievement of Project Purpose by the end of the Project are high.

However, the Evaluation Team suggested that indicators (shown in the box below) to assess the effectiveness of the developed model should be set to ensure the satisfactory outcomes of the Project in November 2008. One indicator is to assess the quality of guidelines and the other is to assess GEO’s skills of facilitating BRIDGE implementation without external supports. The suggestion is based on the consideration that a scenario illustrated in PDM0 seems that the model will be

disseminated to non-pilot schools and non-target districts by using the developed guidelines after the end of the Project: Project Purpose targets 6 districts in Taiz Governorate while Overall Goal targets all districts in the Governorate. To achieve the Project Purpose, a gap between pilot schools and non-pilot schools in the target districts need to be filled out. By the same token, a gap between target districts and non-target districts in Taiz Governorate needs to be filled out to achieve Overall Goal.

Suggested indicators to assess the achievement of Project Purpose

- 1) Guidelines on implementing the BRIDGE model, especially from perspective of promotion of girls' education is in place and understood by key stakeholders.
- 2) GEO is capable of facilitating BRIDGE implementation by utilizing the developed guidelines.

Followings are results of assessment on the effectiveness of the developed model based on the suggested indicators

➤ Assessment on the quality of guidelines

The assessment of the quality of guidelines at the time of Mid-term Evaluation is with broad criteria or viewpoints shown below. More detailed criteria will be suggested by JICA to the JICA Expert Team after the Mid-term Evaluation.

<How do GEO's assess the draft guidelines?>

The first draft guidelines were developed by the JICA Expert Team after a series of discussions with General Director of GEO. In the process of the development, their comments were reflected. The guidelines are for GEO, which will take over a role of disseminating the model after the end of the Project in November 2008. GEO team members said that the draft guidelines lead them to good understanding what and how to do because they have already been familiar with procedures described in the guidelines through routine BRIDGE implementation practices with full supports by the JICA Expert Team.

<Does the guidelines introduce effective approaches to promote girls' education?>

hm
The guidelines will be finalized with the attachment of the BRIDGE implementation manuals for DEOs and schools, which have been already developed. The final version also will include examples of effective activities for the promotion of girls' education that were proved through implementation of School Improvement Plan by pilot schools in the target districts during the Project period. The Evaluation Team assumed that there is a room for improvement in the drafted version toward the finalization.

<How do MOE assess the draft guidelines?>

The draft guidelines have not been shared with MOE, yet.

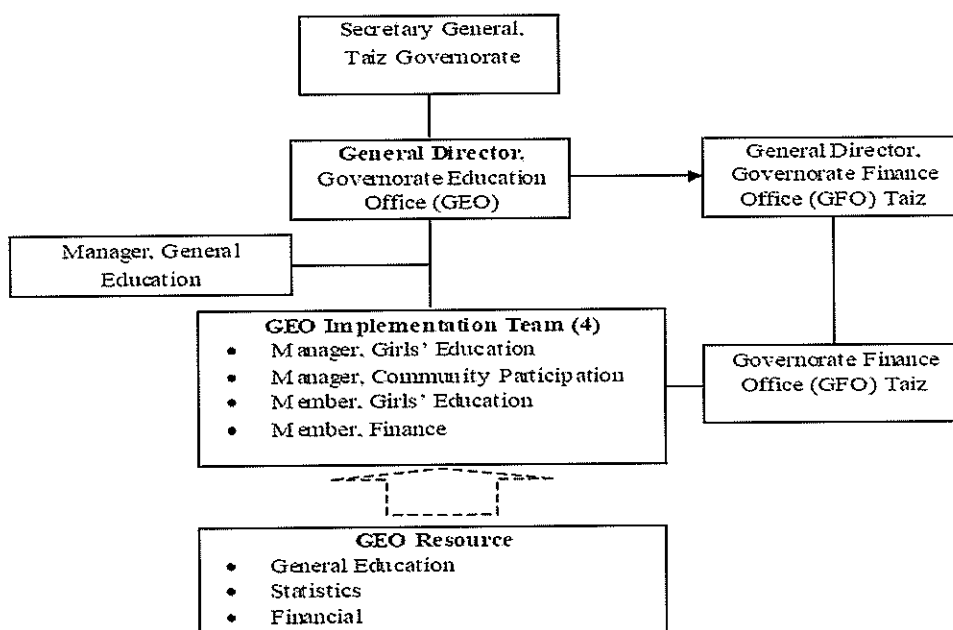
aw

➤ Assessment on GEO's capacities of implementing BRIDGE:

<Is the implementation structure of GEO stable?>

The team of GEO was reorganized months ago with four key members from Department of Girl's Education, Department of Community Participation and Department of Finance, and therefore the team has not been stable enough, yet. The General Director of GEO and his team assessed that capacities of team members of facilitating BRIDGE implementation have not reached the satisfactory level, yet. On the other hand, General Director of GEO and the JICA Expert Team recently have observed active involvement of the team in BRIDGE implementation and stronger sense of ownership.

Chart 4-1 GEO Structure for BRIDGE Project



Source: BRIDGE Draft Guidelines for Taiz Governorate Education Office, August 2007.

<Is GEO capable of securing budget for BRIDGE implementation?>

In the third project year, GEO has allocated its budget YER 320,000 for implementation of School Improvement Plan proposed by all 59 pilot schools at six target districts, in addition to YER500,000 provided by JICA. The disbursement is awaited. GEO is also preparing the 2008 - 2009 budget plan to allocate YER500,000 for implementation of School Improvement Plan for approximately 60 pilot schools at six target districts (and some amount for training). No JICA fund is provided for the fourth project year. The selection of districts and schools for the Governorate fund is currently in process.

4.3 Efficiency

1) Inputs by the Japanese side and the Yemeni Side

Inputs of Japanese side have been used in an effective manner. It is a common assessment of the

Handwritten signature/initials

JICA Expert Team and their counterparts that the assignment of Japanese experts is appropriate in terms of number of experts, areas of their expertise and the level of their skills/knowledge, timing and length of their assignment. C/P training in Japan held in March 2007 is appropriate in terms of number of participants, timing and length, contents and textbooks and materials for the training. Three participants (General Director of GEO and director of Department of Girls' Education at GEO and MOE manager) recently have been on board. The C/P training was effective to foster a sense of ownership and strengthen their commitment toward the achievement of the Project Purpose. On the other hand, the assessment on inputs by the Yemeni side is mixed. The JICA Expert Team assessed that the number of counterparts assigned to the Project is appropriate, but that their professional level and timing of assignment are less appropriate. Yemeni counterparts assessed themselves that both their inputs and cost-sharing are appropriate. Regarding amount of cost-sharing by the Yemeni side, small portion of monitoring cost has been covered by the Yemeni side since 2007, but no training cost has yet to be allocated to the Project.

2) Linkage with other Japanese assistance scheme and cooperation with other development partners.

The Project has linked with the grass-root assistance scheme for construction of buildings in Mawiya district, Maqbanah district and Al Makha district since 2006 and will plan in other three districts (Dhubab, Same' and Al Waziiyag) in 2007.

As for cooperation with other development partners, the Project referred GTZ's manual for the formation of fathers' council and mothers' council when it developed a training manual for school management. And, when the Project developed a training booklet for contracted teachers in 2007, it referred the Trainer's Guide for Training Teacher of Grade 1-3, which was developed by GTZ and UNICEF in June 2004.

3) Efficiency regarding Capacity Development

On the one hand, it could be hardly concluded that efficiency regarding capacity development is high enough because of the fact that very limited number of counterparts at the GEO level have involved in the BRIDGE implementation since the beginning of the Project, and that the GEO team with four new personnel were organized under the Director General of GEO just four month ago. On the other hand, capacity development of DEOs recently has been on wheels through OJT by the JICA Expert Team and a series of workshops/training.

jk

4.4 Impact

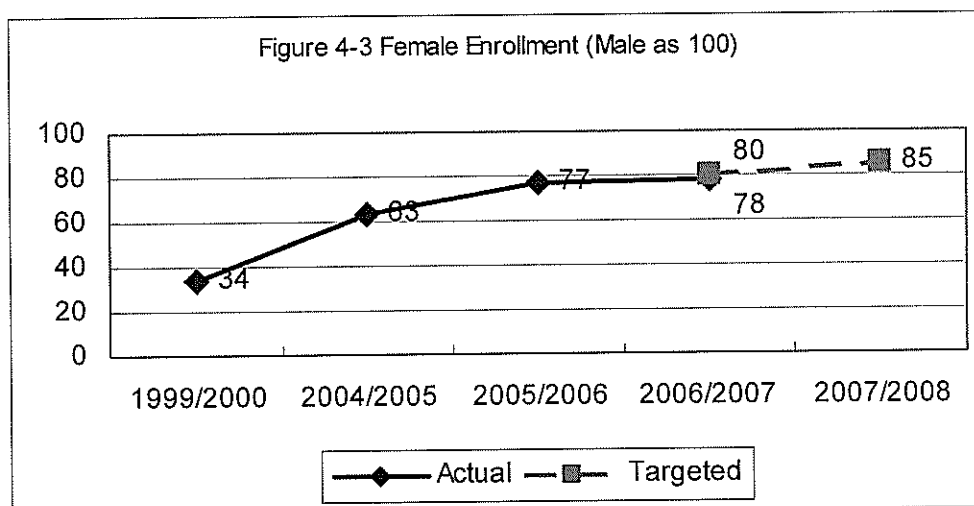
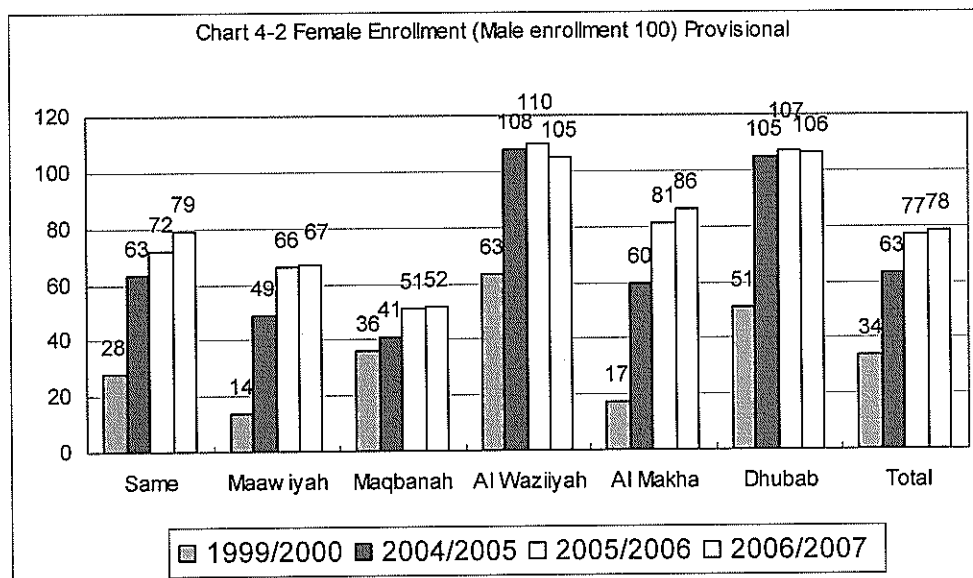
Overall Goal	Objectively Verifiable Indicators
Girls' enrolment rate in Taiz Governorate is increased.	Girls' enrolment rate from G1 to G9 in the target areas.

<Progress in Indicators set in PDMo>

In accordance with Objectively Verifiable Indicators set in PDMo, there is a certain progress in

awf
2-9

female enrolment ratio against a male student.



Objectively verifiable indicator of Overall Goal set in PDM₀ is not appropriate because it covers enrolment rate in target districts only while Overall Goal targets entire districts in Taiz Governorate, and therefore it needs to be modified in the revised PDM (PDM₁).

<Other Impact>

Besides impact in accordance with objectively verifiable indicator set in PDM₀, the Evaluation Team considered about: (1) if there has been already a sign of dissemination of the BRIDGE model to non-pilot schools in target districts and/or non-target districts in the Governorate or if GEO has specific plan to this end, and (2) if some influence by the Project on national policy or other development partners working in the country has been marked.

1) Sign of Dissemination to non-pilot schools or non-target districts

There has not been a concrete vision or plan on dissemination with Yemeni leadership, but some favourable signs have been observed even before the end of the Project: (a) GEO recently has considered about disseminating the model after the Project. According to the plan, six districts in the Governorate will be selected as a target of further intervention. (b) Vice-Governor recently has requested Ministry of Finance to allocate a lump sum of operation funds to enable 700 schools, mostly BRIDGE's pilot school, in the Governorate in 2008 beyond to implement the school activities.

2) Influence on MOE and Other Development Partners

MOE has acknowledged outcomes of BRIDGE Project, but no concrete step toward generalization of the model has neither been observed nor reported, yet.

As far as Project's influence on other development partners is concerned, some influences are reported to the Evaluation Team by the JICA Expert Team as listed below:

- Whole School Development Project as one of components of BEDP supported by World Bank has started in 2007 at 2 governorates with a plan to extend to 6 governorates in total. BRIDGE's success encouraged WB to start the Project, which had remained unimplemented before the BRIDGE started.
- UNICEF adapted BRIDGE's criteria for hiring contracted teachers for the teacher training component in Child-friendly Project under the current 5-year Country Project which targets 3 districts in Taiz Governorate.

<Unexpected Impact>

Unexpected impact is as listed below.

- Several schools in target areas, which closed before BRIDGE was launched, recently have opened.
- After the start of the Project, school buildings were constructed at some pilot schools with funds from a local council.

DEO personnel who are targets of capacity development under BRIDGE have worked as a facilitator for WB-supported Whole School Development Project.

<Negative Impact>

No negative impact of the Project have been observed or reported so far.

4.5 Sustainability

Results of the questionnaire survey and interviews to MOE and GEO led the Evaluation Team to conclude that it is most likely that political supports to implementation of BRIDGE continue after the conclusion of the Project in November 2008. Especially, it is a good sign that MOE issued the

statement in 2007, after its evaluation mission to Taiz, on the generalization of the BRIDGE model.

During the focus group interviews, DEOs and school committee identified financial sustainability as the most critical factor after the closure of the Project in 2008. As mentioned at the part of effectiveness above, GEO budget for the implementation of BRIDGE for the year of 2007-2008 and 2008-2009 is secured, but the budget beyond 2009 is uncertain at the time of Mid-term Evaluation. Therefore, close monitoring and follow-up during the Project period is necessary. Advocacy activities to appeal to Local Board and Local Council whose member are a member of fathers' council at some pilot schools are possible intervention to secure fund for BRIDGE implementation after the end of the Project.

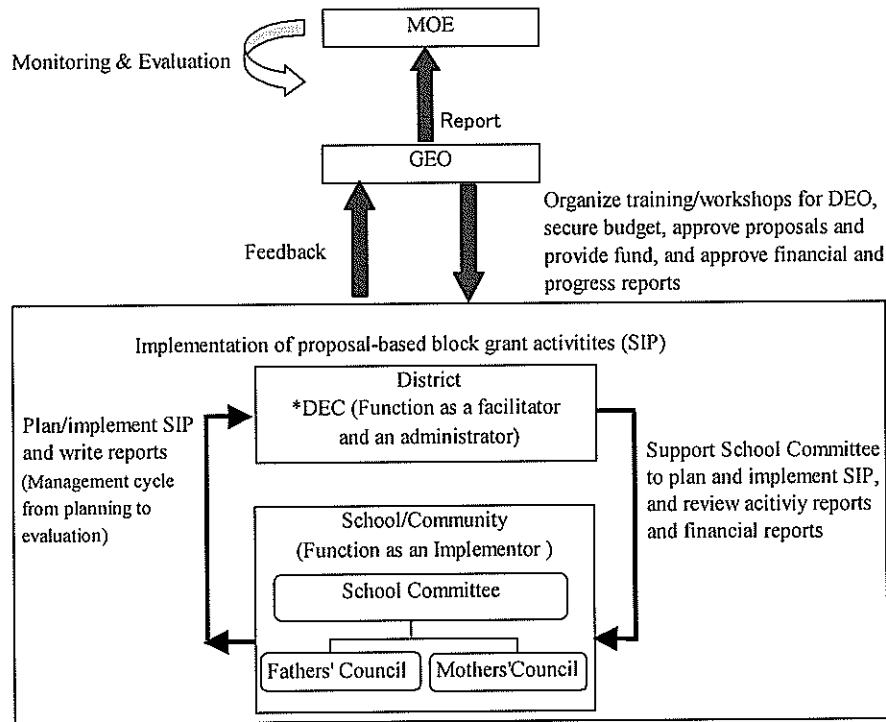
One of the critical issues in the context of policy support and financial support as well is the treatment of contracted teachers. It is a common assessment by interviewees that an increase in local teachers is the most effective intervention to increase the number of female students, and their concern is about if the contracted teachers will be hired continuously after the end of the Project. Taiz GEO with support from MOE plans to continue to hire contracted teachers who are high-school graduates officially at six target districts for 2007 and 2008, but the plan after 2009 is uncertain at the time of Mid-term Evaluation.

As long as technical aspects are concerned, current status of capacity development of each stakeholder is mixed. As mentioned earlier, more intervention is necessary to develop capacity of GEO team members who will be a key figure to disseminate the model after the completion of the Project. Meanwhile, other stakeholders – DEOs and school council members self-assessed that they have acquired basic knowledge and skills to handle each stage of BRIDGE management cycle, but it is a common view among all stakeholders that their planning skills are relatively weak. Meanwhile the JICA Expert Team assessed that more training should be provided to the GEO team members, but that some DEO's skills have reached the satisfactory level. The JICA Expert Team recently has been considering to make the best use of these DEO staff as a resource person to disseminate the model to non-pilot schools in the target districts.

Roles and Responsibilities of each stakeholder in BRIDGE implementation are shown as Chart 4-4.

It is encouraged to closely monitor the progress in development of capacities of key stakeholders and to make a concrete plan on how to utilize these key stakeholders as a resource person to disseminate the developed model after the completion of the Project.

Chart4-4 Stakeholders and Their Roles in BRIDGE Implementation¹



5. Revision of PDM

Based on the results of the evaluation exercise and other discussions with Project team, PDM version₁ (Annex 6) was finalized. Major changes from the PDM version 0 are as follows:

1) Objectively verifiable indicators

Objectively verifiable indicators of Overall Goal, Project Purpose and Outputs were changed to more qualitative ones to lead the Project's focus more on capacity development of key stakeholders.

2) Overall Goal

Description is changed from "Girls' enrolment rate in Taiz Governorate is increased" to "Girls' access to basic education in Taiz Governorate is increased" because official population data has not been updated.

3) Outputs

Output 4 "Steps for disseminating the BRIDGE model beyond the pilot schools and the target districts are initiated" was added to spell out on-going activities within the PDM.

¹ The chart was first drafted by the Mid-term Evaluation Mission and shared with the JICA Expert Team.

4) Activities

Activities were reorganized by:

- sorting out activities which do not suit the current situation (ex. 1-5, 2-9, 2-10, etc.) .
- adding activities which were not included in the original PDM0 but have been implemented to meet needs arose during the Project implementation process (activities which was placed under Output 4)
- repositioning the activities mentioned above in accordance with the logical framework.

5) Important Assumption

- Important assumption “the BRIDGE model is disseminated in the Taiz Governorate” was added to bridge a gap between Project Purpose and Overall Goal.
- “Trained GEO team remains as C/Ps” was added as the important assumption for Output to bring Project’s attention to close monitoring and follow-up of the progress in capacity development of GEO personnel.

6. Conclusions and Recommendations

On the basis of the information obtained by the interviews and discussions with the key stakeholders and the review of the relevant documents, the Evaluation Team confirmed that development of the BRIDGE model is in progress, and the bottom-up participatory approach accompanied by awareness activities adopted as a key feature of the model, has yield positive impact on girls’ enrolment. It can be concluded that the project has successfully introduced to the targeted schools, a participatory planning process which directly involves community members in the identification of education needs and priorities, for the common goal for promoting girls’ education.

Nevertheless, capacity development of local education administration, which is a key output of the project, remains as a major challenge in achieving the Project Purpose. Although the core counterparts of GEO actively involve in the BRIDGE implementation at this moment, the strengthening of institutional capacity at the GEO level has been significantly delayed due to the lack of continuity of key counterpart personnel. As for the DEO counterparts, it is assumed that a satisfactory level of skills has been acquired to facilitate BRIDGE implementation at school level through the joint school monitoring visits and monthly DEO meetings. In terms of financial perspective, although GEO has started to allocate its budget for the 3rd year implementation of School Improvement Plan for the targeted 59 schools, its sustainability is uncertain.

To date, the implementation of BRIDGE has been fully assisted by the Expert Team. In order to successfully hand over the implementation of the BRIDGE model to the Yemeni counterpart for further dissemination to the non-targeted districts, institutional strengthening of GEO and a gradual handover strategy are indispensable so that the Yemeni counterpart shall strengthen their capacity, ownership and initiative through the process. Ensuring the quality of the final guidelines to be

served as practical tools for dissemination of BRIDGE, the contents of the draft need to be rechecked and modified from the aspects of “clarity” “appropriateness” and “user-friendliness”.

In view of the above, the following is a series of recommendations for issues and tasks to be addressed during the remaining cooperation period.

6.1 Strengthening the institutional capacity of GEO for the facilitation of BRIDGE project

(1) Building institutional foundation through the core human resources

While the technical assistance should be intensified at the governorate level, the commitment and involvement of the key counterparts in the project implementation need to be further strengthened so that the current cooperation period is fully utilized for the necessary capacity building of the new counterparts of GEO. Needless to say the transfer of the key counterparts should be avoided.

Furthermore, it is suggested that after the good teamwork of the key counterparts is developed, other officers in their respective departments of GEO shall also be integrated in the implementation of BRIDGE so as to lay a solid institutional foundation for the BRIDGE implementation.

(2) Developing a strategic plan for the full integration of BRIDGE

GEO should develop a strategic plan to make the most of the project, its technical assistance and experiences to complement and reinforce their current education development efforts. Accordingly, the tasks and activities for the project should be integrated into the regular working assignments specified in the GEO work plan.

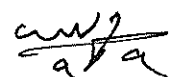
To facilitate this process, it is advisable that the experiences and lessons learned by BRIDGE shall be shared by wider stakeholders in GEO through workshops and meetings coordinated and facilitated by the core counterparts. Such activities can be integrated in the routine training workshops organized by GEO with appropriate assistance by the Expert Team.

(3) Securing budget for incentives

Budget for appropriate incentives including transportation fee for monitoring should be secured by Yemeni government motivate and ensure the full participation of counterparts of GEO as well as DEO in the implementation of the BRIDGE. At this moment, such budget is borne by the Project. In the future, monitoring activities should be integrated in the annual work plan with appropriate budget.

6.2 Clear delineation and coordination of the roles and responsibilities between GEO and DEOs

Clear delineation and coordination of the roles and responsibilities performed by counterparts at different levels (GEO and DEO) is crucial to the successful implementation of the BRIDGE model and its sustainability. In this respect, any overlaps should be avoided when specifying the roles and



responsibilities of GEO and DEO in the final guidelines so that both levels can work in coordination and complementary manner.

6.3 Quality assurance of the guidelines

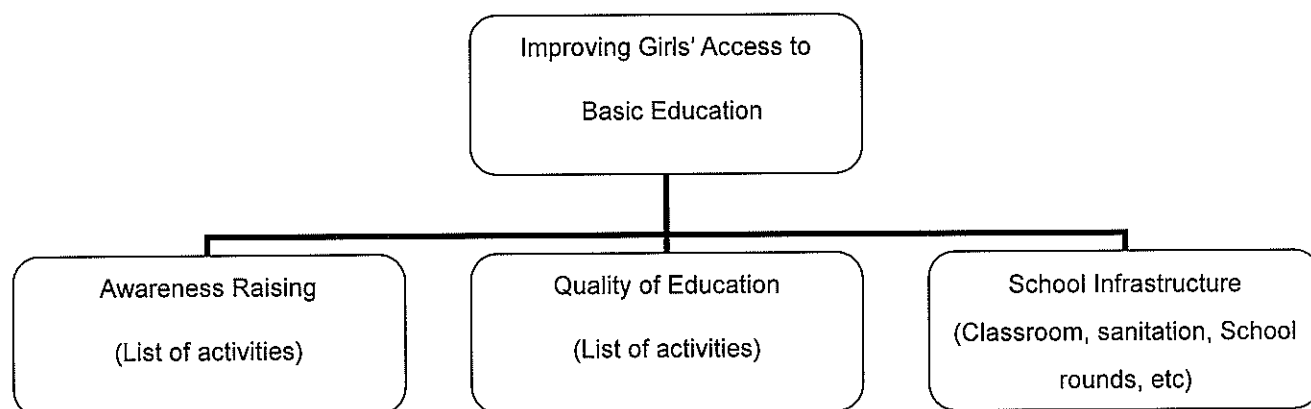
A major task of the Expert Team for the remaining cooperation period is the finalization of guidelines ensuring that it serves as an effective and functional tool for BRIDGE implementation and its further dissemination. In this respect, quality assurance of the guidelines is a key for sustainability of the outputs to be obtained by the project.

Since the draft guidelines together with a set of manuals and formats will be applied and modified in the process of the 3rd year implementation, the following points should be reviewed with particular attention:

- Whether roles and responsibilities, and procedures are clear enough to lead the key stakeholders to manage the implementation process of BRIDGE without external technical support,
- Whether the fundamental elements for the successful application of the promising approaches are appropriately explained, and
- Whether successful factors in good practices are introduced in a user friendly manner.

The points suggested by the Evaluation Team as examples for modification during the discussions include the following:

- Logical order and wording of the Structure of the BRIDGE School Improvement Plan (Chart 2. P11 of draft guidelines of Governorate) should be modified as below to clearly orientate the stakeholders that BRIDGE aims to improve girls' access to basic education.



- A format of the basic school data needs to be attached to the School Improvement Plan
- Contents of the Evaluation of school improvement Plan by DEO need to reflect the process of school data checking and confirmation.
- Definitions of Capacities, Roles, and Responsibilities of each of key stakeholders to avoid overlaps

It is also recommended that in the process of finalization, the draft should be widely shared and consulted with the donor community as well as relevant ministry's offices to ensure the quality of the final version.

6.4. Emphasizing the mechanism of bottom-up school data collection, confirmation and analysis

The guidelines specify that the project prioritizes the provision of classrooms and teachers. Thus, the importance of reinforcing the mechanism of collecting; confirming and analyzing the basic school data for the assessment of the actual needs, should be appropriately emphasized in each cycle of BRIDGE (planning through evaluation). Accordingly adequate orientation and emphasis need to be given in the guidelines, monitoring tools and format including the School Improvement Plan and the Evaluation of school improvement Plan (as already pointed out in recommendation 6.3.)

Since the mechanism for bridging the information gap is missing or not functioning in Yemen, the effectiveness and feasibility of the bottom-up data collection and confirmation mechanism based on the hands on experience should be clearly documented and widely shared with MOE and other donors.

6.5 Sharing Common Vision and Strategy for further dissemination

To date, the annual evaluation seminar, replacing the Joint Coordination Committee (JCC) meeting, has been conducted so that the progress of BRIDGE activities are confirmed by the key stakeholders in an appropriate manner. However, the Evaluation Team considers that it is beneficial to hold the JCC meeting as specified in the R/D at the end of 3rd year implementation to ensure the opportunity for the key stakeholders of MOE, GEO and DEO, to discuss on major management issues relating to the overall implementation process. It is particularly important that issues relating to further dissemination of the BRIDGE model should be thoroughly discussed and agreed between MOE and GEO Taiz at the opportunity of the evaluation seminar for the 3rd year implementation so that a common vision and strategy shall be shared and built to ensure the sustainability of the outputs of the project. It is also recommended that the modified PDM1 should be used by the key stakeholders as a common reference for the implementation and monitoring of the project progress so that the project is guided appropriately to achieving the goal.

6.6. Issues relating to the contracted teachers

(1) Continuity of the contracted teachers

The lack of teachers is identified as one of the most critical issues for the promotion of girls' education in the targeted schools which are located in the most disadvantaged areas in Taiz governorate. Considering the significance of the issue, it is requested that the Yemeni government shall ensure alternative means to sustain the contracted teachers who are being hired by the BRIDGE block grant. At the same time, GEO should ensure that the necessary training shall be provided to the locally hired teachers so that the minimum standard of quality is maintained.


(2) Exploring alternative means of deployment of teachers in geographically remote communities

The project proved that the rural and remote communities where the top-down teacher assignment by the central government is extremely difficult to function are actually capable of identifying, hiring and managing local teachers. Based on the convincing and promising evidences compiled by the project, it is highly recommended that the government should consider and explore alternative means of teacher deployment in rural area with the provision of block grant to be managed by school.

In this respect, the already mentioned bottom-up school data collection and confirmation mechanism needs to be emphasized and strengthened. In doing so, the government shall become able to assess and appropriate the necessary funds by allowing GEO to assess the actual needs, to budget based on the realistic data from school level, and to distribute the limited resources to schools with equity backed with the actual data.

7. Lessons Learned

7.1 Importance of deployment of local teachers

 The fact that hiring local teachers by school block grant is well accepted by the communities proves that local teachers, either by male or female and even if they are under-qualified, match the actual needs of rural schools in Taiz Governorate for the promotion of girls' education.

7.2 Integration of awareness activities into the School Improvement Plan

The Project has demonstrated that organizing awareness activities at the community level helps to change the perception of mothers and fathers toward the schools and education for girls. It also emerged that such activities are more effective when it is incorporated into School Improvement Plan (school activities), rather than organizing as ad-hoc awareness activities.



ANNEXES

ANNEX 1. Placement Records of Experts

ANNEX 2. List of Participants to Counterpart Training in Japan

ANNEX 3. List of Equipment Provided under the Project

ANNEX 4. Counterparts List

ANNEX 5. Project Design Matrix 0

ANNEX 6. Modified Project Design Matrix after Mid-term Evaluation (PDM1)

ANNEX 7. List of Abbreviations and Acronyms

hu

cut/a

ANNEX 1. Placement Records of Experts

■ First Year (June 2005- May 2006)

Name	Subject	Duration
Dr. Chiaki Kuranami	Team Leader	June 10, 2005 - June 25, 2005 Nov.16, 2005 - Nov. 26, 2005
Dr. Keiichi Ogawa	Deputy Team Leader / Regional Education Administration	July 17, 2005 - Aug.5, 2005 Sept. 20, 2005 - Oct.5, 2005 April 16, 2006 - April 26, 2006
Mr. Shinichiro Tanaka	Deputy Team Leader Micro Planning / Community participation	June 30, 2005 - July 30, 2005 Aug.14, 2005 - Sept.22, 2005 Nov.20, 2005 - Dec. 29, 2005 March 2, 2006 - March 9, 2006 March 29, 2006 - April 25, 2006
Ms. Aya Sonoda	Gender	June 22, 2005 - Oct.5, 2005 Nov.20, 2005 - Dec.23, 2005 Jan.30, 2006 - April 8, 2006
Ms. Emily Allardyce	Girls' Education	July 1, 2005 - Aug. 31, 2005 Nov. 25, 2005 - Dec. 5, 2005 Jan. 27, 2006 - Feb. 23, 2006 April 1, 2006 - April 5, 2006 April 15, 2006 - April 20, 2006
Dr. Tatsuo Kawashima	Educational Statistics / Impact Assessment	July 18, 2005 - Aug. 14, 2005 March 24, 2006 - April 6, 2006
Ms. Aiko Sakurai	Training Plan / Awareness Raising	June 22, 2005 - Sept. 7, 2005 Nov. 20, 2005 - Jan.6, 2006 Jan. 19, 2006 - March 9, 2006 March 29, 2006 - April 25, 2006

*Ms. Emily Allardyce was dispatched from Sana'a where she lived.

■ Second Year (June 2006- March 2007)

Name	Subject	Duration
Dr. Chiaki Kuranami	Team Leader	June 28, 2006 - July 12, 2006 March 1, 2007 - March 15, 2007
Dr. Keiichi Ogawa	Deputy Team Leader /	Sept.7, 2006 - Sept.22, 2006

Handwritten signature/initials

	Regional Education Administration	Dec. 9, 2006 - Dec.11, 2006 Feb.14, 2006 - Feb. 28, 2006
Mr. Shinichiro Tanaka	Deputy Team Leader / Micro Planning / Community participation	June 25, 2006 - July 26, 2006 Aug. 17, 2006 - Sept. 6, 2006 Dec. 5, 2006 - Dec. 23, 2006 Feb. 28, 2006 - March 16, 2006
Ms. Aya Sonoda	Gender	June 19, 2006 - Aug. 22, 2006 Nov. 2, 2006 - Dec. 12, 2006 Jan. 7, 2007 - March 6, 2007
Ms. Emily Allardyce	Girls' Education	June 24, 2006 - July 5, 2006 July 14, 2006 - July 31, 2006 Aug. 5, 2006 - Aug. 23, 2006 Sept. 9, 2006 - Sept. 11, 2006 Nov. 4, 2006 - Nov. 22, 2006 Nov. 28, 2006 - Dec. 7, 2006 Jan. 17, 2007 - Jan. 24, 2007 Feb. 24, 2007- March 14, 2007
Dr. Tatsuo Kawashima	Educational Statistics / Impact Assessment	
Ms. Aiko Sakurai	Training Plan / Awareness Raising	June 19, 2006 - July 20, 2006 July 31, 2006 - Sept. 26, 2006 Nov. 1, 2006 - Dec. 23, 2006 Jan. 7, 2007 - Jan. 28, 2007 Feb. 15, 2007 - March 16, 2007

*Ms. Emily Allardyce was dispatched from Sana'a where she lived.

■ Third Year (April 2007-): As of August 2007

Name	Subject	Duration
Dr. Chiaki Kuranami	Team Leader	Aug. 2007- Sept. 2007 (14 days)
Dr. Keiichi Ogawa	Deputy Team Leader / Regional Education Administration	April 2007 – May 2007 (16 days) July 2007 – August 2007(16 days)
Mr. Shinichiro Tanaka	Micro Planning / Community participation	June 2007 - July 2007 (45 days) Aug. 2007 - Sept. 2007 (30 days)
Ms. Aya Sonoda	Gender	April 2007 - June 2007 (35 days) June 2007 – Aug.2007 (60 days)
Ms. Emily Allardyce	Girls' Education	May 2007 (18 days)

		June 2007 (18days) July 2007 (18 days) July 2007- Aug. 2007 (18 days) <i>Aug. 2007 – Sept. 2007 (18days)</i>
Dr. Tatsuo Kawashima	Educational Statistics / Impact Assessment	
Ms. Aiko Sakurai	Deputy Team Leader/ Training Plan / Awareness Raising	April 2007 – June 2007 (35 days) June 2007 – July 2007 (35 days) <i>Aug. 2007 – Sept. 2007 (41 days)</i>

*Ms. Emily Allardyce was dispatched from Sana'a where she lived.

*The italic schedule has not confirmed yet, which has in the course of dispatch as of August 2007.

*The position of "Deputy Team Leader" has switched over to Ms. Akiko Sakurai from Mr. Shinichiro Tanaka from the 3rd Year.

ANNEX 2. List of Participants to Counterpart Training in Japan

Duration of the Training: Feb.26, 2007- March10, 2007.

Name	Department	Title
Dr. Mahdi Ali Abdulsalam	Taiz GEO	General Director
Ms. Fatehia Abdo Mahammed Al-Shawafi	Monitoring, Girls' Education Sector, MOE	General Director
Ms. Muna Nasser Ajilan Al-Khawlani	Monitoring, Girls' Education Sector, MOE	Member

*University of Kobe received these three counterparts and provided them with a series of workshops.

ANNEX 3. List of Equipment Provided under the Project

1. Vehicles for monitoring
2. Other necessary equipment

ANNEX 4. Counterparts List

■ List of counterpart personnel of MOE and GEO

Name	Department	Title
Ms. Fawzia Ahmed Mohamed No'aman	Girls' Education Sector, MOE	Deputy Minister
Mr. Hassan Ba'aum	General Education Sector, MOE	Deputy Minister
Ms. Aman Ali Al-Badaani	Girls' Education Unit, MOE	Director
Dr. Mahdi Ali Abdulsalam	Taiz GEO	General Director
Ms. Safea Al-Hadad	Educational Sector, Taiz GEO	Director
<i>Ms. Balkis Al-Kadasi</i>	<i>Girls' Education Sector, Taiz GEO</i>	<i>Director</i>
<i>Ms. Andera Abdulsalam</i>	<i>Girls' Education Sector, Taiz GEO</i>	<i>Member</i>
Mr. Mohammed Al-Kadi	Department of Statistics, Evaluation and Follow-up, Taiz GEO	Director
Mr. Mohamed Al-Galal	Training and Qualification Sector, Taiz GEO	Director
Ms. Afaf Fu'ad Maki	Girls' Education Sector, Taiz GEO	Director
Mr. Abdullah Alodo Ismael	Community Participation Sector, Taiz GEO	Director
Ms. Khowla Hamood Wabel	Girls' Education, Taiz GEO	Member
Mr. Yahya Ahmed Algarmozi	Finance Affairs Department, Taiz GEO	Member

*The italic counterpart personnel have been changed from the position when they were assigned.

■ List of Counterpart Personnel of DEOs

<Same>

Name	Title
Mr. Sadiq Hamoud Ahmed Al Haaj	Manager of Same DEO
Mr. Abduh Mohammed Obadi	Member
Mr. Abdulbaset Ahmed Mohammed	Member

<Maawiyah>

Name	Title
Mr.Hassan Saleh Al Gumily	Manager of Maawiyah DEO
Mr. Mugeebalrahman Hassan Saleh	Member
Mr. Asia Ahmed Qaseem	Member

<Maqbanah>

Name	Title
Mr. Ahmed Mohammed Humra	Manager of Maqbanah DEO
Mr. Abdulrahman Abdulgalil Al Mghbashi	Member
Mr. Ansam Mohammed Ibrahim	Member

<Al-Waziyah>

Name	Title
Mr. Saeed Ali Bin Ali	Manager of Al-Waziyah DEO
Mr. Abdulgalil Ali Ahmed	Member

<Al-Mokha>

Name	Title
Mr. Qassem Mohammed Al Shathly	Manager of Al-Mokha DEO
Mr. Ameen Ahmed Ebrahim	Member
Mr. Yaseen Mohmed Abdo	Member
Ms. Hamamah Mohamed Hasan	Member

<Dhubab>

Name	Title
Mr.Mohammed Zaid	Manager of Dhubab DEO
Mr. Hakeem Haydrah Abdullah	Member
Mr. Saeed Mohammed Qaeed	Member

Handwritten signature

ANNEX 5. Project Design Matrix (PDM) of Broadening Regional Initiative for Developing Girls' Education (BRIDGE) in Taiz Governorate (Agreed on March 22 2005)

Narrative Summary	Objectively verifiable indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Super Goal Every girl and boy completes her/his basic education in Taiz Governorate in accordance with BEDS by 2015</p> <p>Overall Goal Girls' enrollment rate in Taiz Governorate is increased</p>	<p>1. Boys' and girls' enrollment rates from G1 to G6 in Taiz Governorate (100%) 2. Boys' and girls' enrollment rates from G1 to G9 in Taiz Governorate (90%)</p> <p>Girls' enrollment rate from G1 to G9 in the targeted areas</p>	<p>Census issued by the Statistical office – school-aged population Enrollment number of students by Department of Statistics, GEO Statistical recalculated document by using above two information</p> <p>Census issued by the Statistical office – school-aged population Enrollment number of students by Department of Statistics, GEO Statistical recalculated document by using above two information</p>	<p>Yemeni Governmental and Taiz government continue to promote and implement the BEDS strategy.</p> <p>Ministry of Education and Ministry of Finance continue to allocate the necessary budget for the implementation of BEDS strategy.</p>
<p>Program Purpose The effective model of regional educational administration based on community participating and school initiatives is established for improving girls' access to educational opportunities in the targeted districts in Taiz Governorate</p>	<p>1. Guidelines for promoting girls' education in Taiz Governorate is made 2. Female students' ratio against a male student in GS in the targeted area</p>	<p>1. Girls Education Promotion Guideline is printed 2.1 Census issued by the Statistical office – school-aged population 2.2 Enrollment number of students by Department of Statistics, GEO 2.3 Statistical recalculated document by using above two information</p>	<p>Ministry of Education and Ministry of Finance continue to allocate the necessary budget for the implementation of BEDS strategy.</p>
<p>Output 1. Taiz Govern rate's capacity on regional educational administration is enhanced 2. Community participation in basic education is activated in the targeted areas 3. School management capacity is enhanced in the targeted area</p>	<p>1-1 Number of training programs conducted for GEO & DEO officers 1-2 Number of the activities conducted among schools, DEO & GEO 1-3 Number of awareness raising activities for promoting girl's education conducted 2-1 Number of fathers' and mothers' councils established and their number of the activities conducted 2-2 The actual number of reports to DEOs done by facilitators 2-3 Number of reports to DEO done by facilitators 2-4 Parents' and communities' expectations for and awareness of their daughters' and students' education which are raised through their activities 3-1 Number of training for school administrators 3-2 Number of meetings conducted at the school level 3-3 Expectation of parents and community for schools 3-4 Number of reports on the schools' activities to DEO done by school administrators</p>	<p>1-1 Number of training courses and trainees. Training reports 1-2 Program progress reports 1-3 Program progress reports, pamphlets for campaign 2-1 Number of fathers' and mothers' councils set up, the activities records, progress reports 2-2 Seminars conducted and the number of attendant 2-3 Activities conducted by the facilitators and its progress reports 2-4 Results of incentive survey in terms of school education 3-1 Number of seminars conducted and the number of attendees 3-2 Number of meetings held, attendants, and Program progress reports 3-3 Results of expectation survey in terms of school management 3-4 Program activities and Program progress report</p>	<p>Allocated number of teachers to basic education school is not decreased but increase in accordance with the school age population</p>
<p>Activities for Output 1: Capacity Development for Regional (Governorate & District) Educational Administration 1-1 Conduct workshops on the objectives and concepts of BEDS including the skills and knowledge of girls' education promotion and community participation for relevant GEO/DEO officers and local Board/Local Council member 1-2 Organize awareness raising activities for promoting girls' education in whole Taiz Governorate 1-3 Conduct base-line survey on the situation of basic education 1-4 Establish cooperation network among targeted schools, communities, DEOs and GEO 1-5 Make an educational development plan in each targeted district based on the Governorate BEDS 1-6 Formulate operational guidelines for pilot projects (objective, criteria for activities, procedures, how to make proposal, etc) 1-7 Conduct training on how to monitor the progress of pilot project (to be proposed by both communities and schools) for DEO officers in the targeted areas 1-8 Monitor the pilot project 1-9 Conduct regular workshops on the pilot projects and share experiences, problems and lessons learnt through the pilot project at district and Governorate levels 1-10 Conduct the end-line survey 1-11 Formulate guidelines for promoting girls' education in Taiz Governorate based on the results of Activities 1-8, 1-9, and 1-10</p>	<p>INPUT <Japanese Side> Human Resource Experts for the following fields: Regional educational administration Girls' education/gender community participation Others Facilitator for community participation Monitoring Personnel Equipment and materials Vehicles for monitoring Others Counterparts' Training in Japan 2-3 persons per year 8-10 person in total Budget Assistance for pilot projects Other program cost including training allowance for the 1st and 2nd year as necessary</p>	<p><Yemeni Side> Human Resource Staff for Educational Sector (GEO, DEO) Facility Offices for Japanese experts Desks with chairs Telephone line Operational Cost Salaries for C/P staff Travel fees for monitoring including fuel Training allowance for the 3rd year Other expenditures</p>	<p>Trainers from GEO, DEO and schools or communities at technical courses or seminars continues to participate in the program. Precondition Educational administrators and officers, school staff, communities people, local councils officers don't oppose the program design and implementation</p>
<p>Activities for Output 2: Increasing Community People's Active Participation in Promoting Girls' Education 2-1 Conduct workshop on the outline of the Program and pilot project (to be proposed by community) for relevant GEO/DEO officers, school-related people, and community people 2-2 Select facilitators in the targeted communities 2-3 Establish fathers' and mothers' councils at the targeted schools if there is no such councils 2-4 Report the results of the baseline survey to the targeted school administrators and community people and give them some advices on the issues of basic education to be addressed. 2-5 Conduct workshops and training on the responsibility of and how to activate the fathers' and mothers' councils established for the members of the council 2-6 Conduct meetings among the members of the fathers' and mothers' councils, community representatives, female and male students, and school related people, and facilitate them to identify their educational issues and development needs in the communities 2-7 Conduct meetings among the stakeholders mentioned in Activity 2.7, and facilitate them to decide and make plans for their pilot projects (to be proposed by communities) based on the needs identified and DEO's plans made in Activity 1-5 2-8 Conduct regular workshops to implement the pilot projects (proposed by communities) planned in Activity 2.8 2-9 Monitor and report regularly the progress of the pilot projects (proposed by communities) to relevant DEOs (by the facilitators selected in Activity 2.2)</p>	<p>Activities for Output 3: Capacity Development for Administrators in School Management 3-1 To Conduct training on school management, girls' education promotion and so on for school administrators (headmasters/mistress and deputy headmasters/mistresses) 3-2 Establish school improvement committees within the targeted schools, of which members consist of school administrators (including teachers and inspectors), representatives of male and female students, members of fathers' and mothers' councils and DOE officers 3-3 Conduct meetings among the members of the school improvement committees established in Activities 3.2, and facilitate them to identify the needs to improve school management and educational quality at their schools 3-4 Conduct meetings among the members of the school improvement committees, and facilitate them to decide and make plans for their pilot projects (to be proposed by schools) based on the needs identified and DEO's plans made in Activities 1-5 3-5 Facilitate relevant stakeholders to implement the pilot projects (proposed by schools) planned in Activity 3-4 3-6 Monitor and report regularly the progress of the pilot projects (proposed by schools) to relevant DEOs by the representatives of the school improvement committee</p>	<p>Trainers from GEO, DEO and schools or communities at technical courses or seminars continues to participate in the program. Precondition Educational administrators and officers, school staff, communities people, local councils officers don't oppose the program design and implementation</p>	<p>Trainers from GEO, DEO and schools or communities at technical courses or seminars continues to participate in the program. Precondition Educational administrators and officers, school staff, communities people, local councils officers don't oppose the program design and implementation</p>

W
ata

ANNEX 6. Modified Project Design Matrix after Mid-term Evaluation (PDM1)

Project Title: Broadening Regional Initiative for Developing Girls' Education (BRIDGE) in Taiz Governorate
 Target Areas: Mawiyah, Madfanah, Al Madha, Dhubbab, Same' and Al Waziyah (6 districts)
 Target Groups: GEO, DEOs, schools and community

Updated: September 9, 2007

Narrative Summary	Objectively verifiable indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Super Goal Every girl and boy completes her/his basic education in accordance with BEDS by 2015</p> <p>Overall Goal Girls' access to basic education in Taiz Governorate is increased.</p>	<p>1. Completion rate in G9 in Taiz Governorate</p> <p>1. Female students' ratio against a male student in G1-G9 in Taiz Governorate is increased.</p>	<p>Completion rate by Department of Statistics, GEO</p> <p>Enrollment number of students by Department of Statistics, GEO</p>	<p>Yemeni governmental and Taiz government continue to promote and implement the BEDS strategy.</p>
<p>Project Purpose The effective model of regional educational administration based on community participating and school initiatives is developed for improving girls' access to educational opportunities in the targeted districts in Taiz Governorate</p>	<p>1. Guidelines on implementing BRIDGE model, especially from perspective of promotion of girls' education is in place and understood by key stakeholders. GEO is capable of managing BRIDGE implementation by using the developed guideline. 2. Female students' ratio against a male student in G1-G9 in the target districts is at least 0.78. 3. The total number of students (both boys and girls) does not decrease. 4. GEO and DEOs understand their roles and responsibilities in BRIDGE implementation.</p>	<p>1-1 Assessment by GEO and MoE on contexts of the guideline, including a set of formats. 1-2 Analysis of studies (examples) on successful cases for promotion of girls' education which will be included in the guideline. 2 Self assessment by GEO and assessment by Japanese experts 3&4 Enrollment number of students by Department of Statistics, GEO</p>	<p>Ministry of Education and Ministry of Finance continue to allocate the necessary budget for BRIDGE. The BRIDGE model is disseminated in the Taiz Governorate.</p>
<p>Output 1. Taiz Governorate's capacity on regional educational administration is enhanced. (Target: GEO and DEOs). 2. Community participation in basic education is activated in the targeted areas. (Target: School Committees, Fathers' Councils and Mothers' Councils) 3. School management capacity is enhanced in the targeted areas. (Target: Head teachers) 4. Steps for disseminating the BRIDGE model beyond the pilot schools and the target districts are initiated.</p>	<p>1-1&1-2 Self-assessment (self-assessment sheet) and assessment by the JICA Expert Team. 2-1 Evaluation criteria sheet developed by the Project. 2-2 Data compiled by JICA-BRIDGE team and Focus group interviews 2-3 Data compiled by JICA-BRIDGE team Focus group interviews 2-4 Focus group discussions and assessment by school head teachers/DEOs 3-1 Self-assessment and assessment by DEOs 3-2 Data and Focus group interviews 4-1 Activity records 4-2 Focus group interview and assessment by the JICA Expert Team. 4-3 Activity records</p>	<p>1-1&1-2 Self-assessment (self-assessment sheet) and assessment by the JICA Expert Team. 2-1 Evaluation criteria sheet developed by the Project. 2-2 Data compiled by JICA-BRIDGE team and Focus group interviews 2-3 Data compiled by JICA-BRIDGE team Focus group interviews 2-4 Focus group discussions and assessment by school head teachers/DEOs 3-1 Self-assessment and assessment by DEOs 3-2 Data and Focus group interviews 4-1 Activity records 4-2 Focus group interview and assessment by the JICA Expert Team. 4-3 Activity records</p>	<p>Trained GEO team remains as CIPs.</p>
<p>1-1 Hold an inception report seminar to introduce the initiation of BRIDGE Project 1-2 Organize awareness raising activities for promoting girls' education in the whole Taiz Governorate 1-3 Hold monthly meetings between GEO and DEOs. 1-4 Formulate operational strategies. 1-5 Hold workshops to prepare School Improvement Plan and end-of-year reports. 1-6 Monitor School Improvement Plan. 1-7 Conduct the end-line survey 1-8 Formulate and validate guidelines. 2-1 Formulate Fathers' and Mothers' Councils at the pilot schools if there is no such councils. 2-2 Hold community-based awareness activities. 3-1 Hold workshops on process of planning and implementation of School Improvement Plan. 3-2 Hold monthly meetings with School Committees, Fathers' Committees and Mothers' Committees to plan and monitor of activities. 4-1 Hold workshops to share experiences among pilot schools at the target districts. 4-2 Issue and distribute news letters to the districts in Taiz Governorate, MCE and other development partners twice a year. 4-3 Hold workshops to share BRIDGE experiences with the districts of Taiz Governorate, MOE and other development partners. 4-4 Hold workshops to share BRIDGE experiences with non-BRIDGE team members at GEO.</p>	<p>INPUT <Japanese Side> Human Resource: Experts for the following fields: Regional educational administration Girls' education/gender community participation Others Facilitator for community participation Monitoring Personnel Equipment and materials Vehicles for monitoring Others Counterparts Training in Japan 2-3 persons per year 8-10 person in total Budget Assistance for activities in School Improvement Plan. Other program cost including training allowance for the 1st and 2nd year as necessary</p>	<p><Yemen Side> Human Resource: Staff for Educational Sector (GEO, DEO) Facility Offices for Japanese experts Desks with chairs Telephone line Operational Cost Salaries for CIP staff Travel fees for monitoring including fuel Training allowance for the 3rd year Other expenditures</p>	<p>Trainees from GEO, DEO and schools or communities at technical courses or seminars continues to participate in the project. Precondition Educational administrators and officers, school staff, communities people and local councils officers don't oppose the implementation of the Project.</p>

ANNEX7. List of Abbreviations and Acronyms

BEDP	Basic Education Development Project
BEDS	Basic Education Development Strategy
BEEP	Basic Education Expansion Project
C/P	Counterpart
DEO	District Education Office
EOJ	Embassy of Japan
EFA	Education for All
EMIS	Educational Management Information System
FTI	Fast-Track Initiative
GEO	Governorate Education Office
GOY	Government of Yemen
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
JCC	Joint Coordination Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
MM	Minutes of Meeting
MOE	Ministry of Education
ODA	Official Development Assistance
PDM	Project Design Matrix / Program Design Matrix
SIP	School Improvement Plan
TOR	Term of Reference
TOT	Training of trainers
UNICEF	United Nations Children's Funds

Handwritten signature

Handwritten signature

2. インタビュー結果

【インタビュー結果】

August 26 2007

< GEO Director >

1. BRIDGE Model (in his understanding)

- a) bottom-up approaches, (b) community participation, (c) main focus on narrowing gender gaps in enrolment (d) Strong link between Girls' Education department and Community Participation Departments at GEO level and two Department as a one team at the DEO level.

2. His Assessment of BRIDGE Model (Successful outputs of Project interventions)

- Improvement of school environment to encourage girls to come to school.
- Promotion of community participation (by increasing awareness on the importance of girls' education) and strengthening of school management, especially through establishment of Fathers'/Mothers' Council
- Increase female teachers through contracts (contracted teachers)

3. BRIDGE's comparative advantages over other development partners working in the same sub-sector (Girl's education)

- No other development partners has closely worked with Yemeni C/Ps on the daily basis.
- BRIDGE's has introduced the financial mechanism with accountability for the first time in Taiz (There was a financial mechanism before but it was old-fashioned, not based on management cycle.
- BRIDGE is an unique management in the management cycle (planning, implementation and monitoring/evaluation,including report writing) in timely manner.

4. His Assessment on the Level of Capacity

- 1) GEO Team: the team reorganized with 4 key members a month ago and therefore the level of members' capacity has not reached the satisfactory level.They cannot handle their responsibilities by themselves, yet. The serious involvement of C/Ps in BRIDGE implementation was observed in 2006 with stronger sense of ownership.
- 2) DEO and School management: Their capacity reached the satisfactory level. They can handle their responsibilities with minimum supervision.

5. Quality of Guideline

- Guideline was drafted by Japanese experts and GEO (director and GEO team) was not involved in the process of development, but they reviewed the draft and gave their comments

toward the finalization of the draft at a workshop to review the draft.

- Director plans to share the draft guideline with MOE and other governorates as they are interested in dissemination of the model: ①September 2006, the workshop to evaluate Project performance for the last three years was organized at GEO and DEO level and other districts and governorate are interested in the model dissemination、②MOE's evaluation team visited Taiz and issued evaluation statement, saying that the Taiz model should be generalized.(Statement のコピーを Director に依頼済み)

6. Promoting Factors

- Commitment of Vice-Governor → He issued directive on the dissemination of the financial mechanism which BRIDGE introduced to non-targets districts.
- Harmonized working manner between Japanese experts and Yemeni C/Ps

7. Scenario of Dissemination of BRIDGE Model after the Completion of the Project

1) Contracted Teachers:

Taiz/MoE plans to continue to hire contracted teachers (who are high-school graduates) officially at 6 target districts.→20 positions for 2007, 50 positions for 2008 and 50 positions for 2009.

2) Budget:

Taiz Governorate plans to allocate its budget for SIP (pilot projects) for 6 districts in 2009.

3) Dissemination of the Model (Phase II)

- 3 districts (which are current targets) plus 3 new target districts (6 districts in total)
Regarding 3 old districts, targets are schools which are currently non-pilot schools at remote areas.
- Japanese inputs will become less for Phase II: financial supports by Japanese side goes to new 3 districts and for capacity development, those who are targets of capacity development during the current phase will act as a resource person to train newly targeted staff/people during the Phase II.

< GEO Team >

Participants: members from Dept of Girls' Education and Dept of Community Participation

1. BRIDGE Model (in their understanding)

Three participants who were involved in BRIDGE implementation less than one year. had

different understanding/views on the concept of “BRIDGE model:”

- Encouragement of local initiatives toward promotion of girls’ education
- hiring female teachers
- BRIDGE is a project to support BEDS implementation.
- Promotion of school environment
- Increase involvement of local community
- Establishment of Fathers’/Mothers’ Council
- Training of GEO, DEO and school management
- Pilot activities with block grants
- Partnership between schools and parents to promote girls’ education
- Parents/community aware of problems in girls’ education and seek for solutions

2. Project’s Contribution

- New approach with school planning (bottom-up approach). Local education officers are rather supporters to school/community.
- Fathers’/Mothers’ Council was activated by the Project: Before BRIDGE, F/M council exists but not functioned because they did not understand purpose of the council and their roles to solve problems in education. They did not aware of the importance of girls’ education, either.
- BRIDGE introduced systematic management style in timely manner with management cycle.
- Involve religious leaders to advocate importance of girls’ education

3. Self-Assessment of their Capacity to Implement BRIDGE

- Three of them said that they are not confident with handling BRIDGE activities by themselves. Especially, supervision of planning of SIP is most difficult parts to them. They want to acquire skills of analysis of problems so that they can appropriately review and approve good proposal submitted by schools. Other skills they want to strengthen include: skills to handle every stage of management cycle in timely manner and skills in report writing. They think that OJT is a good approach.

3. Quality of Guideline

They found that the draft guideline is good enough to make them understand what to do and how to do because they had already gone through these procedures with supports by Japanese experts and because their comments were considered and reflected in the guideline

August 27 2007 (Same District)

<DEO >

1. BRIDGE Model (in his understanding)

His answer was: promoting girls' education through reducing gaps between girls and boys, and improving the quality of education through improvement of school environment with community participation.

2. Most Effective Aspects of BRIDGE Approach for Promotion of Girls' Education

His answer was: (1) closing gaps between boys and girls, and (2) improvement of school environment.

3. BRIDGE'S Contribution to Promotion of Girl's Education

- Positive impact includes increase in community participation in school management, especially mothers' council, and increase in enrolment rates..
- He does not observe negative impact.

4. DEO's Roles and Responsibilities in BRIDGE Implementation

- Participating in meetings with GEO and schools, cooperating with school council, fathers' council and mothers' council, supports schools to prepare proposals, supervision and monitoring of implementation of activities by schools, and evaluation.
- Among roles/responsibilities identified, most difficult parts is monitoring due to distance in remote areas.
- He feels that DEO's skills of handling roles/responsibilities reached at the satisfactory level. DEO is familiar with the management cycle of REDIP pilot project and is confident with handling the management cycle as long as the fund is allocated.

5. His Assessment on Progress of School Management

He observed significant progress in school management, especially skills of planning. Their skills have reached the satisfactory level: school committee prepared School Implementation Plan for this year with minimum supports by DEO.

6. Sustainability of the Project

Financial sustainability is his concern. He prospects that available funds for SIP become less than the current level after the end of the Project. Also critical component of the current BRIDGE implementation is supports by Japanese experts.

<Principal of Al Eman School>

Information of the School

- Children in three districts come to the school: Same, Al-Swlow, Khodear districts.
- The number of students in 2006 is total 560 (330 boys and 230 girls) The number of female students was only 98 in 2004 (before the starts of BRIDGE Project), but increased to 124 in 2005 and 230 in 2006.

1. BRIDGE Model (in his understanding)

His answer was: objectives of BRIDGE is increase enrolment of girls in basic education. He said that his school had been selected as a pilot school because number of girls is much less than that of boys and because there is no female teacher.

2. Most Effective Aspects of BRIDGE Approach for Promotion of Girls' Education

- Construction of 3 new class rooms made it possible for school to provide separate class between boys and girls (partially) , which parents see school's efforts toward the promotion of girl's education.
- Awareness campaign was effective to increase awareness of parents on the importance of girl's education and brought more community participation to school management.

3. Project's Contribution to Strengthen Capacity of School Management

- Project has introduced School Implementation Plan through which skills of planning to improve girls' education is improved.
- Management cycle which Project has introduced is an unique management tool. Quality of school management has been improved because of the introduced tools and the sense of punctuality of key stakeholders were also fostered (time management).

4. Project's Contribution in General

- Awareness campaign is new to schools.
- Mothers' council was newly established and fathers' council was activated by the Project.

<School Committee, Fathers' Council and Mothers' Council>

Participants: 14 fathers and 12 mothers participated.

1. Contribution of REDIP for Promotion of Girls' Education

- Awareness campaign was not the most critical factor of promotion of girls' education, but when it came together with construction of class rooms, girls were encouraged to come to school. (Fathers' Council/Mothers' Council)

- Capacity of school to maintain facilities is more important factor than awareness campaign because unless school does not have such capacity, it is parents to take financial burden to school maintenance. If parents cannot afford to pay for it, they refrain from sending their daughter to school. (Fathers' Council/Mothers' Council)
- Some mothers said that their daughters can receive education maximum up to Grade 9 because of long distance from home to the nearest high school. They expressed their hope that Japan provides her assistance to construction of high school in their community so that their daughter can walk to the school. (Mothers' Council)

2. Changes REDIP Has Brought to School Management

- Before BRIDGE, there was a fathers' council without functioning and there was not mothers' council. Project made it possible for three councils (school council, fathers' council and mothers' council) to work together in planning, starting with discussion, making a priority list on their needs. In the planning process, mothers' views are seriously considered as fathers' council and school council believe that mother is most closest to their daughter and knows their needs (Fathers' Council). There has never been conflicts between fathers' council and mothers' council regarding identification and prioritization of activities (Fathers' Council and Mothers' Council)
- Mothers said that the fact that their daughters go to school brings them advantage because their daughters teach mothers at home (Mothers' Council).
- Mothers' Council has brought great influence on promotion of girls' education. Awareness campaign influenced on mothers' view on girl's education and they came to take over works at house which used to be done by their daughter to make time for their daughter to study at school (Fathers' Council).
- Relations among three councils are going well (Three councils).

3. Satisfaction of Fathers' and Mothers' Councils with School

Fathers' and Mothers' councils assessed that school has made good efforts, but there are still things to be done: construction of school hence, toilets and water tanks, waving of school fee (for girls at 7th grade or higher and boys 5th grade and higher), and construction of high school, etc.

4. Expectation of Fathers' and Mothers' Councils to DEO

- increase the number of female teachers: there is no female teachers currently, and in 2007 school year 2 contracted teachers (junior highschool graduates) will be placed at the school. But teachers with high school certificate is more preferable.
- Open community class, including sewing class.

August 28, 2008 (Dhubab District)

<DEO>

Interviewees: three DEO officers.

1. BRIDGE Model (in his understanding)

Their answers: procedure to increase enrolment and completion of girls for primary education.

2. Most Effective Aspects of BRIDGE Approach for Promotion of Girls' Education

His answer was: (1) activating community participation, (2) awareness campaign, (3) financial resources to implement activities to promote girls' education

3. Contribution of REDIP for Promotion of Girls' Education

- (1) Most contribution is hiring teachers: before BRIDGE, none of six schools at the district function due to a lack of teachers. GEO hired 100 teachers, of which 48 teachers were hired with contract under the Project.
- (2) Construction of class room
- (3) Awareness campaign

4. Roles/Responsibilities of DEO in BRIDGE Implementation

- Supporting School Committee to prepare proposal (School Implementation Plan), supervising and monitoring activities implemented by School Committee, organizing workshops and training to school committee in project management cycle, from planning to report-writing, school visits twice a month and provide necessary follow-up and acting as a liaison between school and GEO.
- Among their responsibilities identified above, visiting school is most difficult part due to remoteness with geographically scattered placement of schools in large areas. Lack of transportation fee.
- For the first Project year, DEO implemented monitoring with Japanese experts team but the second Project year onwards, DEO itself has taken the responsibility.

5. Assessment on the Level of their Capacity

They are confident with handling the procedures in REDIP cycle management by their own without external supports.

6. Assessment on Capacity of School Management

BRIDGE Project has put great influence on development of capacity in school management, from

planning implementation and report writing. The Project also led the principals to have initiatives and sense of ownership to manage school. Before BRIDGE, he sometimes did not come to school, but now he has made efforts to keep records and time management.

7. Sustainability of the Project

Their skills of handling REDIP implementation has reached the satisfactory level and therefore they would be able to take their responsibilities after the completion of the Project. Critical issues are active involvement of the GEO team in REDIP implementation with policy and financial supports.

<Principal of Al Dawsh School>

1. BRIDGE Model (in his understanding)

His answer was: develop projects to assist girls to join and complete primary school and to increase awareness of mothers on importance of girls' education (through illiteracy class, sewing class, etc.)

2. Most Effective Aspects of BRIDGE Approach for Promotion of Girls' Education

His answer was: (1) hire teachers, including 2 female teachers for illiteracy class and sewing class, (2) construction of class rooms.

3. Project's Contribution to Strengthen Capacity of School Management

- Administrative procedure based on the management cycle in a timely manner, from planning to report writing.
- Community mobilization through establishment of mothers' council and awareness campaign (He said that mothers' council has influenced on addressing issues effective for needs assessment in a process of planning of School Implementation Plan.

<School Committee and Fathers' Council>

About 20 members participated.

1. BRIDGE'S Contribution to Promotion of Girl's Education

Thanks for BRIDGE Project, an increased number of female students has come to school. Contribution of BRIDGE includes:

- increase in number of teachers (males and females), especially 2 female teachers for illiteracy class and sewing class.
- Increase awareness of importance of girls' education

- Establishment of mothers' council
- Increase interaction/communication between school and community

2. Roles/Responsibilities of Fathers' Council

- Meet and discuss on proposal- needs assessment and prioritizing activities for proposal (SIP).
- Encourage school-aged children and their parents to come to school.
- Participation in school activities to share responsibilities in a manner of collecting money (matching funds) necessary to maintain school facilities and voluntarily providing labor forces. Even before BRIDGE started, fathers' council assisted school to hire contracted teachers with small amount of matching fund).

3. Their View on Function of Mothers' Council for Promotion of Girls' Education

- Because of awareness campaign, mothers come to understand the importance of girls' education and started considering of sending their school and of get them to continue education beyond primary level. Especially, mothers who are in illiteracy class are more aware of the importance of girls' education and realizes that they it was their mistake to have kept their school-age daughter at home. Changes in mothers have influenced on increase in the number of enrolment of girls. Member of fathers' council said that it is great that mothers have become active and that they do not have any objection about it.

4. Their Satisfaction with School Management

- Fathers' council members are satisfied with school management and also they trust school management.
- Communication between fathers' council and school council (and mothers' council) goes well without any conflicts on selection of prioritized activities for SIP.

5. Their Expectation to DEO

- Assist school/community to hire more teachers, construct class rooms, provide transportation fees for school children who come to school from remote areas
- Visit school more frequently to assist them to prepare proposals and monitoring their activities.

6. Sustainability of the Project

- Their concern is about whether contracted teachers would be hired even after the end of the Project. Before BRIDGE started, fathers' council assisted school to hire contracted

teachers with matching funds, but amount was very limited and would not be able to cover all contracted teachers who are currently hired under the Project. Financial sustainability is crucial factor to maintain outputs produced during the Project period.

- They are confident with handling steps required in BRIDGE management cycle without supports after the end of the Project, but believe that it is meaningless to plan when there is no available fund.

<Mothers' Council >

Ten mothers and 11 children participated (Mothers were very shy and younger.

1. BRIDGE'S Contribution to Promotion of Girl's Education

- Hire new teachers.
- Provide them with opportunities to learn sewing class and ilitaracy class (They said that they were more enthusiastic with sewing class as outputs of their efforts come more directly in short period of time.)
- Increase awareness of community people of the importance of girls' education (They said that when they were school-aged children, they wanted to go to school, but environment (traditional belief on girl) did not encourage them to go to school)

2. Roles/Responsibilities of Fathers' Council

- They said that their council has not yet to be mature enough as it is young. What the council recently has been doing includes: encouraging their own daughter and school-aged children to go to school, participating meetings and discussing with fathers' council and school committee.
- They said that their idea is considered seriously in the process of planning (opening sewing class and ilitaracy class was their idea) and that interaction/communication with school committee and fathers' council has been well.

3. Expectation to School and DEO

There is no specific comments on expectation to school and DEO, saying that they were satisfied with their performance.

August 29, 2007 (Al Makha District)

< DEO >

1. BRIDGE Model (in his understanding)

His answer was: aim with reducing gap in enrolment between boys and girls, increase community participation, let people aware of the importance of girls' education.

2. Most Effective Aspects of BRIDGE Approach for Promotion of Girls' Education

- Capacity development of school committee in planning, implementation, monitoring of School Implementation Plan.
- Involve the people in management from the planning stage, addressing the issues, conducting needs assessment, discussing about solutions.

3. BRIDGE'S Contribution to Promotion of Girl's Education

BRIDGE has made a linkage between school and community by getting community people involved in school affairs and increasing interactions between the two parties. Community people recently have come to pay attention to school management toward the realization of promotion of girls' education.

4. Roles/Responsibilities of DEO in BRIDGE Implementation

- Supporting target school to implement School Implementation Plan
- Facilitating and coordinating the implementation of BRIDGE

5. Self-Assessment on Their Capacity

- He is confident of handling his roles and responsibilities by himself after the end of the Project.
- Most difficult parts of roles/responsibilities is school visits due to remoteness of the community he is in charge. BRIDGE encourages DEO to have direct communication with schools, but in reality it is not easy because of the remoteness of the community and a lack of transportation fee.

6. Assessment on Capacity of School Management

Not all target schools have yet to reach the satisfactory level, but overall management skills of school is good enough.

7. Sustainability of the Project

Mobilizing local resources and increasing the number of teachers are most critical parts. His

concern is especially whether contracted teachers would be able to hire permanently after the completion of the Project.

< Principal of Al Wahda School >

School Information

- School is composed of elementary school and secondary school. The number of students in 2007 is total 833 (710 for elementary school and the rest is for the secondary school).
- No. of teachers at elementary school (2007): 22 permanent teachers, including 2 female. 2 contracted teachers (female), employed with BRIDGE fund, including 1 teacher for sewing class.
- No. of Students at elementary school:
2004-2005: 341 (M) - 187 (F)
2005-2006: 244 (M) - 279 (F)
2006-2007: 376 (M) - 334 (F)

1. BRIDGE Model (in his understanding)

His answer was: aim at linking community with school toward promotion of girls' education, increase awareness of the importance of girls' education, increase participation of community, building capacity of school management to promote girls' education, management tools to address and define problems and find solutions,

2. Most Effective Aspects of BRIDGE Approach for Promotion of Girls' Education

- Management tools to mobilize local resources and to plan works.
- Financial mechanism with transparency: people knows allocation of resources to a certain activities even in advance.
- Mobilize community people at different social classes and involve them in planning and implementation of activities to promote girls' education.
- Increase sense of ownership of the community people
- Among different kinds of activities, illiteracy class is effective to gives mothers confidence and make them aware of the importance of girls' education.

3. Self-Evaluation on Skills of School Management

- His role as a principal used to be simply keep records of attendance of students, but since the introduction of BRIDGE, he is responsible for mobilizing community people, planning and implementation of School Implementation Plan together with community people by timely manner, keeping record of school activities. He is recently confident with taking his roles and responsibilities.
- Among skills required to principals in BRIDGE implementation management cycle, a part of planning is weaker. Beyond requirements in BRIDGE implementation, what he

cannot do by himself is assessment of teachers on their teaching methods.

4. His Assessment on Skills of School Management Committee

The committee has improved its skills of planning, implementation and monitoring of School Implementation Plan. Also, committee knows how to collect local resources (local funding) to implement their activities.

5. His Expectation to DEO

- More frequently visit schools and pay attention to school affairs.
- More support school committee to plan School Implementation Plan.
- Provide financial support to implement School Implementation Plan.

< School Committee, Fathers' Council and Mothers' Council >

Participants: 19 males and 24 females (Mothers were very active in the meeting (Participants came to school 5Km far away, which was out of question for mothers before the starts of BRIDGE.)

Both Fathers' Council and Mothers' Council were formed after BRIDGE started.

1. BRIDGE'S Contribution to Promotion of Girl's Education

(Comments from mothers)

- Increase awareness of the importance of education, especially mothers'. Illiteracy class is effective to this end as mother came to encourage their kids, especially daughters to go to school.
- Being encouraged to participate to school affairs.
- Improvement of school environment.
- Improve school management and as a result school becomes more attractive to their kids.
- Opening of illiteracy class

(Comments from Fathers)

- Increase school visits by fathers with more involvement to school affairs.
- Increase school activities and cultural activities, including school tours by students.
- Increase the number of students who come to school without being convinced by school.

2. Interaction/Communication among School Committee, Fathers' Council, Mothers' Council

- Procedures in planning of School Implementation Plan starts with gathering of members of all three organizations, having each proposal (3 proposals in total). Each proposal is reviewed and activities are prioritized toward the agreement among the members.

- Mothers said that they feel their ideas are fully considered and reflected enough in the process of planning. Activities came from mothers and implemented include: opening of illiteracy class, construction of toilets and water tanks. They said that they feel that they have been doing a joint work.
- Fathers said that they are happy with participation of mothers. Participation of mothers in planning and implementation of School Implementation Plan is a great importance. Mothers is more appropriate than fathers to convince their daughters to go to school because they are closer to their daughters.

3. Assessment to School Management

- School has made its best, but due to insufficient fund, sometimes they could not do what are expected (Mother)
- School has been doing a great job. This meeting with plenty of community people is a proof of school's skills of mobilizing community people and of good relation between school and community (Father)

4. Expectation to DEO

- Satisfactory level of DEO in BRIDGE implementation.
- Budget allocation.
- Status of contracted teachers needs to be permanent after the end of the Project.