

イエメン国  
タイズ州地域女子教育向上計画  
終了時評価調査報告書

平成20年9月  
(2008年)

独立行政法人国際協力機構  
人間開発部

人間
J R
08-049



イエメン国  
タイズ州地域女子教育向上計画  
終了時評価調査報告書

平成20年9月  
(2008年)

独立行政法人国際協力機構  
人間開発部



## 序 文

イエメン共和国は、世界で最も基礎教育へのアクセスの男女格差が大きい国であり、初等教育における総就学率が男子 87%に対し、女子は 63%にとどまっています。このような状況に対し、同国政府は「2015 年までに 6-14 歳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「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ます。

こうした背景のもと、BEDS 実施を支援するため、JICA は 2005 年 6 月より 3 年 5 カ月間、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」を実施中です。タイズ州内の 6 郡 59 校をパイロット校とし、州・郡の教育行政官の支援のもと、学校と住民による自分たちのニーズに沿った学校改善計画の策定と、それに基づく学校運営への支援を行っています。

今般、同プロジェクトの終了時評価を目的として、2008 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、プロジェクトの成果や目標達成の確認とプロジェクト終了後の持続可能性に関する協議を実施しました。

本報告書は、その調査結果を取りまとめたものであり、後継案件や類似案件に活用されることを願うものです。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す。

平成 20 年 9 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



郡教育事務所の行政官による校長向け研修の様子



Dr. Abdussalam Al-Jawfi  
教育大臣との協議



合同調整委員会（JCC）に  
おけるミニッツ署名



## 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
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
DFID	Department for International Development	(英国) 国際開発省
EFA	Education for All	万人のための教育
FC	Father's Council	父会
FGI	Focus Group Interview	フォーカス・グループ・インタビュー
GEO	Governorate Education Office	州教育局
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit	ドイツ技術協力公社
HT	Head Teacher	学校長
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau	復興金融公庫
MC	Mother's Council	母会
M/M	Minutes of Meeting	ミニッツ
MOE	Ministry of Education	教育省
OJT	On-the-Job Training	職場内研修
PCM	Project Cycle management	プロジェクト・サイクル・マネジメント
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
SC	School Committee	学校委員会
SIM	School Improvement Manual	学校改善マニュアル
SIP	School Improvement Plan	学校改善計画
UNICEF	United Nations Children's Funds	国際連合児童基金
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁
WB	World Bank	世界銀行
WFP	World Food Program	(国連) 世界食糧計画
WSI	Whole School Improvement	包括的学校改善



## 評価調査結果要約表

1. 案件の概要		
国名：	イエメン	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課	協力金額(評価時点)：4.5億円
		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	日本側協力機関：JICA
	3年5カ月間 (2005.6.22-2008.11.30)	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)、サナア小中学校建設 計画(第1期)
1-1 協力の背景と概要		
<p>イエメンは、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。初等教育(1-6年生)の総就学率は男子87%に対し、女子は63%であり、成人識字率は男性73%に対し、女性は35%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歳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「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。イエメンは2002年より行政の地方分権化を進めているため、BEDSも地方分権や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、イエメン政府から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5カ月間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、この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各々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>		
1-2 協力内容		
(1) 上位目標		
タイズ州(パイロット6郡を含む23郡)において女子生徒の基礎教育へのアクセスが向上する。		
(2) 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。		

(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）の学校運営能力が向上する。
- エ 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。

(4) 投入（評価時点・一部確定した予定を含む）

日本側：

短期専門家派遣	8名	78 M/M	現地業務費	181,324 千円
研修員受入	3名	1.5M/M	（うち学校運営資金	52,200 千円）

相手国側：

カウンターパート	5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
配置	21名（郡教育事務所）		提供

2. 評価調査団の概要

調査者	総括：	水野敬子 JICA 国際協力専門員
	協力計画：	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課 職員
	評価分析：	池田悦子 株式会社オーピーシー 開発コンサルタント

調査期間	2008年8月1日～2008年8月22日	評価の種類：終了時評価調査
------	----------------------	---------------

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）

PDM の指標から以下のとおり成果は達成したと評価できる。

(ア) タイズ州の地方教育行政能力が育成される。

プロジェクトは、BRIDGE チームとして州教育局（GEO）の5名と6郡の郡教育事務所（DEO）の計21名を集中的に育成してきた。BRIDGE チームメンバーはガイドラインに明記してある役割と責任を十分に理解し、それぞれの業務に当たっている。また、BRIDGE 運営サイクルに関しては、最終化に向けて作成中のガイドラインに全手順が記してあり、BRIDGE-GEO、DEO チームともにこれを十分に理解し、事業実施に活用することができるようになっている。DEO メンバーの中には、すでに他郡、他州で BRIDGE 運営モデルのトレーナーを行う者もいる。

(イ) 基礎教育改善事業への地域住民参画が活性化される。

全般的に、住民による学校運営参加によって、学校が改善され、女子と男子の入学を促進したと DEO では認識している。エンドライン調査によると、88.1%の校長が、住民参加促進の重要性を認識しており、78.1%の親が学校へ喜んで力を貸すと回答している。地域住民たちは、学校委員会（SC）の委員として学校改善計画（SIP）策定に参画するもの、教室やトイレの建設に労働力を提供するもの、石、砂、木材など建築資材を提供するもの、学校の庭に木を植えるもの、清掃や装飾に力を貸す

もの、など様々である。エンドライン調査によると、男女は平等に教育を受ける権利を持つと答えた親は 92.0%であり、多くの親が、娘を大学にまで送りたいと希望するようになっている。学校改善計画の中で雇った女子教員は、学校を女子にとって行きやすい場所にするとともに、女子教育の重要性を示すロールモデルとしても機能している。

女子の教育を促進した効果的な手段は、女性教員の雇用のほかに、清潔な女子トイレの建設、柵の建設、男女別の教室の配置、宗教リーダーによる女子教育促進の宗教メッセージ、学校ラジオによる学校活動のアナウンス、家との輸送手段の提供、学校委員会と教師による家庭訪問と両親の説得、などが挙げられる。これらの活動により、2年次からは多くの学校において女性の参加が増加した。例えば、代表的な女性向けの活動である識字教室は、2年次に 33 校、3年次には 36 校で実施された。裁縫教室は 2年次に 11 校、3年次には 19 校で実施された。これらの女性たちの学校参加により、年長の女性が学ぶことへの恥じらいが薄れ、一度は学校を中退していた女性たちが小学校 4-5 年生に再入学するなどの動きも見られるようになった。

(ウ) 学校関係者（校長）の学校運営能力が向上する。

校長たちは自らの BRIDGE 実施に関する役割と責任を十分に理解し、教育の質の改善のために、学校経営、教育内容の改善、生徒と教師の関係向上に取り組んでおり学校運営能力が向上したと評価できる。計画内容も、学校環境の改善から授業計画、現職教員の研修まで多岐にわたっており、DEO の指導が活かされるようになった。エンドライン調査によると、校長同士の情報交換が、プロジェクト活動の利点として校長により高く評価されている。

ベースライン調査時には、男女が平等に教育の権利を有すると答えた校長は、わずか 9.4%であったが、エンドライン調査では、96.6%と劇的に上昇した。女性が社会でプロフェッショナルとしてのキャリアを持つべきという考えを支持する校長は、ベースライン調査では 17.0%、エンドライン調査では 64.4%となった。

(エ) 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。

2008 年 6 月に、関係者ら 450 名を招き、タイズ市にて経験共有ワークショップが開かれ、BRIDGE の経験が多数の参加者に共有された。2008 年 7 月 12 日には、約 47 名が参加して、主に BRIDGE ガイドラインの共有ワークショップを実施した。ニュースレターに関しては、1~4 号までは GEO チームと日本人専門家が共同で作成してきたが、5 号からは全面的に GEO チームが編集を担当した。さらに、郡内の学校が集うオープンデーは、3年次には全 6 郡にて開催した。DEO が企画、予算作成から実施まですべてを手がけ、他村からも多くの村民が自由に参加し、生徒、教師、両親、学校委員会により、女子教育促進と学校改善計画の様々なプレゼンテーションが行われ、多くの良好事例が共有された。これらの実績により BRIDGE モデルを普及するための活動が開始されたと判断できる。

(2) 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。」

ドラフト・ガイドラインは 2007 年 8 月から作成され、DEO や学校委員会での活用の際の意見を反映して、たびたび改訂を重ねている。BRIDGE の説明とともに、対象校での良好事例が細かく織り込

まれて、学校関係者に共有しやすい作りとなっている。2008年には、最終版のドラフト段階で、GEOからタイズ州関係者へ説明会を開催し、ドラフト最終版を教育省にも共有している。そのうえで、ドナーへの回覧、ワークショップでの協議を同年10月末に予定し、最終化する見込みである。

女子教育の促進に関しては、結果として、対象59校における男子一人当たりに対する女子就学比率の平均は0.79であり、目標値(0.78)を達成している。しかしながら、郡によって比率には大きくばらつきがあり、例えばDhuhab郡では1.04である一方、Maqbona郡では未だ0.50にとどまっている。なお、就学生徒数は男女とも毎年増加しており、エンドライン調査の最終結果によれば、2004年と2007年を比較すると、女子生徒は、6,281人から9,433人に、男子生徒は、9,312人から12,003人に増加しており、BRIDGEの成果の一つといえる。

### 3-2. 5項目評価

項目	評価結果の要約
妥当性 Relevance	プロジェクト目標と上位目標は、イエメンの国家教育政策である基礎教育開発戦略(BEDS)の各方針と合致しており、また日本の教育セクターの援助枠組みである「成長のための基礎教育イニシアティブ」(BEGIN)や日本の対イエメンODA政策、JICAの対イエメン援助戦略にも合致しているため、妥当性は極めて高いといえる。 日本の援助の優位性としては、学校とコミュニティにオーナーシップを持たせたボトムアップの学校運営改善アプローチが挙げられる。他のドナーに先んじてイエメンの僻地で住民参加による学校改善計画の立案と活動の実施を試行し、実証した意義は大きい。
有効性 Effectiveness	プロジェクト目標は、2008年11月のガイドラインの最終化と関係者への共有によりすべてが達成される見込みであり、有効性は高い。 BRIDGEガイドラインの核となる学校改善マニュアル(SIM)には、女子教育推進と住民のイニシアティブによる学校改善のアプローチが分かりやすく説明されているが、このマニュアル作成のプロセスこそが、学校委員会、校長、DEOとGEOの協働によるBRIDGEモデルづくりそのものとなった。ガイドライン・ドラフト版は、すでに他郡や関係機関に各種イベントなどを通して共有されており、DEOの数名は、他州にてBRIDGE紹介のトレーナーとして招かれ、モデルの有効性を立証することとなった。 女子就学比率の上昇に関しては地域格差が大きく、平均は0.79を達成している。例えば、Dhuhab郡では、1.04である一方、Maqbona郡では、いまだ0.50にとどまっている。女子教育推進に関する当プロジェクトの有効性に関しては、中退の理由などを含めて、さらなる分析が必要と考えられる。
効率性 Efficiency	成果はほぼ達成されており、モデルを確立し、州内の他郡への普及の基盤を作ったという観点から考えると、効率性は高い。2007/2008年にはすでに、イエメン側からの投入として、タイズ州政府から学校改善計画資金として1校につき320,000YERが全59校に供与された。モニタリング費用に関しては、教育省(MOE)から2007/2008年に500,000YERが供与されたことも大きい。さらには、日本の草の根無償資金協力や他ドナーの類似事業との連携も見られる。
インパクト Impact	コミュニティ、郡、州政府や国家政策へのインパクトは高い。上位目標である、タイズ州全体の女子の基礎教育へのアクセスの向上にも、BRIDGEモデルの普及が寄与する見通しは高い。 教育省によるNational Program on School-based Managementが学校交付金システムを組み立てる際に、BRIDGEの学校改善計画のアプローチが影響を与え



	<p>ている。また、世界銀行、英国国際開発省（DFID）、オランダ大使館による基礎教育開発プロジェクト - 包括的学校改善（BEDP-WSI）プログラムが使用するマニュアルは、BRIDGE のガイドラインとほぼ同様のものである。加えて、ユニセフ（UNICEF）の Child Friendly School Program においても、BRIDGE のマニュアルを参考にしている。</p> <p>さらに、コミュニティの結束、共同作業による団結、女性の意識の変容、女性のステレオタイプの変化、住民の社会的態度の向上など、コミュニティへの正のインパクトが見受けられる。</p>
<p>自立発展性 Sustainability</p>	<p>州政府による各校への資金供与も実現し、対象 59 校が自立発展的に学校改善を進めるとい見込みは高いといえることから、自立発展性は、ほぼ妥当といえる。</p> <p>BRIDGE-GEO メンバーの 5 名と各郡の BRIDGE-DEO メンバーは、本プロジェクトの実施により大きく力を伸ばしているが、GEO や DEO の組織強化と既存のリソースの活用については、普及に向けての課題である。タイズ州政府は、今後も毎年 60 校ずつ新規校を増やし、BRIDGE モデルを普及していく見込みであるため、2009/2010 年の対象校に対する予算は組まれているが、その後の全州の対象候補校に関する見通しは立っていない。加えて、州からの学校改善計画資金には使途制限が依然見られるため、住民のニーズに応じた資金運用の自在さが制限されるおそれがある。</p> <p>また、学校改善計画資金で雇われている契約教員 172 名のうち 129 名は、2008 年 8 月現在、教育省による正規職員の認定待ちの状態である。すべての契約教員が今後も安定したステータスと収入を得る方策は十分とはいえない。</p>

### 3-3. 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること  
学校委員会が策定した学校改善計画を、彼ら自身の手で実施するボトムアップ・アプローチは、住民のニーズをとらえた計画づくりに貢献した。学校に運営資金を直接送金する方法も、学校の自主性とオーナーシップを高めた。

#### (2) 実施プロセスに関すること

BRIDGE-GEO と DEO チームは、対象 59 校の学校改善計画にあたって、集中的に BRIDGE 業務にあたり、月例会合により専門家も交え、密に情報を共有した。このプロセスが彼ら C/P のオーナーシップを醸成している。

学校レベルでの学校改善マニュアルは、校長と学校委員会と DEO の間で十分に活用され、試行錯誤の中から、幾度も改訂版が生み出されていった。このマニュアルを土台にして作成された BRIDGE ガイドラインは、イエメンでは初の試みであったため、すでにドラフト版は他ドナーや他州からも注目をされている。

### 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

特になし。

#### (2) 実施プロセスに関すること

GEO の DEO に対するトップダウンの職務態度が、現場での学校改善計画実施で能力を強化した DEO の反発を生むことがあったが、BRIDGE ガイドラインの中で GEO と DEO の役割分担を明確にしていくことで、解決されてきている。

## 4. 結論と提言

### 4-1. 結論

本案件により導入されたアプローチは、女子の基礎教育へのアクセス改善に向けて、コミュニティ、学校、DEO、GEO の協働体制を強化し、対象地域における基礎教育就学率における男女格差の是正に貢献しており、各レベルの主要な関係者は、BRIDGE 実施のために必要な能力も習得したことが確認された。さらに、BRIDGE 実施に対して、タイズ州政府による政策面での支援と財政面でのコミットメントがすでに得られていることから示されるとおり、イエメン側関係者のオーナーシップとイニシアティブも高まっている。BRIDGE の実施により得られた成果は、タイズ州にとどまらず、教育省や他のドナーの学校運営改善プログラムに大きな影響を与えていることも認められた。

BRIDGE 対象校の多くでは、女子教育を阻害する問題として教員不足を挙げており、学校改善計画の一環として、学校とコミュニティが、地元出身の教員を採用、雇用管理を行った。本案件は、実践を通して、地理的に不利な条件にあるイエメンの遠隔地域が抱える教員不足の問題に対して、ボトムアップのアプローチが有効であることを示している。

その一方で、プロジェクト終了後の自立発展性に関する主要な課題として、僻地での教員不足に対する継続的な対応方法の検討が挙げられる。契約教員に関しては、本案件の実践を通して抽出された成果や課題を包括的な見地から分析・レビューし、持続可能な制度の構築に向けて BRIDGE モデルにおける契約教員の位置づけを整理することが肝要である。

BRIDGE モデルが、タイズ州の地方教育行政における既存のメカニズムに統合され、基礎教育への女子のアクセス改善に向けて州内の他の郡や学校に普及していくために、関係者（教育省、GEO、DEO、タイズ州政府、日本人専門家）は、とりわけ以下に挙げる点について、引き続き検討していくことを提言する。

### 4-2 提言

#### (1) タイズ州における BRIDGE の自立発展性に関する課題

##### ● 研修・モニタリング予算の確保

研修・モニタリング活動は、学校資金の確保に加えて BRIDGE モデルの不可欠なコンポーネントであるが、2008 年第 4 四半期における研修・モニタリングに関する活動経費は未だ確保されていない。日本の協力期間終了後の BRIDGE の効果的実施に向けて、教育省は、2008/2009 年の研修・モニタリングのための予算確保を含めた必要なアクションをとり、将来的には、通常の研修プログラムや、GEO の活動計画に基づいた通常業務の一環として統合されることが望ましい。

##### ● タイズ州の政治的リーダーに対する BRIDGE モデルの有効性に関するアドボカシー

タイズ州における継続的な財政面でのコミットメントを確保し、さらに強化していくために、BRIDGE モデルの有効性について、政治的リーダーへの継続的なアドボカシーが重要である。

##### ● 学校交付金の効果的な支給メカニズムの確立

タイズ州から BRIDGE 対象校に対して学校運営資金の供与が開始された一方で、本案件で試行した方法がそのまま採られたわけではないため、その支給方法に関する手続きコストや事務処理にかかる学校への負担が大きかった。イエメンの教育セクターにおける BRIDGE の経験は、実践に基づいた機

能するメカニズムとして、国家や州レベルの政策策定の際に検討されることが望まれる。その際、必要であれば、地方分権化に則した効果的な財政管理を促進するための法律や規則の改正や制定を遂行するとともに、効果的な財政遂行のための能力構築を推進することが肝要である。

- 達成レベルの低い学校に関する分析とモニタリング強化

プロジェクト目標の指標として、ターゲット校における小学校 1-9 年生の就学児童・生徒における男女比率の平均値が設定されており、これに基づくとプロジェクト目標は達成したと判断される。しかしながら、各校の達成レベルをみると、「学校間」や「郡間」における差異が著しい。このように、学校別の達成レベルは一様ではないため、とりわけ達成レベルの低い学校については、細かな分析により阻害要因を抽出し、これに対応していくことが肝要である。

- BRIDGE の通常業務への統合を通じた郡教育事務所の組織能力の強化

今後、BRIDGE が郡内で普及していくためには、BRIDGE 実施を、DEO の通常業務、とりわけ、学校への指導業務などに組み込んでいく必要がある。BRIDGE チームメンバーは、各種インスペクター（財務、学校環境、教授法など）を含む DEO の幅広い人材を研修、強化し、DEO の通常の業務に BRIDGE のアプローチが組み入れられることを推進していくことが求められる。

## (2) BRIDGE の効果的普及のための課題（モデルの有効性の強化に向けて）

- 契約教員の採用と継続的雇用のための適正な仕組み作りの検討

本案件が採り入れた学校によるニーズベースの契約教員採用メカニズムは、継続性や質確保の観点から十分に分析し、検討を加えていく必要がある。分析結果に基づいて、BRIDGE と JICA 専門家チームは、BRIDGE 実施における教員採用に関する共通ルールと手続きを明確にし、DEO、GEO、教育省およびタイズ州政府と合意することが肝要である。そのプロセスにおいては、地元出身の契約教員の採用や継続的雇用に関して、学校委員会や DEO、GEO、教育省、さらにはタイズ州政府の役割や責任範囲を協議し、契約教員の雇用に関する意思決定プロセスを含み、各ステークホルダーに求められる役割について、技術、管理、財政面から定義していくことが重要である。合意された共通ルールや手続き方法については、ガイドラインの最終版に含めることが望まれる。

- 契約教員の質を担保するための手段と予算の確保

将来的に BRIDGE を実施するにあたっては、すべての契約教員が一定の質を伴うよう、教育省が適切な体系的な研修を提供していくことが強く望まれる。

- 学校交付金の適正レベルの検討

適正な交付金のレベルは、各学校の状況、例えば、すでに存在する人材、資金、生徒数、学校施設の状況、地理的条件などにより異なる。イエメン教育セクター全体の財政状況を勘案し、BRIDGE モデルの中核的アプローチ（住民参加、財務管理における透明性の確保、計画から評価に至る一貫した説明責任の遂行）を維持することを念頭に置きつつ、学校の個々の状況に応じて、適正なレベルの学校交付金が検討されることが望ましい。

さらに、学校、郡、州、教育省の各レベルにおいて、配賦された予算が目的遂行のために効果的に活用されるよう、管理・マネジメント能力を構築していくための手段やそのための予算があわせて担

保されることが肝要である。

### (3) その他の提言

#### ● 同様のプログラムにおける実施手続きの調和化の促進

学校主体の経営推進に関連する国家プログラムを含め、同様の試みに取り組んでいるドナーにおいては、不要な重複を避けるために、実施手続きの調和化に向けてのさらなる努力が必要である。さらに、政策と法的枠組み、実資金枠組みを効果的に調和させていくことが肝要である。

### 5. 教訓

本案件の実施を通して得られた他の類似案件への主な教訓として、以下の3点を挙げる。

#### ● プロジェクト目標に即したターゲット郡の選択基準の設定

今回対象となったいくつかの郡は、基礎教育への就学における男女格差という基準のみで選択されたわけではなかったため、プロジェクトの実施を通して、その目標である男女格差是正への正確なインパクトが把握できないケースがあった。こうした点からも、プロジェクト目標に即した指標に基づいてターゲットグループを選択することが肝要である。

#### ● 基礎教育への女子のアクセス改善のための質を測る追加的指標の設定

本案件のPDMIには、女子教育の促進に貢献する質を見る指標が含まれていない。学校へのアクセス改善と教育の質的改善は、女子教育推進には同様に重要な課題であり、類似案件においては、質を把握できる追加的指標を設定することが重要である。

#### ● 対象グループの多様性の把握・分析（達成レベルの差異を形成する要因の把握）

本件のように、教育における男女格差是正に有効な地方教育行政モデルの提示を目指すような案件においては、平均値からは把握できない対象グループの多様性に着目し、個々の状況を可能な限り詳細に把握し、傾向分析を行うことが不可欠である。案件関係者は、平均値化された指標は、異なるグループ間（例えば学校、地域、学年など）に存在する格差が見えなくなる危険性があることを十分に認識したうえで、協力の経過段階や、協力後におけるモニタリング、評価の視点を改善していくことが求められる。

以上

## Summary of the Evaluation

<b>I. Outline of the Project</b>		
Country: Yemen		Project Title: Broadening Regional Initiative for Developing Girls' Education (BRIDGE) Program in Taiz Governorate
Sector: Basic Education		Cooperation Scheme: Technology Cooperation Project
Division in Charge:	Basic Education Team I, Group I (Basic Education), Human Development Department	Total cost (as of the time of evaluation): 4.5 billion Japanese yen
		Implementing organization in Yemen: Taiz Governorate Education Office
Cooperation Period	(R/D) 23 March 2005	Organization in Japan: JICA
	Three years and five months (2005.6.22–2008.11.30)	Related Cooperation: School Construction in Taiz, Ibb and Sanaa (Grant Aid), Classroom renovation in Taiz (Grassroots Grant Aid)
<p>1-1 Background of the Project</p> <p>The Government of Yemen has considered that education is fundamental to its development. In 2003, the Ministry of Education (MOE) developed its Basic Education Development Strategy (BEDS) for 2003-2015, and has been carrying out the promotion of girls' education as one of vital policies of education in Yemen. Along this line, the Government of Yemen and the Government of Japan agreed to implement the BRIDGE Project on 23 March 2005. The Project started in June 2005 and will be completed in the end of November 2008.</p> <p>1-2 Project Overview</p> <p>(1) Overall Goal</p> <p>Girls' access to basic education in Taiz Governorate is increased.</p> <p>(2) Project Purpose</p> <p>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>(3) Outputs of the Project</p> <p><u>Output 1</u></p> <p>Taiz Governorate's capacity on regional educational administration is enhanced.</p> <p><u>Output 2</u></p> <p>Community participation in basic education is activated in the targeted areas.</p> <p><u>Output 3</u></p> <p>School management capacity is enhanced in the targeted areas.</p> <p><u>Output 4</u></p> <p>Steps for disseminating the BRIDGE model beyond the pilot schools and the target districts are initiated.</p>		

<b>(4) Inputs (As of the time of evaluation, including some fixed plans)</b>			
Japanese side:			
Short-term experts	9 experts	78 M/M	Equipment provided
Accepted trainees	3 trainees	2 M/M	Operation cost
			2 cars, 6 motorbikes, and office equipment
			5.4 million yen in total for 59 schools (2005-2008)
Yemeni Side:			
C/P staff	5 members (Taiz GEO)	21 members (District Education Officers: DEOs)	Local cost
			Provision of project office, School grant for School Improvement Plan and Monitoring fee for GEO and DEOs (2007/2008)
<b>II. Evaluation Team</b>			
Members of the evaluation team	Leader:		Senior Advisor(Education), JICA
	Dr. Keiko Mizuno		
	Cooperation Planning:		Program Officer, Basic Education Team I, Human Development Dep., JICA
	Ms. Yumi Tokuda		
Evaluation and Analysis:		Consultant, O.P.C. Corporation	
Ms. Etsuko Ikeda			
Evaluation Period	8.1- 8. 22, 2008		Evaluation type: Terminal evaluation
<b>III. Overview of Evaluation Results</b>			
1. Current achievements of the Project			
(1) Outputs			
(a) Taiz Governorate's capacity on regional educational administration is enhanced. (Target GEO and DEOs)			
The Project team has been intensively developed capacity of 5 GEO members and 21 DEO members as a BRIDGE team. Both GEO and DEO team members clearly understood their roles and responsibilities written in the Guidelines and implemented their duty according to the BRIDGE cycle. The self confidence was observed among DEOs as two members from Mokha and Mawiyah district were selected as trainers for BEDP-WSI Program and already conducted sharing workshops to introduce BRIDGE model to other donors and Governorates.			
(b) Community participation in basic education is activated in the target areas. (Tartget SC, FC and MC)			
Most DEOs noticed improvement of community participation, activation of SCs and leadership of HTs in target schools. Both HTs and parents realized the importance of community participation for school improvement and collaborate together to enhance girls' education and women's participation. According to the Endline survey, 88.1% of HTs agreed that they understand the importance of community			

participation and 78.5% of parents who are willing to help school activities. Parents and community people contributed their labor to construct new classrooms, fences and toilets. The material for construction such as stones, sand and wood was purchased or donated by them. In some schools, parents planted trees in the school yard and continued to water them to make good environment. The school environment was much improved by community contribution.

According to the Endline survey, parents want daughters to continue studying even to university. Parents who fully agreed on equal rights to receive education is 92.0%. The female contracted teachers had a positive impact to send girls to the school as they acted as role models in the community. Besides female contracted teachers, following activities were noticed as effective measures to promote girls' education in common; construction of female toilets, making separate class rooms for girls and boys, construction of fence of the school, distribution of the cassette tape included drama story and message from famous religious leaders, setting school radio to announce information and activities of the school to community, and visiting houses in the community to persuade conservative parents.

Each target school has an obligation to start at least one activity to encourage women's participation to school. Literacy classes and sewing classes are the most popular to involve women. By 2008, 36 literacy classes and 19 sewing classes are established. The number of the class is increased and gave positive impact on women's participation to school activities. For example, women who attended to the class want to involve in school management and even want to be a student of G4-5 after they finished literacy course. They can also generate income by the skill obtained and contribute to upraise living condition.

(c) School management capacity is enhanced in the targeted areas. (Target HTs)

HTs learned and understood the definition of quality of education in SIP and have been tried to improve their schools by organizing daily administrative tasks, basic teaching skills and student and teachers discipline. HTs became confident to plan SIP to enhance their quality of education. Their needs became much specific and planning procedure is advanced by the guidance of DEO and JICA experts. In the Endline survey, most HTs appreciated to be able to share information with other HTs in the project activities. According to the End line survey, 96.6% of HTs (baseline 9.4%) think girls should have equal opportunity to basic education to boys. 64.4% of HTs (baseline 17.0%) agree that females have professional careers in a society.

(d) Steps for disseminating the BRIDGE model beyond the pilot schools and the target districts are initiated.

In June 2008, the celebration workshop to share BRIDGE experience among GEO, DEOs, SCs, Taiz authority, donors, media and other district members was held by inviting 450 people in total. On July 12, 2008, the sharing workshop was held by inviting 47 participants such as GEO members, senior officers from Governor office, people from target districts, and new target districts. These workshops were held under supervision of the GEO team. The version 5 of newsletter was edited only by GEO team and included articles on girl's education and community participation in Taiz Governorate. The editorial meeting of version 6 is held in August 2008 led by the GEO team. In 200/2008, Open Day was held in

all 6 districts. DEO in each district planned all the activities and the method of school improvement and girl's education was presented by students, parents, SCs, HTs, and teachers. The participants were able to share good practices which were applicable to their own community.

## (2) Project Purpose

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

### (a) Guideline is in place and understood by stakeholders

The Draft Guidelines was developed in August 2007 and modified by utilizing in planning SIP workshop by DEOs and SCs in 6 target districts. The system and process of BRIDGE model was explained in details and good practices of school improvement and promotion of girls' education were included in the Guidelines. In 2008, the GEO team held several workshops to upgrade the contents of the Guidelines and asked feed-back from DEOs, SCs, HTs, MoE, donors, and other related department. In the end October 2008, finalized Guidelines will be presented among those related agencies.

### b) GEO's capability to implement BRIDGE model

Since new GEO team was formed in April 2007, all five members of the team attended to the annual SIP workshop in the community to supervise planning and budgeting activities for target 59 schools. Through these OJTs, the GEO team has understood the whole process of SIP and community participatory approach. In the DEO monthly meetings organized by GEO and JICA experts, GEO and DEOs share their progress and problems and exchange ideas.

### c) Female student ratio against male students

The average ratio of target 59 school in 2007/2008 is 0.79. The target indicator (0.78) is achieved. However, there is a gap among districts. For example, the ratio of Dhuhab marks 1.04, while the ratio of Maqbana still remains 0.50.

### d) Total number of students

The total number of girls and boys at 59 target schools is increasing year by year. Comparing 2004 and 2007, the number of male students has increased from 9,312 to 12,003, while, the number of female student has increased from 6,281 to 9,433.

## (3) Overall Goal

Girl's access to basic education in Taiz Governorate is increased.

The comparison of female students' ratio against male students of 2003/2004 and 2007/2008 in Taiz Governorate is 0.79 and 0.82. The ratio has been increased in the last 4 years. Regarding the progress observed, the ratio is expected to be increased in coming 5 years.

The Local Council and GEO committed to disseminate BRIDGE model to other districts by allocating



budget for School improvement, training, monitoring and other events. The estimate total budget for 2009/2010 to conduct BRIDGE model in ongoing and new target schools (119 schools in total) was already prepared. As GEO is now planning to add each 60 schools every year in Taiz Governorate, 300 schools in disadvantage areas will be covered in 5 years. In addition, among 700 schools in Taiz Governorate has already formed SCs to be ready for SIP.

## 2. Evaluation by Five Criteria

### (1) Relevance:

- Relevance is quite high because the promotion of girl's access to basic education has been addressed in policy documents of both the Yemen government and the Japanese government.
- The needs of the target groups were filled by a bottom-up approach.
- BRIDGE project is the first one which verifies the effectiveness of community-based school improvement in Yemen. The approach is relevant to the concept of whole school improvement of the National Program on school-based management.

### (2) Effectiveness:

- Effectiveness is high as promotion of girls' education with community participation has been effectively introduced in the SIP. Project purpose is almost achieved.
- The Guidelines includes all the requirements to implement BRIDGE system and it has already been utilized by other programs such as BEDP-WSI program and Child-friendly school program in Taiz Governorate.
- There is a gap of female student's ratio against male students among target schools. The reason of low ratio under 0.50 should be further analyzed to verify effectiveness of the model.

### (3) Efficiency:

- Outputs are mostly achieved: Capacity of GEO and DEO was almost developed; community participation is activated; school management capacity is enhanced in target areas; and steps for disseminating the BRIDGE model are initiated.
- Considering that the project has been built the model of whole school improvement which can be disseminated to all Taiz Governorate and other Governorates in Yemen, the inputs are quite reasonable.
- In 2007/2008, Yemen side already contributed the school grant for SIP and monitoring fee to 59 target schools.
- Efficiency is relatively high because the Project incredibly activated community participation and enhanced school management capacity of SCs and HTs in the remote areas through intensive training and monitoring by BRIDGE-GEO and DEO team.

### (4) Impact:

- Girl's access to basic education in Taiz Governorate is increasing.
- The positive impact on both the national policy of Yemen and other donors to present the model of whole school improvement is high. The National Program on school-based management adopted the BRIDGE model for school improvement.
- The Guidelines of the Project has already been linked with the manuals produced by BEDP-WSI and

UNICEF. The direct money transfer to schools also made remarkable influence to MOE and other donors.

- The positive impact on social, cultural and environmental has been observed in the community such as change of women's perception and attitude, recovery of community unity and harmony, and change of girl's stereotype.
- The impact is very high considering the positive influences of the BRIDGE model to all the level such as communities, districts, governorate and the nation.

(5) Sustainability:

- Sustainability of school improvement in 59 target schools is high as the local authority has strongly committed to continue to support the schools in 2009/2010 as well as 2008/2009.
- Considering the dissemination of the BRIDGE model to other districts in all over Taiz Governorate, though GEO is planning to add 60 schools as target schools every year, prospects to cover all the remaining potential target schools has not been prepared yet. The limitation of usage of Governorate budget should be modified to meet the needs of whole school improvement. GEO and DEO's skill on budget management needs to be strengthened.
- Although the BRIDGE-GEO and DEO members were intensively trained by JICA experts to be core strategic members of the Project, transfer of the skills and knowledge to other staff in GEO and DEOs is a remaining issue to strengthen existing institutional development for dissemination.
- The permanent status of BRIDGE contract teachers is under consideration of MOE. Mechanism of hiring local teachers in remote areas should be taken account to sustain school activation and improve quality of education.
- 

3. Factors Contributing in the Production of Effect

(1) Planning

- The bottom-up approach has contributed to effective planning and school's ownership with community participation and direct money transfer to the schools. DEO's monitoring skill of SIP was improved.

(2) Implementation Process

- BRIDGE – GEO and DEO team intensively managed the BRIDGE cycle and share their experiences and information in the regular meetings with JICA experts. These processed have developed their ownership.
- SCs, HTs, teachers and community members are confident and dedicated to improve their school by using School Improvement Manual which has been modified several times by reflecting their lesson and learnt. The manual has been utilized by other districts and donors as it was the first effort of school improvement at the community level.
- The project process has been shared among MoE, Ministry of Finance, Ministry of Civil Service, donors, media and other related agencies such as GFO and Governor Office in Taiz Governorate.

4. Problems and Factors that Raised Problems

(1) Planning

None.

(2) Implementation Process

- The hierarchical attitude of GEO to DEO caused problems as many DEO had developed their participatory management skill in the field. Guidance by the JICA experts needed to set mission and make their division of labor clearly.
- Though the BRIDGE- GEO and DEO team has been intensively working for project management supported by JICA experts, other staff at GEO and DEO needed to strengthen their capacity to manage school improvement with community initiatives.

#### **IV. Conclusions, Recommendations and Lessons Learned**

##### **1. Conclusions**

The results of a series of interviews to key stakeholders confirmed that the approach introduced by the Project had contributed to gender parity in enrollment in target areas by strengthening collaboration and partnership among key stakeholders at different levels (community/school, district and governorate education administration) for improving access of girls to basic education and that the interventions by the project had successfully mobilized and strengthened the capacity of the key stakeholders thus the BRIDGE team members acquired their technical and managerial capacities necessary for implementing the BRIDGE model. Furthermore, the political support and financial commitment of Taiz Governorate showed that ownership and initiatives of the Yemeni counterpart for the BRIDGE implementation had been strengthened. Outputs achieved by BRIDGE implementation has brought positive impact to Taiz governorate as well as National Ministry of Education and donor community.

The BRIDGE target schools, which identified “lack of teachers” as a problem to be solved for girls’ education, have employed and administered contract teachers of the same or nearby localities under the School Improvement Plan (SIP). Through the implementation, the Project has demonstrated the effectiveness of a bottom-up approach to address the issue of shortage of teachers in remote and marginalized communities.

However, ensuring a means of filling the gap of teacher shortage on a continuous basis is a major issue to be considered from the aspect of “sustainability” after the project cooperation period. As for the issues relating to teachers hired by schools under the BRIDGE model, a comprehensive review and analysis on strengths and weaknesses identified in the process of BRIDGE implementation shall be required prior to further dissemination so that feasible and sustainable system shall be developed.

The following are some issues which require due attention by the respective stakeholders (MOE, GEO, DEOs, Taiz Governorate and the JICA Expert) so that the BRIDGE model shall be effectively integrated into the existing mechanism of regional education administration thus disseminated to other schools and districts in Taiz Governorate for improving girls’ access to basic education.

##### **2. Recommendations**

###### **(1) Issues concerning successful continuation of the BRIDGE in Taiz Governorate**

- **Provision of Training and Monitoring budget**

Since the training and monitoring activities are essential components of the BRIDGE model, the school operation funds (230,000 YER per school) have been prepared by Taiz governorate for the current target schools for 2008/2009 school year. It is suggested that MOE should take an immediate action in this regard to ensure the successful implementation beyond the Japanese cooperation period.

For the future operation, it is desirable that the training and monitoring activities should be fully integrated into the regular training programs and working assignments under the GEO work plan.

- Advocacy on the effectiveness of BRIDGE model to political leaders in Taiz governorate

It is important to maintain advocacy to political leaders on the effectiveness of BRIDGE model to attract the political interest to secure and increase financial commitment of Taiz governorate.

- Establishing an effective mechanism of transferring school operational funds

While Taiz governorate has started the financial support to the target schools, additional transaction costs and paperwork have been significant since the funding transfer mechanism based on the BRIDGE experiments was not adopted. The BRIDGE approach should be referred as evidence based workable mechanism which should be taken consideration in national and governorate policy making in education sector. In doing so, any amendment or approval of the law and regulations to facilitate effective financial management under decentralization shall be pursued if necessary, while strengthening local capacity to manage financial resources effectively.

- Analysis and monitoring on schools which achievement levels are low

The project purpose is judged to be achieved by reviewing the set indicator, which is the girls against boys ratio in the aggregate (G1-G9) in target schools. However, it should be noted that there are significantly wide variations in the achievement level across “schools” and “districts”.

Since the results are mixed, it is suggested that an in-depth analysis be conducted to identify inhibiting factors for promoting girls’ enrollment compared to boys’ particularly in schools with low achievement level so that the special attention by DEO shall be given to such schools to tackle the inhibiting factors.

- Building Institutional Capacity at DEO level by integrating the BRIDGE approaches into its regular operations

In order to facilitate further dissemination, the BRIDGE implementation needs to be effectively integrated into DEO’s routine operations, such as school supervision.

In this regard, it is recommended that the expanded human resources including various types of inspectors (finance, school environment, pedagogy) should be trained by the BRIDGE team members to facilitate the integration of BRIDGE approaches into regular tasks of DEO.

(2) Issues concerning effective dissemination of the BRIDGE (for maximizing the effectiveness of the model)

- Reviewing for an appropriate mechanism of hiring and sustaining “Contract teachers”

The mechanism being implemented by the BRIDGE for hiring contract teachers by school needs to be reviewed from the aspects of “sustainability” and “quality assurance”. Based on the review, it is suggested that the BRIDGE and JICA Expert Team should propose common rules and standard procedures for hiring contract teachers under the BRIDGE implementation, for the agreement with DEO, GEO and MOE and Taiz Governorate. In such a process, roles and responsibilities of the School Committee, DEO, GEO, MOE, and Taiz Governorate for hiring and sustaining local teachers should be

discussed and defined from technical, managerial and financial aspects including decision making authority over contract teacher recruitment.

The approved rules and standard procedures for hiring “contract teachers” under “SIP” should be included in the final Guidelines.

- **Ensuring measures for quality assurance of contract teachers**

In the future operation, it is strongly suggested that MOE shall provide appropriately organized training for all the contract teachers so that the acceptable quality of contract teachers can be ensured.

- **Examination of an appropriate level of school funding**

The necessary school funds can be varied according to different school conditions such as human and financial resources available, size of students, physical conditions, geographic remoteness etc.. While maintaining the core approaches of the BRIDGE model (community participation, transparency in financial management, accountability with full cycle of plan to evaluation), an appropriate level of school funding should be proposed to meet the minimum quality standard according to the diversified school conditions.

In addition, appropriate means and costs for governance and administrative capacity building at different levels (school, DEO, GEO, MOE) should be accompanied to ensure that the allocated budget shall be effectively utilized for the intended purpose.

### (3) Others

- **Harmonization in operational procedures among similar programs**

Different donors and MOE with similar programs to promote school based management need to make much effort to harmonize operational procedures among such programs to avoid any duplication.

In addition, it is necessary to promote effective harmonization of policy, legal framework, implementation, and funding framework based on good practices and lessons learned on the ground.

### 3. Lessons Learned

The following three points are identified as “Lessons Learned” in the process of implementation, which need to be considered when formulating or implementing similar programs.

- **Selection criteria of target districts in line with the project purpose**

In selecting some target districts, the gender gap in enrolment in basic education was not prioritized as a selection criterion; therefore, the impact of the Project towards reducing gender gap could not be measured in some cases. Target groups should be carefully selected in line with the project purpose.

- **Setting additional indicators to measure the girls’ access to basic education**

There was no “quality” indicators included in the Project Design Matrix. Since the access to schooling and improving quality should be addressed equally for promoting girls’ education, indicators to measure “quality” aspects should be considered in the framework of similar projects.

- Understanding and analyzing “diversity” of target group (Identifying factors creating disparities among target group)

In case of aiming at proposing a model to minimize gender disparities in education, it is indispensable to pay attention to and analyze the diversity within the target group and its tendency by following up on individual cases. In this respect, indicators to be used for monitoring and evaluation in implementation or after-cooperation period should be carefully selected based on the understanding that the mean value of the data collected from target group can not depict disparities within the group.

End

# 目 次

序 文

地 図

写 真

略語表

調査評価結果要約表（和文）

調査評価結果要約表（英文）

目 次

## 第1章 終了時評価調査団の概要

1-1	調査団派遣の経緯と目的	1
1-2	調査団の構成	1
1-3	調査日程	2
1-4	主要面談者	3
1-5	終了時評価の方法	4
1-5-1	評価グリットの作成	4
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	6
2-2	プロジェクト・デザイン・マトリックス	6
2-3	実施体制	6
2-3-1	実施体制	6
2-3-2	対象地域	6

## 第3章 計画達成度

3-1	投入実績	7
3-1-1	日本側投入	7
3-1-2	イエメン側投入	7
3-2	活動実績	7
3-3	成果達成状況	12
3-3-1	成果の達成状況	12
3-3-2	プロジェクト目標の達成状況	16
3-3-3	上位目標の達成状況	17
3-4	効果発現に貢献した要因	18
3-5	問題点及び問題を惹起した要因	18

第4章 評価5項目による評価結果	
4-1 妥当性	19
4-2 有効性	19
4-3 効率性	20
4-4 インパクト	21
4-5 自立発展性	22
第5章 提言と教訓	
5-1 結論	24
5-2 提言	24
5-2-1 タイズ州における BRIDGE の自立発展性に関する課題	24
5-2-2 BRIDGE の効果的普及のための課題	26
5-2-3 その他の提言	26
5-3 教訓	27
添付資料	
1. ミニッツ	31
2. 評価グリット結果表（和文）	73
3. インタビュー資料	91



## 第1章 終了時評価調査団の概要

### 1-1. 調査団派遣の経緯と目的

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。初等教育（1-6年生）の総就学率は男子87%に対し、女子は63%であり、成人識字率は男性73%に対し、女性は35%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歳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、2003年に10カ年国家計画「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。イエメンは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、イエメン政府から日本政府に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(Counterpart: C/P)機関とし、「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。同プロジェクトは、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、この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各々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8名の短期専門家(総括、副総括/地方教育行政、副総括/研修計画Ⅰ/啓発、研修計画Ⅱ、マイクロプランニング/コミュニティ参加、ジェンダー、教育統計/インパクト評価Ⅰ、インパクト評価Ⅱ/業務調整)がイエメンで活動中である。

今回の終了時評価調査では、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、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、後継案件や類似案件に対する教訓や提言を導き出すことを目的とした。

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。事前情報等により、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、イエメン側関係者や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、計画達成度の評価や5項目評価に活用する。
- (ウ) 評価・協議結果を双方の合意事項としてミニッツに取りまとめる。
- (エ) 評価結果は、同プロジェクトフェーズ2(予定)や類似案件への教訓として活用する。

### 1-2. 調査団の構成

担当分野	氏名	所属
総括	水野 敬子	JICA 国際協力専門員
協力計画	徳田 由美	JICA 人間開発部 第1(基礎教育)グループ 基礎教育第一課 職員

評価分析	池田 悦子	株式会社オーピーシー 開発コンサルタント
------	-------	----------------------

### 1-3. 調査日程

		水野、徳田	池田
8.1	金		羽田-関空 (JAL 185) 関空-ドバイ (JL5099)
8.2	土		ドバイ-サナア (EK961) JICA イエメン駐在員事務所訪問 タイズに移動 Dr. Mahdi, GEO Director へのインタビュー
8.3	日		GEO (Afaf, Abdula Ismail, Hawla) へのインタビュー 日本人専門家へのインタビュー
8.4	月		学校委員会からの聞き取り (Dhubab 郡 Al Wahda School)
8.5	火		郡計画ワークショップ出席、母会メンバーからの聞き取り (Al Waziiya 郡 Al Zahara)
8.6	水		郡計画ワークショップ出席、校長からの聞き取り (Same 郡 Omar Al Moktar)
8.7	木		資料整理
8.8	金	羽田-関空 (JAL 185) 関空-ドバイ (JL5099)	評価分析資料作成
8.9	土	ドバイ-サナア (EK961) JICA イエメン駐在員事務所訪問 タイズに移動	DEO への聞き取り (Al Makha 郡)
8.10	日	Safea(Director of Education Sector, GEO)への表敬訪問 郡計画ワークショップ出席、DEO と学校委員会からの聞き取り (Maqbanah 郡 Al Salah)	
8.11	月	郡計画ワークショップ出席、DEO および校長からの聞き取り (Mawiiyah 郡 Al Shahead Al Bahr)	
8.12	火	来年度予算に関する GEO との打ち合わせ タイズ州副知事 表敬訪問	
8.13	水	タイズ州知事 表敬訪問 評価結果に関する日本人専門家との協議	
8.14	木	サナアへ移動	
8.15	金	団内打ち合わせ、M/M 作成	
8.16	土	BEDS に関する教育省 (Mr.Mansur) との協議 BEDP に関する協議 (Dr.Al-Arashi) 世銀との協議 (Mr.Shinsaku Nomura, Education Economist)	
8.17	日	教育省一般教育担当次官 (Mr. Tawaf)との協議 教育省女子教育担当次官 (Ms.Fauzia) との協議	

		GEO とのドラフト M/M に関する協議
8.18	月	M/M 修正、JCC 準備 日本大使館表敬訪問
8.19	火	JCC 開催、M/M 署名 日本人専門家チームとの打ち合わせ オランダ大使館との協議 (Ms. Maaïke Vliet, First Secretary) BRIDGE フェーズ 2 に関する教育大臣との面談
8.20	水	GTZ との意見交換 UNICEF との意見交換
8.21	木	サナア-ドバイ (EK962)
8.22	金	ドバイ-関空(JL5090) 関空-羽田 (JL188)

#### 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
Mr. Mohamed Tawaf	Deputy Minister for General Education Sector
Ms. Aman Ali Al-Badaani	Director of Girls Education Unit

##### (2) タイズ州教育局 (Taiz GEO)

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
Ms. Khawla Hamood Wabel	Member of Girls' Education Sector
Mr. Abdullbaqi Al-Same	Director of Finance Affairs Department
Mr. Yahya Ahmed Algarmozi	Member of Finance Affairs Department

##### (3) オランダ大使館 (Embassy of the Kingdom of the Netherlands)

Ms. Maaïke Maria van Vliet First Secretary for Education

##### (4) 世界銀行

Mr. Shinsaku Nomura Education Economist Consultant

##### (5) 基礎教育開発プロジェクト (BEDP)

Dr. Ahmed A. Al-Arashi BEDP Program Officer

##### (6) ドイツ技術協力公社 (GTZ)

Dr. Herbert Bergumann Director of the Office, Education Advisor

##### (7) ユニセフ (UNICEF)

Ms. Marina Coordinator of the Child Friendly School

(8) 在イエメン日本大使館

山口 又宏

参事官

宮本 陽介

二等書記官

(9) 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

(10) BRIDGE プロジェクトチーム

倉並 千秋

総括

小川 啓一

副総括/地方教育行政

桜井 愛子

副総括/研修計画/啓発

中野 明子

業務調整/インパクト調査II

### 1-5. 終了時評価の方法

本評価調査は、「改訂版 JICA 事業評価ガイドライン」(2004年1月)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。プロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix: PDM) に表されたプロジェクトの計画と終了時評価時点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、2007年9月に改訂された PDM1 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。

妥当性	<b>プロジェクトの実施の必要性、正当性に関する評価</b> 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。上位目標、プロジェクト目標、成果(アウトプット)、投入の相互関連性に整合性があるか。
有効性	<b>プロジェクトの効果に関する評価</b> 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)、プロジェクト目標の評価時点での達成状況や将来達成する見込み。
効率性	<b>プロジェクトの効率性に関する評価</b> 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、規模は適切であるか。
インパクト	<b>プロジェクトの長期的、波及的效果に関する評価</b> 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。計画当初に予想されなかったものがあるか。
自立発展性	<b>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</b> 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

- ・ 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)
- ・ プロジェクト事業進捗報告書 第 1 号 (平成 17 年 11 月)
- ・ プロジェクト事業進捗報告書 第 2 号 (平成 18 年 5 月)
- ・ 1 年次業務完了報告書 (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)
- ・ 2 年次業務完了報告書 (平成 19 年 3 月)
- ・ プロジェクト事業進捗報告書 第 5 号 (平成 19 年 9 月)
- ・ プロジェクト事業進捗報告書 第 6 号 (平成 20 年 3 月)
- ・ 3 年次業務完了報告書 (平成 20 年 3 月)
- ・ BRIDGE ガイドライン (ドラフト) (平成 20 年 6 月)

### (2) 主要関係者へのインタビュー

- ・ 教育省
- ・ タイズ州教育局長と職員
- ・ 郡教育事務所職員 (6 郡)
- ・ 学校長 (対象 59 校のうち数校)
- ・ 学校委員会、父会、母会
- ・ 日本人専門家

## 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カ月(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 就学が向上する
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
期待される成果 (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 ②基礎教育改善活動への地域住民の参画が活性化される ③学校関係者(校長)の学校運営能力が向上する ④BRIDGE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

### 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の付属文書として承認されている。なお、本プロジェクトのPDMは2007年9月に実施された中間評価調査時に改訂されている。

### 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同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、タイズGEO局長をプロジェクト・マネージャーとし、GEOの女子教育部とコミュニティ参加部から構成した職員を中心に、プロジェクトチームを組織している。州教育局とパイロット活動地域である6郡の郡教育事務所の職員の詳細メンバーは添付資料1 ミニッツ(Minutes of Meeting: M/M) Annex 3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、Dhuhab、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 計画達成度

### 3-1. 投入実績

#### 3-1-1. 日本側投入

プロジェクトの中間評価調査以降、2008年8月現在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

9名の専門家（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、業務調整/インパクト評価Ⅱ）が、2007/2008年には23M/M、2008/2009年には10.93M/Mで派遣された。派遣専門家のリストは添付資料1 ミニッツ ANNEX3を参照。

##### (2) 機材供与

現地活動に必要な事務機材、パソコン、車両、バイクなどを供与している。

##### (3) 現地活動費

現地業務費のうち、学校改善計画（School Improvement Plan: SIP）資金として、2007/2008年には総額2,900,000YERを対象59校に供与した。このほかに、ワークショップ開催費、ローカル人材備上費、事務所運営費などがある。

##### (4) 本邦研修

2007年に3名の主要カウンターパートを約2週間、神戸大学の協力のもと受け入れた。

#### 3-1-2. イエメン側投入

プロジェクト中間評価調査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（3名）、タイズ州教育局（5名）、郡教育事務所（全21名）に、C/Pが配置されている。詳細は添付資料1 ミニッツ ANNEX3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) 現地活動費

イエメン側からの投入として、タイズ州政府から2007/2008年には、学校改善計画資金に1校につき320,000YERが全59校に供与された。2008/2009年も1校につき230,000YERが供与されることが決定している。また、モニタリング費用に関しては、教育省から2007/2008年に500,000YERが供与され、2008/2009年分は、2008年8月現在、1,000,000YERの承認待ちの状況である。ただし、研修・ワークショップ費用に関しては、いまのところイエメン側からの投入はない。

### 3-2. 活動実績

2008年8月時点での活動の実績は以下のとおりである。ほとんどすべての活動は計画どおりに実施されている。活動の各項目の内容については、PDM1（添付資料1 ミニッツ ANNEX1）を参照のこと。

計画された活動	実績
1-1 インセプションレポートの協議	2005年7月、サナアにて開催。MOE8名、GEO8名、DEO18名、Local Council Member8名、ドナー他20名程度、合計約60名参加。
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"> <li>✓ 啓発セミナーへの参加者(70名)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。</li> <li>✓ 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。</li> <li>✓ 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。</li> <li>✓ プロジェクトソングを作成。</li> <li>✓ コミュニティレベル啓発活動を試行(Mawiyah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)。</li> </ul> <p>[2年次]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 学校登録キャンペーンの実施(2006年8月)。</li> <li>✓ 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展開。</li> <li>✓ コミュニティレベル啓発活動を3郡(4校)にて実施(AI Waziyah郡、Dhubab郡、Same郡)。</li> </ul> <p>[3年次]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ BRIDGEモデル普及用のBRIDGE広報ビデオを作成。ドナーに対するビデオ説明会開催。参加者数20名が参加。主要参加者、世界銀行、UNICEF、WFP、GTZ、USAID等。</li> <li>✓ 学校登録キャンペーンの実施(2007年8月)。</li> <li>✓ メディアツアー&amp;ワークショップの開催(2007年11月)。イエメンタイムズ(英字紙)との協力で、サナア、タイズの新聞記者を対象に応募を募り9名のジャーナリストの参加により、BRIDGE対象校訪問、地域住民へのインタビューを行い、その後タイズ市内でワークショップを開催。最終的に11月の1カ月に記事22本がBRIDGEプロジェクトに関連して各紙に掲載された。掲載記事のなかから、GEO、DEOの投票により最優秀記事を選定した。</li> <li>✓ 学校新学期にあわせてReturn To School Campaignをタイズラジオと共催。7日間で毎日6回、1.5分間のラジオ広告を展開(2008年2月)。</li> <li>✓ コミュニティレベル啓発活動を学校新学期にあわせて全6郡で選ばれた10校にて開催(2008年2月)。</li> </ul> <p>[共通]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ プロジェクト広報マテリアル各種作成、配布。</li> </ul>



<p>1-3 DEO,GEO との月次会合の開催</p>	<p>BRIDGEプロジェクトの進捗にあわせて、JICA 専門家・GEO が共同で DEO との月次会合を開催し、各郡での進捗や問題等を議論。毎回、GEO チーム（局長ならびにコアメンバーの4名+関係部署の担当者）が参加。DEO からは、BRIDGE-DEO チーム総勢22名が参加。3年次のDEO 会合は計10回開催された。3年次から会合の準備はGEO が主体となって行うようになった。4年次については、5月にエンドライン調査票回収とワークショップ準備のために1回、7月にDEO 計画策定ワークショップとして1回それぞれ開催済み。今後は、GEO 主催により学校からの改善計画提出時、9月に予定されている。</p>
<p>1-4 運営上の戦略の策定</p>	<p>3年次からGEO チームが新たに設置され、これまで活動に携わってこなかったメンバーになったため、3年次前半は学校訪問やDEO 会合開催を中心にプロジェクト活動を理解することに重点を置いて活動した。加えて、3年次BRIDGE 活動に対する州資金の供与実現のため、GEO 財務担当者をチームに加えて、供与額の決定、配布方法の確認などを頻繁に実施。ラマダン後の10月以降、GEO セッションを開催し、ガイドライン・ドラフトを活用し、BRIDGE 運営にかかわる重要事項を討議し、GEO チームが各種意思決定を行った。各会合は、11月から3月までに計4回開催。局長、BRIDGE-GEO チームに加え、必要に応じて教育省関係者や、州財務局関係者などが参加した。</p> <p>4年次については、6月下旬よりガイドライン改訂、GEO によるBRIDGE 実施のために、7月15日までに計5回を開催している。</p>
<p>1-5 SIP 策定、レポート作成ワークショップの実施</p>	<p>2007年6-7月：校長研修に、校長のべ134名、DEO トレーナーのべ30名、DEO から選抜されたTrainer Of Trainer のべ33名参加。59校すべてから、校長作成による学校改善計画（SIP）の「教育の質」セクションが提出された。</p> <p>2007年8月：学校委員会（SC）のSIP 策定研修に、学校委員会メンバーのべ456名、DEO トレーナーのべ62名参加。59校すべてから、学校委員会作成による学校改善計画（「教育の質」セクションを含む全4セクション）が提出された。</p> <p>2007年9月：契約署名式・会計報告書研修に、学校委員会メンバー123名、DEO トレーナー16名参加。</p> <p>2008年1月：報告書作成研修に、学校委員会メンバーのべ170名、DEO トレーナーのべ34名参加。59校すべてから、会計報告書が提出された。</p> <p>2008年3月：学校改善活動評価ワークショップに、学校委員会メンバーのべ271名、DEO トレーナーのべ38名参加。59校すべてから、活動評価報告書が提出された。</p>

1-6 SIP のモニタリング	<p>〔3年次〕GEO のべ106名が、学校モニタリング実施。DEO は、7-8月、9月、10月、11月、12月、1月、2月の各月に各校1-2回の学校モニタリングを実施。のべ各校7-14回学校モニタリング実施。</p> <p>なお、11月、12月のモニタリング費用として、MOE からGEO・DEOへ500,000YERが拠出された。16,000YERをGEOが使用、484,000YERをDEOが使用。GEOチームが、この領収書とモニタリングシートをMOEへ提出し、MOEの承認を得た。</p>
1-7 エンドライン調査の実施	<p>〔質問票〕パイロット校59校、コントロール校26校、計85校にてサーベイ実施。学校サーベイ(85サンプル)、校長サーベイ(85サンプル)、教員サーベイ(382サンプル)、両親サーベイ(851サンプル)を収集。</p> <p>〔FGI〕パイロット校6校(各郡1校)、コントロール校2校の計8校にて実施。</p> <p>現在、再委託先(ERDC)がデータインプット、報告書作成を行っている。</p>
1-8 ガイドラインの策定	<p>2007年8月BRIDGEドラフト・ガイドラインを作成。ドラフト・ガイドラインは、ラマダン明け以降、GEOによるBRIDGE活動計画に活用された。特に年間計画策定、予算確定に活用。財務局とも共有され、BRIDGE型資金の学校直接送金への理解に用いられた。</p> <p>3年次後半にドラフト・ガイドラインを実際にGEOが活用した経験をもとに、4年次にはドラフト・ガイドラインをガイドライン最終版へと改訂作業を重ねる。6-7月期にはタイズGEOやタイズ関係者、教育省関係者内での改訂版に対するコメントを集め、さらなる改訂作業を行い、その後ドナー関係者への配布、コメントを集め、11月に最終化の予定。</p>
2-1 対象学校に父会・母会がない場合には新たに設置	<p>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(FC)については、30校(30.6%)、母会(MC)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。</p>
2-2 コミュニティベースの啓発活動の実施	<p>コミュニティレベル啓発活動を学校新学期にあわせて全6郡にて選ばれた10校にて開催(2008年2月)。</p> <p>参加者数：10校それぞれにて、男性・女性向けに2会合。のべ20会合実施。コミュニティメンバーのべ787名、Preacherのべ20名参加、DEOのべ19名参加。</p>

<p>3-1 SIP 計画策定ワークショップ開催</p>	<p>2007年6-7月：校長研修に、校長のべ134名参加。59校すべてから、校長作成による学校改善計画の「教育の質」セッションが提出された。</p> <p>2007年8月：学校委員会のSIP策定研修に、学校委員会メンバーのべ456名参加。59校すべてから、学校委員会作成による学校改善計画（「教育の質」セッションを含む全4セッション）が提出された。</p> <p>2008年8月：校長・学校委員会のSIP策定ワークショップ開催。のべ530名余り参加見込み。全59校から、学校委員会・校長作成による学校改善計画が提出される見込み。</p>
<p>3-2 学校委員会、父会、母会による月次会合の開催</p>	<p>1年次： 学校委員会レポートのべ179本提出。 父会レポートのべ404本、母会レポートのべ335本、父会・母会共通レポートのべ67本提出。</p> <p>2年次： 学校委員会レポートのべ238本提出。 父会レポートのべ223本、母会レポートのべ200本、父会・母会共通レポートのべ14本提出。</p> <p>3年次： 学校委員会レポートのべ129本提出。 父会レポートのべ95本、母会レポートのべ97本、父会・母会共通レポートのべ15本提出。</p>
<p>4-1 各郡での技術交換会の開催</p>	<p>2年次には、3郡(Maawiyah, Maqbanah, Al Makha)で開催(参加者数: 学校157名、DEO18名)。3年次には、全6郡にて開催(参加者数: 学校310名、DEO26名)。DEOが企画、予算作成から実施までを手がけた。</p> <p>3年次には、技術交換会の一貫として「契約教員研修」を実施(2007年10月)。BRIDGE-DEOメンバーと、DEOインスペクターがトレーナーをつとめた。契約教員のべ340名、DEO・GEOトレーナーのべ32名参加。</p>
<p>4-2 ニュースレターの発行、およびタイズ州、教育省、ドナー等関係者への配布</p>	<p>3年次は、4号(7月)、5号(11月)を発行。GEOチームとBRIDGEチームが共同で作成してきたが、5号からは全面的にGEOチームが編集を担当。これにより、BRIDGEプロジェクト対象校のみならず、タイズ州全体の女子教育や地域住民参加の記事が含まれることとなった。アラビア語10,000部は対象郡・対象校のみならず、タイズ州知事室、財務局、GEOを通じて各郡、教育省関係者にも広く配布されている。英語版はドナー関係者へ配布されている。第6号をプロジェクト終了までにGEOがChief in Editorとなって作成の予定。</p>
<p>4-3 タイズ州、州内各郡、ドナー、教育省とのBRIDGE経験共有のためのワークショップ開催</p>	<p>2008年6月：Celebrationワークショップに、合計450名程度参加(学校委員会メンバー236名、DEO21名、GEO20名、MOE2名、タイズ州知事オフィス7名、タイズ州全郡長23名、パイロット郡外のDEOマネージャー18名、District Girls' Education Dept.17名、その他ドナー・メディア・学校からの発表者等100名程度)。</p>
<p>4-4 GEOのNon BRIDGEメンバーに対するBRIDGE経験共有のためのワークショップ開催</p>	<p>2008年7月12日実施済み。参加者はGEO15名、州知事オフィス1名、その他州関係者4名、パイロット郡20名、新規参加郡5名、郡マネージャー2名計47名が参加して実施。</p>

※ 1年次は2005/2006年、2年次は2006/2009年、3年次は2007/2008年。

### 3-3. 成果達成状況

#### 3-3-1. 成果（アウトプット）の達成状況

成果（アウトプット）の達成状況は以下のとおりである。

（1）成果1： タイズ州の地方教育行政能力が育成される（GEO とプロジェクト対象の DEO）。

指標
1. 州教育局と郡教育事務所の行政官が BRIDGE 実施に係るそれぞれの役割と責任を理解する。
2. 州教育局と郡教育事務所の行政官が BRIDGE 運営サイクルで必要な手順を最低限実施できる。

##### ア 役割と責任

プロジェクトは、BRIDGE チームとして GEO5 名と 6 郡の DEO 計 21 名を集中的に育成している。チームメンバーによる自己評価シートと終了時評価調査団によるグループディスカッションによると、BRIDGE チームメンバーはガイドラインに明記してある役割と責任を十分に理解し、それぞれの業務に当たっていることがわかった。GEO、DEO とともに BRIDGE モデルを実施するにあたってのそれぞれの役割分担を認識し納得している。

##### イ BRIDGE 運営サイクル手順

BRIDGE 運営サイクルに関しては、最終化に向けて作成中のガイドラインに全手順が記してあり、BRIDGE-GEO、DEO チームとともにこれを十分に理解し、事業実施に活用することができるようになっている。本プロジェクトは、コミュニティ参加を促進するボトムアップ・アプローチにより、学校改善と女子教育促進に取り組んだため、郡の DEO メンバーの方が、州の GEO メンバーに先立って能力強化を図ることができた。そのため、DEO の中には、BRIDGE での経験により運営能力を十分に身につけ、他ドナーである基礎教育開発プロジェクト・包括的学校改善（Basic Education Development Project- Whole School Improvement: BEDP-WSI）プログラムのトレーナーとして既に他郡や他州で活躍している者も見られる。特に、Mawiyah、Maqbanak、Al Makha 郡の DEO は優秀で、今後は新規対象郡のトレーナーとしても十分通用するレベルである。BRIDGE-GEO チームに関しては、2007 年 2 月の再編成以来、日本人専門家より手厚い職場内研修（On-the-Job Training: OJT）を受け、2008 年 8 月の学校改善計画（SIP）ワークショップにおいては、対象 59 校に対するワークショップの計画から実施まで、日本人専門家の指導を受けずに行えるほど成長した。ただし、ボトムアップ・アプローチを進めるなかで、GEO と DEO の上下関係、能力の差異が衝突を生むこともあり、これには日本人専門家の指導が繰り返されてきている。

BRIDGE-GEO チームの弱点としては、チームワークおよび報告や連絡が十分でないため、今後の普及に向けて、日本人専門家によるミーティングや情報共有を通してチームワークの促進が図られているところである。

（2）成果2： 基礎教育改善事業への地域住民参画が活性化される（対象：学校委員会、父会、母会）。

指標
1. 郡 DEO による地域住民参加の増加の評価
2. 学校および地域社会による地域住民参加の促進の評価
3. 保護者および地域住民による教育の重要性の理解が増加する
4. 学校改善活動における女性の参加が増加する

##### ア 郡 DEO の地域住民参加の評価

一般的に、住民による学校運営参加によって、学校が改善され、女子と男子の入学を促進したと DEO は認識している。父会（Father's Council: FC）、母会（Mother's Council: MC）、学校委員会（School Committee: SC）の活性化と校長のリーダーシップにより、住民の手による学校改善計画が実施され

たが、住民もその過程の中で、参加することの意義に気づいていった。終了時評価調査団による DEO への聞き取りによると、BRIDGE の介入により、これまでは見捨てられていた学校に活気が戻り、生徒や女性たちが学校に集まってきたことを、多くの DEO が高く評価している。住民のイニシアティブによる学校改善の効果を感じている。

## イ 地域住民参加

エンドライン調査によると、88.1%の校長が、住民参加促進の重要性を認識しており、78.1%の親が学校へ喜んで力を貸すと回答している。地域住民は、学校委員会の委員として学校改善計画策定に参画するもの、教室やトイレの建設に労働力を提供するもの、石、砂、木材など建築資材を提供するもの、学校の庭に木を植えるもの、清掃や装飾に力を貸すものなど様々である。学校が行う大会やオープンデー、遠足、表彰式などの数々のイベントに多くの住民たちが参加し、主体的に活動を行うようになった。

## ウ 教育の重要度の理解

エンドライン調査によると、男女は平等に教育を受ける権利を持つと答えた親は 92.0%であり、多くの親が、娘を大学にまで送りたいと希望するようになっている。また、父会、母会へのインタビューによると、娘を地域の学校の教師にしたい、近隣で職を得させたいと考える親も増えている。学校改善計画の実施により、子どもが教育を受けることの利点を多くの親が気づき、自らも学校の識字教室などに通い始める母親が現れた。僻地の保守的な地域では、女子に教育を受けさせることの意義が見出せず、家を手伝うために学校を辞めさせる親もいまだ多い。共学の学校に年頃の女子を行かせたがらない親が多いのも事実である。このようななかで、BRIDGE の雇った女子教員は、学校を女子にとって行きやすい場所にするとともに、女子教育の重要性を示すロールモデルとしても機能している。

エンドライン調査や終了時評価調査団のインタビューによると、女子の教育を促進した効果的な手段は、女子教員の雇用のほかに、清潔な女子トイレの建設、柵の建設、男女別の教室の配置、宗教リーダーによる女子教育促進の宗教メッセージ、学校ラジオによる学校活動のアナウンス、家からの通学手段の提供、学校委員会と教師による家庭訪問と両親の説得などである。学校委員会はこのほかに、住民参加を促進するために、遠足、競技会、フェスティバルなどの様々なイベントを開催し、優秀な生徒への表彰や賞品授与などで学習のインセンティブを高めてきた。

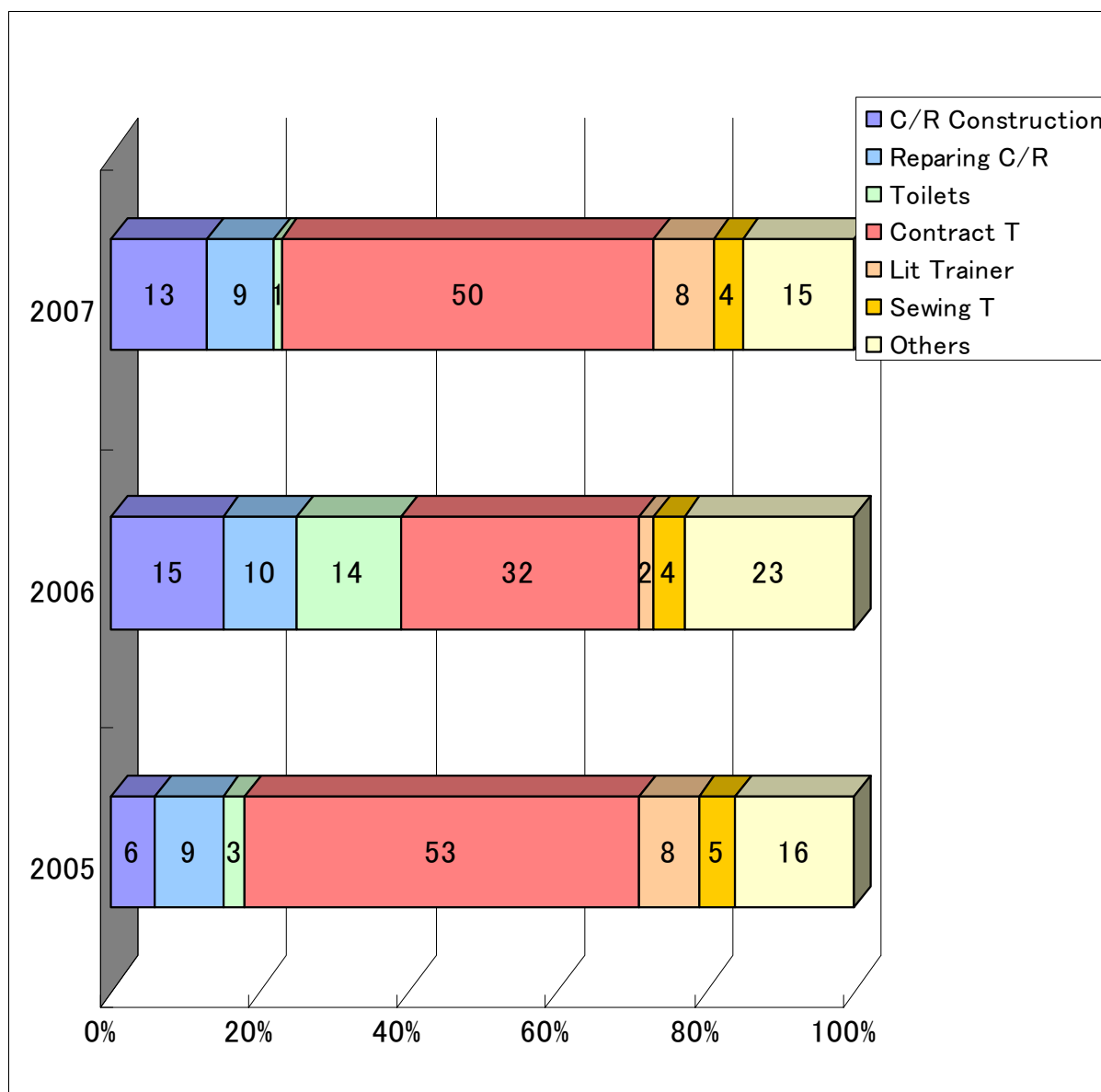
## エ 女性の参加

2 年次より、学校改善活動に必ず女性の活動を盛り込むことを規則としたため、多くの学校で女性の参加が増加した。代表的な女性活動である識字教室は、2 年次に 33 校での実施であったところ、3 年次には 36 校に増加し、裁縫教室は 2 年次の 11 校から、3 年次には 19 校に増加した。これらの女性たちの学校参加により、年長の女性が学ぶことへの恥じらいが薄れ、一度は学校を中退していた女性たちが、識字教室を修了したのちに小学 4-5 年生に再入学するなどの動きも見られるようになった。また、識字教室や裁縫教室のトレーナーとなった村の女性たちは、定期的に収入を得ることで家族の生活を向上させ、教えることで自信を持ち始めている。生徒や住民の間にも、女性の先生に対する尊敬の意識が生まれている。

学校委員会では母会の女性は自分たちのニーズを学校改善計画に反映することができるようになったが、母親たちの教育レベルは低いため、コミュニティの公的な活動に参加する十分な数のメンバーが集められない地域もある。そのような場合は、教育を受けた若い女性や教師たちが母会のメンバーとなり、各家庭を回って女子教育促進のアドボカシーを行っているケースも見受けられた。

加えて、以前は家や村からなかなか出られなかった女性たちが、オープンデーに他村の学校を訪問したり、タイズ市のホテルで開催される大会で発言したりするまでになったことも大きな変化といえよう。

以上の住民参画活動により、学校委員会と校長のリーダーシップのもと、対象校全 59 校により学校改善計画が策定され、実施された。学校改善計画の事業の内容をその資金別用途で見ると、以下の図のとおり、各年ともに、「契約教員の雇用」が最も大きく、2007 年においても半分を占めていることがわかる。次に、教室の建設と修復、トイレ建設、女性の裁縫教室および識字教室のトレーナーの雇用が続いている。



学校改善計画資金の用途別割合（対象 59 校）

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

指標
1. 校長が BRIDGE 実施に係る役割と責任を理解する。
2. 校長が女子教育の重要性について理解を増す。

#### ア 役割と責任

校長たちは自らの BRIDGE 実施に係る役割と責任を十分に理解し、教育の質の改善のために、学校経営、教育内容の改善、生徒と教師の関係向上に取り組んでいる。3年次に行った学校長ワークショップにおいては9割以上が教育の質の考え方と自らの役割を十分に理解したと回答している。

学校改善計画策定ワークショップ2日目は、校長が教育の質向上のための計画を立て予算を組む時間に充てられており、同郡の校長が様々なアイデアを持ち合い、方策を練る姿が見受けられた。計画内容も、学校環境の改善から授業計画、現職教員の研修まで多岐にわたっており、DEOの指導が活かされるようになった。エンドライン調査によると、このような校長同士の情報交換が、プロジェクト活動の利点として校長により高く評価されている。

#### イ 女子教育の重要性

ベースライン調査時には、男女が平等に教育の権利を有すると答えた校長は、わずか9.4%であったが、エンドライン調査では、96.6%と劇的に上昇した。また、女性が社会でプロフェッショナルとしてのキャリアを持つべしという考えを支持する校長は、ベースライン調査では17.0%、エンドライン調査では64.4%となった。校長のなかには、優秀な女子生徒に大学進学を勧めたり、男子生徒に家事を手伝い、姉妹を学校に送るように教えたりする者もみられる。

多くの校長が、女子の就学によって女子生徒の優秀さと学習意欲に気づくと同時に、契約教員の真面目さや誠実な態度を認め、女子教育の重要性を認識するに至っている。

(4) 成果4：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。

指標
1. 州教育局が対象郡以外に BRIDGE の経験を共有するためのワークショップを企画、実施する。
2. 州教育局がニュースレターの編集過程を理解し、その過程に参加する。
3. 対象郡の各郡 DEO がプロジェクト実施期間中に最低1回オープンデーを開催する。

#### ア BRIDGE の経験共有

2008年6月に、GEO、DEO、学校委員会、タイズ州関係機関、ドナー、メディア、新規対象郡の関係者ら450名を招きタイズ市にて経験共有ワークショップが開かれ、BRIDGEの経験が多数の参加者に共有された。2008年7月12日には、GEO16名、州知事オフィス、その他州関係者、パイロット郡および新規参加郡から計47名が参加して、主にBRIDGEガイドラインの共有ワークショップを実施した。どちらのワークショップもGEOチームが企画・実施した。

#### イ ニュースレター編集

3年次は、4号（7月）、5号（11月）を発行。GEOチームとBRIDGEチームが共同で作成してき

たが、5号からは全面的に GEO チームが編集を担当した。これにより、BRIDGE プロジェクト対象校のみならず、タイズ州全体の女子教育や地域住民参加の記事が含まれることとなった。アラビア語 10,000 部は対象郡・対象校のほか、タイズ州知事室、財務局、GEO を通じて各郡、教育省関係者にも広く配布されている。英語版はドナー関係者へ配布されている。

#### ウ オープンデー

3年次には、全6郡にて開催し、参加者数は学校310名、DEO26名にのぼった。DEOが企画、予算作成から実施まですべてを手がけ、他村からも多くの村民が自由に参加した。生徒、教師、両親、学校委員会により、女子教育促進と学校改善計画の様々なプレゼンテーションが行われ、多くの発表でにぎわった。参加者は、自らの学校の良い事例を発表し、また他校の試みから多くのことを学んだが、この日は、女性たちも他の学校や村を訪問することができるため、多くの人々と出会い、刺激を受ける機会となっている。

BRIDGEの有効的な普及方法については、プロジェクト対象郡の僻地では非識字率も高いためか、ラジオ、新聞、ニュースレター、パンフレットなどのメディアよりも、コミュニティに根付いた手段が有効ということが見てとれた。例えば、イスラムの宗教リーダーによるモスクでの説教、学校ラジオでの日常的な放送、学校の壁のメッセージなどが、女子教育促進とBRIDGEの活動の理解に貢献している。この点では、オープンデー開催はコミュニティでの普及には有効な手段といえよう。

### 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。

指標
1. 女子教育促進の視点を含む BRIDGE モデル実施に関わるガイドラインが完成し、関係者によって理解される。
2. 州教育局が開発されたガイドラインを用いて BRIDGE を実施することができる。
3. パイロット校における G1-G9 の男子生徒 1 人に対する女子生徒の比率が少なくとも 0.78 を下回らない。
4. 男女ともに全生徒数が減少しない。

#### (1) ガイドラインの完成と関係者の理解

ドラフト・ガイドラインは2007年8月から作成され、DEOや学校委員会での活用の際の意見を反映してたびたび改訂を重ねている。BRIDGEの説明とともに、対象校での良好事例が細かく織り込まれており、学校関係者に共有しやすい作りとなっている。2008年には、最終版のドラフト段階で、タイズ GEO からタイズ州関係者へ説明会を開催した。また、ドラフト最終版を教育省へ回覧し、コメントを入手している。そのうえで、ドナーへの回覧、ワークショップを通じた討議を10月末に予定し、最終化する見込みである。

他ドナーによる BEDP-WSI プロジェクトでは、すでに BRIDGE ガイドラインの一部を、自らのマニュアル作成に活用している。また、ユニセフ (UNICEF) の Child-Friendly School Program の学校改善マニュアル (School Improvement Manual: SIM) も、BRIDGE ガイドラインを参考にしている。

#### (2) ガイドラインの活用

BRIDGE-GEO チームは2007年2月に再編成されて以来、日本人専門家指導のもと、BRIDGEの概念をOJTで学び、2008/2009年にはBRIDGE実施を計画しており、計画段階からガイドラインを活用している。2008年8月以降の郡レベルワークショップでは、作成されたガイドラインを試行し、そ



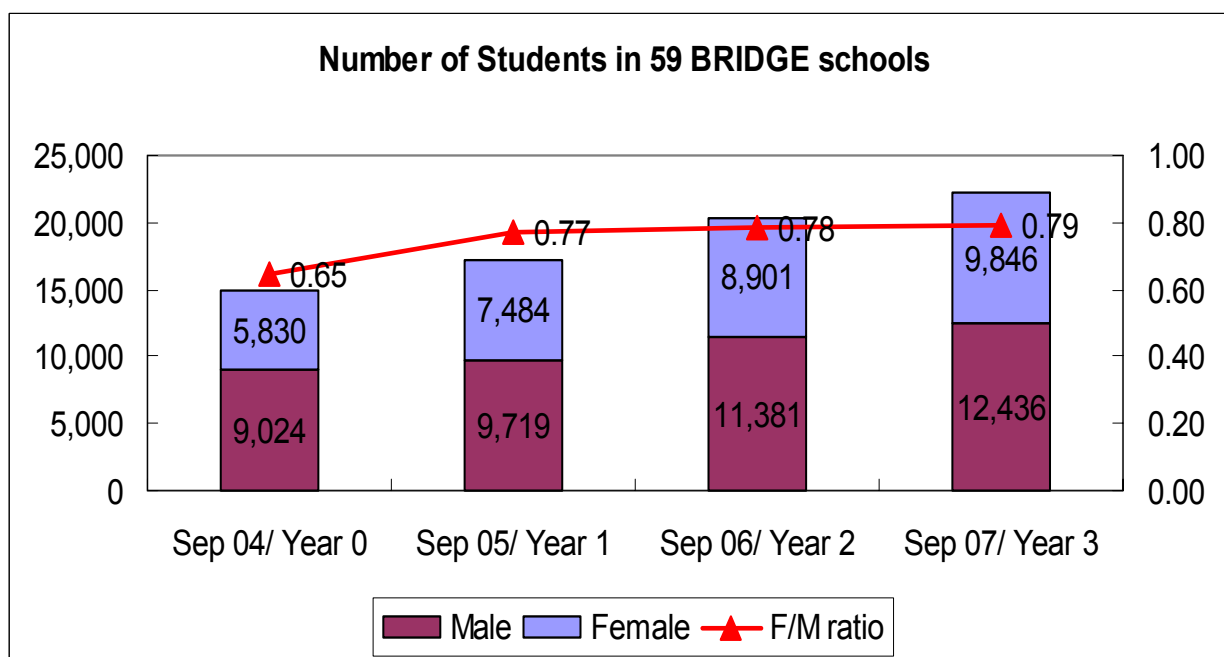
の使いやすさを検証している。これらのノウハウは、GEO 内の BRIDGE チーム以外の職員にも実働を通じて普及され始めている。DEO との月例会議により、現場との意見交換も進んでいる。今後の新規校の選定についても、ガイドラインに含まれている。

### (3) 女子生徒の比率

対象 59 校での男子 1 人当たりの女子就学比率平均は 0.79 であり、目標値 (0.78) を達成している。しかしながら、郡によって比率には大きくばらつきがあり、例えば、Dhuhab 郡では 1.04 である一方、Maqbona 郡では未だ 0.50 にとどまっている。

### (4) 生徒数

女子生徒数、男子生徒数は毎年増加しており、エンドライン調査の最終結果によると、2004 年と 2007 年を比較すると、女子生徒は、6,281 人から 9,433 人に、男子生徒は、9,312 人から 12,003 人に増加している。このことは、女子生徒の増加率が高いことを示している。他方、女子のアクセスを計る際に、プロジェクト目標、上位目標とともに、今後、ドロップアウトの分析も必要であろう。エンドライン調査では、2003 年と 2007 年の比較によると、全体で各学年約 300~600 人の女子の中退者が見受けられた。



BRIDGE 対象校における生徒数、男女生徒比率の推移

### 3-3-3 上位目標の達成状況

上位目標：タイズ州における基礎教育への女子生徒のアクセスが向上する。

指標
タイズ州 (パイロット 6 郡を含む全 23 郡) の G1-G9 における男子生徒 1 人に対する女子生徒のアクセスが向上する。

2003 年と 2007 年のタイズ州全 23 郡の女子生徒就学比率平均は、0.79 から 0.82 に増加している。

この過去の動きから考えて、今後の4-5年もこの比率は増加し、女子のアクセスは向上することが見込まれる。ただし、プロジェクト外の要因がこのデータには寄与していることも、十分に考えられる。女子、男子ともに生徒数は増加しているが、女子生徒の中退数も依然多い。

タイズ州の積極的な動きとしては、GEO や地方議会がすでに、毎年60校ずつBRIDGE対象校を増やしていくと宣言しているため、5年後には州内の300校（全1,300校中）がカバーされる予定である。すでに2009/2010年の新規対象校60校は選定され、既存の59校と合わせた学校改善計画の予算案（55,978,200YER）が草稿されている。また、BRIDGEの実施を希望して、自主的に学校委員会を立ち上げた学校が州内に約700校あり、選定を待つ状況である。これらの動きからみて、州内で女子生徒のアクセスが向上する見込みは高い。

### 3-4. 効果発現に貢献した要因

#### (1) 計画内容に関すること

コミュニティと学校が策定した計画を、DEOからGEOの指導により実施するボトムアップ・アプローチは、住民のニーズをとらえた計画づくりに貢献した。学校に運営資金を直接送金する方法も、学校の自主性とオーナーシップを高めた。

#### (2) 実施プロセスに関すること

BRIDGE-GEOとDEOチームは、対象59校の学校改善計画にあたって、集中的にBRIDGE業務にあたり、月例会合により専門家も交え、密に情報を共有した。このプロセスが彼らC/Pのオーナーシップを醸成している。

また、学校レベルでの「学校改善マニュアル」は、校長と学校委員会とDEOの間で十分に活用され、試行錯誤のなかから、幾度も改訂版が生み出されていった。このマニュアルを土台にして作成されたBRIDGEガイドラインが、今後、他郡への普及のツールとして活用される見込みである。実際の現場のニーズを組み入れた学校改善計画のガイドラインは、イエメンでは初の内容であったため、すでにドラフト版は他ドナーや他州からも注目をされている。

さらに、プロジェクトの進捗は、教育省や関連省庁、ドナー間で共有されてきたため、様々な他のプログラムにも影響を与えることができた。

### 3-5. 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

特になし。

#### (2) 実施プロセスに関すること

GEOのDEOに対するトップダウンの職務態度が、現場での学校改善計画実施で能力を強化したDEOの反発を生むことがあった。これは、ボトムアップ・アプローチをとる本プロジェクトがGEOとDEOの役割分担を位置づけていくことで解決されてきた。

また、本プロジェクトでは、BRIDGEチームメンバーとして、数名のGEO、DEO職員が徹底的に育成されているが、自立発展性をふまえて、他職員への技術移転もさらに必要であった。

## 第4章 評価5項目による評価結果

### 4-1. 妥当性

政策、優位性、ニーズの面からプロジェクトの妥当性は極めて高い。

#### (1) 政策との妥当性

プロジェクト目標と上位目標は、イエメンの国家教育政策である基礎教育開発戦略（BEDS）の各方針と合致しており、また日本の教育セクターの援助枠組みである「成長のための基礎教育イニシアティブ」（Basic Education for Growth Initiatives: BEGIN）や日本の対イエメン ODA 政策、JICA の対イエメン援助戦略にも合致しているため、妥当性は極めて高いといえる。いずれも、基礎教育の徹底、女子教育の推進、教育の質の向上を打ち出しており、地方政府による教育行政の向上を目指すものである。

#### (2) 日本の優位性

日本の優位性としては、何よりも学校とコミュニティにオーナーシップをもたせたボトムアップのアプローチがあげられる。他のドナーに先んじてイエメンの地方の学校現場に入り込み、住民参加による学校改善計画（SIP）を実施した影響は大きい。学校改善計画策定においては、学校委員会（SC）、校長、DEO がパートナーとして考え行動し、女子教育の促進と学校環境の改善を目指して様々な活動を行った。そのなかで培ったノウハウはガイドラインというかたちに最終化されつつあるが、このアプローチは、実質的に学校を活性化するものとして注目され、教育省（MOE）が行う学校交付金プログラムの手法などにも参考にされている。ドナーとの調整は、UNICEF、世界食糧計画（World Food Program: WFP）、ドイツ技術協力公社（Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit: GTZ）、英国国際開発省（Department for International Development: DFID）、世界銀行（World Bank: WB）、米国国際開発庁（United States Agency for International Development: USAID）などとの間で、定期的に情報交換がなされている。

#### (3) ターゲットグループのニーズ

対象郡と対象校のニーズは、学校改善計画策定の段階から十分に反映されており、住民参加の学校改善計画を行うことの妥当性をパイロット実施により示したかたちとなっている。女子教育の推進に関しては、対象校とコミュニティに女子教育への理解が広まり、さらに高学年への就学ニーズ、女性教員へのニーズが高まっている。

対象6郡の選定は、州内の地理的・文化的多様性を配慮して選定されたものであり、今後、タイズ州全郡に BRIDGE を普及させる際にモデル性は大きい。

### 4-2. 有効性

プロジェクト目標は、2008年11月のガイドラインの最終化と関係者への共有により、すべてが達成される見込みであり、有効性は高い。GEOによる BRIDGE 実施、女子就学比率の上昇、就学数の増加はすでに達成されている。

#### (1) 達成をもたらした成果

BRIDGE ガイドラインの核となる学校改善マニュアル（SIM）には、女子教育推進と住民のイニシアティブによる学校改善のアプローチが分かりやすく説明されているが、このマニュアル作成のプロセスこそが、学校委員会、校長、DEO と GEO の協働による BRIDGE モデルづくりのものとなった。DEO により現場で培われた手法は、2007年より GEO に移転され、現場で使いこなせるまでに GEO の能力も強化されている。それぞれの C/P の役割と責任は、ガイドライ

ンに明記、共有され、有効な役割分担をもたらした。コミュニティの住民を巻き込み、女子と女性の活動参加を促進しながら、学校の環境を改善してきたが、現在では計画の中身は、学校経営、教員訓練、教育の質にまで及び、さらにニーズの質も高まっている。各校の校長によるリーダーシップ、住民参加への理解も成果をもたらした要因である。

また、ガイドライン・ドラフト版は、すでに他郡や関係機関に各種イベントなどを通して共有されており、DEO の数名は、他州にて BRIDGE 紹介のトレーナーとして招かれ、モデルの有効性を立証することとなった。

## (2) 達成度に関する懸案事項

女子就学比率の上昇に関しては地域格差が大きく、平均は 0.79 を達成しているが、例えば、Dhuhab 郡では、1.04 である一方、Maqabana 郡では、いまだ 0.50 にとどまっている。この差異については、他ドナーである WFP の対象 3 郡に対するプロジェクト以前からの介入、地理的・宗教的背景の違い、などいくつかの要因が考えられる。終了時評価調査団の聞き取りによれば、対象郡のなかには、いまだに宗教リーダーが女子教育に否定的であり、女子を共学校や男子教員のもとに送ることを多くの親が抵抗感をもっている学校もあった。

また、比率上昇のプロジェクト外要因として、国家政策として授業料が廃止されたことも考えられよう。このような様々な要素から、女子教育推進に関する本プロジェクトの有効性に関しては、さらなる分析が必要と考えられる。

## 4-3. 効率性

成果はほぼ達成されており、モデルを確立し、州内の他郡への普及の基盤を作ったという観点から考えると、他国のプロジェクトなどと比較しても効率性は高い。BRIDGE-GEO、DEO チームの能力は強化され、コミュニティ参加は促進され、学校運営能力は向上し、BRIDGE 普及はすでに着手されている。イエメン側による業務費の拠出も行われている。

### (1) モデル性の確立

コミュニティの参画による女子教育の推進を目指した学校改善計画というモデルは、プロジェクト実施期間中にはほぼ形づくられている。とくに、対象校の学校委員会、校長の活動はプロジェクトにより活性化し、それぞれが、学校環境と教育内容の改善に向けて、自主的に計画実施に参画するようになった。また、学校が発信する様々なコミュニティ啓発活動によって、女子の教育の重要さがコミュニティの人々に認識され、親たちは女子と男子の両方を学校に送るようになった。地域の宗教リーダーやリソースを使った効率的な啓発キャンペーンは、学校間や DEO 間の情報共有により、対象校に広がっていった。

学校改善計画資金の使途は、契約教員の雇用（2007 年はほぼ 50%）が最も多く、次いで教室の建設（13%）、トイレ建設（9%）が続く。学校の改善のために、まずは教員と教室が必要であることは、どの学校にも共通するニーズであり、今後、これらのニーズが満たされたうえでの効率的な資金運用が課題となろう。

このモデルを今後、タイズ州内に普及していくことを踏まえて、プロジェクト期間中の対象地域への投入は、妥当であったといえよう。イエメンの僻地でのパイロット事業により、多くの学校を活性化させた手法は、今後、他郡の僻地でも応用できるものである。

### (2) C/P の配置

プロジェクト期間中、各郡の BRIDGE-DEO チームが定着し、それぞれの現場で BRIDGE 実施の能力強化を図ってきた。一方、BRIDGE-GEO チーム 5 名は、2007 年 2 月から新チームを組み、女子教育部、コミュニティ参加部、財務部からの職員により構成されており、BRIDGE 実施の核

となる働きを果たしてきた。これら BRIDGE チームの配置が、成果達成に効率的に働いたことは認められる。今後、普及に向けては、チーム以外の他職員への技術移転が必要となる。

### (3) イエメン側の投入

2007/2008 年にはすでに、イエメン側からの投入として、タイズ州政府から学校改善計画資金に 1 校につき 320,000YER が全 59 校に供与された。2008/2009 年も 1 校につき 230,000YER が供与されることが決定している。モニタリング費用に関しては、教育省から 2007/2008 年に 500,000YER が供与され、2008/2009 年分は、2008 年 8 月現在、1,000,000YER の承認待ちの状況である。これらイエメン側のコミットメントは、プロジェクトの効率性と自立発展性に寄与している。

### (4) 他スキーム、他ドナーとの連携

日本の草の根無償資金協力では、プロジェクトと連携し、対象郡の 6 校に対してプロジェクト期間中に、教室増築、教師の宿舎、トイレの建設を行った。

他ドナーとの協働に関しては、学校改善マニュアル作成の過程や、契約教員雇用の手続きなどの際に、GTZ のトレーニング・マニュアルや UNICEF の Child-Friendly School Program の手法を参考にしている。また、BRIDGE の進捗を他ドナーと共有し、イエメンの基礎教育推進を行う様々なドナーとお互いに影響を与え合っている。

## 4-4. インパクト

コミュニティ、郡、州政府および国家政策へのインパクトは大きい。上位目標である、タイズ州全体の女子の基礎教育へのアクセスの向上にも、BRIDGE モデルの普及が寄与する見通しは高い。

### (1) 政策へのインパクト

教育省による National Program on School-based Management は、1-12 年生のすべての生徒に学校交付金（平均 1 人約 200YER、総額 950 百万 YER）を供与する計画であり、2008/2009 年度 10 月以降に実施される見通しである。この学校交付金システムを設計する際に、BRIDGE の学校改善計画のアプローチが影響を与えている。とくに、教育省は交付金の学校への直接送金を適用し、交付金の使途に関しても、BRIDGE が汲み上げた住民ニーズが参考となっている。

2007 年には、教育省はすでに視察団をタイズ州の BRIDGE 対象校に送っており、その手法を学んでいる。同年の BEDS レポートには、BRIDGE は女子教育促進の成功事例として取り上げられており、教育省が以前から、BRIDGE の学校改善計画に着目していたことがわかる。

### (2) 他ドナーへのインパクト

世界銀行、DFID、オランダ大使館、KfW による BEDP-WSI プログラムにおいては、包括的学校改善 (Whole School Improvement) の試みのなかで、Hawdramaut 州、Al Mawheat 州の 2 州 60 校を対象に、住民参加による学校改善計画に着手している。このアプローチと使用するマニュアルは、ほとんど BRIDGE のガイドラインと同様のものである。

UNICEF の Child-Friendly School Program においても、対象 6 郡において住民参加の学校運営を促進する際のマニュアルは、BRIDGE のマニュアルを参考にしている。住民参加の学校環境改善、女子教育の促進に関するコミュニティ啓発キャンペーン、学校への直接送金などに関しても、本プロジェクトの与えた影響は大である。ただし、上記の 2 つのプログラムは、契約教員の採用に関しては、BRIDGE とは異なる手法を共有しており、契約教員は女性のみであり、その雇用は学校改善計画とは別枠で実施している。女性教員雇用を行う際は、地元に着用するという条件のもと 3 年間に計 9 カ月のフォローアップ教員研修を行い、実力が伴ったものは 3 年後に教育省により正規教員として雇用されるというメカニズムを取ることになっている。契約教員に関しては、BRIDGE が他ドナーの事例を

参考にできる部分も大きいと思われる。

### (3) コミュニティへのインパクト

コミュニティ内の女性参加により、女性や母親たちの教育の対する認識が変容し、識字教室を終えた大人の女性たちが、子どもと席を並べて学ぶ姿も見られるようになった。学校の活動やイベントに参加する女性の姿も増えた。教員や裁縫のインストラクターとして雇用された女性たちは、定収入を得て自信を持ち、家庭の生活向上を果たしている。校長や教師の女性に対するステレオタイプな見方も変わり、優秀な女子生徒や女性教員への支援も増している。

住民たちのなかには、学校の改善活動や運営、行事に参加することで、村内の結束が固まり、村に活気が戻ったと認識するものも多い。DEO によっても、コミュニティの団結感や仲間意識が増していることが観察されている。学校が人の集まる場所になり、住民からの労働力提供や寄付なども増えている。

学校に子どもを送った親たちは、字が読める子どもに助けられ、教育の重要性を認識するほか、衛生概念、社会マナー、規律、イスラムの教えなど、新たな知識を得て、社会的態度が変わったという。

さらに、オープンデーなどにより他の地域にも評判が広がっており、タイズ州では 700 を超える学校が自主的に学校委員会を立ち上げ、同様のプロジェクトの実施を、州政府に申請する動きが起こっている。

## 4-5. 自立発展性

州政府の資金供与も実現し、対象 59 校が自立発展的に学校改善を進めるという見込みは高いが、上位目標であるタイズ州全体への普及を見通す場合、自立発展性は、ほぼ妥当といえる。

### (1) 政策面

イエメンの教育政策である BEDS は、引き続き同プロジェクトモデルの普及を支持するため、政策面の自立発展性は問題ない。

### (2) 組織面

GEO の局長のリーダーシップにより、本プロジェクトは十分な成果を挙げてきたため、今後も同様のリーダーシップが求められる。

他方、BRIDGE-GEO メンバーの 5 名の能力強化は OJT により十分に果たされているが、GEO 内の他職員へも巻き込んだ組織強化はこれからの課題である。同じく各郡の BRIDGE-DEO メンバーは、本プロジェクトの実施により大きく力を伸ばしているが、既存の DEO 組織強化、既存のリソースの活用については、普及に向けての課題である。

学校改善計画資金で雇われている契約教員 172 名のうち 129 名は、2008 年 8 月現在、教育省による正規職員の認定待ちの状態である。教員が持続的に学校に雇われ続けることは、僻地の学校にとっては最も重要なニーズであるが、契約教員の資格の問題、地方への定着の問題などがあり、

すべての契約教員が安定したステータスと収入を得る方策は、十分には採られていない。

### (3) 財政面

タイズ州政府は、これまでに学校改善計画資金を拠出してきており、今後も毎年 60 校ずつ新規校を増やし、BRIDGE モデルを普及していく見込みである。2009/2010 年の対象校（既存 59 校と新規 60 校）に対する予算は組まれているが、その後の全州の対象候補校に関する見通しは立っていない。

また、州からの学校改善計画資金には使途制限が依然みられるため、住民のニーズに応じた資金運用の自在さが制限される恐れがある。

#### (4) 技術面

タイズ州全体への普及を目指して、GEO と DEO の組織強化を図るとともに、技術面では育成された BRIDGE メンバー以外の職員に対する技術の移転が求められよう。とくに、DEO 視察官の能力強化、学校改善計画事業への理解の促進が必要である。

また、GEO と DEO は、今後は国と州政府の双方から配布される学校への交付金を運営・管理する責任があるが、その資金運用能力はさらに強化が必要である。学校のニーズをもとに適正な改善計画を指導、モニターする能力に加えて、透明性をもって交付金を各学校に配布する職務態度が問われよう。

## 第5章 提言と教訓

### 5-1. 結論

終了時評価調査団が実施した主要な関係者へのインタビュー調査の結果、本プロジェクトにより導入されたアプローチは、女子の基礎教育へのアクセス改善に向けて、コミュニティ、学校、郡教育事務所、州教育局の協働体制を強化し、対象地域における基礎教育就学率における男女格差の是正に貢献したことが確認された。

また、各レベルの主要な関係者の能力がプロジェクトの実践を通じて強化されたこと、BRIDGE チームメンバーは、BRIDGE の実施のために必要とされる技術、運営面での能力を十分に獲得したことが認められた。BRIDGE 実施に対して、タイズ州政府による政治レベルでの支援と財政面でのコミットメントも得られており、イエメン側関係者のオーナーシップとイニシアティブも高まっている。JICA 専門家とイエメン関係者の良い協力関係も構築されていることも確認された。

案件の最終成果品となる BRIDGE 運営のためのガイドライン案はすでに作成済みであり、これを使って 2007/2008 年の活動が実施されているが、現場での実践に照らした関係者からのコメントに基づき、2008 年 8 月現在、修正作業も進められている。

女子教育推進には、女性教員の採用が最も有効であるとされてきたが、女性の正規教員においては、出身地でない僻地の学校で働くことは現実的には困難である。BRIDGE が対象とするような遠隔地の不利な条件にある学校では、女性に限らず、政府の通常システムにて異なる地域を出身地とする正規教員を公募、配置することが難しいこと、仮に配置できたとしても、その教員がすぐに辞めてしまうことが深刻な問題となっている。BRIDGE 対象校の多くでも、女子教育を阻害する問題として教員不足を挙げており<sup>1</sup>、学校改善計画の一環として、自らのコミュニティや近隣地域から男性を含む契約教員を採用し、雇用管理も行っている。このように、BRIDGE モデルでは、学校とコミュニティが地元出身の教員を雇用してきたが、本プロジェクトの実践を通して、地元出身の教員であれば、男性であっても女子教育推進に効果があること、また、地理的に不利な条件にあるイエメンの遠隔地域が抱える教員不足の問題に対して、ボトムアップのアプローチが有効であることが示された。

その一方で、プロジェクト協力期間以降の自立発展性に関する主要な課題として、僻地での教員不足に対する継続的な対応方法の検討が挙げられる。継続的教員雇用の重要性を認識し、2008 年 8 月現在、教育省とタイズ州政府により、BRIDGE の契約教員を正規教員として雇用するための協議がなされている。いずれにせよ、契約教員を学校が直接的に雇用する現在の方式に関しては、更なる普及に備えて包括的な見地から分析・レビューを行い、実施可能かつ持続可能な制度を確立していく必要がある。

プロジェクトは着実に目標達成に向けて進捗しているが、BRIDGE モデルが、タイズ州の地方教育行政における既存のメカニズムに統合され、基礎教育への女子のアクセス改善に向けて州内の他の郡や学校に普及していくために、関係者（教育省、州教育局、郡教育事務所、タイズ州政府、JICA 専門家）は、次に挙げる事項について、引き続き検討することを提言する。

### 5-2. 提言

#### 5-2-1. タイズ州における BRIDGE の自立発展性に関する課題

##### ● 研修・モニタリング予算の確保（教育省）

<sup>1</sup>対象校 59 校のうちの 8 校では正規教員がおらず、BRIDGE のもとに 33 人のコミュニティ出身の契約教員が雇われている。また 51 の対象校にて 172 名の契約教員が雇われており、それらの学校の教員総数の 46% に値する。これらの数値は、イエメンの遠隔地における正規教員不足の深刻さを露呈している。



研修・モニタリング活動は、BRIDGE モデルの不可欠なコンポーネントであり、BRIDGE を効果的に実施するためには、必要予算を確保することが肝要である。2008/2009 年については、対象 59 校に対する学校交付金（1 校あたり 230,000YER）が、タイズ州政府予算により確保されているが、2008 年第 4 四半期における研修・モニタリングに関する活動経費は未だ確保されていない。

日本の協力期間終了後の BRIDGE の効果的実施に向けて、教育省は、予算確保を含めた必要なアクションをとることが望まれる。BRIDGE 実施における研修・モニタリング活動は、将来的には、通常の研修プログラムや、GEO の活動計画に基づいた通常業務の一環として統合されることが望ましい。

- **タイズ州の政治的リーダーに対する BRIDGE モデルの有効性に関するアドボカシー（州教育局、郡教育事務所、学校委員会）**

郡教育事務所、学校委員会は、プロジェクト終了後の自立発展性を担保するにあたって、プロジェクト実施のための財源の確保が最も重要なファクターであるとしていることから、プロジェクト終了後におけるタイズ州政府からの財政面での継続的なコミットメントは自立発展性を確保するために不可欠となる。従って、タイズ州における財政的なコミットメントを確保し、さらに強化していくために、BRIDGE モデルの有効性について、政治的リーダーへのアドボカシーを継続的に行うことが重要である。

- **学校交付金の効果的な支給メカニズムの確立（タイズ州政府、教育省 MOE、財務省）**

本プロジェクトは、学校から州レベルに至るまで、透明性、説明責任を伴った財政管理に必要となる能力強化がなされれば、学校レベルに交付金を直接支給することは、有効でありかつ機能することを、実践を通じて示したイエメンにおいて初めての事例である。しかし、BRIDGE で試行した学校交付金の支給方法を導入していくためには、規則や法律の改正も必要となる。タイズ州は、手続きコストや事務処理にかかる学校への負担を回避するために、BRIDGE の経験に基づいた学校交付金支給メカニズムの採用を検討することが求められる。イエメンの教育セクターにおける BRIDGE の経験は、実践に基づいた機能するメカニズムとして、国家や州レベルの政策策定の際に検討されることが重要である。その際、必要であれば、地方分権化に則した効果的な財政管理を促進するための法律や規則の改正や制定を遂行するとともに、効果的な財政遂行のための能力構築を推進することが肝要である。

- **達成レベルの低い学校に関する分析とモニタリング強化（JICA 専門家チーム、GEO、DEO）**

プロジェクト目標の指標として、ターゲット校における 1-9 年生の就学者における男女比率の平均値が設定されており、これに基づくプロジェクト目標は達成したと判断される。しかし、各校の達成レベルをみると、学校間や郡間における差異が著しいことに留意する必要がある（添付資料 1 ミニッツ Annex 4 参照）。例えば、17 校（全体の 30%）においては、男子生徒に対する女子生徒の就学比率は 1 を超えている（最高値は 1.65）。その一方で、9 校においては、0.5 を下回っている（最低値は 0.19）。

このように、学校別の達成レベルは一様ではないため、女子の就学を促進あるいは阻害する要因について十分に分析する必要がある。とりわけ達成レベルの低い学校については、細かな分析により阻害要因を抽出し、これに対応していくことが肝要である。従って達成レベルの低い学校については、2008/2009 年の学校改善計画策定の際、郡教育事務所からの特別なフォローが重要である。

- **BRIDGE の通常業務への統合を通じた郡教育事務所の組織能力の強化（DEO、GEO、教育省）**

現在、郡教育事務所レベルにおいては、BRIDGE チームメンバーのみが BRIDGE 実施に関わっていることから、今後、BRIDGE が郡内で普及していくためには、BRIDGE 実施を、郡教育事務所の通常業務、とりわけ学校への指導業務などに組み込んでいく必要がある。学校に関するデータ収集、ニーズアセスメント、財政および技術モニタリングなどを含む視学官の実務タスクは、BRIDGE 実施の

ためのタスクにも含まれるものである。

こうした点からも、BRIDGE チームメンバーは、各種インスペクター（財務、学校環境、教授法など）を含む郡教育事務所の幅広い人材を研修、強化し、郡教育事務所の通常の業務に BRIDGE のアプローチが組み入れられることを推進していくことが求められる。

### 5-2-2. BRIDGE の効果的普及のための課題

BRIDGE の普及推進のためには、モデルの有効性を一層高めていく必要がある。従って、これまでの実施プロセスを振り返り、以下の観点についてさらに分析を深める必要がある。

#### ● 契約教員の採用及び継続的雇用のための適正な仕組み作りの検討（BRIDGE・JICA 専門家チーム、DEO、GEO、教育省、タイズ州）

BRIDGE が採り入れた学校によるニーズベースの契約教員採用メカニズムは、継続性や質確保の観点から十分に分析し、検討を加えていく必要がある。分析結果に基づいて、BRIDGE と JICA 専門家チームは、BRIDGE 実施における教員採用に関する共通ルール（学校データの基づいた雇用人数に関する基準設定、最低学歴、給与設定など）と手続き（分析の確認基準、雇用プロセス、契約内容など）を明確にし、DEO、GEO、教育省およびタイズ州政府と合意することが肝要である。

そのプロセスにおいては、学校改善計画により雇用される契約教員を含む地元出身の教員採用や継続的雇用に関して、学校委員会や DEO、GEO、教育省、さらにはタイズ州政府の役割や責任範囲を協議し、契約教員の雇用に関する意思決定プロセスを含み、各ステークホルダーに求められる役割について、技術、管理、財政面から定義する必要がある。また、合意された共通ルールや手続き方法については、ガイドラインの最終版に含めることが重要である。

#### ● 契約教員の質を担保するための手段と予算の確保（教育省、GEO）

将来的に BRIDGE を実施するにあたっては、すべての契約教員が一定の質を伴うよう、教育省が適切な研修を提供していくことが強く望まれる。この点については、教育省や GEO は、予算計画を策定し、必要なリソースを確保していくことが肝要である。プロジェクト活動の一環として、2007/2008 年には、契約教員に対して 2 日間の導入研修が実施されたが、契約教員が一定の質を保つためには、より体系的な研修が必要である。

#### ● 学校交付金の適正レベルの検討（JICA 専門家チーム）

JICA 専門家においては、イエメンの教育セクター全体の財政的枠組みを考慮したうえで、これまで収集してきたデータの分析結果に基づいて、学校教育に求められる最低限の質の保証を念頭においた適正なレベルの学校交付金について検討いただきたい。必要とされる交付金のレベルは、各学校の状況、例えば、すでに存在する人材、資金、生徒数、学校施設の状況、地理的条件などにより異なる。イエメン教育セクター全体の財政状況を勘案し、BRIDGE モデルの中核的アプローチ（住民参加、財務管理における透明性の確保、計画から評価に至る一貫した説明責任の遂行）を維持することを念頭に置きつつ、学校の個々の状況に応じて、適正なレベルの学校交付金が検討されることが望ましい。

さらに、学校、郡、州、教育省の各レベルにおいて、配賦された予算が目的遂行のために効果的に活用されるよう、管理・マネジメント能力を構築していくための手段やそのための予算があわせて担保されることが肝要である。

### 5-2-3. その他の提言

#### ● 同様のプログラムにおける実施手続きの調和化の促進（教育省・ドナー全体）

学校主体の経営を推進するための国家プログラムのもと、異なるドナーや教育省が、同様の試みに取り組んでいる。従って、不要な重複を避けるために、ドナー、教育省間における実施手続きの調和化に向けてのさらなる努力が必要である。

さらに、グッドプラクティス、戦略、課題について、異なる地域やレベルの主要な関係者の中で共有されること、また、現場での教訓や経験に基づいて、政策、法的枠組み、実施および資金枠組みが効果的に調和していくことが肝要である。

### 5-3. 教訓

本案件の実施を通して得られた他の類似案件へのフィードバックとして以下の3点を挙げる。

- **プロジェクト目標に即したターゲット郡の選択基準の設定**

今回対象となったいくつかの郡は、基礎教育への就学における男女格差という基準のみで選択されたわけではなかったため、プロジェクトの実施を通して、その目標である男女格差是正にどの程度インパクトがあったのかが必ずしも把握できないケースがあった。

こうした点からも、プロジェクト目標に対応する指標に基づいてターゲットグループを選択することが肝要である。

- **基礎教育への女子のアクセス改善のための質を測る追加的指標の設定**

本件のプロジェクトデザインでは、修了や在籍というよりは、就学に重点が置かれたものとなっており、PDMIには、女子教育の促進に貢献する質をみる指標が含まれていない。学校へのアクセス改善と教育の質的改善は、女子教育推進のために同様に重要な課題であり、類似案件においては、質を把握できる追加的指標を設定することが重要である。

- **対象グループの多様性の把握・分析（達成レベルの差異を形成する要因の把握）**

本件のように、教育における男女格差是正に有効な地方教育行政モデルの提示を目指すような案件においては、対象とした教育現場の個々の状況や、それらを取り巻く社会・文化・経済的環境も視野に入れ、科学的な分析アプローチも採用しながら、格差の要因構造をより客観的に分析・提示することが肝要となる。こうした点から、平均値からは把握できない対象グループの多様性に着目し、個々の状況を可能な限り詳細に把握し、傾向分析を行うことが不可欠である。案件関係者は、平均値化された指標は、異なるグループ間（例えば学校、地域、学年など）に存在する格差が見えなくなる危険性があることを十分に認識したうえで、協力の経過段階や、協力後におけるモニタリング、評価の視点を改善していくことが求められる。



## 付属資料

1. ミニッツ
2. 評価グリット結果票（和文）
3. インタビュー資料



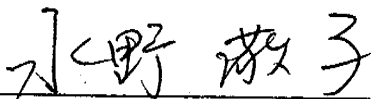
**MINUTES OF MEETING  
BETWEEN  
THE JAPANESE EVALUATION TEAM  
AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF  
THE REPUBLIC OF YEMEN  
ON  
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
FOR  
BROADENING REGIONAL INITIATIVE FOR DEVELOPING GIRLS'  
EDUCATION (BRIDGE) PROGRAM IN TAIZ GOVERNORATE**

The Japanese Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Dr. Keiko Mizuno, visited the Republic of Yemen from August 2 to August 21, 2008 for the purpose of final evaluation of the BRIDGE Project (hereinafter referred to as "the Project").

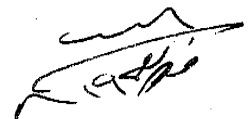
During its stay in the Republic of Yemen, the Team had a series of discussions with the Yemeni authorities concerned, jointly evaluated the achievements of the Project, and exchanged views for further improvement of the Project.

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

Sana'a, 19 August 2008



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



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

## ATTACHED DOCUMENT

### TABLE OF CONTENTS

#### List of Abbreviations and Acronyms

<b>1. Introduction</b> .....	<b>1</b>
1-1 Outline of the Project.....	1
1-2 Objectives of Evaluation.....	1
1-3 Evaluation Team .....	2
1-4 Methodology of Evaluation .....	2
<b>2. Evaluation</b> .....	<b>3</b>
2-1 Achievement of the Project.....	3
2-1-1 Outputs.....	3
2-1-2 Project Purpose .....	7
2-1-3 Overall Goal.....	8
2-2 Results of the Evaluation .....	8
2-2-1 Implementation Process .....	8
2-2-2 Evaluation by the Five Criteria .....	8
<b>3. Conclusions, Recommendations and Lessons learned</b> .....	<b>11</b>
3-1 Conclusions and Recommendations .....	11
3-2 Lessons Learned.....	14

### ANNEXES

1. Project Design Matrix
2. Evaluation Grid
  - 2-1 Achievement of the Project
  - 2-2 Process of Project Implementation
  - 2-3 Evaluation by Five Criteria
3. Inputs to the Project
  - 3-1 List of Yemeni Counterparts
  - 3-2 List of Participants to Counterpart Training in Japan
  - 3-3 List of Japanese Experts
4. School Statistics of the Target Schools

*mm*

*[Handwritten mark]*



## List of Abbreviations and Acronyms

BEDP	Basic Education Development Project
BEDS	Basic Education Development Strategy
BEGIN	Basic Education for Growth Initiative
BRIDGE	Broadening Regional Initiative for Developing Girls' Education
C/P	Counterpart
DEO	District Education Office
DFID	Department for International Development
EOJ	Embassy of Japan
FC	Fathers' Council
GEO	Governorate Education Office
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
HT	Head Teacher
JCC	Joint Coordinating Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
MC	Mothers' Council
M/M	Minutes of Meeting
MOE	Ministry of Education
ODA	Official Development Assistance
PDM	Project Design Matrix
PO	Plan of Operation
R/D	Record of Discussion
SC	School Committee
SIM	School Improvement Manual
SIP	School Improvement Plan
UNICEF	United Nations Children's Funds
USAID	United States Agency for International Development
WFP	World Food Program
WSI	Whole School Improvement
YER	Yemeni Riyal

## 1. INTRODUCTION

### 1-1 Outline of the Project

The Government of Yemen has considered that education is fundamental to its development. In 2002, the Ministry of Education (MOE) developed its Basic Education Development Strategy (BEDS) for 2003-2015, and has been carrying out the promotion of girls' education as one of vital policies of education in Yemen. Along this line, the Government of Yemen and the Government of Japan agreed to implement the BRIDGE Project on 23 March 2005. The Project started in June 2005 and will be completed in the end of November 2008. Its main points are as follows:

(1) Overall Goal

Girls' access to basic education in Taiz Governorate is increased.

(2) 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.

(3) Outputs of the Project

Output 1

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

Output 2

Community participation in basic education is activated in the targeted areas.

Output 3

School management capacity is enhanced in the targeted areas.

Output 4

Steps for disseminating the BRIDGE model beyond the pilot schools and the target districts are initiated.

With the remaining project period of approximately four months, JICA dispatched the Team to Yemen from 2 August to 21 August 2008 for the purpose of evaluating achievements of the Project.

### 1-2 Objectives of Evaluation

Main objectives of the evaluation were as follows:

- (1) to review the achievements and assess the major outcome of the Project according to the PDM;
- (2) to evaluate the Project according to the five evaluation criteria, i.e. relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability; and
- (3) to recommend further actions to be taken for successful completion of the Project by the end of November 2008 and improvement of girls education after the project period.

### **1-3 Evaluation Team**

Dr. Keiko Mizuno	Leader
Ms. Yumi Tokuda	Cooperation Planning
Ms. Etsuko Ikeda	Evaluation Analysis

### **1-4 Methodology of Evaluation**

Major items to be evaluated were the following aspects based on PDM1 and Plan of Operations (hereinafter referred as "PO"):

- 1) Achievements of the Project based on the PDM1 indicators
- 2) Implementation process
- 3) Conceptual contents in the five evaluation criteria

#### Relevance

Relevance of the project plan was reviewed in terms of the validity of the project purpose and the overall goal in connection with the development policy of the Government of Yemen, aid policy of the Government of Japan, needs of beneficiaries, and by logical consistency of the project plan.

#### Effectiveness

Effectiveness was assessed by evaluating the extent to which the Project had achieved its purpose and by clarifying the relationship between the purpose and outputs.

#### Efficiency

Efficiency of the project implementation was analyzed with emphasis on the relationship between outputs and inputs in terms of timing, quality and quantity of inputs.

#### Impact

Impact of the Project was assessed on the basis of both positive and negative influences caused by the Project.

#### Sustainability

Sustainability of the Project was assessed in terms of political, institutional, financial and technical aspects by examining the extent to which the achievements of the Project would be sustained or expanded after the Project period.

## 2. EVALUATION

### 2-1 Achievements of the Project

#### 2-1-1 Outputs

##### **(1) Taiz Governorate's capacity on regional educational administration is enhanced. (Target GEO and DEOs)**

According to their self assessment combined with focus group discussion by the Final Evaluation Team, both GEO and DEO team members clearly understood their roles and responsibilities written in the Guidelines. Both are satisfied with their division of labor to disseminate BRIDGE model in Taiz and even to other Governorates. The self confidence was observed among DEOs as two members from Mokha and Mawiyah districts were selected as trainers for BEDP-WSI Program and already conducted sharing workshops to introduce whole school improvement model in two Governorates which are pilot areas of BEDP-WSI.

##### a) Project cycle management

The skill of the GEO team to supervise SIP management was significantly improved. In the SIP formulation workshop for 2008/2009 held in August 2008, the team was planning and implementing the whole process of workshop without any support of Japanese experts.

DEOs had been developed their capacity of project management and SIP management further ahead of the GEO team, as they started to work with experts from the inception of the project. DEOs have much improved their Plan-Do-See capacity by supervising HTs and SCs of the target schools of their districts.

##### b) Team work and communication of GEO team

According to the self assessment on team work conducted in 2008, the team still had weakness to share and exchange their working load with other members and support each other as a team. Ability on time management, reporting, meeting and communication has been improved under the guidance of JICA experts.

##### c) Utilization of Guidelines by GEO and DEO

DEO team had no problem to train SCs and HTs at school level and some of them were much experienced to be selected as the BEDP-WSI trainer or UNICEF advisor. The GEO team committed to formulate and modify the Draft Guidelines.

##### **(2) Community participation in basic education is activated in the target areas. (Target SC, FC and MC)**

##### a) DEO and SC assessment

DEOs noticed improvement of community participation in target schools. The activation of SCs and leadership of HTs was evaluated by DEOs. Both HTs and parents realized the importance of community participation for school improvement and collaborate together to enhance girls' education and women's participation. The school environment was much improved by community contribution.

b) Effective measures to promote girls education

In the Endline Survey and interviews with SCs and DEOs by Final Evaluation Team, following activities were noticed as effective measures to promote girls' education in common; Hiring female teachers as a role model, construction of female toilets, making separate classrooms for girls and boys, construction of fence of the school, distribution of the cassette tape included drama story and message from famous religious leaders, setting school radio to announce information and activities of the school to community, and visiting houses in the community to persuade conservative parents into sending girls to schools.

Besides, SC planned and implemented several school events to give incentives for boys and girls. School trip, competition, festival and celebration were conducted and even parents and other community members attended to the events. The distinguished students were awarded in the events and parents became proud of sending their children to the school. Those ideas were mainly produced by DEOs and SCs.

c) Community contribution

Parents and community people contributed their labor to construct new classrooms and toilets. Fence and ceilings were also built by them. The material for construction such as stones, sand and wood was purchased or donated by parents. In some schools, parents planted trees in the school yard and continued to water them to make good environment. The tidiness and cleanness of the school was improved supported by community.

d) Parent understands importance of girl's education

After three years of SIP implementation, parents appreciate the benefit brought from girls' education. According to the Endline survey, parents want daughters to continue studying even to university. Some hope their daughter to be teacher in the community or even seeking careers in the town. Parents who fully agreed on equal rights to receive education are 92.0%.

In the remote and conservative area, there is still resistance to send daughters to the coeducational school, as parents don't like girls to be with boys in the classroom. Early marriage is still a hindering factor for girl's education.

e) Women's participation to school activities

Each target school has an obligation to start at least one activity to encourage women's participation to school. Literacy classes and sewing classes are the most popular to involve women. By 2008, 36 literacy classes and 19 sewing classes are established. The number of the class is increased and gave positive impact on women's participation to school activities. For example, women who attended to the class want to involve in school management and even want to be a student of G4-5 after they finished literacy course. They can also generate income by the skill obtained and contribute to upraise living condition.

MC members are active players to formulate SIP in collaboration with FC. However selecting enough members for MC has still difficulty as educational level of mothers is low and they are hesitant to do public work. In some districts, younger and educated women participated in MC activities and

advocated girls and women participation in the community. Remarkable changes were observed in women's participation to the open day in the district and the celebration workshop at Taiz city, as they were not allowed to go outside their community by themselves before the Project. Some women from community were hired as literacy instructors and sewing instructors and respected by community as teachers.

**(3) School management capacity is enhanced in the targeted areas. (Target HTs)**

**a) HT's understanding on roles and responsibilities**

HTs learned and understood the definition of quality of education in SIP and have been tried to improve their schools by organizing daily administrative tasks, basic teaching skills and student and teachers discipline.

HTs attended several workshop and training to improve their skill and knowledge. 59 HTs and some of Deputy attended to workshop for HTs in 2007/2008. More than 90% of participants replied they understand the concept of school management well. HTs became confident to plan SIP to enhance their quality of education. Their needs became much specific and planning procedure is advanced by the guidance of DEO and JICA experts. In the Endline survey, most HTs appreciated to be able to share information with other HTs in the project activities.

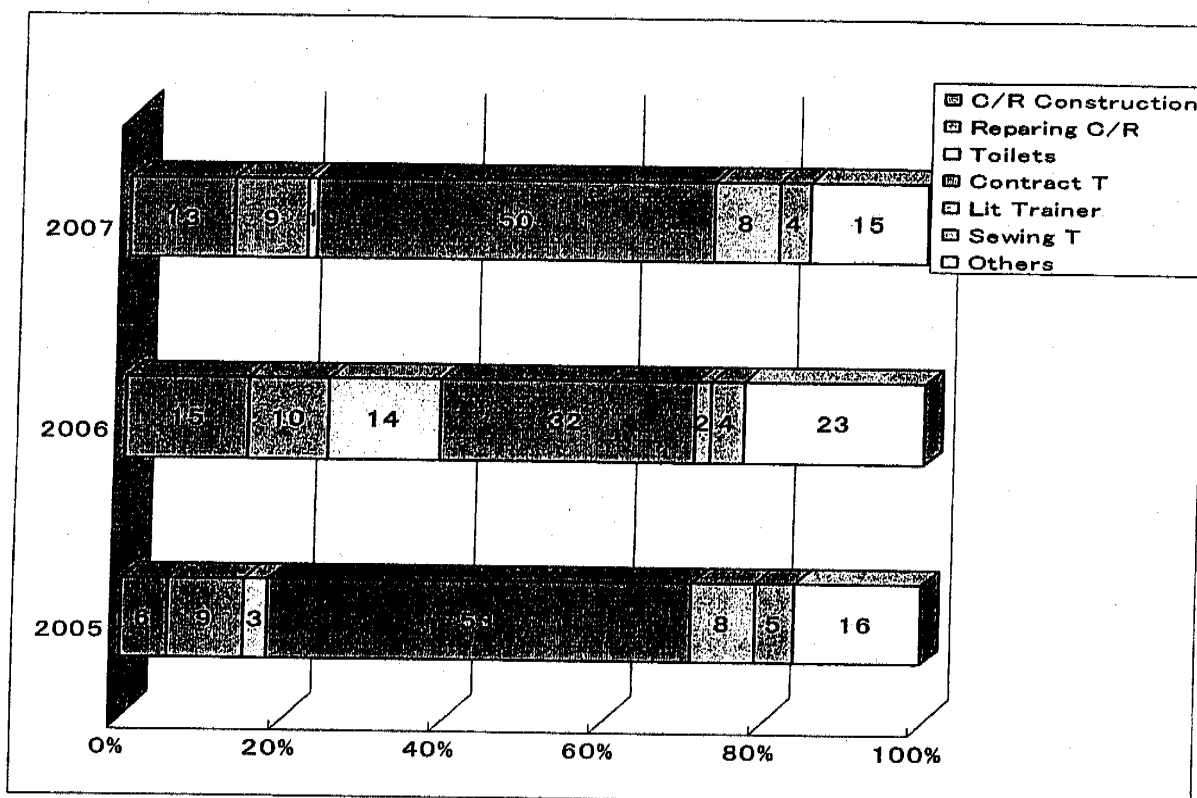
**b) Partnership among parents, teachers, HT and DEO**

HTs became aware of importance of collaboration with parents. They recognized SC's ability to raise and solve problems. According to the Endline survey, 88.1% of HT agreed that they understand the importance of community participation.

The perception of parents has also changed. In the End line survey, parent's perception of school changed dramatically. Parents who respect teachers is 91.4%(baseline 4.4% ) and parents who are willing to help school is 78.5% (baseline 10.0% ) . In terms of teachers' performance, many HTs noticed that contract teachers are dedicated, honest and much disciplined as they are neither absent nor late at school.

**c) Understanding importance of girls education**

According to the End line survey, 96.6% of HTs (baseline 9.4%) think girls should have equal opportunity to basic education to boys. 64.4% of HTs (baseline 17.0%) agree that females have professional careers in a society. Some HTs noticed the smartness of girls and encourage girls to go to even university. Some HTs make announcement to boys to help domestic chore and send their sisters to schools. HTs recognized the importance of girls' education to improve their school.



Graph 1 The Allocation of School Implementation Fund of the Target Schools (2005-2007)

**(4) Steps for disseminating the BRIDGE model beyond the pilot schools and the target districts are initiated.**

a) Workshop to share BRIDGE experience

In June 2008, the celebration workshop to share BRIDGE experience among GEO, DEOs, SCs, Taiz authority, donors, media and other district members was held by inviting 450 people in total. On July 12, 2008, the sharing workshop was held by inviting 16 GEO members, 3 senior officers from Governor office, 21 people from target districts, 5 people from new target districts and 7 participants from related agencies (47 in total). These workshops were held under supervision of the GEO team.

b) GEO's initiative for editing newsletter

The version 4 and 5 was published in 2007/2008. The version 5 was edited only by GEO team and included articles on girl's education and community participation in Taiz Governorate. The editorial meeting of version 6 is held in August 2008 led by the GEO team. Arabic version is distributed to target schools, districts and related agencies. English version is distributed among donors.

c) DEO's initiative for organizing Open Day

In 2007/2008, Open Day was held in all 6 districts. DEO in each district planed all the activities inviting more than 500 community people from surrounding areas. In the event, 26 DEOs and 310 SC members participated in total. The school improvement and importance of girls education was presented by students, parents. SCs. HTs, and teachers. The participants were able to share good practices for applying their own community.

d) **Impact of media campaign and awareness materials**

Among the materials which were distributed by the project, newspapers, pamphlets, newsletters were not much recognized as effective campaign tools in the target remote areas, because of illiteracy of the community people. They seemed to be much more influenced preachers' message at their mosque and school, school radio information, and painting messages on the school walls.

**2-1-2 Project Purpose**

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

**(1) Guideline is in place and understood by stakeholders**

The Draft Guidelines was developed in August 2007 and modified by utilizing in planning SIP workshop by DEOs and SCs in 6 target districts. The system and process of BRIDGE model was explained in details and good practices of school improvement and promotion of girls' education were included in the Guidelines. In 2008, the GEO team held several workshops to upgrade the contents of the Guidelines and asked feed-back from DEOs, SCs, HTs, MoE, donors, and other related department. In the end October 2008, finalized Guidelines will be presented among those related agencies.

The BEDS-WSI and UNICEF have already utilized BRIDGE Draft Guidelines to formulate their own manuals.

**(2) GEO's capability to implement BRIDGE model**

Since new GEO team was formed in April 2007, all five members of the team attended to the annual SIP workshop in the community to supervise planning and budgeting activities for target 59 schools. They have worked for other activities as Guidelines, newsletters, sharing workshop and joint monitoring visits with DEO and JICA experts. Through these OJTs, the GEO team has understood the whole process of SIP and community participatory approach. The other non-BRIDGE members in GEO were also mobilized to supervise and observe workshop to understand BRIDGE model.

In the DEO monthly meetings organized by GEO and JICA experts, GEO and DEOs share their progress and problems and exchange ideas. The meeting facilitated the GEO and DEO's communication and learning process of each other.

**(3) Female student ratio against male students**

The average ratio of target 59 school in 2007/2008 is 0.79. The target indicator (0.78) is achieved. However, there is a gap among districts. For example, the ratio of Dhuhab marks 1.04, while the ratio of Maqbana still remains 0.50. The Food Program by WFP influenced to the higher ratio in Dhuhab, Al Makha and Al Waziyah.

**(4) Total number of students**

The total number of girls and boys at 59 target schools is increasing year by year. Comparing 2004 and 2007, the number of male students has increased from 9,312 to 12,003, while, the number of female



student has increased from 6.281 to 9.433. The increase number of girls was more than that of boys.

### **2-1-3 Overall Goal**

**Girl's access to basic education in Taiz Governorate is increased.**

The comparison of female students' ratio against male students of 2003/2004 and 2007/2008 in Taiz Governorate is 0.79 and 0.82. The ratio has been increased in the last 4 years. Regarding the change happened, the ratio is expected be increased in coming 5 years. Though the number of both female and male students has been increased, the number of drop-out of female students in lower Grade is still a concerning matter in order to increase girl's access to basic education.

The Local Council and GEO committed to disseminate BRIDGE model to other districts by allocating budget for School improvement, training, monitoring and other events. The estimate total budget for 2009/2010 to conduct BRIDGE model in ongoing and new target schools (119 schools in total) was already prepared and the amount was 55,978,200 YER. As GEO is now planning to add each 60 schools every year in Taiz Governorate, 300 schools in disadvantage areas will be covered in 5 years.

## **2-2 Results of the Evaluation**

### **2-2-1 Implementation Process**

Contributing factors in the implementation process are:

- The GEO team has been intensively working for project management supported by the Japanese experts since April 2007. The other staff at GEO was mobilized to the project activities instructed by the team.
- BRIDGE team members at DEO have developed their management skill by implementing SIP with school and community members.
- In the monthly meeting among GEO, DEOs and JICA experts, the project progress was shared. The GEO and DEOs could exchange their achievements and challenges of each working place. The meeting organized functionally to strengthen their communication.
- SCs, HTs, teachers and community members had ownership to manage SIP from the beginning of the project. They are confident and dedicated to improve their school by using SIM which guides their roles and responsibilities for school management and promotion of girl's education.
- The project process has been shared among MOE, Ministry of Finance, Ministry of Civil Service, donors, media and other related agencies such as GFO and Governor Office in Taiz Governorate.

A shortcoming in the implementation process is found.

- Though the BRIDGE- GEO and DEO team has been intensively working for project management supported by JICA experts, other staff at GEO and DEO needed to strengthen their capacity to manage school improvement with community initiatives.

### **2-2-2 Evaluation by the Five Criteria**

Results of the evaluation by the five criteria are summarized below. For more details, refer to ANNEX 2-3.

Criteria	Evaluation Result
Relevance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevance is quite high because the promotion of girl's access to basic education has been addressed in policy documents of both the Yemen government and the Japanese government.</li> <li>• The needs of the target groups were filled by a bottom-up approach.</li> <li>• BRIDGE project is the first one which verifies the effectiveness of community-based school improvement in Yemen. The approach is relevant to the concept of whole school improvement of the National Program.</li> </ul>
Effectiveness	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project purpose is almost achieved: the Guidelines is finalized by November 2008 and shared among the stakeholders; GEO is capable of managing BRIDGE implementation; female student's ratio against male students is 0.79; and the total number of students was increased in the target districts.</li> <li>• Effectiveness is high as promotion of girls' education with community participation has been effectively introduced in the SIP.</li> <li>• The Guidelines includes all the requirements to implement BRIDGE model and it has already been utilized by other programs such as BEDP-WSI program and UNICEF Child-friendly school program.</li> <li>• There is a gap of female student's ratio against male students among target schools. The reason of low ratio under 0.50 should be further analyzed to verify effectiveness of the model.</li> </ul>
Efficiency	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outputs are mostly achieved: Capacity of GEO and DEO was almost developed; community participation is activated; school management capacity is enhanced in target areas; and steps for disseminating the BRIDGE model are initiated.</li> <li>• Considering that the project has built the model of whole school improvement which can be disseminated to all Taiz Governorate and other Governorates in Yemen, the inputs are quite reasonable.</li> <li>• In 2007/2008, Yemen side already contributed the school grant for SIP and monitoring fee to 59 target schools.</li> <li>• Efficiency is relatively high because the Project activated community participation and enhanced school management capacity of SCs and HTs in the remote areas through intensive training and monitoring by BRIDGE-GEO and DEO team.</li> </ul>
Impact	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Girl's access to basic education in Taiz Governorate is increasing.</li> <li>• The positive impact on both the national policy of Yemen and other donors to present the model of whole school improvement is high. The National Program on school-based management adopted the BRIDGE model for school improvement.</li> <li>• The Guidelines of the Project has already been linked with the manuals produced by BEDP-WSI and UNICEF. The direct money transfer to schools also made remarkable influence to MOE and other donors.</li> </ul>

Criteria	Evaluation Result
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The positive impact on social, cultural and environmental has been observed in the community such as change of women's perception and attitude, recovery of community unity and harmony, and change of girl's stereotype.</li> <li>• The impact is high considering the positive influences of the BRIDGE model to all the level such as communities, districts, governorate and the nation.</li> </ul>
Sustainability	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustainability of school improvement in 59 target schools is high as the local authority has strongly committed to continue to support the schools in 2009/2010 as well as 2008/2009.</li> <li>• Considering the dissemination of the BRIDGE model to other districts in all over Taiz Governorate, though GEO is planning to add 60 schools as target schools every year, prospects to cover all the remaining potential target schools has not been prepared yet. The limitation of usage of Governorate fund due to the restriction might create difficulties to schools to utilize money to meet their needs.</li> <li>• Although the BRIDGE-GEO and DEO members were intensively trained by JICA experts to be core strategic members of the Project, transfer of the skills and knowledge to other staff in GEO and DEOs is a remaining issue to strengthen existing institutional development for dissemination.</li> <li>• The permanent status of BRIGDE contract teachers is under consideration of MOE. Mechanism of hiring local teachers in remote areas has not been yet.</li> </ul>

### 3. CONCLUSIONS, RECOMMENDATIONS AND LESSONS LEARNED

#### 3-1 Conclusions and Recommendations

The results of a series of interviews to key stakeholders led to the Team to the conclusion that the approach introduced by the Project has contributed to gender parity in enrollment in target areas by strengthening collaboration and partnership among key stakeholders at different levels (community/school, district and governorate education administration) for improving access of girls to basic education.

The Team also acknowledges that the interventions by the project have successfully mobilized and strengthened the capacity of the key stakeholders through on the job training, thus the BRIDGE team members have now acquired their technical and managerial capacities necessary for implementing the BRIDGE model satisfactorily. Draft guidelines on implementing BRIDGE have also been prepared and applied for implementation in 2007/2008, and it is under modification based on the field testing and comments by the stakeholders. Political support and financial commitment of Taiz Governorate as well as ownership and initiatives of the Yemeni counterpart for the BRIDGE implementation are also observed, and good partnership has been developed between the JICA Experts and the Yemeni stakeholders.

The BRIDGE model has also demonstrated the effectiveness of a bottom-up approach to address the issue of shortage of teachers in remote and marginalized communities where it is extremely difficult to attract and retain teachers from different localities assigned by the government. The BRIDGE target schools, which identified "lack of teachers" as a problem to be solved for girls' education, have been able to employ and administer contract teachers of the same or nearby localities. There are 33 locally hired contract teachers working in 8 target schools where there were no government teachers at all. In total, 172 teachers are locally contracted and managed in 51 target schools, which account for 46% of the total teaching force of those schools.

"Hiring local teachers" has been identified as one of the most effective solutions for promoting girls' education. In reality, it is difficult to motivate female government teachers to work in remote areas which are far from their hometown. The Project has made it possible for schools and local communities to employ locally available teachers. However, ensuring the continuity of such teachers after the project cooperation period is a key issue to be considered from the aspect of sustainability. Recognizing the importance of continuing to employ the contract teachers, efforts are currently made by MOE and Taiz Governorate to hire the BRIDGE contract teachers on the government payroll. In any case, the issues relating to hiring contract teachers by schools under the BRIDGE model require a comprehensive analysis prior to further dissemination so that feasible and sustainable system shall be developed.

While confirming that the project is progressively achieving its purpose, the following are some issues which require due attention by the respective stakeholders (MOE, GEO, DEOs, Taiz Governorate and the JICA Expert) so that the BRIDGE model shall be effectively integrated into the existing mechanism of regional education administration, and disseminated to other schools and districts in Taiz Governorate for improving girls' access to basic education.

### **3-1-1. Issues concerning successful continuation of the BRIDGE in Taiz Governorate**

- **Provision of Training and Monitoring budget (MOE)**

Since the training and monitoring activities are essential components of the BRIDGE model, the necessary costs should be budgeted to ensure the successful implementation of the BRIDGE.

As for 2008/2009 school year, the school operation funds (230,000 YER per school) have been prepared by Taiz governorate for the current target schools. However, the other necessary operational budget for the fourth quarter of 2008 has not yet been secured. It is suggested that MOE should take an immediate action in this regard to ensure the successful implementation beyond the Japanese cooperation period.

For the future operation, it is desirable that the training and monitoring activities required for the BRIDGE implementation should be well integrated into the regular training programs and working assignments under the GEO work plan.

- **Advocacy on the effectiveness of BRIDGE model to political leaders in Taiz governorate (GEO, DEO and School Committees)**

Financial sustainability has been identified by key stakeholders such as School Committee and DEOs, as the most critical factor after the closure of the Project in 2008, thus sustained financial commitment from Taiz governorate shall be one of the key elements to ensure sustainability. In this regard, it is important to maintain advocacy to political leaders on the effectiveness of BRIDGE model to attract the political interest to secure and increase financial commitment of Taiz governorate.

- **Establishing an effective mechanism of transferring school operational funds (Taiz Governorate, MOE and MOF)**

The Project demonstrated for the first time in Yemen that transferring operational funds directly to schools can be workable if necessary capacity development is ensured for transparent and accountable financial management at different levels from school to governorate. However, the law and regulations need to be amended in order to realize the direct funding transfer. In this regard, the Team recommends that Taiz governorate should consider adopting a funding transfer mechanism based on the BRIDGE experiments in order to avoid any transaction costs and additional paperwork currently being imposed on schools. The BRIDGE approach should be referred as evidence based workable mechanism which should be taken into account in national and governorate policy making in education sector. In doing so, any amendment or approval of the law and regulations to facilitate effective financial management under decentralization shall be pursued if necessary, while strengthening local capacity to manage financial resources effectively.

- **Building Institutional Capacity at DEO level by integrating the BRIDGE operations into regular school inspectorate systems (DEO, GEO and MOE)**

At present, institutional capacity at DEO level for the BRIDGE implementation solely depends on the BRIDGE-DEO team members, thus the BRIDGE implementation has not yet been integrated into DEO's routine operations, such as school supervision. Operational tasks of inspectors include school data collection, needs assessment, and financial and technical monitoring, which shall coincide with BRIDGE components.

In this regard, it is recommended that the expanded human resources including various types of

inspectors (finance, school environment, pedagogy) should be trained by the BRIDGE team members to facilitate the integration of BRIDGE approaches into regular tasks of DEO.

- **Analysis and monitoring on schools which achievement levels are low (JICA Expert Team, GEO, and DEO)**

The project purpose is judged to be achieved by reviewing the set indicator, which is the aggregate average female and male enrollment ratio (G1-G9) in target schools. However, it should be noted that there are significantly wide variations in the achievement level across “schools” and “districts”. (See Annex 4) For example, 17 schools (30%) have a female enrollment ratio against male above 1.0 (highest: 1.65) whereas 9 schools (15%) have the ratio below 0.5 (lowest: 0.19). Since the results are mixed, it is suggested that an in-depth analysis be conducted to identify contributing and inhibiting factors for promoting girls’ enrollment compared to boys’ in schools with low achievement level. These schools shall need special attention by DEO when they prepare “SIP” for 2008/2009 in order to address the identified inhibiting factors.

### **3-1-2. Issues concerning effective dissemination of the BRIDGE**

For further dissemination of the BRIDGE model, the following aspects should be further analyzed to maximize the effectiveness of the model based on evidences accumulated during the project implementation.

- **Reviewing for an appropriate mechanism of hiring and sustaining “Contract teachers” (BRIDGE and JICA Expert Team, DEO, GEO, MOE, Taiz Governorate)**

The mechanism being implemented by the BRIDGE for hiring contract teachers by school needs to be reviewed from the aspects of “sustainability” and “quality assurance”. Based on the review, it is suggested that the BRIDGE and JICA Expert Team should propose common rules (cf. criteria based on school statistics, minimum academic qualifications for female and male teachers, wage criteria, etc) and standard procedures (how to confirm the needs, recruitment process, wages, terms of contract, etc.) for hiring contract teachers under the BRIDGE implementation, for agreement with DEO, GEO and MOE and Taiz Governorate. In such a process, roles and responsibilities of the School Committee, DEO, GEO, MOE, and Taiz Governorate for hiring and sustaining local teachers should be discussed and defined from technical, managerial and financial aspects including decision making authority over contract teacher recruitment.

The approved rules and standard procedures for hiring “contract teachers” under “SIP” should be included in the final Guidelines.

- **Ensuring measures for quality assurance of contract teachers (MOE and GEO)**

In the future operation, it is strongly suggested that MOE shall provide training for all the contract teachers so that the acceptable quality can be ensured for the contract teachers. In this respect, a budget plan needs to be prepared and the required resources should be allocated accordingly by MOE and GEO in close collaboration with BRIDGE Team. The project offered a 2 day introductory training for contract teachers in 2007/2008, however, Team considers that better organized training shall be necessary for assuring acceptable quality of contract teachers.

- **Examination of an appropriate level of school funding (JICA Expert Team)**

It is suggested that the JICA expert team shall examine an appropriate level of school funding to meet the minimum quality standard for education by taking consideration of financial framework of education sector in Yemen. The necessary school funds can be varied according to different school conditions such as human and financial resources available, size of students, physical conditions, geographic remoteness etc.. While maintaining the core approaches of the BRIDGE model (community participation, transparency in financial management, accountability with full cycle of plan to evaluation), an appropriate level of school funding should be decided according to the diversified school conditions.

In addition, appropriate means and costs for governance and administrative capacity building at different levels (school, DEO, GEO, MOE) should be accompanied to ensure that the allocated budget shall be effectively utilized for the intended purpose.

### **3-1-3. Others**

- **Harmonization in operational procedures among similar programs (MOE and Donors)**

There are similar experiments being implemented by different donors and MOE under the National Program to promote school-based management. In this regard, much effort shall be required for harmonization in operational procedures among such programs to avoid any duplication.

In addition, sharing good practices, strategies, and challenges among key stakeholders from different regions and levels should be promoted for effective harmonization of policy, legal framework, implementation, and funding framework based on good practices and lessons learned on the ground.

### **3-2. Lessons Learned**

- **Selection criteria of target districts in line with the project purpose**

Some target districts were not selected based solely on the gender gap in enrolment in basic education, therefore, the impact of the Project towards reducing gender gap could not be measured. Target groups should be carefully selected in line with the project purpose.

- **Setting additional indicators to measure the girls' access to basic education**

The project design places much emphasis on "enrollment" rather than on "completion" or "retention", thus no "quality" indicators were included in PDM. Since the access to schooling and improving quality should be addressed equally for promoting girls' education, "completion" or "retention" should be added to indicators for similar projects.

In addition, an average enrollment masks disparities between different groups (cf. schools, regions, grade, etc), therefore, it is desirable that some indicators be included to analyze the gaps among different groups.

### ANNEX 1. Modified Project Design Matrix after Mid-term Evaluation (PDM1)

Project Title: Broadening Regional Initiative for Developing Girls' Education (BRIDGE) in Taz Governorate  
 Target Areas: Mawiyah, Maqbaush, Al Makha, Dhuhah, Saar' and Al Waziyah (6 districts)  
 Target Group: GEO, DEOs, schools and community

Updated: September 9, 2007

Narrative Summary	Objectively verifiable indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p><b>Super Goal</b> Every girl and boy completes her/his basic education in Taz Governorate in accordance with BEDS by 2015</p> <p><b>Overall Goal</b> Girls' access to basic education in Taz Governorate is increased.</p>	<p>1. Completion rate in GS in Taz Governorate</p> <p>1. Female students' ratio against a male student in G1-G9 in Taz 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 Taz government continue to promote and implement the BEDS strategy.</p>
<p><b>Project Purpose</b> 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 Taz 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. 2. GEO is capable of managing BRIDGE implementation by using the developed guidelines. 3. Female students' ratio against a male student in G1-G9 in the target districts is at least 0.78. 4. The total number of students (both boys and girls) does not decrease.</p>	<p>1-1 Assessment by GEO and MOE on contents of the guidelines, 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&amp;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 Taz Governorate.</p>
<p><b>Output</b> 1. Taz 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&amp;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&amp;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 GETO team remains as CPs.</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 Taz Governorate 1-3 Hold monthly meetings between GEO and DEOs. 1-4 Formulate operational strategies. 1-5 Hold workshops how 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 Implementation Plan. 3-2 Hold monthly meetings with School Committees, Fathers' Committees and Mothers' Committees to plan and monitor 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 Taz Governorate, MOE and other development partners twice a year. 4-3 Hold workshops to share BRIDGE experiences with the districts of Taz Governorate, MOE and other development partners. 4-4 Hold workshops to share BRIDGE experiences with non-BRIDGE team members at GEO.</p>	<p>INPUT &lt;Japanese Side&gt; Human Resources 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 Courtpartners' 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 1<sup>st</sup> and 2<sup>nd</sup> year as necessary</p>	<p>&lt;Yemeni Side&gt; Human Resources Staff for Educational Sector (GEO, DEO) Facility Offices for Japanese experts Decks with chairs Telephone line Operational Cost Salaries for CP staff Travel fees for monitoring Including fuel Training allowance for the 3<sup>rd</sup> 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>



ANNEX2-1

Evaluation Grid: Achievement of the Project

Evaluation Items	Indicators	Finding of the Study
<p>Achievement of Overall Goal</p> <p>Girl's access to basic education in Taiz Governorate is increased.</p>	<p>Female students' ratio against male students in G1-G9 in Taiz Governorate is increased.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The comparison of female students' ratio against male students of 2003/2004 and 2007/2008 in Taiz Governorate is 0.79 and 0.82. The ratio has been increased in the last 4 years. Regarding the change happened, the ratio is expected to be increased in coming 5 years.</li> </ul> <p>According to the comparison of Baseline and Endline Survey, the number of girls' drop-out during the project period is about 300 to 600 in each Grade. The drop out in G1-2 is high. Boy's drop out number is less than that of girls.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>GEO is now planning to add 60 schools every year as target schools in Taiz Governorate. The 60 new target schools of year 2009/2010 were already selected from 6 districts (Mawya, Maqbana, Same, Jabal Habashi, Al taizia, and Khadeer) in Taiz Governorate. One of the criteria of selection of target schools is low ratio of female/male student's number. GEO plans to increase targets to 300 disadvantaged schools in five years. The operational cost includes monitoring fee, training fee, fund for school improvement, awareness raising, and open day and so on. For the fund for school improvement, 230,000 YER each was distributed for 59 schools in 2007/2008. 230,000 YER each has been approved for 59 schools in 2008/2009. In the continuous year, 500,000 YER each will be distributed for 60 new target schools. The estimate total budget for 2009/2010 to implement the BRIDGE model in those target schools was already prepared and presented to the Vice Governor and the amount is 55,978,200 YER.</li> </ul>
<p>Achievement of Project Purpose</p> <p>The effective model of regional educational administration based on community participating and school initiatives is developed for improving girl's access to educational opportunities in the target districts in Taiz</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Guidelines on implementing BRIDGE model, especially from perspective of promotion of girls' education is in place and understood by key stakeholders.</li> <li>GEO is capable of managing</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>The Draft Guidelines was developed in August 2007 and modified by utilizing in planning SIP workshop by DEOs and SCs in 6 target districts. The system and process of BRIDGE model was explained in details and good practices of school improvement and promotion of girls' education were included in the Guidelines. In 2008, the GEO team held several workshops to upgrade the contents of the Guidelines and asked feed-back from DEOs, SCs, HTs, MOE, donors, and other related department. In the end of October 2008, finalized Guidelines will be presented</li> </ol>

<p>Governorate.</p>	<p>BRIDGE implementation by using the developed guideline.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Female students' ratio against male students in G1-G9 in the target districts is at least 0.78.</li> <li>4. The total number of students (both boys and girls) does not decrease.</li> </ol>	<p>among related agencies. The BEDP-WSI and UNICEF have already utilized BRIDGE Guidelines to formulate their manuals.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Since new GEO team was formed in April 2007, all five members of the team attended to the annual SIP workshop in the community to supervise planning and budgeting activities for target 59 schools. They have worked for other activities as Guidelines, newsletters, sharing workshop and joint monitoring visits with DEO and JICA experts. Through these OJTs, the GEO team has understood the whole process of SIP and community participatory approach. The other non-BRIDGE members in GEO were also mobilized to supervise and observe workshop to understand BRIDGE model.</li> </ol> <p>Capacity of The BRIDGE-DEO members (21 members from 6 districts) has been developed on project management ahead to GEO members, as the project encouraged school initiative and bottom-up approach from the beginning of the Project. In the DEO monthly meetings organized by GEO and JICA experts, GEO and DEOs share their progress and problems and exchange ideas. The meeting facilitated the GEO and DEO's communication and learning process of each other. The BRIDGE-GEO team and DEO team (26 staff in total) have been intensively trained by the project.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. The average ratio of the target 59 school in 2007/2008 is 0.79. The target indicator (0.78) is achieved. However, there is a gap among districts. For example, the ratio of Dhuhab marks 1.04, while the ratio of Maqbana still remains 0.50. The Food Program by WFP influenced to the higher ratio in Dhuhab, Al Makha and Al Waziyah.</li> <li>4. The total number of girls and boys at the 59 target schools is increasing year by year. Comparing 2004 and 2007, the number of male students has increased from 9,312 to 12,003, while the number of female student has increased from 6,281 to 9,433.</li> </ol>
<p>Achievement of Outputs</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Taiz Governorate's capacity on regional educational administration is enhanced.</li> <li>(2) Community participation in basic education is activated in the target areas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1 GEO and DEOs understand their roles and responsibilities in BRIDGE implementation.</li> <li>1-2 GEO and DEOs can manage each steps minimally required in the BRIDGE management cycle.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacity Development According to their self assessment combined with focus group discussion by the Final Evaluation Team, both GEO and DEO team members clearly understood their roles and responsibilities written in the Guidelines. Both are satisfied with their division of labor to disseminate BRIDGE model in Taiz and even to other Governorates. The self confidence was observed among DEOs as two members from Mokha and</li> </ol>

<p>(3) School management capacity is enhanced in the targeted areas.</p> <p>(4) Steps for disseminating the BRIDGE model beyond the pilot schools and the target districts are initiated.</p>	<p>2-1 DEOs assess that community participation is increased.</p> <p>2-2 Both school and community assess that community participation is increased.</p> <p>2-3 Parents' and communities' understanding about the importance of education is increased.</p> <p>2-4 Women's participation of school activities is increased.</p> <p>3-1 Head teachers understand roles and responsibilities in BRIDGE implementation.</p> <p>3-2 Understandings of head teachers on the importance of girls' education is increased.</p> <p>4-1 GEO participates in the process of planning and implementation of workshops to share BRIDGE experiences among the target districts.</p> <p>4-2 GEO understands the editing process of the news letter and involves in the process.</p> <p>4-3 DEOs in each target district organize Open Day at least once during the Project implementation period.</p>	<p>Mawiyah district were selected as trainers for BEDP-WSI Program and already conducted sharing workshops to introduce whole school improvement model in two Governorates which are pilot areas of BEDP-WSI.</p> <p>a) Project cycle management</p> <p>The skill of the GEO team to supervise SIP management was significantly improved. In the SIP formulation workshop for 2008/2009 held in August 2008, the team was planning and implementing the whole process of workshop without any support of JICA experts.</p> <p>DEOs had been developed their capacity of project management and SIP management further ahead of the GEO team, as they started to work with experts from the inception of the project. DEOs have much improved their Plan-Do-See capacity by supervising HTs and SCs of the target schools of their districts.</p> <p>In 2007/2008, 108 monitoring visits were conducted by the GEO team to target schools. DEOs conducted the monitoring visits once or twice a month to target schools. The monitoring visits by joint team consisted of DEO, GEO and JICA experts were appreciated by DEO and GEO to improve their monitoring skill. DEO evaluated that their capacity was improved most by the monthly meeting with GEO and JICA experts. In the year 3, 10 meetings were held to discuss on arising matters at five schools prepared by GEO.</p> <p>b) Team work and communication of GEO team</p> <p>According to the self assessment on team work conducted in 2008, the team still had weakness to share and exchange their working load with other members and support each other as a team. Ability of time management, reporting, meeting and communication has been improved under the guidance of experts.</p> <p>c) Utilization of Guidelines by GEO and DEO</p> <p>The DEO team has no problem to train SIM at school level and some of them are experienced enough to be selected as the BEDP-WSI trainer or UNICEF advisor. The GEO team committed to formulate and modify the Draft Guidelines.</p> <p>2. Community participation</p> <p>a) DEO assessment</p> <p>DEOs noticed improvement of community participation in the target schools. The activation of SCs and leadership of HTs was evaluated by DEOs. Both HTs and parents realized the importance of community participation for school improvement and collaborate together to enhance girls' education and women's participation. The school</p>
---	---	---

environment was much improved by community contribution.

**b) Effective measures to promote girls' education**

In the Endline Survey and interviews with SCs and DEOs by Final Evaluation Team, following activities were noticed as effective measures to promote girls' education in common; Hiring female teachers as a role model, construction of female toilets, making separate class rooms for girls and boys, construction of fence of the school, distribution of the cassette tape included drama story and message from famous religious leaders, setting school radio to announce information and activities of the school to community, and visiting houses in the community to persuade conservative parents into sending girls to schools.

The effective measures to promote girls' education differ by culture and geography of the target districts. Some schools mention the following measures; painting and decorating school building, advocacy speech by preachers on importance of education at a mosque, changing methods of discipline such as without using sticks, comfortable arrangement of girl's sitting, setting small pharmacy for girls, providing transportation to the school, using Taiz Radio "Return to School Campaign" and holding school registration campaign.

Besides, SC planned and implemented several school events to give incentives for boys and girls. School trip, competition, festival and celebration were conducted and even parents and other community members attended to the events. The distinguished students were awarded in the events and parents became proud of sending their children to the school. Those ideas were mainly produced by DEOs and SCs.

**c) Community contribution**

Parents and community people contributed their labor to construct new classrooms and toilets. Fence and ceilings were also built by them. The material for construction such as stones, sand and wood was purchased or donated by parents. In some schools, parents planted trees in the school yard and continued to water them to make good environment. The tidiness and cleanness of the school was improved supported by community.

**d) Parent's understanding of importance of girls' education**

After three years of SIP implementation, parents appreciate the benefit brought from girls' education. For example, their daughters can help parents to read and write. They

also tell parents the manner, proper attitude and social rules as they are educated and enlightened in the school. Knowledge of sanitation and health matters was brought to their house through daughters. According to the Endline Survey, parents want daughters to continue studying even to university. Some hope their daughter to be a teacher in the community or even seeking careers in the town. Parents who fully agreed on equal rights to receive education is 92%.  
In the remote and conservative areas, there is still resistance to send daughters to the coeducational school, as parents don't like girls to be with boys in the classroom. Early marriage is still a hindering factor for girls' education.

e) Women's participation to school activities

Each target school has an obligation to start at least one activity to encourage women's participation to school. Literacy classes and sewing classes are the most popular to involve women. By 2008, 36 literacy classes and 19 sewing classes are established. The number of the class is increased and gave positive impact on women's participation to school activities. For example, women who attended to the class want to be involved in school management and even want to be a student of G4-5 after they finished the literacy course. They can also generate income by the skill obtained and contribute to upraise living condition. Some schools started first aid classes to raise awareness of health matters to the community.

MC members are active players to formulate SIP in collaboration with FC. However selecting enough members for MC is still difficult as educational level of mothers is low and they are hesitant to do public work. In some districts, younger and educated women participated in MC activities and advocated girl's and women's participation in the community. Remarkable changes were observed in women's participation to the open day in the districts and the celebration workshop in Taiz city, as they were not allowed to go outside their community by themselves before the project. Some women from the community were hired as literacy instructors and sewing instructors. It is big opportunity for women to be paid and respected as teachers.

3. School management capacity

a) HT's understanding on roles and responsibilities

HTs learned and understood the definition of quality of education in SIP and have been tried to improve their schools by organizing daily administrative tasks, basic teaching skills and student's and teacher's discipline.

HTs attended several workshops and training to improve their skill and knowledge. 59 HTs and some of Deputy attended to workshops for HTs in 2007/2008. More than 90%

of participants replied that they understand the concept of school management well. HTs became confident of planning SIP to enhance their quality of education. Their needs became much specific and planning procedure is advanced by the guidance of DEO and JICA experts. In the Endline Survey, most HTs appreciated to be able to share information with other HTs in the project activities. DEOs visit, monitor and advice schools twice a month. Intensive care by DEOs supports their school improvement.

In 2007/2008, 456 members of SCs in total participated in SIP workshops and all 59 target schools submitted their SIPs.

b) Partnership among parents, teachers, HT and DEO

HTs became aware of importance of collaboration with parents. They recognized SC's ability to raise and solve problems. Before the Project, HT did not want parents to be a partner on school management. According to the Endline Survey, 88.1% of HT agreed that they understand the importance of community participation.

The perception of parents has also changed. In the Endline Survey, parent's perception of schools changed dramatically. Parents who respect teachers is 91.4% (baseline 4.4%) and parents who are willing to help school is 78.5% (baseline 10.0%). In terms of teachers' performance, many HTs noticed that contract teachers are dedicated, honest and much disciplined as they are neither absent nor late at school.

c) Understanding importance of girls' education

According to the Endline Survey, 96.6% of HTs (baseline 9.4%) think girls should have equal opportunity to have basic education to boys. 64.4% of HTs (baseline 17.0%) agree that females can have professional careers in a society. Some HTs noticed the smartness of girls and encourage girls to go to even university. Some HTs make announcement to boys to help domestic chore and send their sisters to schools. HTs recognized the importance of girls' education to improve their schools.

4. Steps for disseminating the BRIDGE model

a) Workshop to share BRIDGE experience

In June 2008, the celebration workshop to share BRIDGE experience among GEO, DEOs, SCs, Taiz authority, donors, media and other district members was held by inviting 450 people in total. On July 12, 2008, the sharing workshop was held by inviting 16 GEO members, 3 senior officers from Governor office, 21 people from target districts, 5 people from new target districts and 7 participants from related

		<p>agencies (47 in total). These workshops were held under supervision of the GEO team.</p> <p>b) GEO's initiative for editing newsletter The version 4 and 5 were published in 2007/2008. The version 5 was edited only by the GEO team and included articles on girls' education and community participation in Taiz Governorate. The editorial meeting of version 6 was held in August 2008 led by the GEO team. Arabic version is distributed to target schools, districts and related agencies. English version is distributed to among donors.</p> <p>c) DEO's initiative for organizing Open Day In 2007/2008, Open Day was held in all 6 districts. DEO in each district planned all the activities inviting more than 500 community people in total from surrounding areas. 26 DEOs and 310 SC members participated in the event. The school improvement and importance of girls' education were presented by students, parents, SCs, HTs, and teachers. The participants were able to share good practices for applying to their own community.</p> <p>d) Impact of media campaign and awareness materials Among the materials which were distributed by the project, newspapers, pamphlets, and newsletters were not much recognized as effective campaign tools in the target remote areas, because of illiteracy of the community people. They seemed to be much more influenced by preachers' message at their mosque and school, school radio information, and painting messages on the school walls.</p>
--	--	--

<p>Assumptions</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yemeni government and Taiz governorate continue to promote and implement the BEDS strategy.</li> <li>Ministry of Education and Ministry of Finance continue to allocate the necessary budget for BRIDGE.</li> <li>The BRIDGE model is disseminated in the Taiz</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Yemeni government and Taiz governorate continue to promote and implement BEDS strategy.</li> <li>For the fund for school improvement, 230,000 YER each was distributed for 59 schools in 2007/2008. 230,000 YER each has been approved for 59 schools in 2008/2009. In the continuous year, 500,000YER each will be added for 60 new target schools. Estimate budget for 2009/2010 was already prepared by GEO and submitted to Secretary General of Taiz Governorate Local Council.</li> <li>MOE contributed 500,000 YER for monitoring fee for 2007/2008.</li> </ul>
---	--	---

<p>Governorate.</p> <p>Trained GEO team remains as C/Ps.</p> <p>Trainees from GEO, DEO and schools or communities at technical courses or seminars continue to participate in the project.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>The Director of GEO plans to disseminate BRIDGE model to 60 schools in the new districts every year.</li> <li>The five members of GEO team remained as a core team.</li> <li>GEO continued to participate in the Project activities. All trainees from community and districts stayed in the community and were determined to continue school improvement activities.</li> </ul>
<p>Results of Inputs</p> <p>Inputs by the Yemen side</p>		<p>1. Counterpart Staff</p> <p>Three members of MOE, five members of GEO team and 21 members of DEO team as a core BRIDGE team member</p> <p>2. Office spaces for the Project Teams in Sanaa and Taiz, desks, chairs and telephone line</p> <p>3. Operation Cost</p> <p>School grant for SIP</p> <p>2007/2008=320,000 YER for each school</p> <p>2008/2009=230,000 YER for each school *has been approved</p> <p>Monitoring fee</p> <p>2007/2008=500,000YER (MOE)</p> <p>2008/2009=1,000,000YER (MOE) *has not been approved</p> <p>Training fee</p> <p>*it was not distributed in the year 3 as it was promised</p>
<p>Inputs by the Japanese side</p>		<p>1. Dispatch of Japanese Experts</p> <p>2007/2008=23M/M</p> <p>2008/2009=10.93M/M</p> <p>2. Equipment</p> <p>2 Cars, 6 motorbikes, and office equipments (PCs, desks and chairs etc.)</p> <p>3. School grant for SIP</p> <p>2007/2008=2.9 million YER in total for 59 schools</p>



ANNEX2-2

Evaluation Grid: Process of Project Implementation

Evaluation Items	Indicators	Finding of the Study
Project implementation and management structure	Was the project implementation and management structure appropriate and functional?	<ul style="list-style-type: none"> <li>The GEO team has been intensively working for project management supported by the JICA experts since April 2007. The other staff at GEO was mobilized to the project activities instructed by the team.</li> <li>BRIDGE team members at DEOs have enormously developed their management skill by implementing SIP with schools and community members. The management skill for non-BRIDGE members is limited to disseminate the BRIDGE model.</li> <li>In the monthly meeting among GEO, DEOs and JICA experts, the project progress was shared. The GEO and DEOs could exchange their achievements and challenges of each other. The meetings organized functionally to strengthen their communication.</li> </ul>
Implementation of activities	Have the activities been conducted according to the plan?	<ul style="list-style-type: none"> <li>All the activities have been conducted timely and appropriately according to the plan.</li> </ul>
Monitoring mechanism	Was the monitoring mechanism appropriate and effective?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoring of the Project activities and follow-up were sufficient after the PDM modification at mid-term evaluation.</li> </ul>
Communication among stakeholders	Was the communication among the stakeholders smooth and appropriate?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communication between the JICA experts, GEO and DEOs has been made frequently and smooth, as they conducted monthly meetings and joint monitoring in the community. GEO and DEOs were working together to supervise SCs and HTs to improve the SIP.</li> <li>The project process has been shared among MOE, Ministry of Finance, Ministry of Civil Service, donors, media and other related agencies such as GFO and Governor Office in Taiz Governorate.</li> <li>All the major issues have been presented, discussed and shared at the Joint Coordinating Committee (JCC).</li> </ul>
Sense of Ownership	Did CPs understand their role and responsibility for promotion girl's education through school improvement?	<ul style="list-style-type: none"> <li>The GEO and DEOs have understood their roles, responsibility and division of labor clearly to implement BRIDGE model with community initiatives. Their ownership was established by planning, implementing and monitoring school improvement activities by themselves.</li> <li>SCs, HTs, teachers and community members had ownership to manage SIP from the beginning of the project. They are confident and dedicated to improve their school by using SIM which guides their roles and responsibilities for school management and promotion of girl's education.</li> </ul>

ANNEX2-3

Evaluation Grid: Evaluation by Five Criteria

Relevance

Evaluation Items	Sub-questions	Finding of the Study
<p>Policy Priority</p>	<p>Are the Project Purpose and Overall Goal consistent with the development policy of Yemen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 2015. Challenges specifically in education sector are addressed in Basic Education Development Strategy (BEDS): (a) attainment of universal access and completion of G1-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, and (h) community participation in education, intervention areas of the BRIDGE Project include (c), (d),(e), (f),(g) and (h).</li> </ul>
	<p>Is the Project consistent with Japan's foreign aid policy and JICA's assistance to Yemen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overall Goal and Project Purpose are relevant 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>
<p>Needs of the target groups</p>	<p>Are the needs of the target groups filled by the Project activities?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interviews to key stakeholders indicate that BRIDGE is appropriate to response to their challenges in girls' education.</li> <li>• The selection of target groups is relevant as it considers their cultural and geographical background. However, the selection of some districts didn't reflect the gender gap on students' number as some of them had already achieved equal number by the WFP</li> </ul>

Evaluation Items	Sub-questions	Finding of the Study
Donor coordination	Donor coordination was appropriate?	<p>program.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>The donor coordination with UNICEF, WFP, GTZ, DFID, USAID, the Netherlands and World Bank has been conducted once or twice a year by sharing experiences and challenges through workshops.</li> <li>The analysis of other donor's activities at national and governorate level was conducted to plan and design the project.</li> </ul>
	Are there any ascendant of Japanese assistance ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>BRIDGE is the first project which verifies the effectiveness of community-based school improvement in Yemen. The project ensured autonomy of the school and community to plan, implement, and manage budget for SIP. The direct money transfer to the school makes remarkable influence to related agencies and other donors.</li> <li>The bottom-up approach is unique and SC, HT and DEO work as partners for school improvement and enhancement of girls' education with support from GEO.</li> <li>The Guidelines was frequently modified by discussion with community people and formed as dissemination tools for BRIDGE model. Compared to other donors' approach, the project took dynamic interaction with community to building up the model.</li> </ul>
Project Design	Is PDM modification after mid-term evaluation appropriate?	<ul style="list-style-type: none"> <li>The modification after mid-term evaluation is recognized to be relevant among GEO and JICA experts</li> <li>The activities and indicators were appropriate to achieve the project purpose.</li> </ul>

### Effectiveness

Evaluation Items	Sub-questions	Finding of the Study
Achievement of Project Purpose	Has the project purpose been achieved?	<p>Project purpose is almost achieved as the Guidelines are going to be finalized by November 2008 and shared among the stakeholders, GEO is capable of managing BRIDGE implementation, female student ratio against male students is 0.79, and the total number of students increased in the target districts.</p> <p>*Refer to Attachment 2-1; Evaluation Grid on Achievement of the Project. The Achievement of Project Purpose is described in details.</p>
Relationship between Outputs and Project Purpose	Are Outputs relevant to produce Project Purpose? Which is the contributing factor?	<ul style="list-style-type: none"> <li>The introduction on promotion of girls' education with community participation has effectively organized in the SIP. The planning and implementation process of SIP encouraged community's initiative to increase girls' access to schools.</li> <li>Steps for disseminating BRIDGE model were taken by holding workshops among related</li> </ul>

Evaluation Items	Sub-questions	Finding of the Study
		<p>agencies in Taiz Governorate. The Guidelines includes all the requirements to implement BRIDGE system which was formulated through a number of trials of the bottom-up approach and through intensive discussion and collaboration among SCs, HTs, DEOs and GEO. The roles and responsibilities of each C/P were clearly mentioned in the Guidelines and shared by C/Ps.</p>
	<p>Are important Assumptions still relevant?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Five members of GEO team headed by Director of GEO have developed their capacity on managing BRIDGE model. The manager of Girls Education Department is a team leader and the manager of Community Participation Department is a sub-leader of the team. Other members are from Girls Education Department and Financial Department. They have remained in the office as BRIDGE C/Ps.</li> </ul>
	<p>Are there any other contributing or inhibiting factors for achieving Project Purpose?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase of enrollment might be partly caused by abolishment of school fee in basic education.</li> <li>• The Food Program by WFP in three districts (Dhuhab, Makha, Al Waziyah) contributed to the increasing number of female students prior to the Project, as it provided foods to all female students.</li> <li>• The negative belief or attitude of community leaders affected the promotion of girls' education in some conservative communities. Hesitance to send girls to coeducational schools is still spread, even though the schools hired female teachers.</li> </ul>

### Efficiency

Evaluation Items	Sub-questions	Finding of the Study
<p>Achievement of Outputs</p>	<p>Have the outputs been filled?</p>	<p>All four Outputs are mostly achieved; Capacity of GEO and DEO was developed, community participation is activated, school management capacity is enhanced in target areas and steps for dissemination the BRIDGE model are initiated. *Refer to Attachment 2-1; Evaluation Grid on Achievement of the Project. The Achievement of Outputs is described in details.</p>
<p>Relationship between Outputs and Activities</p>	<p>Have the activities been conducted appropriately to produce the outputs?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshops and monitoring of SIP by SCs, HTs, DEOs and GEO worked effectively to produce outputs. Monthly meetings among GEO, DEOs and JICA experts also strengthened their collaboration and understanding.</li> <li>• Community-based awareness training was an essential activity to develop SIP with community participation and initiatives.</li> <li>• Contracting teachers, construction of new classrooms and repairing classrooms and toilets</li> </ul>

Evaluation Items	Sub-questions	Finding of the Study
	<p>Are there any influences of assumptions?</p> <p>Is there any other contributing or inhibiting factors for achieving Outputs?</p>	<p>were mostly implemented in the target schools throughout the project period. Some schools also planned to hire literacy and sewing instructors, purchase water tanks, provide transportation, purchase school radios and organize school events.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• All trainees from community and districts stayed in the community and were determined to continue school improvement activities as most of the target communities are in remote areas.</li> <li>• In Dhuhab district, water tank project supported by another donor contributed to reduce girls' domestic work, which was an obstacle of sending girls to schools.</li> <li>• Harmony and collaboration between schools and DEO were a contributing factor to achieve Outputs.</li> <li>• Top-down hierarchical attitudes of GEO who tends to lead DEO's activities sometimes caused conflicts among them because DEOs are confident and proud of BRIDGE implementation with community. GEO still needs technical support on bottom-up approach.</li> </ul>
Timing	Were inputs from both Japan and Yemen effective for activities and introduced in good timing?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A total of 9 Japanese experts with sufficient experience have been dispatched according to the plan.</li> <li>• The training allowance for 2007/2008 was not contributed from Yemen side. For the SIP workshop in August 2008, the training fee was still covered by project budget.</li> </ul>
Cost of Inputs	<p>Are Outputs reasonable comparing inputs?</p> <p>Are there any collaboration with other scheme or donors ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considering the fact that project has formulated the model which can be applicable in all over Taiz Governorate, the input is quite reasonable. The dissemination of BRIDGE model and mainstreaming of the approach are needed by using this experience.</li> <li>• Two DEO members from target districts were hired as trainers of BEDP-WSI Project and working together to formulate WSI model in Hadramaut and Al Mawheat Governorates.</li> <li>• The project has been linked with the grass-root grant assistance scheme by Embassy of Japan. Classrooms, teacher's accommodation and toilets were added in target six districts.</li> <li>• The training booklet of the project referred the training guide developed by GTZ and UNICEF. The formation of FC and MC has utilized the GTZ manual.</li> </ul>

**Impact**

Evaluation Items	Sub-questions	Finding of the Study
Achievement of Overall Goal	Will the overall goal be achieved in 5-10 years after the completion of the Project?	<p>Girls' access to basic education in Taiz Governorate is increasing. *Refer to Attachment 2-1; Evaluation Grid on Achievement of the Project. The Achievement of Overall Goal is described in details.</p>
Influence of the Project activities	<p>Is there any contributing or inhibiting factor for achieving Overall Goal?</p> <p>Are there any influences on Yemen national policy?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As the selection of target districts of the project consists of areas of different culture and geography in Taiz, the model is applicable for dissemination to other districts.</li> <li>• As the reputation of the project and positive impact to the community were conveyed to non-target schools and districts, community awareness campaign for girls' education might not face the resistance from religious leaders and community people.</li> <li>• 700 schools in Taiz Governorate have already formed SCs and are ready to start SIP.</li> <li>• The National Program on school-based management is going to distribute 950 million YER in total in 2008/2009. The mechanism of distribution is influenced by the BRIDGE model. 200YER in average will be sent to each student of G1-G12 for use of school improvement.</li> <li>• The BRIDGE model influenced MOE on how to facilitate community participation to improve school by themselves. The method on planning, implementation and monitoring with school initiatives was applied to the model formulation by MOE. The BRIDGE model also presented the system on how to distribute money to schools and local community with transparency. The model had verified the effectiveness of sending money to the school directly by facilitating school initiatives and ownership.</li> <li>• The study team from MOE visited target schools in Taiz Governorate to learn on BRIDGE model about one week in 2007. In the Joint Annual Review of BEDS in 2007, Minister mentioned in the closing remarks that MOE was going to disseminate BRIDGE model in Yemen. In the chapter of girls' education of the BEDS's report, BRIDGE was introduced as a successful model. The impact of BRIDGE model has been valued in MOE.</li> </ul>

Evaluation Items	Sub-questions	Finding of the Study
	Are there any influences on other assistance agencies?	<ul style="list-style-type: none"> <li>The BEDP-WSI manual applied the methodology of BRIDGE Guidelines.</li> <li>The approach of The BEDP-WSI Program is similar to the BRIDGE one; 60 schools in two Governorates were selected as the target schools and the school fund is going to distribute to the school account based on the improvement plan.</li> <li>The needs of school and community analyzed by the Project were utilized for planning of BEDS Program.</li> <li>The UNICEF's Child Friendly School Project in Taiz Governorate applied the BRIDGE model and utilized the Guidelines.</li> </ul>
	Are there any influences on society, culture and environment in the community?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Women's perception and attitude have changed in the community. For example, some women who attended to BRIDGE school continued their study. Adult women entered in Grade 5 or 6 to restart their basic education after finishing literacy class. Skill training class for women has contributed to income generation. Hired female instructors spent their salary for improvement of their living condition. Female contracted teachers were appreciated by the community because they were hired by neighboring villages and understood students' families and cultural background well. They can be role models for girls.</li> <li>The community people can gather and work together for school improvement, and labor and basic materials were contributed by the community. Through the activities, unity of community has recovered, and harmonious relationship among school, community and DEO was brought. The school can be a leaning center and a gathering place for everyone.</li> <li>The social attitude of families and community was influenced by school improvement. For example, boys and girls can teach how to read and write to their parents. They can read letters for family members. They also tell the manner, proper attitude and social rules to their parents as they are educated and enlightened in the school. Children learned sanitation and cleanness and influenced the cleanness of their own houses.</li> <li>Some HTs started to trust female teachers as committed workers. Smart girls also changed the stereotype notion of HT, teachers and parents in the community.</li> </ul>
Relationship between Overall Goal and Project	Is Project Purpose relevant to produce the Overall Goal?	<ul style="list-style-type: none"> <li>The dissemination of BRIDGE model by GEO and related agencies continues to increase girls' access to schools in Taiz Governorate.</li> </ul>

Evaluation Items	Sub-questions	Finding of the Study
Purpose	Are there any influences of assumptions?	<ul style="list-style-type: none"> <li>GEO is now planning to add 60 schools as target schools every year in Taiz Governorate. The 60 new target schools of year 2009/2010 were already selected from 6 districts (Mawya, Maqbana, Same, and Jabal Habashi, Al Taizia, Khadeer) in Taiz Governorate. One of the criteria of selection of target schools is low ratio of female/male students' number. GEO plans to increase targets to 300 disadvantaged schools in five years. The estimation of total budget for 2009/2010 to implement BRIDGE model in those target schools was already prepared and presented to the Vice Governor and the amount is 55,978,200 YER.</li> <li>The BRIDGE model has been already planned to be disseminated in other districts and even in other Governorates in Yemen by DEOs and GEO.</li> </ul>

#### Sustainability

Evaluation Items	Sub-questions	Finding of the Study
Policy aspect	Do supports from the Yemen side continue after completing the Project?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Basic Education Development Strategy (BEDS) will support the dissemination of BRIGDE model.</li> </ul>
Institutional aspects	Is management capacity of C/P sustained?	<ul style="list-style-type: none"> <li>The Director of GEO has contributed to the development of project activities with his strong leadership and commitment. The same level of leadership is essential to sustain GEO's management capacity.</li> <li>Though the capacity of BRIDGE-GEO and DEO team members has been intensively developed by the project, technical transfer to other staff in GEO and DEO office is needed to sustain the approach. The procedure of money transfer of BRIDGE model was shared and understood among GEO, DEOs, SCs, HTs and the community.</li> </ul>
	Is ownership of the C/P to the Project assured enough?	<ul style="list-style-type: none"> <li>The SC, HT and DEO ensured enough ownership to manage SIP. Fair allocation of the budget for SIP implementation should be contributed by Taiz Governorate to sustain their commitment. The local authorities have promised to disseminate BRIDGE model to other districts in Taiz Governorate.</li> </ul>



Evaluation Items	Sub-questions	Finding of the Study
	Is the institutional system for extending Bridge program sustained?	<ul style="list-style-type: none"> <li>The GEO team will operate as a core strategic member of BRIDGE dissemination.</li> <li>The institutional system of DEO is sustained by working with SCs and local organizations. However, their activities might be influenced by budget allocation by Taiz Governorate. The investigators in each DEO need to be activated to monitor SIP activities intensively.</li> <li>The roles and responsibilities of MOE and GEO on school management should be analyzed because the allocation of both budgets to schools needs to be monitored.</li> </ul>
	Is budget for continuing activities prepared by the Yemen side?	<ul style="list-style-type: none"> <li>The Vice Governor promised to allocate the budget for 119 schools in target 9 districts in 2009/2010. The estimate budget for the activities is 55,978,200 R. The description of the budget includes SIP workshop, monitoring fee, DEO monthly meeting, pen ay, awareness raising, signing ceremony and others.</li> <li>172 contact teachers hired by the projects are waiting for permanent status by MOE and Taiz Governorate. The project requested to Governor in Taiz. Minister of Education requested to Ministry of Civil Service as an urgent matter.</li> <li>The Governor promised to accept 129 contract teachers to be permanent teachers.</li> <li>For SIP activities, the budget has been mainly used for contracting teachers, construction of new classrooms and repairing classrooms and toilets in the project period. The budget was also spent to hire literacy and sewing instructors, purchase water tanks, provide transportation, purchase school radios and organize school events. The limitation of usage of Governorate budget should be modified to meet the needs of whole school improvement.</li> <li>200 YER for each student will be distributed by the National Program starting around October 2008.</li> </ul>
Technical aspects	Is capacity of officers for extension continued to strengthen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>The capacity of BRIDGE-DEO team to work in community has been developed enough and they can disseminate the BRIDGE model to schools in their districts. The team members need to transfer their skill and knowledge to other members of the DEO to disseminate BRIDGE model.</li> <li>GEO still need to further strengthen their capacity on disseminating the model by managing the governorate budget for school improvement.</li> </ul>

## ANNEX3. Inputs to the Project

### ANNEX 3-1. List of Yemeni Counterparts

#### ■ List of counterpart personnel of MOE and GEO

Name	Department	Title
Ms. Fawzia Ahmed Mohamed No'aman	Girls' Education Sector, MOE	Deputy Minister
<i>Mr. Hassan Ba'aum</i>	<i>General Education Sector, MOE</i>	<i>Deputy Minister</i>
Mr. Mohamed Tawaf	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 Abdualslam</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
Mr. Abdullbaqi Al-Same	Finance Affairs Department, 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

Mr. Mohamed Said Ismail	Member (In Charge of Girls' Education)
-------------------------	--

<Maawiyah>

Name	Title
Mr. Hassan Saleh Al Gumily	Manager of Maawiyah DEO
Mr. Mugeebalrahman Hassan Saleh	Member
Mr. Asia Ahmed Qaseem	Member(In Charge of Girls' Education)

<Maqbanah>

Name	Title
Mr. Ahmed Mohammed Humra	Manager of Maqbanah DEO
Mr. Abdulrahman Abdulgalil Al Mghbashi	Member
Ms. Ansam Mohammed Ibrahim	Member
Ms. Hana Awadh Abdullah	Member(In Charge of Girls' Education)

<Al-Waziyah>

Name	Title
Mr. Saeed Ali Bin Ali	Manager of Al-Waziyah DEO
Mr. Abdulgalil Ali Ahmed	Member
Ms. Nura Abdullah Ali	Member (In Charge of Girls' Education)

<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 (In Charge of Girls' Education)

<Dhubab>

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

### ANNEX 3-2. 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

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

### ANNEX 3-3. List of Japanese Experts

#### ■ The 1<sup>st</sup> 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 /	July 18, 2005 - Aug. 14, 2005

	Impact Assessment	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.

■ The 2<sup>nd</sup> 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 / Regional Education Administration	Sept.7, 2006 - Sept.22, 2006 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 - Dec. 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
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.

■ The 3<sup>rd</sup> Year (April 2007-March 2008)

Name	Subject	Duration
Dr. Chiaki Kuranami	Team Leader	31 Aug. 2007- 13 Sept. 2007 10 Dec. 2007- 23 Dec. 2007
Dr. Keiichi Ogawa	Deputy Team Leader / Regional Education Administration	1 May 2007 – 16 May 2007 12 Aug. – 27 Aug. 2007
Mr. Shinichiro Tanaka	Micro Planning / Community participation	27 May 2007 – 29 June 2007 5 Aug. 2007 – 15 Aug. 2007 19 Feb. – 21 March 2008
Ms. Aya Sonoda	Gender	2 May 2007 – 8 June 2007 24 June 2007 – 19 Aug. 2007 24 Oct. 2007 – 17 Nov. 2007 3 Jan. 2008 – 2 March 2008
Ms. Emily Allardyce	Girls' Education	7, 14-27 May 2007 9-28 June 2007 13-26 July 2007 31 Aug., 6, 8-9 Sep. 2007 2-15 November 2007 2-17 December 2007 25-31 January 2008 29 February – 14 March 2008
Ms. Ayako Tanigawa	Training Plan II	3-22 December 2007
Ms. Aiko Sakurai	Deputy Team Leader/ Training Plan / Awareness Raising	29 April 2007 – 22 May 2007 6 June – 31 July 2007 19 August – 21 September 2007 4 Nov. 2007 – 20 Dec. 2007 13 January 2008 – 14 March 2008

\*Ms. Emily Allardyce was dispatched from Sana'a.

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

■ The 4<sup>th</sup> Year (April 2008- November 2008)

Name	Subject	Duration
Dr. Chiaki Kuranami	Team Leader	8 -21 August 2008
Dr. Keiichi Ogawa	Deputy Team Leader /	16-26 May 2008

	Regional Education Administration	31 July. – 25 Aug. 2008 <i>November 2008 (10 days)</i>
Mr. Shinichiro Tanaka	Micro Planning / Community participation	<i>October-November 2008 (26 days)</i>
Ms. Aya Sonoda	Gender	1 May 2008 – 26 June 2008
Dr. Tatsuo Kawashima	Educational Statistics / Impact Assessment	18-30 July 2008
Ms. Ayako Tanigawa	Training Plan II	25 June – 26 July 2008 <i>November 2008 (21 days)</i>
Dr. Aiko Sakurai	Deputy Team Leader/ Training Plan / Awareness Raising	20 May – 5 July 2008 29 July – 29 August 2008 <i>October–November 2008 (34 days)</i>
Ms. Akiko Nakano	Impact Assessment II/ Project Coordination	12 May – 8 June 2008 8 August – 3 September 2008

\*The italic schedule has not confirmed yet.

16

Annex 4. School Statistics of target schools

District	School Name	GEO teacher Y2			JICA Contract Y3			Total			Number of students Y2			P/T			contract teachers	1 female studen
		M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T	F/M	W/O cd/contr			
Same	7Youlyou	7	0	7	0	2	2	7	2	9	92	93	185	1.01	26.4	20.6		46.50
Same	Al-Eman	16	0	16	0	0	0	16	0	16	337	255	592	0.76	37.0	37.0		No F teac
Same	Al-Forkan	14	0	14	0	0	0	14	0	14	275	157	432	0.57	30.9	30.9		No F teac
Same	Al-Nagda	37	0	37	0	0	0	37	0	37	598	507	1105	0.85	29.9	29.9		No F teac
Same	Al-Qods	1	0	1	0	2	2	1	2	3	38	32	70	0.84	70.0	23.3		16.00
Same	Al-Sayd	8	0	8	0	2	2	8	2	10	82	79	161	0.96	20.1	16.1		39.50
Same Total		83	0	83	0	6	6	83	6	89	1422	1123	2545	0.79	30.7	28.6	6.7%	187.1
Maawiyah	Al-Farowq	17	1	18	0	2	2	17	3	20	344	172	516	0.50	28.7	25.8		57.33
Maawiyah	Al-Hamza	9	0	9	0	0	0	9	0	9	120	89	209	0.74	23.2	23.2		No F teac
Maawiyah	Al-Shaheed Al-Bahr	49	21	70	0	0	0	49	21	70	514	240	754	0.47	10.8	10.8		11.43
Maawiyah	Al-Shaheed Al-Thoulaib	8	0	8	1	2	3	9	2	11	154	123	277	0.80	34.6	25.2		61.50
Maawiyah	Al-Tawhead	18	1	19	0	4	4	18	5	23	383	261	644	0.68	33.9	28.0		52.20
Maawiyah	Baha Al-Dean	16	0	16	0	1	1	16	1	17	299	224	523	0.75	32.7	30.8		224.00
Maawiyah	Moath Bin Gabal	9	0	9	0	1	1	9	1	10	92	108	200	1.17	22.2	20.0		108.00
Maawiyah	O'asead Bin Hoadir	12	0	12	0	1	1	12	1	13	179	173	352	0.97	29.3	27.1		173.00
Maawiyah	Omar Al-Mokhtar	10	0	10	0	2	2	10	2	12	150	116	266	0.77	26.6	22.2		58.00
Maawiyah Total		148	23	171	1	13	14	149	36	185	2,235	1,506	3,741	0.67	21.9	20.2	7.6%	41.83
Maqbanah	Abdullah Bin Rawaha	2	0	2	6	0	6	8	0	8	274	51	325	0.19	162.5	40.6		No F teac
Maqbanah	Al Hayat	0	0	0	5	0	5	5	0	5	122	85	207	0.70	NA	41.4		No F teac
Maqbanah	Al Thawra	0	0	0	5	0	5	5	0	5	160	47	207	0.29	NA	41.4		No F teac
Maqbanah	Al-Esha'a	3	0	3	3	0	3	6	0	6	97	57	154	0.59	51.3	25.7		No F teac
Maqbanah	Al-Gabiri	2	0	2	5	0	5	7	0	7	122	56	178	0.46	89.0	25.4		No F teac
Maqbanah	Al-Maghd	2	0	2	5	0	5	7	0	7	190	79	269	0.42	134.5	38.4		No F teac
Maqbanah	Al-Salah	29	2	31	0	3	3	29	5	34	717	391	1108	0.55	35.7	32.6		78.20
Maqbanah	Al-Shaheed Alokia	5	0	5	6	0	6	11	0	11	289	136	425	0.47	85.0	38.6		No F teac
Maqbanah	Al-Tawhead	2	0	2	4	0	4	6	0	6	234	131	365	0.56	182.5	60.8		No F teac
Maqbanah	Al-Wahda/ Al-Masana	15	7	22	1	3	4	16	10	26	546	403	949	0.74	43.1	36.5		40.30
Maqbanah Total		60	9	69	40	6	46	100	15	115	2,761	1,436	4,187	0.52	60.7	38.4	40.0%	95.73
Al Waziyah	Al-Fakead Ahmed Saif	4	0	4	2	0	2	6	0	6	255	0	255	0.00	63.8	42.5		No F teac
Al Waziyah	Al-Farwak	9	0	9	0	1	1	9	1	10	112	69	181	0.62	20.1	18.1		69.00
Al Waziyah	Al-Fawz	10	0	10	2	0	2	12	0	12	190	314	504	1.65	50.4	42.0		No F teac
Al Waziyah	Al-Methak	10	1	11	0	0	0	10	1	11	99	0	99	0.00	9.0	9.0		0.00
Al Waziyah	Al-Nagah	3	0	3	2	0	2	5	0	5	71	98	169	1.38	56.3	33.8		No F teac
Al Waziyah	Al-Shaheed Ali Saif	12	0	12	0	0	0	12	0	12	142	123	265	0.87	22.1	22.1		No F teac
Al Waziyah	Al-Wahda	5	0	5	1	2	3	6	2	8	166	161	327	0.97	65.4	40.9		80.50
Al Waziyah	Al-Zahra	6	3	9	1	4	5	7	7	14	0	348	348	#####	38.7	24.9		49.71
Al Waziyah	Gail Bani Ali	4	0	4	1	0	1	5	0	5	124	99	223	0.80	55.8	44.6		No F teac
Al Waziyah Total		63	4	67	9	7	16	72	11	83	1,159	1,212	2,371	1.05	35.4	28.6	19.3%	110.18
Al Makha	Al-Ershad	1	0	1	4	0	4	5	0	5	185	218	403	1.18	403.0	80.6		No F teac
Al Makha	Al-Esha'a	20	2	22	0	1	1	20	3	23	375	335	710	0.89	32.3	30.9		111.67
Al Makha	Al-Farag	0	0	0	3	0	3	3	0	3	67	39	106	0.58	NA	35.3		No F teac
Al Makha	Al-Fath	0	0	0	3	0	3	3	0	3	55	80	135	1.45	NA	45.0		No F teac
Al Makha	Al-Hamza	0	0	0	2	2	4	2	4	102	59	161	0.58	NA	40.3		29.50	
Al Makha	Al-Nasr	0	0	0	4	0	4	4	0	4	156	55	211	0.35	NA	52.8		No F teac
Al Makha	Al-Shaheed Al-Zoubair	14	0	14	2	2	4	16	2	18	413	288	701	0.70	50.1	38.9		144.00
Al Makha	Al-Wahda	1	0	1	3	0	3	4	0	4	57	70	127	1.23	127.0	31.8		No F teac
Al Makha	Aseam Bin Thabeel	9	0	9	3	1	4	12	1	13	257	299	556	1.16	61.8	42.8		299.00
Al Makha	Gabair Bin Abdullah	3	0	3	4	0	4	7	0	7	211	252	463	1.19	154.3	66.1		No F teac
Al Makha	Saba ouleou	0	0	0	4	1	5	4	1	5	121	52	173	0.43	NA	34.6		52.00
Al Makha	Saed Bin Gobair	2	0	2	2	0	2	4	0	4	104	64	168	0.62	84.0	42.0		No F teac
Al Makha Total		50	2	52	34	7	41	64	9	73	2,103	1,811	3,914	0.86	75.3	42.1	44.1%	201.22
Dhubab	Al-Amal	8	0	8	3	1	4	11	1	12	227	188	415	0.83	51.9	34.6		188.00
Dhubab	Al-Dawsh	2	0	2	2	0	2	4	0	4	112	111	223	0.99	111.5	55.8		No F teac
Dhubab	Al-Fath 2	5	0	5	1	2	3	6	2	8	186	190	376	1.02	75.2	47.0		95.00
Dhubab	Al-Sahwa	9	0	9	0	5	5	9	5	14	99	136	235	1.37	26.1	16.8		27.20
Dhubab	Al-Shab 1	26	2	28	0	4	4	26	6	32	358	351	709	0.98	25.3	22.2		58.50
Dhubab	Al-Twomoh	4	0	4	2	2	4	6	2	8	130	151	281	1.16	70.3	35.1		75.50
Dhubab	Al-Wahdah	0	0	0	4	0	4	4	0	4	69	47	116	0.68	NA	29.0		No F teac
Dhubab	Al-Yakadah	1	0	1	4	0	4	5	0	5	52	57	109	1.10	109.0	21.8		No F teac
Dhubab	Amr Bin Abdualaziz	4	0	4	5	0	5	9	0	9	94	146	240	1.55	60.0	26.7		No F teac
Dhubab	Bab Al-Mandab 2	15	0	15	1	3	4	16	3	19	182	221	403	1.21	26.9	21.2		73.67
Dhubab	Gazerat Mayown	1	0	1	3	2	5	4	2	6	56	52	108	0.93	108.0	18.0		26.00
Dhubab	Kub Bin Malek	5	0	5	3	0	3	8	0	8	58	71	129	1.22	25.8	16.1		No F teac
Dhubab	Sud Bin Obada	17	0	17	2	0	2	19	0	19	88	92	180	1.05	10.6	9.5		No F teac
Dhubab Total		97	2	99	30	19	49	127	21	148	1,711	1,813	3,524	1.06	35.6	23.8	33.1%	86.33
Total	total	501	40	541	114	58	172	615	98	713	11,381	8,901	20,282	0.78	37.5	28.4	24.1%	90.83



2. 評価グリット結果欄（和文）

付属 2-1

評価表：プロジェクトの達成

評価項目	内容	調査結果
<p>上位目標達成</p> <p>タイズ州(パイロット6郡を含む23郡)において女子生徒の基礎教育へのアクセシビリティを向上させる。</p>	<p>タイズ州(パイロット6郡を含む23郡)のG1-G9における男子生徒1人に対する女子生徒のアクセシビリティを向上させる</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>タイズ州の20003/2004と2007/2008の男子生徒1人に対する女子生徒の比率は0.79と0.82である。比率はこの4年間で増加している。この変化の現われから、今後比率は増加すると予想される。</li> <li>ベースライン、エンドライン調査の比較では、プロジェクトの期間中の女子生徒の中途退学数は各学年でおよそ300人から600人になる。G1-2で中途退学が多い。男子の中途退学数は女子のそれより少ない。</li> <li>GEOは現在タイズ州で対象校として毎年60校を加える計画を立てており、5年間で300校が加わる見込みである。2009/2010年にタイズ州で新しく対象となる60校は6郡(Mawya, Maqbana, Same, Jabal, Habashi, Al taizia と Khadeer)から既に選ばれている。対象となる学校を選択基準の1つは女子生徒数 / 男子生徒数の比率が低いことである。</li> <li>学校改善基金とし、2007/2008年度は、YER230,000が59校それぞれに配布され、2008/2009年度の基金YER230,000もすでに承認されている。2009/2010年度には、BRIDGEモデルを実施する対象校への概算合計予算も準備され、副知事に提出されている。総額はYER55,978,200。YER500,000が新たに対象となる60校に配布される計画。GEOが供出するこの運営費にはモニタリング経費、訓練費、学校改善基金、オーブンキャンパス運営費などの諸経費が含まれる。</li> </ul>
<p>プロジェクト目標達成</p> <p>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。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>女子教育促進の視点を含むBRIDGEモデル実施にかかるガイドラインが完成し、関係者によって理解される</li> <li>州教育局が開発されたガイドラインを用いてBRIDGEを実施することができる</li> <li>パイロット対象郡におけるG1-G9の男子生徒1人に対する女子生徒の比率が少なくとも0.78を下回らない</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ドラフトガイドラインは2007年8月に作成され、対象となる6郡でのDEOと学校委員会によりSIP計画策定ワークショップで試用され、修正が加えられた。ガイドラインには、BRIDGEモデルの詳細が解説され、学校改善と女子教育の促進に役立つ優れた実践例が含まれた。2008年、GEOチームはガイドラインの内容をより充実させるために数回のワークショップを実施し、DEO、学校委員会、校長、MOE、ドナー、その他関係者にフィードバックを求めた。2008年10月末、完成されたガイドラインが関係機関に共有される見込みである。</li> <li>BEDP-WSIとユニセフはマニュアルを作成の際に、BRIDGEガイドラインを参考にしていく。</li> <li>新しいGEOチームは2007年4月に編成され、そのチームのメンバー5名は対</li> </ol>

	男女ともに全生徒数が減少しない	<p>象となる59校の改善計画と予算運営を行い、学校での年次SIPワークショップを指導した。また、ガイドライン、ニューズレター作成の会議やワークショップ、DEO・JICA 専門家共同のモニタリング視察にも参加した。これらのOJTを通して、GEO チームはSIPのプロセスと地域住民参加のアプローチを理解した。GEO の非 BRIDGE メンバーたちも BRIDGE モデルを理解するためにワークショップの指導を始めている。</p> <p>GEO-BRIDGE チームと DEO チーム (合計 26 名)は、プロジェクト期間中に徹底的に訓練されており、とくに DEO-BRIDGE メンバー(6 郡から総勢 21 名)は GEO メンバーに先立って、プロジェクト開始当初から、ボトムアップの運営管理能力を身につけた。</p> <p>GEO、JICA 専門家、DEO との月次会合では、各郡での進捗や問題が議論され、GEO と DEO の意思疎通と学習プロセスの共有が促進された。</p> <p>3. 2007/2008 年度の対象 59 校の平均比率は 0.79 であり、目標指標(0.78)は達成された。しかし、地区により差があり、例えば、Dhuhab の比率は 1.04 を記録したが、他方 Maqbana の比率はまだ 0.50 のままである。WFP による食糧プログラムが Dhuhab、Al Makha、Al Waziyah に影響し、より高い比率を示した。</p> <p>4. 59 の対象校においての女子と男子の合計数が年ごとに増加している。2004 年と 2007 年を比較すると、男子生徒数は 9,312 から 12,003 まで増加し、女子生徒数は 6,281 から 9,433 まで増加した。</p>
<p>アウトプットの達成</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. タイズ州の地方教育行政能力が育成される</li> <li>2. 基礎教育改善事業への地域住民参加が活性化される</li> <li>3. 学校関係者(校長・教員等)の学校運営能力が育成される</li> <li>4. 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</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1 州教育局及び郡教育事務所行政官が BRIDGE 実施に係るそれぞれの役割と責任を理解する</li> <li>1-2 州教育局及び郡教育事務所が BRIDGE 運営サイクルで必要な手順を最低限実施できる</li> <li>2-1 郡教育事務所による地域住民参加の増加の評価</li> <li>2-2 学校及び地域社会による地域住民参加の増加の評価</li> <li>2-3 保護者及び地域住民による教育の重要性の理解が増加する</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 能力開発       <p>終了時評価チームとのグループディスカッションと自己評価によると、GEO・DEO 双方のチームメンバーは、ガイドラインに書かれたそれぞれの役割と責任を明確に理解している。また双方が役割を分担してタイズ州、その他の州にも BRIDGE モデルを広めることに納得している。DEO の中でも能力のある Mokha と Mawiyah 郡からの 2 人のメンバーは、BEDP-WSI プログラムのトレーナーとして選ばれ、すでに、BEDP-WSI のパイロット郡である二つの州で、学校全体の改善活動モデルを紹介する共有ワークショップを実施している。</p> <p>a) プロジェクトサイクル・マネージメント</p> <p>GEO チームの SIP 運営管理を運営する能力が際立って向上した。2008 年 8 月には、2008/2009 年度の SIP 計画策定研修が開催され、チームは JICA 専門家のサポートなしでワークショップのプロセス全体を計画、実施することができている。DEO は、プロジェクト当初から専門家と一緒に作業を行ううちに、GEO チームより先に、プロジェクトの SIP マネージメントの能力を向上させた。また、対象校</p> </li> </ol>

	<p>る</p> <p>2-4 女性による学校改善活動参加が増加する</p> <p>3-1 校長が BRIDGE 実施に係る役割と責任を理解する</p> <p>3-2 校長による女子教育の重要性の理解が増加する</p> <p>4-1 州教育局が対象郡以外に BRIDGE の経験を共有するためワークショップを企画・実施するプロセスに参加する</p> <p>4-2 州教育局がニュースレターの編集過程を理解し、その過程に参加する</p> <p>4-3 対象郡の各郡教育事務所がプロジェクト実施期間中に最低 1 回オープンデーを開催する</p>	<p>の校長と学校委員会を監督することにより「計画・実施・評価」能力を向上させた。</p> <p>2007/2008 年度、GEO チームは対象校に 108 回のモニタリング訪問を行ない、DEO チームも対象校に 1 カ月 1 回～2 回のモニタリング訪問を実施した。DEO、GEO、JICA 専門家の合同チームによるモニタリング訪問は、DEO と GEO のモニタリング技術の向上に役立ったと自己評価された。</p> <p>b) GEO チームのチームワークとコミュニケーション 2008 年に行われたチームワークに関する自己評価によると、他のメンバーと仕事の情報交換を行ったりお互いを支援するうえで、弱点がみられたが、専門家の指導の下、時間管理・報告・会議運営・コミュニケーション能力が改善された。</p> <p>c) GEO・DEO によるガイドラインの活用 DEO チームは学校レベルにおいて、学校改善マニュアルを指導することについては問題ない。チームの何人かは BEDP - WSI のトレーナーやユニセフのアドバイザーとして選ばれるほどに十分な経験を積んでいる。GEO チームはドラフトガイドラインをまとめ、修正する作業に従事している。</p> <p>2. 地域住民参加</p> <p>a) DEO による査定 DEO は対象校における地域住民参加の促進を評価している。また、学校委員会の活発化と校長のリーダーシップも DEO により評価されている。校長と保護者は、学校改善には地域住民参加が重要であること、女子教育と女性たちの参加をすすめるために協力することを認識した。学校環境は地域住民の貢献により大きく改善された。</p> <p>b) 女子教育を促進させる効果的方法 終了時評価チームによるインタビューとエンドライン調査によると、女子教育を促進する効果的な方法は以下のとおりである。：ロールモデルとして女子教員を採用、女性用トイレの設置、男子と女子の教室を別々にすること、学校にフェンスを建設、物語や著名な宗教指導者からのメッセージが吹き込まれたカセットテープの配布、学校ラジオを設置し地域住民に対し学校の情報や活動を知らせること、地域住民の家庭を訪問し、保守的な保護者に対し娘たちを学校に通学させるよう説得すること。</p> <p>女子教育を促進する効果的な方法は、対象とする地域の文化や地理によって異なる。いくつかの学校では次のような方法をとっている。：校舎の壁を塗り装飾を施</p>
--	--	---

す、モスクで女子教育の重要性について説教師に説いてもらう。しつけの方法(たとえば棒を使用しない)を変えてもらう、女子の座る場所を快適にする、小さな薬局を学内に設置する、通学用の足を確保する、タイズラジオによる「学校に戻ろうキャンペーン」や学校登録キャンペーンを行なう。

さらに、学校委員会は男子と女子たちのアクセスを増やすため、様々な学校行事を計画・実行した。旅行、競技、学校祭、祝賀行事は保護者によって運営され、他の地域の住民も参加した。優秀な生徒はイベントで表彰され、保護者たちは子供を通学させることに誇りを感じた。これらのアイデアは主に DEO と学校委員会によって考え出された。

c) 地域住民の貢献

保護者と地域社会住民が、新しい教室やトイレを建てるために、自らの労働力を提供した。フェンスや天井も同様に、保護者や地域住民により造られた。石、砂、木などの建築材料は保護者によって購入あるいは寄付された。いくつかの学校では、校庭に木を植え、水やりを続けた者もいる。学校の整理・整頓・清潔さが地域住民の支援により改善された。

d) 保護者による女子教育の重要性の認識

保護者は女子教育がもたらした地域への恩恵を評価している。例えば、娘たちは親の読み書きを助け、学校で受けた教育により、親にマナー、適切な態度そして社会的なルールを伝えた。また、子どもたちを通して公衆衛生の知識と健康への関心が家庭にもたらされた。エンドライン調査によると、親は娘たちが大学までも勉強を継続することを望んでおり、地元で教員になること、あるいは都会に出ても、専門職を求めることを希望する親もいる。男女が平等に教育をうける権利に賛成する親は92%に上る。

僻地や保守的な地域では、まだ、親は娘たちが教室で男子と一緒にいることを好まず、共学の学校に行かせることに抵抗がある。また早婚が女子教育を妨げる要因となっている。

e) 女性たちの校内活動への参加

プロジェクト対象校は、女性たちの学校参加を奨励するため、少なくとも1つ新しい活動を行う義務を負っている。識字学級と裁縫学級は最も人気が高い活動であり、2008年までに、36の識字学級と19の裁縫学級が開設された。これは、女性の学校活動参加に肯定的な影響を与えており、例えば、教室に出席した女性たちが学校の運営管理に携わることを望み、また識字学級を終えた後、G4-5の生徒になるものもいる。女性たちは、修得した技能によって収入を生み、生活レベル

	<p>を上げることが可能になる。いくつかの学校では、地域社会の健康問題への意識を向上させるために、救急医療学級を開講している。</p> <p>母会メンバーは父会と協力して、共同で SIP を運営するために活躍している。しかしながら、母親たちの教育レベルが低く、公共活動をすることにためらいがあるため、十分な母会メンバーを集めるのが困難な地域もある。いくつかの郡では、若く教育を受けた女性たちが、母会活動に参加し、女子や女性の参加を啓発している場合もある。また、郡のオーブンデーターとタイズ市での祝賀ワークショップでは、多くの女性たちが参加した。プロジェクト実施前、地域外に出かけることは許可されなかった女性たちの変化は注目に値する。幾人かの地域の女性たちは識字学級や裁縫学級のインストラクターとして雇用されているが、これは女性たちにとっては、賃金を得て教員として尊敬される機会となる。</p> <p><b>3. 学校管理運営能力</b></p> <p><b>a) 校長の役割と責任についての理解</b></p> <p>校長たちは SIP で教育の質の定義を学び理解した。そして、学校での日常総務業務、基本的教授技能、生徒と教師の規律の3点から、学校を改善することを試みている。</p> <p>校長たちは、技能と知識を深めるために複数のワークショップに参加した。59名の校長と若干の副校長が2007/2008年度の校長研修会に参加したが、参加者の90%以上が学校経営の概念をよく理解したと回答している。校長たちは教育の質を高めるため、SIP 計画策定することに自信を得、そのニーズは具体的にになり、DEO と JICA 専門家の指導の下、様々な計画策定が推進されている。エンドライン調査では、大半の校長たちが、プロジェクトの活動により、他の校長との情報の共有が可能になったことを評価した。DEO たちは、月2回学校訪問し、モニタリングと指導を行っており、この DEO たちによる集中的なケアが学校改善を促進している。</p> <p>2007/2008 年度は、延べ 456 名の学校委員会メンバーが SIP 計画策定研修に参加し、59 の対象校すべてから学校改善計画が提出された。</p> <p><b>b) 保護者、教師、校長、DEO 間の協力</b></p> <p>校長たちは保護者との協力の重要性に気づき、学校委員会の問題解決能力を認めている。プロジェクト開始以前は、校長は学校運営管理において保護者の協力を望まなかったが、エンドライン調査によると、校長の 88.1% が地域住民参加の重要性を理解している。</p> <p>エンドライン調査によると、学校に対する保護者の認識も劇的に変化した。教師</p>
--	---

を尊敬する保護者は91.4%（ベースライン4.4%）、学校への協力をいとわなない保護者が78.5%（ベースライン10.1%）いる。教師の能力に関しては、多くの校長たちは契約教員らが学校を欠席も遅刻もせず、仕事に専念し、誠実で規律正しいことを認識している。

c) 女子教育の重要性の理解

エンドライン調査によると、校長たちの96.6%（ベースライン9.4%）が女子も男子と同等に基礎教育の機会を持つべきであると思っている。また校長たちの64.4%（ベースライン17.0%）が、女性が社会に出て専門のキャリアを持つことができると考えている。校長たちは何人かは女子の能力に気付き、大学への進学を奨励している。また、男子が家事を手伝い、姉妹を学校に行かせるようにするべきだと述べる校長もいる。校長たちは、女子教育の重要性を学校改善計画をすすめるうえで認識した。

4. BRIDGE モデルを広める方法

a) BRIDGE 経験を共有するための研修

2008年6月、DEO、DEO、学校委員会、タイズ州の権力者、ドナー、メディアと他州のGEO総勢450名を招待し、BRIDGE経験を共有するために祝賀ワークショップが開催された。2008年7月12日には、GEOメンバー16名、知事室から高官3名、対象郡から21名、新規対象郡から5名、その他の関係機関から7名の計47名を招いて、共有ワークショップが開催された。これらのワークショップはGEOチームの監督の下で行なわれた。

b) GEO 主導によるニューズレターの編集

4号と5号は2007/2008年度に発行された。5号はGEOチームのみで編集され、タイズ州の女子教育と地域住民参加の記事が含まれていた。6号の編集会議はGEOチーム主導で2008年8月に開かれた。アラブ語版が対象校、対象郡、関係機関に、英語版がドナー関係者にそれぞれ配布された。

c) DEO 主導によるオープンデーターの開催

2007/2008年度には、6郡すべてでオープンデーターが開催された。それぞれの郡でDEOがすべての活動を企画し、周辺地域から500名以上の住民を招待して開催された。DEOの26名と学校委員会のメンバー310名が参加した。生徒、保護者、学校委員会、校長、そして教員たちに、学校改善と女子教育の重要性が説明され、参加者たちは良好事例を共有することができた。

d) メディアキャンペーンと啓発機材の効果

		<p>プロジェクトで配布されたキャンペーン・ツールのうち、新聞、パンフレット、ニュースレターは、対象となる僻地においては住民が非識字のためか、あまり効果的には機能しなかった。むしろ人々はモスクや学校での説教師の話、学校放送による情報、校舎の扉に書かれているメッセージなどからより影響を受けたようである。</p>
<p><b>前提条件</b>  イエメン政府とタイズ州は BEDS 戦略の促進と実施を継続している。  教育省と財務省は BRIDGE のために必要な予算配分を継続している。  BRIDGE モデルが タイズ州内で普及する。  研修を受けた GEO チームがカウンタートパートとして留まる。  GEO, DEO 学校、コミュニティがプロジェクトに参加し続ける。</p>		<p>イエメン政府とタイズ州は BEDS 戦略の促進と実施を継続している。  学校改善基金のために、2007/2008 年度は YER230,000 が 59 校それぞれに配布された。2008/2009 年度分も 59 校それぞれに YER230,000 の配布が認められている。2009/2010 年度の概算予算が GEO ですでに準備され、タイズ州評議会の事務局長に提出された。  MOE は 2007/2008 年のモニタリング費用として YER500,000 を提供した。  GEO 局長は毎年新規 60 校ずつ BRIDGE モデルを広める計画を立てている。  GEO の職員 5 名はコアチームメンバーとして残留した。  GEO、DEO、学校、コミュニティは、プロジェクト活動への参加を継続した。</p>
<p><b>投入結果</b>  イエメン側の投入</p>		<p>カウンタートパートスタッフ  MOE 3 名、GEO チームメンバー 5 名、BRIDGE チームメンバーである DEO チームメンバー 21 名  2. サナアとタイズのプロジェクトチームのためのオフィスパース、机、椅子  電話線  3. 運用経費  SIP のための学校交付金  各学校に 2007/2008=YER 320,000  各学校に 2008/2009=YER 230,000 *配布が承認されている</p>

		<p>モニタリング経費  2007/2008=500,000YER (MOE)  2008/2009=1,000,000YER (MOE) *まだ承認されていない  訓練経費  *契約されたが3年次には配布されていない</p>
<p>日本側の投入</p>	<p>GEO, DEO 学校、コミュニティがプロジェクトに参加し続ける</p>	<p>1. 日本の専門家派遣  2007/2008=23M/M  2008/2009=10.93M/M</p> <p>2. 機材  自動車2台、オートバイ6台、事務機器 (PC、机と椅子など)</p> <p>3. SIP のための学校交付金  2007/2008 年度 YER290,000,000 (59校総額)</p>



付属 2-2

評価表：プロジェクト実施プロセス

評価項目	副質問	調査結果
プロジェクト実施と管理運営体制	プロジェクト実施と管理運営体制は適切かつ機能的であったか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GEO チームは JICA 専門家の支援により 2007 年 2 月からプロジェクトの運営管理のために徹底的に業務にあたってきた。GEO の他の職員スタッフも GEO チームの指導によりプロジェクトの活動に加わっている。</li> <li>• DEO-BRIDGE チームのメンバーたちは、学校や地域住民と SIP を実施したことにより管理運営能力が向上した。ただし、非 BRIDGE メンバーの管理運営能力は BRIDGE モデルを広めるには限界がある。</li> <li>• GEO・DEO と JICA 専門家の月例会議で、プロジェクトの進捗や問題が討議された。GEO と DEO はお互いの成果と課題を分かち合うことができ、コミュニケーションを強める機能を果たした。</li> <li>• すべての活動は計画に従って予定通り、適切に行なわれた。</li> </ul>
活動の実施	活動は計画に従って実施されたか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 中間評価による PDM 修正後のプロジェクト活動のモニタリングとフォローアップは適切である。</li> </ul>
モニタリングのメカニズム GEO と DEO とのコミュニケーション	モニタリングの方法は適切かつ効果的であったか？ GEO と DEO とのコミュニケーションは支障なく、かつ円滑に行なわれたか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>• JICA 専門家と GEO・DEO とのコミュニケーションは、月例会議や共同モニタリング実施により頻繁かつ円滑に行なわれた。GEO と DEO は協力して学校委員会と校長たちの監督を行なった。</li> <li>• プロジェクトの過程は MOE、財務省、官庁、ドナー、マスコミやタイズ州の GEO、知事室の関係者と共有された。</li> <li>• 主要な問題は、合同調整委員会 (JCC) で共有された。</li> </ul>
オーナーシップ意識	CP たちは学校改善を通して女子教育促進に対する役割と責任を理解したか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GEO と DEO は地域住民を主体とする BRIDGE モデルを実施するためのそれぞれの役割、責任、業務分担を明確に理解した。また、自身で計画、実行、モニタリングを行うことによりオーナーシップが確立された。</li> <li>• 学校委員会、校長、教師、そして地域住民は、プロジェクト開始時から、オーナーシップをもって SIP 運営に臨んでいた。彼らは、その役割と責任を理解し、学校改善マニュアルを用いて、自らの学校を運営することに自信をもって活動している。</li> </ul>



附属 2-3

評価表：5 項目評価

妥当性

評価項目	副質問	調査結果
政策の優先順位	プロジェクトの目的と上位目標がイエメンの開発政策と一致しているか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>BRIDGE の事前調査時から、貧困削減の第三次開発計画 (2006-2010) と戦略的ビジョン 2015 において、教育は国家の政治的枠組みの中の重要な課題である。特に教育分野の課題は、基礎教育開発戦略 (BEDS) で、(a) 普遍的な教育へのアクセス、G1-G6 の基礎教育へのアクセス 100%、G1-G9 へのアクセス 90%、(b) 僻地での女子就学率の向上、(c) 教育成果の質の改善、(d) 地方および国家レベルでの教育制度の強化 (e) 国内の教育体制の強化があげられている。BEDS の構成要素 8 項目は (a) 教員訓練と研修 (b) カリキュラムと評価、(c) 学校管理運営、(d) 教育資金、(e) 教育の地方分権化、(f) 女子教育、(g) 校舎 (h) 地域住民の教育への参加であり、このうち BRIDGE プロジェクトが介入する領域は、(c)、(d)、(e)、(f)、(g) と (h) である。</li> </ul>
	プロジェクト目標はイエメンへの日本の対外援助政策や JICA の援助とは一致しているか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>上位目標とプロジェクト目標は、日本の教育セクターへの援助の枠組み「成長のための基礎教育イニシアティブ (BEGIN)」と整合性がある。BEGIN に掲げられている 3 つの重要な領域は (a) 教育へのアクセスの増加、(b) 教育の質の向上 (c) 学校運営管理の改善である。プロジェクトは、また、人間の安全保障とジェンダーの問題の観点から最優先事項を基礎教育として掲げるイエメンへの日本の ODA 政策と一致している。</li> <li>イエメンへの JICA の援助の戦略的枠組みでは、教育セクターへの援助は、基礎教育に重点を置き、地方教育行政者の能力と学校運営管理の改善を強化することを通じて、教育へのアクセスと質の向上を目的とする。BRIDGE は、この枠組みとも一致している。</li> </ul>
対象集団のニーズ	プロジェクトの実施により対象グループのニーズは満たされたか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダーたちへのインタビューでは、BRIDGE は女子教育における課題に対処するために適切なアプローチであると認められている。</li> <li>対象グループの選定は、その文化的かつ地理的な背景の多様性を考慮したため、適切であった。しかし、対象郡や対象校の中には、WFP のプログラムによりすでに男女同数が達成され、生徒数のジェンダー格差を反映しなかった選定もみられる。</li> </ul>
ドナー間の調整	ドナー間の調整は適切であったか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>ドナーであるユニセフ、WFP、GITZ、DFID、USAID、オランダ、そして世界銀行との調整は、年 1～2 回開かれるワークショップで問題を共有することで計られた。</li> <li>プロジェクトの計画時に、国と州レベルで行なわれている他のドナーの活動の分析が行われた。</li> </ul>

評価項目	副質問	調査結果
	日本の援助には優位性があるか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>BRIDGE は地域に密着した学校改善の有効性を確かめるイェメン初のプロジェクトであった。プロジェクトは SIP の計画・実施と予算管理において、学校と地域社会の自主性を確保した。学校への直接送金は関係機関や他のドナーたちに大きな影響を与えた。</li> <li>プロジェクトのボトムアップ・アプローチはユニークである。学校委員会、校長と DEO はパートナーとなり、学校改善と女子教育の向上のために協働した。</li> <li>ガイドラインは地域住民との検討によりたびたび修正され、BRIDGE モデルの普及ツールとして作り上げられた。他のドナーのアプローチと比較すると、このプロジェクトでは、地域社会とダイナミックな相互作用がより働いた。</li> </ul>
プロジェクト・デザイン	中間評価後の PDM 修正は適切であったか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>中間評価後の修正は、GEO と JICA 専門家の間では適切であると認められた。</li> <li>活動と指標はプロジェクトの目的を達成するために適切であった。</li> </ul>

## 有効性

評価項目	副質問	調査結果
プロジェクト目標の達成	プロジェクト目標は達成したか？	<p>ガイドラインは 2008 年 11 月までに完成し、ステークホルダーに配布される予定、GEO は BRIDGE 実施能力を備えている。男子生徒数に対する女子生徒数の比率は 0.79 となり、対象郡での生徒合計数は増加を示し、プロジェクト目標はほぼ達成した。</p> <p>* 付録 2-1：「プロジェクトの達成の評価表」を参照のこと。プロジェクト目標達成の詳細を記載。</p>
n	アウトプットはプロジェクトの目標達成に妥当なものであるか？ 達成に寄与した要素は何か？	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域住民の参加による女子教育促進の事例紹介が SIP に効果的に盛り込まれた。SIP の計画・実施のプロセスにおいて、住民は主体的に女子の学校へのアクセス増加を図るための活動を行った。</li> <li>BRIDGE モデルを普及させる手段として、タイズ州の教育行政関係機関の間でワークショップを開催した。ガイドラインは、学校委員会、校長、DEO、GEO 間の試行を通して何度も修正され、BRIDGE モデルの実施に必要なすべての事項が含まれた。それぞれの C/P の役割と責務も明確にガイドラインに記載され、C/P 間に理解された。</li> </ul>
	プロジェクトの前提条件は妥当であるか？	GEO 局長をリーダーとする GEO チームメンバー 5 名は BRIDGE モデルを運営管理する能力を身につけた。女子教育部の部長がチームリーダーであり、住民参加部の部長がサブリーダーである。他のメンバーは女子教育部と財務部の職員で、全員が BRIDGE C/P として教育局に留まった。

評価項目	副質問	調査結果
	プロジェクト目標達成を助長する要素、あるいは、抑制する要素は他にあったか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>学校の登録数の増加の原因の一部は基礎教育の授業料廃止により起きたことも考えられる。</li> <li>3郡 (Dhuhab, Makha, Al Waziiyah) での WFP 食糧プログラムが、このプロジェクトが始まる以前に女子生徒に食料を配布していたので、すでに女子の生徒数の増加に貢献していた。</li> <li>地域の長老の否定的信念や態度が、保守的地域での女子教育の促進を留まらせた。学校で女性教員が採用されても、娘たちを共学校に行かせることへのためらいがある地域もある。</li> </ul>

### 効率

評価項目	副質問	調査結果
アウトプットの達成	アウトプットは達成したか？	<p>4つのアウトプットはほぼ達成されている：(1) GEO と DEO が能力を身につける、(2) 地域住民の参加が活性化される、(3) 学校管理能力が高まる、(4) BRIDGE モデルを普及させる手段が着手される。</p> <p>* 付録 2-1；「プロジェクトの達成の評価表」を参照のこと。アウトプットの達成の詳細を記載。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>学校委員会、校長、DEO と GEO による SIP ワークショップとモニタリングは、成果を果たすために効果的に行なわれた。GEO・DEO と JICA 専門家合同の月例会議がお互いの協力と理解を強固にした。</li> <li>地域に密着した啓発トレーニングは、地域住民参加を促し、主体性な SIP を策定するために重要な活動であった。</li> <li>対象校では、契約教員の雇用、新しい教室の建設、教室・トイレの修理が、プロジェクト期間を通じて実施された。多くの学校では識字や裁縫のトレーナーの雇用、水タンクの購入、通学手段の提供、学校ラジオの購入、学校行事の企画・運営がなされた。</li> </ul>
アウトプットと活動との関係	活動はアウトプットを成し遂げるために適切に行なわれたか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニティと郡の研修参加者は、プロジェクトの対象地域が僻地にあるため、すべて地元地域に留まり、学校改善活動を続けた。</li> </ul>
	前提条件に対する影響があるか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dhuhab 郡での、他ドナーの支援による水タンクプロジェクトは、少女たちの家内労働の削減に寄与し、学校に通える女子が増えた。</li> <li>学校と DEO の調和と協力はアウトプットを成し遂げるために大きく寄与した。DEO が地域住民と共に行う BRIDGE 実施に対して自信と誇りを持っていて、GEO のトップダウンの態度としばしば対立した。GEO はボトムアップ・アプローチにおいては、まだ手法面でのサポートを必要とする。</li> </ul>
	アウトプットを達成するために貢献した、あるいは抑制した要素が他に あるか？	

評価項目	副質問	調査結果
タイミニング	活動のために日本とイエメン双方の投入は効果的なタイミニングであったか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 計画に沿って経験豊かな合計9名の日本人専門家が派遣された。</li> <li>・ 2007/2008年度の研修経費はイエメン側からは提供されなかった。2008年8月に開催のSIPワークショップの訓練経費は、プロジェクト予算から支払われた。</li> <li>・ ただし、イエメン側からは、2007/2008年には学校改善資金、モニタリング費用の拠出があった。</li> </ul>
インプットのコスト	<p>アウトプットは投入と比較して妥当か？</p> <p>他の援助スキームあるいはドナーとの協力はあるか？</p>	<p>このプロジェクトが、タイズ州全体に適用可能であり得るモデルとして確立したという事実を省みると、投入は妥当である。今度、BRIDGEモデルの普及、全国への主流化が必須である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対象とする郡から2名のDEOメンバーがBEDP - WSIプロジェクトのトレーナーとして雇用され、HadramautとAl Mawheatの2州の包括学校改善モデルをつくるために、協力しあった。</li> <li>・ プロジェクトは日本の大使館による草の根の無償協力と連携し、対象6郡に、教室、教員宿舎、トイレが増築された。</li> <li>・ プロジェクトの研修用冊子はGTZとユニセフによって開発された訓練マニュアルを参考にした。父会と母会の編成にはGTZマニュアルを利用した。</li> </ul>

## 影響

評価項目	副質問	調査結果
上位目標の達成	<p>上位目標はプロジェクト終了後5-10年で達成されるか？</p> <p>上位目標を達成することに對して貢献した、あるいは抑制した要素はあるか？</p>	<p>タイズ州での女子の基礎教育へのアクセスが増加する見込みはある。</p> <p>* 付属2-1; 「プロジェクトの達成の評価表」を参照のこと。上位目標の達成について詳細を記載。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ プロジェクトの対象郡は、タイズ州の多様な文化的・地理的背景をもった地域から選択されているため、モデルの普及は他の郡にも応用可能である。</li> <li>・ プロジェクトの評判が、対象でない学校や郡に伝わっているため、女子教育に対する地元住民の意識改革がすすんでいないかもしれない。</li> <li>・ 抵抗をこれまでに受けないかもしれない。</li> <li>・ タイズ州の700校がすでに学校委員会を組織し、SIPを開始する準備ができてい</li> </ul>

評価項目	副質問	調査結果
プロジェクト活動の影響	イエメン国の政策に影響があるか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>「学校の運営改善の国家計画」は、2008/2009年度には、合計 YER 950,000,000 の学校配布金を支出する予定である。平均で YER200 が、学校改善のために G1-G12 の生徒一人一人に送金される。BRIDGE モデルは、この計画のメカニズムづくりに影響を与えている。</li> <li>BRIDGE モデルは、学校改善を行なうために、地域住民の参加を促進させる手法について、教育に影響を与えた。学校主導の計画・実施・モニタリングの方法は、教育省のマニュアルに適用された。BRIDGE モデルは、学校と地元組織に透明性のある資金配布をする方法を示した。</li> <li>教育省からの研究チームは、2007年にBRIDGE モデルを学ぶため、約1週間タイズ州の対象校を訪れた。2007年のBEDS年次調査会の閉会の辞で、大臣は「教育省はイエメン全土でBRIDGEモデルを普及させる」と述べBEDSの報告書の女子教育の章で、BRIDGEを成功例として紹介した。このようにBRIDGEモデルは、以前から教育省で高く評価されていたことがわかる。</li> </ul>
	他の政府援助機関に影響があるか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>BEDP - WSI マニュアルはBRIDGE ガイドラインの手法を応用した。</li> <li>BEDP - WSI プログラムのアプローチはBRIDGEのそれに類似している；2州の60校が対象校として選ばれ、学校基金が改善計画に基づいて学校口座に入金される。</li> <li>プロジェクトで分析された学校とコミュニティーのニーズは、BEDS プログラム計画に活用された。</li> <li>タイズ州での「ユニセフ子供にやさしい学校プロジェクト」はBRIDGEのガイドラインを参考に、マニュアルを改訂している。</li> </ul>

評価項目	副質問	調査結果
	地域の社会、文化、環境に影響を及ぼしたか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会の女性たちの意識と態度が変化した。例えば、学校に入学した女子たちは、高学年へと進学している。また、識字教室を終えた成人の女性たちが基礎教育を学び直すために5年あるいは6年に入学した。女性のための職業訓練教室は女性たちの収入を増やすことに貢献した。女性の契約教員たちは隣接する集落から雇用され、生徒の家庭や文化的背景を理解している。地域住民から評価された。これらの女性教員たちは女子生徒のロールモデルとなっている。</li> <li>地域住民は学校改善のために集まり共に働き、労働力や基礎的教材も提供したが、これらの活動と団結を通して、地域社会の仲間意識が取り戻され、学校と地域社会とDEOの間に調和の取れた関係がもたらされた。学校は皆のための学習センターと集合場所となった。</li> <li>学校改善は、家族と地域社会の社会的態度に影響を与えた。例えば、学校に行つた子どもが親に読み書きを教え、家族のために手紙を読んだり、学校で教わったマナー、適切な態度、社会的なルールを親に伝えたりした。また、学校で学習した公衆衛生観念により、家も清潔になった。</li> <li>校長たちは女性の教員を誠実な勤勉家として信用し始めた。賢明な女子生徒たちは校長、教員そして親の女子に対する固定概念を変えた。</li> </ul>
上位目標とプロジェクトの関係	プロジェクト目標と上位目標は整合性があるか？ 前提条件の影響はあるか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>GEOと関連機能によるタイズ州でのBRIDGEモデルの普及は、女子の学校へのアクセスを増加させている。</li> <li>GEOはタイズ州で、毎年対象校を60校ずつ増やす計画を立てている。2009/2010年に新しく対象となる60校はタイズ州の6郡(Mawya、Maqbana、SameとJabal Habashi、Al Taizia、Khadeer)からすでに選択されている。対象校の選択の基準の1つは男子生徒数に対して女子生徒数の割合が低いことである。GEOは5年間で、恵まれない環境にある300校を対象校にする計画を立てている。</li> <li>BRIDGEモデルを実施するために、2009/2010年度の合計予算がすでに準備され、副知事に提出された。金額はYER55,978,200。</li> <li>BRIDGEモデルをタイズ州の他の郡や、イエメン国内の他の州へも普及することがすでに計画されている。</li> </ul>

### 持続可能性

評価項目	副質問	調査結果
政策面について	プロジェクト終了後、イエメン側のサポートは継続するか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>基礎教育開発戦略 (BEDS) が BRIGIDE モデルの普及を支援する。</li> </ul>



評価項目	副質問	調査結果
制度・組織面	C/P のマネージメント能力は維持されるか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GEO 局長の強い指導力と理解は、プロジェクト活動の発展に寄与した。同程度の指導力が、GEO の管理能力を維持するためには不可欠である。</li> <li>• GEO と DEO の BRIDGE チームメンバーの能力はプロジェクトによって向上したが、GEO と DEO オフィスの他のスタッフへの技術移転が自立的発展のためには必要である。BRIDGE モデルの経費の送金方法は GEO、DEO、学校委員会、校長と地域住民の間で、共有され理解された。</li> </ul>
	C/P のオーナーシップは十分確保されたか？	<p>学校委員会、校長、DEO は SIP を運営管理するための十分なオーナーシップを確立している。GEO はタイズ州の他の郡にも BRIDGE モデルを普及させることを約束した。今後、SIP を実施するための予算の公正な配分が BRIDGE チームメンバーの業務を維持するためには必要である。</p>
	BRIDGE プログラムを維持する体制があるか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GEO チームは BRIDGE 普及の中核となる戦略メンバーとして活動することになる。</li> <li>• それぞれの郡の DEO 調査官は、SIP 活動のモニタリングを今後さらに活発に行なう必要がある。DEO の制度上のシステムは維持されているが、今後、彼らの活動がタイズ州当局による予算配分により影響を受けるかもしれない。</li> <li>• 教育省と GEO の双方による、学校改善予算の調整がまだ行われていない。</li> </ul>
	イエメン側から資金は継続的に提供されるか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 副知事は 2009/2010 年に、対象とする 9 郡の 119 校に予算を配分すると約束した。概算予算は YER55,978,200 である。予算には、SIP 研修会、モニタリング、DEO 月例会、意識の高揚にかかわる経費、調印式などの経費が含まれている。</li> <li>• プロジェクトに雇用された契約教員 172 名は教育省による常勤雇用の承認に関して、まだ確実な返事はもっていない。タイズ州知事は 129 名の契約教員を常勤教員として受け入れることを約束したが、今後の継続的な教員雇用の見直しは行っていない。</li> <li>• SIP 活動のために、主にプロジェクト期間中、予算は主に、契約教員、新しい教室の建設、教室とトイレの修繕の経費に使われた。その他に、識字と裁縫教室のトレーナーの採用、水タンクの購入、通学手段の提供、学校ラジオの購入、学校行事の企画・開催などにも使われている。州予算の使途制限は、これら全てのニーズに制限を与える可能性がある。</li> <li>• 生徒一人一人に YER200 が、2008 年 10 月頃から国家計画によって配布される予定である。</li> </ul>
技術面について	普及のための行政官の能力は十分か？	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DEO-BRIDGE チームの能力は十分に強化され、チームは他校や他郡で、BRIDGE モデルを普及させることができる。しかし、今後の普及のためには、その技能と知識を DEO の他のメンバーに移転する必要がある。</li> <li>• GEO は、今後、国と州政府から配布される学校給付金を運営し、透明性をもった職務態度により、州内の学校改善のための予算管理能力を高める必要がある。</li> </ul>



### 3. インタビュー資料

日時： 2008年8月2日(土) 19:00 - 21:00  
訪問先：Dr. Mahdi Ali Abdossalm タイズ州教育局長  
訪問者：池田（評価調査団）

#### ■ GED チームの能力強化について

- GEO チームの4名およびその他の実働部隊に関しては、この1年4ヶ月（2007年4月～）を通して、JICA 専門家からの手厚い技術移転があり、とくにプロジェクトの予算管理、計画から実施、モニタリングに至るマネジメント能力が大きく向上した。また、机だけではなく、現場での DEO と SC とのオンサイトの運営能力を学んだ。
- 加えて、レポート能力、会議運営能力が獲得できた。チームで仕事を行う上での職務態度の向上、規律、時間管理の意義、情報共有の意義などが、日本人の職務態度の学びを通じて、C/P 間で理解できるようになった。
- 今後は、この能力を、BRIDGE 普及、他ドナー（ユニセフなど）との業務、自らの DEO の業務などに活用することができる。また、MOE では、National Program を中学校レベルの対して行うことも将来的に計画しており、Introductory Workshop を開催したばかりだが、この際にも BRIDGE で得た能力とノウハウは十分に活用できると思われる。GEO チームのさらなるフォローアップに関して、今は終了時に向けてこれまで学んだ能力をブラッシュアップして自らのものにしていく段階なので、その過程においてさらに必要な能力が自ら把握されるであろう。
- 今後の持続的な運営については、GEO チームのオーナーシップが生まれ、現在、ガイドラインをバイブルのようにして実務にあたっている。来年、新しい60校を対象にSIPを実施していく準備のため、日本人のサポートなしでのワークショップ運営やモニタリング計画策定などを今夏から始めている。
- GEO チームは出来る限り、現在の体制のまま維持させるよう努力したい。

#### ■ 予算措置について

- 州予算は、2008/2009年に関しては、一校につき230,000Rが決定。用途は、SIPで認められた全てのアイテムに使用可能（水、維持管理、トイレ建設、教室建設、遠足、意識改善、オープンデーなど）。「maintenance& Cleaning」には限定されていない。送金は、学校に直接とはいかず、DEOを通して年2回（6月、12月）に学校口座に振り込まれる見込み。6月入金115,000Rを9月の新学期から学校は活用することができる。
- 州予算の計画に関しては、タイズ州の関連機関（財務局、副知事など）が何度も会議を重ね、GEOは交渉を続けてきた。学校への直接送金については、財務局の抵抗が大。
- GEOとDEOのモニタリングや研修予算として、2009/2010年には8,000,000Rを州にて確保する見込み（要再確認）。今度のチャレンジとして、DEOに予算をどのように付けていくか、地方のカウンシルなどを説得し関連機関を巻き込んでいく戦略が必要である。直接送金に対する抵抗勢力との折衝も続いていく。

#### ■ 学校運営の向上、今度の拡大計画について

- 対象校の学校環境が飛躍的に改善されたことにより、多くの女子とその家族にとって学校が魅力的なものになり、就学率が伸びた。とくに、女子用のトイレ、教室の整備、水などの改善が貢献。評判が他地域にも広がったため、他の非対象校は自主的にSCを結成し、GEOまで請願にくる。DEO、GEOからの呼びかけを待つ状態である。
- GEOチームは、来年の新規対象校60校を先週選定したところ（入手リスト）。フェーズ1での対象郡3郡から30校（それぞれ10校ずつ）、新しい3郡から30校、前回と同様のクライテリアのもと男女格差が多い学校を選んだ。
- 今後は、毎年、60校ずつBRIDGEモデル対象校を増やしていく計画。5年後には300校をカバーできる見込み。（予算が問題であるが）上位目標の達成に向けた方向性。
- BRIDGEモデルを教育省にさらに売り込む予定。本年10月に行われる教育省Evaluation Committee（他ドナーも参加）での議論に力をいれたい。
- タイズの他郡へのBRIDGEモデルの普及に関して、コミュニティや住民の女子教育への抵抗はこれまでと同様に予測されるが、フェーズ1でのアウェアネス活動が奏を成し、他郡まで学校改善計画の評判が伝わっている現在では、抵抗も最初からかなり少なくなっていると思われる。フェーズ1ほどのアウェアネス活動なしでも、十分に住民参加が図れるのではないかと。まず、学校環境を改善し清潔にし、イベントなどにより学校を魅力的にすること、またSCによる意思決定を尊重することが、住民にとって参画したい学校

を具現化し、プロジェクトの成功につながったと認識している。

■ 契約教員について

- 教育省から昨日、BRIDGE で雇用した 129 名全て正式な教員として雇用するとの返事がきたところ、高卒の女子教員も正式に教師として認められることとなった。給与は政府から毎月支払われる見込み。
- BRIDGE が試行し実現した契約教員雇用のステップを、教育省に対してオーソライズするようロビーを続ける予定。地方では、その土地になじみのある女性（男性）教員が、高卒資格でも魅力的であり、人気もあるということを訴えていく。とくに女性生徒にとって、どのような教師像が魅力的であるのかを、BRIDGE の成功例から伝えていく。
- 契約教員は、訓練不足であるため、教授法、LESSONプラン作成、教材活用などさらなるフォローアップ研修が必須である。現在、プロジェクトでは、DEO にて15日間の研修を契約教員に対して行っている。しかし、15日間は短く、さらなる強化が必要。今後もこの研修予算は確保し続けたい。

■ ガイドラインおよび SIM について

- ガイドラインは桜井専門家の指導のもと、GEO, DEO、他関連機関などの意見を盛り込み、4度にわたるワークショップを開催し、改訂を重ねて最大限の良いものが作成された。これ以上のものではないと自負している。今後の普及にも、また他のプロジェクトにも適用できる内容である。外部者の視点で、さらなる改善点の指摘があれば、受け入れたい。
- SC の設置により、住民ニーズが的確に把握でき、住民自らの解決案によって、学校を良くするシステムがそれぞれの学校で定着した。SIM に沿い、自らが計画を実施し、モニターするまでの能力が学校についた。

■ プロジェクトの優位性について

- 本プロジェクトは、ユニセフの Child Friendly Project と比較した場合、より住民とコミュニティのニーズを丁寧に拾える計画となっている。また、学校と住民主導の学校改善というコンセプトは、BRIDGE ならではのものである。

日時： 2008年8月3日(日) 午前9:30-12:30、13:30-14:30

訪問先： Ms.Afaf Makki (タイズ州女子教育部長), Mr.Abdula Ismail (タイズ州教育局住民参加部長)、 Ms.Khawka Hamoud Wabel (GEO Team Member, Head of follow-up and Monitoring Section, Girls Education Department)

訪問者：池田(評価調査団)

■ GED チームの能力強化について

- GEO チームの4名は2007年4月より、それぞれ日本人専門家に付き(Afaf=桜井、Abdula=田中、Khawla & Yahya=園田)、徹底的なOJTを受け、プロジェクト運営能力を向上させた。とくにプロジェクトの予算管理、計画から実施、モニタリングに至るマネジメント能力が大きく向上した。トップダウンではなく、ボトムアップのプロジェクト形成と運営に関しては、本プロジェクトで多くを学んだ。住民参加型の学校運営に現地に関わり、住民を巻き込んだ計画、実施、モニタリング能力が強化された。また、女子教育促進、住民参加促進のために、現場にて関連機関(保健局、情報局、労働局、財務局、Endowment局など)との連携を行った。連携に関しては、タイズ州の関連機関、ドナーおよびNGOが集まるCoordination CouncilにてBRIDGEモデルの理解促進を定期的に図っている。
- 加えて、レポート能力、会議運営能力が獲得できた。チームで仕事を行ううえでの職務態度の向上、規律、時間管理の意義、情報共有の意義などが、C/P間で理解できるようになった。
- ニュースレターの作成には、毎回チーム内で担当を分担して記事執筆を行っている。
- 今後は、この能力を、BRIDGE普及、他ドナー(ユニセフなど)との業務、自らのDEOの業務などに活用することができる。

■ 予算措置について

- 州予算は、2008/2009年に関しては、一校につき230,000YERが決定。使途は、SIPで認められた全てのアイテムに使用可能送金は、学校に直接とはいかず、DEOを通して年2回(6月、12月)に学校口座に振り込まれる見込み。
- 州予算は「Maintenance & Cleaning」という名目があるが、これはネーミングの問題で、学校の様々な使途に応じて使うことができる。現況では、学校のSIPの品目として、教室・トイレ建設、ドア、窓、柵取り付け、机、椅子、掃除用具購入、教師雇用、建設業者雇用、などが多くみられる。
- 2007/2008年には、州から全BRIDGE対象校に総額18,000,000YER、すなわち一校あたり32,000YERの予算が拠出された。しかし、2008/2009年は調整により、230,000YERに減額となった。
- National Programにて2008年9月より、全ての学校に学校給付金を給付開始の見込みであるが、国からの予算がつくことで、州からの年230,000YERの額に影響が及ぶと思われる。さらに減額になるか、細目が変わるか、今後十分にフォローしていく必要がある。
- その他に都市部では、学校の資金としては民間企業からの寄付も多いが、対象校では僻地であるため、今後もこれは期待できない。
- 今後の課題として、州からの予算が持続的につけるために、様々な活動が必要である。とくに、学校への直接送金が難しい問題は、仲介に入る関連機関への説得を続け、学校に100%が届く方策を考えなければならない。

■ コミュニティへのインパクトについて

- 女子の就学率が向上し、男女間の格差が減った。男女生徒ともに在学数が増えた。
- 大人の男女の識字教室が活用され、識字率が上がっている。
- 裁縫や編物などでスキルを得て、収入向上をはかる女性が生まれた。
- ファーストエイド研修を行い、緊急な事故に対処することのできる住民が増えた村もある。
- 女性(母親たち)が学校運営に対して物申すようになった。
- 怠惰な教師、能力の低い教師に対して、SCからクレームをつけることができるようになった。
- 遅刻、早引け、欠席する教師が減った。(とくに木曜日)
- 母会からは、力のあるリーダーが生まれ、ドロップアウトした女子生徒がいる場合は、その家族を訪問し説得するほどの活動を行っている。
- 校長が、住民の意見を聞くようになった。校長ひとりの肩に掛かっていた責任がSCと住

- 民に分担され、お互いの協調がはかられた。
- マクバナ郡では、校長が自ら、少年少女の男女役割分担の変革に対して声をあげ、少年も家事を手伝い、姉妹の学校入学を助けるようにと呼びかけている。
- 教師の質の向上、教授法、試験の実施方法、生徒指導、問題解決の改善が行われた。
- 学校建設や新しい教室（高学年）を住民参加で行っている。
- 新しい教室の装飾により、学校がより魅力的な場所となった。
- 学校のイベントや環境改善が、児童を惹きつけ、6年生までしかない学校では、いつまでも6年生に通い続ける生徒もみられる。
- 貧しさのため、制服や鞆が手に入らないために学校に子どもを送れない家族に対しては、他の住民が必要な物資を寄付する動きがみられる。
- 学校を住民の手により改善したプロセスの中で、住民間の助け合いのネットワーク（70年代まで存在したCooperation Council）が再生した村も見受けられる。
- 学校を清潔に綺麗にする活動が影響し、住民自身の住居環境も改善された。
- 学校に自らの土地や建物を提供する住民も、プロジェクトの影響で増えている。
- 女子教育の推進、学校運営の改善を超えて、コミュニティの生活改善まで予想されなかった効果がみられる。
- タイズ内の他郡にも、学校改善計画の評判が及び、現在、州内で約700のSCが自主的に結成され、BRIDGEの支援を待っている状況である。GEOでは、毎年60校をカバーしていく計画なので、11年後にはほぼ全ての学校に届く見込み。

#### ■ 学校運営、コミュニティ参加の成功要因について

- 何よりも、学校環境を改善したことが、女子生徒の増加に繋がった。トイレや柵の設置により、女性が学校に通いやすくなった。
- 黒板、教科書、いすなど学習環境を改善した。
- 住民たちによる支援として、石、木材、砂、水の提供、建設労働力の提供が挙げられる。SCの設置により、住民の学校貢献への意欲を増進させることができた。
- 学校に木を植えるキャンペーンは、自らの苗木を学校に寄付し、水を与え名前を付けることで、学校との一体感を促進した。
- 学校を魅力的にするために、イエメン人が好きなイベントを増やし、遠足、競技、表彰式、オープンデーなどを設けた。特に優秀な生徒とその家族、母親への表彰は効果が上がっている。
- ラジオ、宗教的リーダーを通じた、女子教育促進のイスラムキャンペーンの効果が大きい。

#### ■ 契約教員について

- 教育省から昨日、BRIDGEで雇用した129名全てが正式な教員として雇用するとの返事がきたところ。高卒の女子教員のみならず、地元の男性教員も住民に人気が高い。
- 契約教員の正規雇用に関しては、州の関連機関（財務局、Department of Civil Service, Administrative Office, Local Council Secretary Generalなど）を巻き込んで、度重なるロビーを行ってきた。Sofitel Hotelで毎年開催するCerebration Workshopも州の関係者間の理解促進に役立った。
- BRIDGEが試行し実現した契約教員雇用のシステムは、全イエメンに普及可能だと自負している。教育省が始めるNational Program for School Supportにおいて、BRIDGE方式はドラフトとして使われる見込み。このプログラムはSouthern Governorateをターゲットに、スタートすると聞いている。
- BRIDGEの契約教員には最大で月々約15,000YERの給与が払われてきた。今後、正規職員と認められれば、給与は上がることが見込まれる。
- UNICEFのChild Friendly Programでは、タイズ州内の対象校で雇用された契約教員60名は、同プロジェクトで3年間勤めた場合、国家の正規職員と認められる、ということが、教育省とプロジェクト間で書面にて約束されている。このように最初に取り決めを行う手法は、BRIDGEも学べる点である（同プロジェクトのタイズ州内の対象郡別契約教員数：Haifan 10, Mokha 30, Mawza 20）。また、この契約教員に対して、UNICEFはタイズ州内にて64日間に渡る強化研修（全教科の教授法のアップデート）を行っており、教員へのフォローアップは充実していると思われる。また、月給（約100US\$）は教師の郵便口座に直接送金している。

■ ガイドラインおよびエンドライン調査について

- ガイドラインは桜井専門家の指導のもと、GEO, DEO、他関連機関などの意見を盛り込み、事実と成功例に基づいた充実したものとなっている。現在、ガイドラインを使いながらワークショップ実施を計画中であるが、とくに不機能な部分は見つからない。対象校にも送り、内容のフィードバックを求めているところなので、8月上旬には学校からの意見も反映できる予定。また、新規校のいくつかにもガイドラインを送ったが、評判は良い。専門家の指導のもと、暗記できるくらいに、内容を自分のものにしていくところである。とくに、JICA が去ってから自分たちだけで全てを運営することを自覚し、何を聞かれても応えられるほど咀嚼しなければならないと思っている。
- 2008年7月の Annual Refreshment Workshop は、日本人の手を借りず GEO チームと所内の実働チームとともに全て運営することができた。GEO チームは全業務の70%を BRIDGE プロジェクトの業務に当て、オーナーシップの確立を目指して、残りの半年に望む意欲である。
- エンドライン調査の現況については、GEO チームは十分に把握していない。

■ プロジェクトの優位性について

- 住民が自分の問題を自ら解決し、ボトムアップで学校改善を行ったのは、イエメン初の試みである。コミュニティが上の指示や供与に頼るのではなく、自分で自分の問題を解決できると感じた自信は大きい。
- Mokha, Dabab 郡での達成度を他の普及に向けての良好事例としていけよう。
- UNICEF の Child Friendly Program と比較した場合、BRIDGE は SC, DEO, GEO とボトムからの能力強化研修をとくに手厚く行ったといえる。UNICEF のほうは、5州を対象としており (Taiz, Ibb, Lahj, Dhale, Hoddeidah)、それぞれの州の自主性に任せ、かつトップダウンの色合いが強い。
- UNICEF の Child Friendly Program で雇われた契約教員は、大卒が多く、州の人材発掘機関で選ばれ、赴任校へ派遣されるというかたち。一方、BRIDGE は村や地域で、高卒レベルの地域に馴染んだ人材を雇用し、より地域に根付いた教員育成を目指している。
- 一方、教員の質に関しては、UNICEF 教員のほうが教育も高く、また強化研修を徹底的に受けていることもあり、BRIDGE に比べて優秀なのではないか。UNICEF の方式から学べるところも多い。

日時：2008年8月10日（日）10:00-12:30（研修は9時から実施）

訪問先：郡計画ワークショップ（Al Salah, Maqbanah）

訪問者：水野、池田、徳田（評価調査団）、首藤（イエメン駐在員事務所）、倉並総括（BRIDGE）

## ■ 研修の流れ

- 研修は全体で3日間のプログラムとなっており、プロジェクトで開発したBRIDGEガイドラインの一部である、“School Improvement Manual for School Committee (SIM)”をテキストとして使用している。研修1日目は学校委員会向けの研修である。以下の3名のDEOメンバーが研修トレーナーとなった。
  - Mr. Ahmad Haza, Director of DEO
  - Mr. Abdulrahman Al Maqdashy, Head of Education Department, DEO
  - Ms. Hana'a Awadh, Head of Girls' Education and Community Participationなお、GEOからの参加はなかった。
- 研修1日目の流れは以下の通り。
  - テキストとなるSIMの構成の説明
  - Chapter1: BRIDGEプロジェクトとは何か、学校委員会が果たすべき役割の説明
  - Chapter2: 学校改善計画（School Improvement Plan: SIP）の理解と、それに関連する演習（STEP 1-6）
- 研修では、以下のような手法を使用している。
  - 内容について、SIMに沿った形で、トレーナーであるDEOスタッフが説明。
  - SIMの事例の部分は、研修受講生である学校委員会のメンバーが音読。
  - SIMに沿って、演習を実施。演習では、学校委員会毎にグループを組み、グループワークを実施。その後、グループワークの成果を全員の前で発表。

## ■ 学校委員会メンバーからの聞き取り

- BRIDGEのどのような活動によって、学校が改善されたか？
  - 教室建設、学校環境の改善
  - 契約教員の雇用
  - DEOや学校委員会のメンバーの能力強化
  - 女子教育啓発キャンペーンやコミュニティ内の会合を通じた啓発活動
  - プロジェクトソングや宗教メッセージを収録したカセットテープの配布
  - 女性向けの識字教室や裁縫教室
- BRIDGEにより、学校委員会として改善された能力は？
  - 学校改善計画の実施状況に関するDEOへの報告能力が向上した。
- 先生に関しては、どのように評価しているか？
  - 女子生徒にとっては、女性教員の方が意見を言いやすい。
  - 男性教員であっても、地元出身者であれば、コミュニティに受け入れられている。
  - 契約教員には満足している。契約教員がいなくなったら、学校を閉校するしかない。
  - 村に高学歴の女性がいないため、正規教員の学歴を満たす先生を見つけられない。
- 学校委員会として抱えている課題は何か？
  - 契約教員を今後も継続して雇用し続けることが可能か。
  - 学校交付金がなくなったり、減額になったりする場合には、学校委員会や住民のモチベーションも下がることが予想される。
  - 近隣にG6以上の学校がないため、特に女子はG7以上の進学が難しい。



- BRIDGE の就学促進により、児童数が増加したため、G1-6 の教室が足りない。また、男女別の教室を確保することがスペースの関係上、難しい。
- SIM の使いやすさはどうか？
  - 使いやすく、内容の理解は難しくない。
  - SIM により、校長と学校委員会のそれぞれの役割が明確になった。

日時：2008年8月11日（月）9:00-12:30

訪問先：郡計画ワークショップ（Al Shaheed Al Bahr, Mawiiyah）

訪問者：水野、徳田（評価調査団）、首藤（イエメン駐在員事務所）、倉並総括（BRIDGE）

## ■ 研修の流れ

- プロジェクトで開発したガイドラインの一部である、“School Improvement Manual for School Committee (SIM)” をテキストとして使用。研修2日目は校長向けの研修であり、9校から11名の校長と副校長が出席した。以下の3名がDEOの研修トレーナーとなった。
  - Mr. Hassan Saleh Al-Jambali, Head of DEO
  - Mr. Mujeeb Hassan Saleh, Deputy Head of DEO, Head of Exams Division, DEO
  - Ms. Asia, Head of Girls’ Education Division, DEO（元教員）その他、GEOからも Ms. Khawka Hamoud Wabel (Head of Follow-up and Monitoring Section, Girls Education Department) が参加した。
- 研修2日目の流れは以下の通り。
  - Chapter2: 学校改善計画 (School Improvement Plan: SIP) の理解と関連する演習 (STEP 7: セクション2「教育の質」)。具体的には、教育の質に関する定義の確認、教育の質の改善につながった事例の紹介、学校訪問報告書についての理解、各校において課題となっている事項の抽出や改善の優先順位付け、学校改善計画の策定演習が行われた。
- 研修では、以下のような手法を使用している。
  - 内容について、SIMに沿った形で、トレーナーであるDEOスタッフが説明。DEOはSIM以外に、予め様々なフラッシュ教材を準備しており、研修の中でそれらを効果的に提示し、研修受講者の理解促進に努めている。
  - SIMの事例の部分は、研修受講者である校長が音読。
  - SIMに沿って、各校長がそれぞれ演習を実施。その後、各自が演習したものを全員の前で発表。発表内容に対し、校長同士が意見を言い合う場面もあった。

## ■ Head of DEOからの聞き取り

- DEOには22名のadministration担当のスタッフと60名の視学官 (inspector) がいる。
- 郡内には76校あり、そのうち52校が基礎教育校 (G1-9)、残りの24校が中学校までカバーされた学校 (G1-12) である。
- DEOの運営資金として配賦されるのは年間約500ドルだけである。各DEOへの配賦金は、基本的に各郡に均等に割り当てられる。DEO間での金額の違いは、学生数によって試験用紙などの試験に掛かる予算が異なる程度である。
- DEOの中でBRIDGEに従事しているのは、自分 (Head of DEO) を含めた3名のスタッフのみである。日常的に学校を視察している60名の視学官は、BRIDGEの実施メンバーにはなっていない。
- BRIDGEで得た知識や技術は、視学官や他のDEOスタッフにも共有している。例えば、BRIDGEを通じて学んだ学校啓発活動を、プロジェクトの非対象校においても、視察官が実施促進している。
- 視学官は、毎週水曜日にDEOに集合し、会議を実施しているが、それ以外の日は各自、学校訪問を行っている。
- 視学官もBRIDGEの研修を受講できるようにしてほしい。それが難しい場合には、BRIDGEの実施メンバーの3名が視学官に対する研修を実施することも技術的には可能である。

以上

日時：2008年8月16日（土）10:50-12:00

訪問先：Mr. Mansure, Head of Technical Office, MoE

訪問者：水野、池田、徳田（評価調査団）、首藤（イエメン駐在員事務所）

■ BRIDGE に対する評価

- 教育省による National Program の計画段階において、BRIDGE の経験から多くを学んでいる。タイズ州の経験は非常に貴重であり、BRIDGE から National Program に活かせるアイデアを数多く得られた。BRIDGE の経験から、学校が何を必要としているかが分かった。
- 但し、UNICEF の Child-friendly school program など、類似プロジェクトとの統合を検討する必要がある。統合して、他州に拡大させたい。
- BRIDGE のガイドラインの内容は素晴らしい。ガイドラインの活用も拡大させたい。
- 学校運営資金を直接、各学校に送金するというのは、イエメンでは初めての試みであった。学校運営に住民参加を取り入れ、学校委員会自らによるモニタリングと評価を行うなど、学校改善への新しいアプローチであった。

■ 教育省による学校交付金（National Program for School-based Improvement）の考え方

- Cabinet Decree によると、すべての学校は運営資金を得るべきである、としている。
- 授業料廃止により、学校は学校運営資金を得られなくなった。学校運営資金が必要な学校に、どう予算を割り当てて支給するか、これまで検討してきた。
- 教育省は、現在、学校に直接送金する方法を検討中であり、特に最初の半年間について財務省と協議を重ねている。各学校は郵便局に口座を開設し、資金は直接教育省から送金する。田舎であっても郵便局は存在し、また教員給与も郵便局で受け取るため、銀行よりも便利である。なお、学校への送金は年3回に分けて行う。
- 主な使途としては、試験にかかる経費、教科書運搬費、文房具、資料のコピー代など。初年度は、学校環境の改善や事務手続きの資金に使われることが想定される。
- 2008/09 年度は初年度であるため、実施しながら、現場の経験を吸い上げる必要がある。初年度の経験や成果を評価し、翌年度以降の実施に反映させたい。
- 特に、学校交付金のメカニズムがきちんと動いているか、学校がどう運営資金を活用しているか、モニタリングをしていきたい。

■ 教育省による学校交付金の金額について

- ✓ 500 人以下の基礎教育学校（G1-9）：60,000YER
- ✓ 中学校（G10-12）：100,000YER
- ✓ 基礎教育学校＋中学校：90,000YER
- 全国分の上限は 950millionYER であり、生徒一人当たり換算すると約 200YER である。
- 今年度は試行なので、小額で実施し、うまく動くことを財務省に証明できれば、来年度以降は金額を増やせる可能性が高い。

■ 地方における教員確保の課題について

- 教育省としても、BEDS の施策として、へき地に女性教員を配置するための方策を検討している。例えば、夫婦ともに教員の場合、夫婦で同じ地域に配置したり、中卒（G12 卒）の女性を教員研修後に正規採用したりしている。
- 女性教員へのインセンティブとして、例えば住宅手当などの僻地手当を検討している。
- UNICEF が地元出身の女性教員 1,000 人を契約教員として雇用し、3 年間の契約期間中に現職教員研修を行い、3 年後には正規教員として採用される、というプログラムを実施している。

日時：2008年8月16日（土）①12:40-13:50、②15:00-16:00

訪問先：①Dr. Al-Arashi, BEDP Coordinator、②Mr. Nomura, Education Economist Consultant

訪問者：水野、池田、徳田（評価調査団）

#### ■ BEDP について

- ドナー構成は、オランダ、DFID、WB、KfW だが、前者 2 団体は同じアカウントを持ち、後者はそれぞれ別々のアカウントを保持しているため、バスケットファンド方式ではない。BEDP の年間計画の各活動に対し、誰が何に対して資金協力するかを決定し、分担する方式を採っている。
- 現在、新規で Secondary Education Project を実施計画中であり、議会により承認されれば、今年 11 月頃より開始予定。WSI に似たアプローチであり、9 州の 90 校を対象に実施する予定。予算規模は 103millionUSD。
- FTI と BEDP は現時点では全く別のプログラムである。但し、FTI でも BEDP の女性契約教員の事業（後述）を真似て、1,000 人の教員雇用を行うという計画がある。
- BEDP は教育省による BEDS の実施を支援するというスタンスであり、実施者はあくまでも教育省である。BEDP は教育省に適切なアドバイスをする、という関係である。

#### ■ BEDP-WSI の進捗について

- WSI の実施マニュアルは開発済み。PADECO がドラフトマニュアルを作成し、BRIDGE チームの団員であった Emily が個人コンサルタントとして、完成させた。
- 2 州 (Hadramaut, Al Mahwit) の 6 郡、計 60 校をパイロットとして実施予定であるが、学校交付金は新年度（今年 9 月）から開始する予定である。教育省、GEO、DEO、校長、父会・母会を対象とした研修は既に実施済みである。
- 60 校への学校交付金の総額は年間 100,000 ドルを予定。各校への送金額は学校のニーズにより異なるが、一校平均は約 1,600 ドルとなる。
- 各学校は郵便局に口座を持ち、教育省の口座から直接送金される。
- 今後 3 年間は同じ 60 校を対象に実施する予定。その後の拡大は、BEDP ドナーからの資金次第であるため、未定である。

#### ■ 他の BEDP プロジェクトについて

- Conditional Cash Transfer (CCT) を 2007 年 2 月から実施している。現在、ラヘジ州の 210 校にて実施している。G4 以上の女子生徒に対し、80%以上の出席率を条件に、一人当たり 30 ドル (G4-6) ~40 ドル (G7-9) の奨学金が支払われる。また、試験の成績が優秀であれば、さらに 5 ドルの追加がある。G4 の女子が G9 を卒業するまでの 7 年間 (1 年間の留年猶予期間を含む)、継続して行うことを予定している。ホデイダ州では、CCT のインパクト調査を今年の 9 月より実施予定である。予算は 400,000 ドルで、2 年間かけて調査を実施する予定。なお、教育省の CCT への反応は芳しくないが、保健省および計画省が、貧困削減の観点より CCT 活用の可能性に対して関心を示している。
- 女性契約教員の雇用に関しては、UNICEF との共同事業として、2007/08 年度より合計 1,000 人の女性教員を雇用している (うち、世銀は 4 州で 550 人を雇用、来年度は 700 人に増やすことを検討)。3 年間の契約期間後の正規雇用に関しては、人事院と教育省間で MoU を結んでいる。中卒 (G12) が学歴上の条件であり、雇用された女性は、結婚等の理由でその土地を離れないことも条件となっている。毎年、夏休み期間に 3 ヶ月間の研修を受講し、3 年間で 9 ヶ月間の研修を終えて、3 年後には正規採用教員となる。契約教員研修は DEO や GEO のスーパーバイザー/視学官が実施している。契約期間の教員給与は月 100 ドルであり、正規教員の給与よりは若干低めに設定されている。

■ 教育省の学校交付金制度と BEDP-WSI, BRIDGE, UNICEF の統合の可能性

- JICA, BEDP, UNICEF は教育省の政策に沿って協調し、プログラムを一本化するべきである。
- 教育省による予算措置が可能で、また技術的にも継続的に運営できるプログラム内容にしていく必要がある。
- ドナーによって日当の金額や日当支払いの考え方が異なるため、共通の基準を設ける必要がある。
- BRIDGE と WSI の決定的な違いは、WSI では SIP の活動の中で人件費を認めていないことである。BRIDGE2 では、契約教員を SIP に含めないことにすれば、WSI との統合はさほど難しくはないのではないか。
- もし JICA が BEDP に参加するならば、それを歓迎するが、JICA の事務手続きコストが高くないこと (BEDP の手続きの流れ以外に、別の報告書等の提出を求めないこと) が条件となる。
- プログラムの統合において、JICA から教育省付のアドバイザーを派遣する場合には、他ドナーとの協調が不可欠である (専門家派遣の妥当性をドナーコミュニティに説明し、TOR が受け入れられる必要がある)。

■ BRIDGE に対する評価

- BRIDGE は、事務コストが高い印象を持っている。プロジェクトに関わるスタッフの数を減らす必要があるのではないか (Dr. Al-Arashi)。
- BRIDGE ガイドラインは、良い意味で「日本的」で、きめ細かく、分かりやすい内容になっている。他方、モニタリングに関しては、誰が何をすべきかが曖昧に思われる。世銀の視点からすると、プロセスの透明性をどう確保するのかが分かりにくい。視学官が年 3-4 回、各学校を視察することになっているため、視学官による評価を有効に取り入れてはどうか (Mr. Nomura)。

以上





