

ネパール国
小学校運営改善支援
中間レビュー調査報告書

平成21年8月
(2009年)

独立行政法人国際協力機構
人間開発部

人間
J R
09-044

ネパール国
小学校運営改善支援
中間レビュー調査報告書

平成21年8月
(2009年)

独立行政法人国際協力機構
人間開発部

序 文

ネパール連邦民主共和国では、初等教育の完全普及と教育の質の向上を目的とした「万人のための教育（EFA）プログラム」（2004年～2009年）を実施するなかで、教育行政の地方分権化と住民参加による学校運営を重要戦略と位置づけています。この方針はEFAプログラムに続く「スクールセクターリフォーム計画」（2009年～2015年）においても同様に位置づけられています。

その具体的な手段としては、地域住民を中心とした学校運営委員会（SMC）の組織化や、各学校における学校改善計画（SIP）の作成などの制度が導入されています。しかし現実には、SMCメンバーや校長・教員等の学校関係者の能力不足、郡や村の行政官等の人員・能力不足により、これらの制度が十分に機能していない状況にあります。さらに、学校や地域の能力が不足するなかでの教育行政の分権化は、学校や行政の資金動員の能力の差などにより、学校間、地域間の格差を生じさせており、地域全体で就学率・中退率を改善するうえでの阻害要因となっています。

こうした背景のもと、ネパールから学校運営改善を支援する技術協力の要請がなされ、JICAは2008年2月より3年間の予定で教育省教育局を主要カウンターパート機関とし、「小学校運営改善支援」を実施中です。本プロジェクトは、全国75郡のなかから2郡を選び、両郡内合計92校をパイロット校とし、教育局・郡教育事務所の支援のもと、学校や住民が自分たちのニーズに沿ったSIPを作成しています。

今般、プロジェクトの中間年にあたり、中間レビューを行うことを目的に、2009年7月に調査団を派遣し、ネパール政府や関係機関との間でプロジェクトの進捗状況の確認と今後の方向性に関する協議を行いました。

本報告書は、この調査結果を取りまとめたものであり、今後のプロジェクトの展開、さらには類似プロジェクト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いたします。

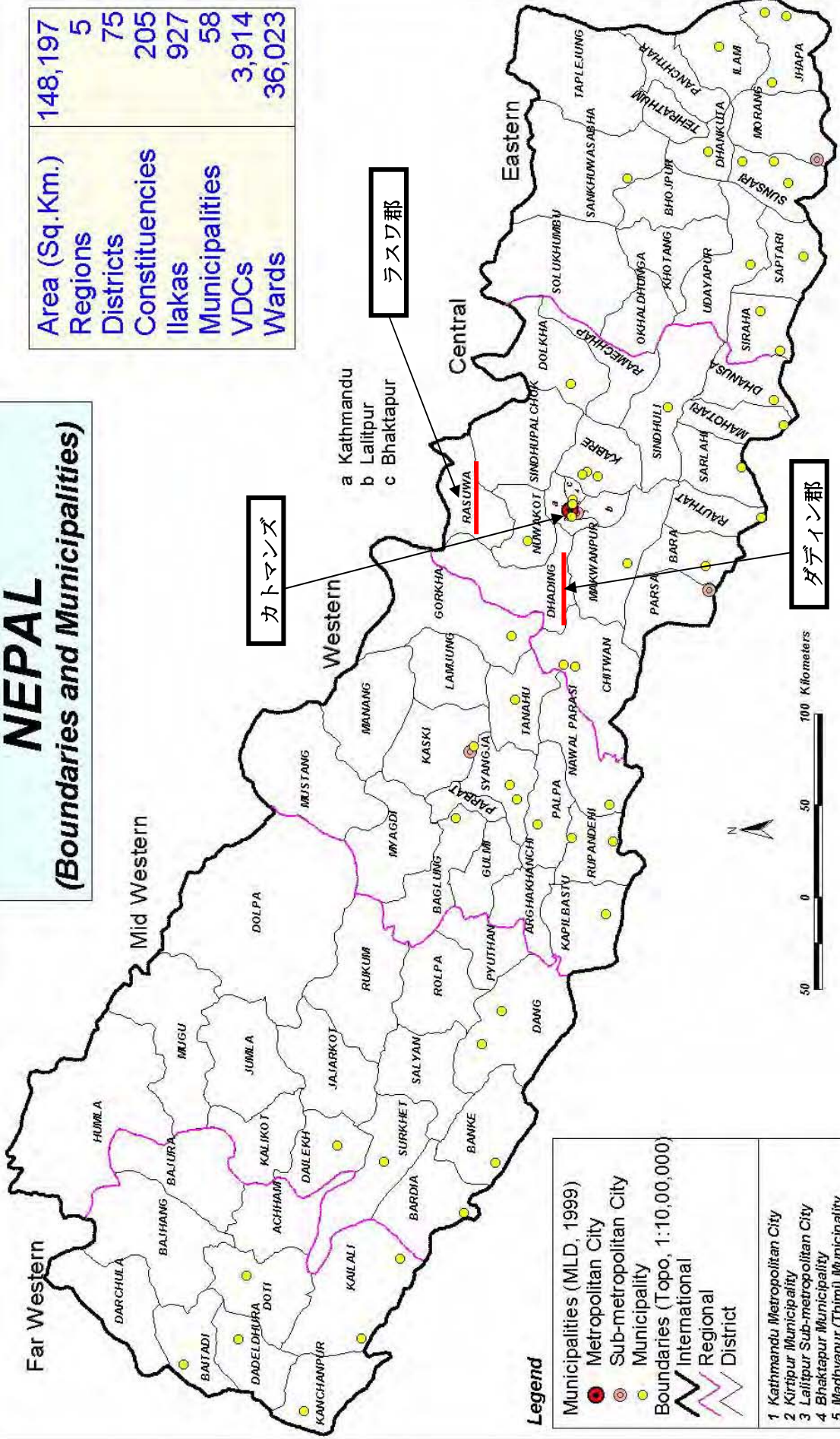
平成21年8月

独立行政法人 国際協力機構
人間開発部 部長
西脇 英隆

NEPAL

(Boundaries and Municipalities)

Area (Sq. Km.)	148,197
Regions	5
Districts	75
Constituencies	205
Ilakas	927
Municipalities	58
VDCs	3,914
Wards	36,023



カトマンズ

ラスタブ郡

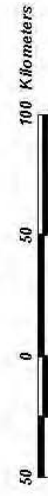
ダゲイン郡

- a Kathmandu
- b Lalitpur
- c Bhaktapur

Legend

- Municipalities (MLD, 1999)
 - Metropolitan City
 - Sub-metropolitan City
 - Municipality
- Boundaries (Topo. 1:10,000,000)
 - International
 - Regional
 - District

1	Kathmandu Metropolitan City
2	Kirtipur Municipality
3	Lalitpur Sub-metropolitan City
4	Bhaktapur Municipality
5	Madhyapur (Thimi) Municipality



写

真



学校運営セクション（初等教育）副局長へのインタビュー



リソースパーソン配置に関する説明を行うダディン郡教育事務所長訪問



ダディン郡スクールスーパーバイザー、リソースパーソンとのインタビュー



ムラリバンジャン村落開発委員会（VDC）からのヒアリング



スナウラバザール VDC の学校訪問



ネパール側レビューチーム、日本側レビューチームとプロジェクトチームとの協議



特別会合での中間レビュー結果概要報告



中間レビュー報告書ミニッツ署名
(教育省計画局次官補と日本側レビューチーム総括)

略 語 表

略語	正式名	日本語
CASP	The Community-based Alternative Schooling Project	子どものためのコミュニティ主体型ノンフォーマル教育支援プロジェクト
DD	Deputy Director	副局長
DDC	District Development Committee	郡開発委員会
DDF	District Development Fund	郡開発予算
DEC	District Education Committee	郡教育委員会
DEO	District Education Office	郡教育事務所
DEP	District Education Plan	郡教育計画
DOE	Department of Education	(教育省) 教育局
EFA2004-2009	Education for All Program 2004-2009	万人のための教育プログラム 2004-2009
EMIS	Education Management Information System	教育管理情報システム
HT	Head Teacher	校長
MOE	Ministry of Education	教育省 (旧教育・スポーツ省)
RC	Resource Center	リソースセンター
RP	Resource Person	リソースパーソン
SHNP	School Health and Nutrition Project	学校保健・栄養改善プロジェクト
SIP	School Improvement Plan	学校改善計画
SISM	Support for Improvement of Primary School Management	小学校運営改善支援プロジェクト
SMC	School Management Committee	学校運営委員会
SS	School Supervisor	スクールスーパーバイザー
SSRP	School Sector Reform Plan	スクールセクター改革計画
VDC	Village Development Committee	村落開発委員会
VDP	Village Development Plan	村落開発計画
VEC	Village Education Committee	村落教育委員会
VEP	Village Education Plan	村落教育計画

中間レビュー調査結果要約表

1. 案件の概要							
国名：ネパール連邦民主共和国	案件名：小学校運営改善支援						
分野：基礎教育	援助形態：技術協力プロジェクト						
所轄部署：人間開発部基礎教育グループ 基礎教育第一課	協力金額（レビュー時点）：109,965 千円						
協力期間	(R/D): 2007年10月17日 (2008年2月～2011年2月)						
	先方関係機関：教育省教育局						
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>ネパールの小学校の純就学率は全体で86.8%であり、女子に限れば83.4%にとどまっている（2005年、School Level Educational Statistics of Nepal）。また、小学校1年生の50.7%が1年生修了時点で留年・中退している（2006年、Flash report 1）。この初等教育の完全普及を阻害している要因については、教員の質の低さや学校施設の不足などだけでなく、貧困や親の教育に対する意識の低さ、少数民族やカーストの問題なども挙げられる。</p> <p>ネパール教育・スポーツ省（MOES、現教育省）は、初等教育の完全普及と教育の質の向上を目的とした「万人のための教育（EFA）プログラム」（2004年～2009年）のなかで、教育行政の地方分権化と住民参加による学校運営を重要戦略と位置づけている。その具体的な手段として、各学校において地域住民によって組織された学校運営委員会（SMC）が、学校改善計画（SIP）を作成し、SIPに基づき学校を運営する制度が導入されている。この方向性は後継プログラムである「スクールセクターリフォーム計画（SSRP）」（2009年～2015年）にも引き継がれている。</p> <p>しかし、現実にはSMCメンバーや校長・教員等の学校関係者の能力が十分でないために、制度が十分に機能していない状況にある。また、地域の教育データや教育計画に基づく予算配賦が行われておらず、学校改善に必要な教育予算が確保できない状況が生じている。さらに、教育行政の分権化は、学校や行政の資金動員の能力の差などにより、学校間、地域間の格差を生じさせており、国全体で就学率・中退率を改善するうえでの阻害要因となっている。</p> <p>このような状況から、ネパール政府から日本に対し、地方教育行政と学校運営の能力強化についての技術協力の要請が行われた。この要請に基づき、2007年に第1次・第2次事前評価調査団が派遣され、案件形成に必要な情報の収集・分析や同国政府とプロジェクトの実施についての協議・合意が行われた。そして、2007年10月にJICAネパール事務所長とMOES計画局次官との間で実施協議の討議議事録（R/D）が署名・交換された。</p>							
<p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標 プロジェクト対象地域における初等教育の就学率及び中退率が改善する。</p> <p>(2) プロジェクト目標 プロジェクト対象地域において、政府の支援と住民参加により学校運営が改善される。</p> <p>(3) 成果</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.住民参加による SMC の学校運営能力が向上する。 2.郡開発委員会（DDC）、村落開発委員会（VDC）、郡教育事務所（DEO）が技術・財政面で学校ベースのマネジメントを支援する能力が改善される。 3.教育・スポーツ省（MOES）、教育局（DOE）が全国的に最低限の教育の質の確保を達成するために採用すべき措置（施策・基準）についての提言が策定される。 <p>(4) 投入（評価時点）</p> <p>日本側：</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="padding-left: 20px;">専門家派遣</td> <td style="padding-left: 40px;">延べ6名</td> <td style="padding-left: 20px;">31.46M/M</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">ローカルコスト負担</td> <td style="padding-left: 40px;">約21,464千円</td> <td style="padding-left: 20px;">機材供与 約4,503千円</td> </tr> </table>		専門家派遣	延べ6名	31.46M/M	ローカルコスト負担	約21,464千円	機材供与 約4,503千円
専門家派遣	延べ6名	31.46M/M					
ローカルコスト負担	約21,464千円	機材供与 約4,503千円					

研修員受入	7名	
相手国側：		
カウンターパート配置	延べ10名	執務室・光熱費等 約700,000円
2. 評価調査団の概要		
調査者	JICA 人間開発部基礎教育グループ次長 JICA 人間開発部基礎教育グループ基礎教育第一課 JICA ネパール事務所 所員 オーピーシー株式会社	江口 秀夫 江崎 千絵 柴垣 葉 池田 悦子
調査期間	2009年7月12日～2009年7月23日 (コンサルタントは2009年7月5日より)	中間レビュー
3. 評価結果の概要		
3-1 実績の確認		
3-1-1 成果の達成度		
<p>ほとんどの対象校で住民参加により SIP が作成されており、住民の意識やオーナーシップも醸成されている。また、作成した SIP のなかでも費用のかからない活動や低予算でまかなえる活動を実施し始めている対象校も多く、なかにはすでに郡の DEO、DDC、VDC や他 INGO などに対して、SIP を活用して予算申請を始めている学校もある。この点から、成果1は十分に達成されつつあるといえる。一方、成果2に関しては、村落教育計画（VEP）と郡教育計画（DEP）の提出はこの7月末の予定であり、学校改善を支援するための SIP、VEP、DEP の連携強化は進行中であるため、産出はこれからといえる。成果3に関しても、政府への具体的な提言は、成果1と2の活動を反映して来年度から行われる見通しである。</p>		
成果1: 住民参加による SMC の学校運営能力が向上する。		
<p>(1) 不利な立場にいる住民を含めた SMC メンバーを選出している SMC の数 内部中間評価によると、ジャナジャティやダリットのような不利な立場にいる住民は SMC メンバーの42%から47%を占めており、この割合は両郡にて前年と変わらない。しかし、女性のメンバーは両郡ともに20%に満たず、ジェンダーバランスには改善の余地がある。</p> <p>(2) コミュニティにおける初等教育の実状を理解している SMC の数 この指標は測定が困難である。しかしながら、中間レビューチームの現地調査によると、対象校では、SIP 作成のために、SMC を中心に子どものいる家庭のマッピングや学校の問題分析を行ったため、コミュニティの教育の実状を把握した内容になったという声が多い。</p> <p>(3) コミュニティのニーズを適切に反映した SIP を作成できる SMC の数 この指標も測定が困難である。しかしながら、過去の SIP は、教室建設や教師の雇用など学校環境の整備が多かったが、SMC がプロジェクトの研修を受けた後は、費用のかからない活動や低予算でまかなえる活動が、SIP の内容に加えられるようになった。</p> <p>(4) SIP 作成ワークショップへの保護者と地域住民の参加度 過去においては、学校運営を考え SIP を作成するのは校長だけであった。中間レビュー調査では、プロジェクトによって、SMC メンバーや PTA メンバーが、SIP の作成過程に参加するようになってからは、メンバーが学校運営の重要さに気づき、自らの意見や考えを述べるようになっていくことがわかった。多くの対象校で、SMC メンバーや保護者たちは、RP やパートナー NGO の指導のもとに、村のデータを集め、自分たちの問題を分析し、それを解決するための方法を考え、資金源を探す活動を自分たちで始めるまでになっている。</p> <p>(5) 学校の活動を適切に実施、モニター、評価できる SMC の数 現在、学校は SIP の実施を始めたばかりのところであるため、実施、モニター、評価の適切性については今後の測定となるが、SMC のミーティング数の頻度自体は、両郡で増加している。また、内部中間評価のサンプル校のすべてが、現在の SIP の実施レベル（18%～44%が実施済み）に満足している。中間レビュー調査では、ほとんどの学校が、費用のかからない活動や低予算でまかなえる活動は始めているものの、予算のかかる活動はまだ実施できていないことがわかった。</p>		

(6) 保護者会に参加した保護者（と地域住民）の数

内部中間評価によると、全サンプル校で、保護者会のなかでも、SMC と PTA のミーティングが最も頻繁に開かれている。また、SIP ミーティングも保護者会の一部となっており、サンプルの 6 校のうち 5 校では、年 3 回開かれている。

(7) 不利な立場にいる住民の保護者会への参加度

内部中間評価によると、不利な立場にいる住民の保護者会への参加度は、その出席率と発言率ともに、以前は非常に低かったが、近年、ダリットと女性の参加が増加する傾向にある。

(8) 学校の活動への貢献の意志がある保護者と住民の数

「貢献の意志」については確認が難しいが、この成果は、プロジェクト目標 3 の指標である「実際の貢献度」によって測定することができる。

(9) 不就学児童と中退児童のための活動を計画・実施した SMC の数

中間レビュー調査では、多くの学校で、SMC メンバーや親たちによって、不利な立場にいる子どもたちのために家庭訪問や啓発活動、就学キャンペーンが行われていることがわかった。ダリットの子どもの奨学金を給付するための学校収入活動を行ったり、教育の重要性を啓発すべく退学した児童の母親を対象にノンフォーマル教育への参加を呼びかけたりしている学校もある。

成果 2: 郡開発委員会 (DDC)、村落開発委員会 (VDC)、郡教育事務所 (DEO) が技術・財政面で学校ベースのマネジメントを支援する能力が改善される。

対象地域において、VEP、DEP は作成過程にある。対象 VDC、DDC、DEO において VEP、DEP の重要性については意識向上がみられるが、VEP、DEP の更新に関する能力開発が今後必要となる。

(1) DEO のスクールスーパーバイザー (SS) やリソースパーソン (RP) が教育状況を把握するために行った集会や学校訪問などの機会の数

プロジェクトによる影響はまだ確認できない。ただし、内部中間評価によると、ダディン郡、ラスワ郡とも、DEO が校長会議、SS/RP 会議、スタッフ会議、教員組合会議を開催している。中間レビュー調査では、RP による学校訪問の数はプロジェクト活動開始以降、顕著に増加しており、ラスワ郡では、以前の 3-4 倍の頻度で学校訪問を行っている RP もいる。

(2) DEO (SS/RP) が不利な立場にいる学校へ行った訪問や助言の数

内部中間評価によると、SS と RP による不利な立場にいる学校への訪問数は、2008 年、ダディン郡では全校の 43.8% を占めており、ラスワ郡では 27.3% を占めている。SS/RP は、学校活動をモニターし活性化するために、特に僻地の学校や教師の欠席数の目立つ学校、SMC 活動が機能していない学校、インフラ整備が欠如している学校を訪問している。

(3) 村落開発計画 (VDP) における初等教育への予算配賦の割合

プロジェクトの影響は確認できない。ただし、両郡ともに、VDC 予算の教育に占める割合が増加傾向にあることは明らかである。特に初等教育への予算割り当ては、2008 年には前年の 2 倍となっている。

(4) DEC の会議数

ダディン郡では、DEC は 4 名のメンバーで結成され、去年は年 3 回、本年は 12 回の会議が開かれた。しかしラスワでは、DEC は結成されたものの機能しておらず、本年も昨年も会議は開かれていない。

(5) DDC の初等教育への予算配賦の割合

プロジェクトの影響は確認できない。ただし、国家の識字キャンペーンのため、DDC 予算内の教育予算は顕著に増加しているが、初等教育に対する予算額はまだ確認できていない。

(6) 教育分野のステークホルダー (DDC、DEC、VDC、DEO、他ドナー) の定期的ネットワーク会議の数

内部中間評価によると、ダディン郡では、教育セクターのステークホルダー会議は、2007/2008 年には、教育関連機関、NGO や INGO、政党代表を招いて年に 2 回開催されており、この状況は、2008/2009 年も同様である。ラスワ郡では、NGO やダリット組織、障害者組織を招いてのネットワーク会議が、奨学金給付のために 2007/2008 年には年に 1 回開かれている。中間レビューチームは、両郡ともに、DDC/DEO、VDC/VEC、DEO、他関係機

関間のネットワーク活動は定期化しておらず、十分に行われていないことを確認した。

成果 3: 教育・スポーツ省 (MOES)、教育局 (DOE) が全国的に最低限の教育の質の確保を達成するために採用すべき措置 (施策、基準) についての提言が策定される。

(1) 提案された施策の数、フィージビリティ、質

プロジェクトによって技術的に支援された「DEPガイドライン」は、すでに全国75郡に配布されている。このように、今後プロジェクトが開発する「RCプロファイル」や「SIPトレーニングガイド」「VEPファシリテーターガイド」などのマニュアルやフォーマットも改訂され、DOEにより活用されることが期待される。また、提言には、メディア団体や教員組合、市民社会を学校改善に巻き込んでいくことが含まれる予定である。

中間レビュー調査では、プロジェクトはパイロット活動を行うことによって、提言に反映すべき課題を発見していることがわかった。たとえば、DOEによって学校に供与されるSIPグラントは、児童数に応じた額で経常経費や教科書代、総務に割り当てられ、ミニマムコストが保障されてはいるものの、SIPの全活動を実施するには十分でない。また、SIPとVEP、DEPの活用の明確な運営方針が中央レベルで決定されておらず、特にVEPの位置づけは明らかでない。DEOとDDC、VDCの連携は、SIP実施のためにさらに強化されなければならないが、それぞれの予算は戦略的に配分されていない。来年度、プロジェクトはネパールの有効な学校運営のために、これらの状況を改善するための具体的な提言を策定する予定である。

3-1-2 プロジェクト目標の達成度

プロジェクト対象地域において、政府の支援と住民参加により学校運営が改善される。

プロジェクト目標は、現時点では達成される見込みがあると判断される。パイロット校として8つのVDCから92校が選定されており（ダディン郡は対象5VDCの全68校、ラスワ郡では対象3VDCの全24校）、これらの対象校では参加型によりSIPが作成され、すでにコミュニティの貢献により、費用のかからない活動や低予算でまかなえる活動が実施され始めている。DEOやDDC/DECとVDC/VECによる技術的財政的支援が今後強化されれば、対象校は予算を必要とする活動を実施するための資金源を得て、学校改善を推進することができよう。

(1) 事業期間に計画された年次SIPの目標が達成された対象地域の学校数

現時点では、対象校のSMCやコミュニティは年次SIPの実施を始めたばかりであるため、まだデータは確認できない。

(2) 学校運営についての保護者と地域住民の満足度

内部中間評価のサンプル校である6校の調査によると、ダディン郡・ラスワ郡ともに、保護者と地域住民の満足度は増加している。学校が校長のものではなく、自分たちの学校になったという意識の変化が大きく、住民たちは環境や教師の態度、ミーティングの改善など、様々な学校の変化に満足している。

(3) 保護者と地域住民からの学校での活動への貢献度（資金、労働力、物資）

内部中間評価によると、ダディン郡では2008年には、資金、労働力、物資ともすべて貢献が増加している。他方ラスワ郡では、労働力だけが増加し他は減少しており、この理由についてはさらなる分析が求められる。中間レビューチームの現地調査では、プロジェクトによるコミュニティ動員により、住民からの資金、労働力、物資の提供は顕著に増加している様子がみられた。

(4) 学校運営の透明性（学校予算・決算の公表など）

内部中間評価によると、ラスワ郡では、RPがソーシャルオーディット（コミュニティ、おもにSMCが行う学校や教師の活動・業績・支出などのチェックを指す）の研修を校長とSMC、PTAを対象に開始したばかりであり、今のところ学校による監査は行われていない。ダディン郡のIRCでは、すべての学校にソーシャルオーディット委員会が結成されている。とはいえ、サンプル校ではどこも年に1回保護者会を開き、会計報告を公開していることがわかった。中間レビューチームの現地調査によると、SIP活動内に活動のレビュー会合を設けている学校もみられ、正式な監査ではなくとも、簡易な活動レビューを支出報告とともに行って

いる学校もあった。

(5) 中央・地方政府が技術・財政面において学校運営を支援するためにとった行動の数
政府によってとられた行動の数は、いまのところプロジェクトにより収集・分析はされて
いない。中間レビュー調査では、中央や地方政府による技術的財政的支援はいまだ十分では
なく、多くの学校が予算の必要な活動を実施できていないことがわかった。特に DEO の学
校改善を支援する役割が十分に果されておらず、DDC/DEC や VDC/VED と協働しながら、
教育の質を向上する取り組みがなされていない。ただし、RP の学校訪問の回数は増えてお
り、RP によって資金源の確認やアクセスのための助言が行われている。

3-1-3 上位目標の達成見込み

プロジェクト対象地域における初等教育の就学率や中退率が改善する。

データ収集は進行中であり、まだ上位目標の達成について結論を出すには時期尚早であ
る。とはいえ、対象校では不利な立場に置かれた子どもたちの就学を奨励するキャンペーン
や様々な支援活動がコミュニティの貢献により実施されており、これらのプロジェクト活動
は、対象地域における就学率や退学率の改善に資するものと思われる。ほとんどの対象校で
は、SMC や教師、親、児童が率先し、学校に来られない子どもに対し、家庭訪問による両親
の説得、奨学金の配布、文房具の供与などを行っている。

3-2 評価結果の要約

5 段階評価の結果は以下のとおり。

評価基準	評価結果
<p>妥当性 高い</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 妥当性は以下の理由から高いと判断される。 ・ EFA 達成は、ネパールと日本双方の政策に打ち出されており、ネパール「スクールセクターリフォーム計画 (SSRP) (2009 年～2015 年) の基礎教育の章では、教育への平等なアクセスと教育の質の向上が明記されている。この目標を達成するために、SSRP はコミュニティ参加による SMC の学校運営能力の強化に力を入れる方針であり、同プロジェクトのアプローチと一致している。 ・ 対象校は、教育の質を高め、未就学・不登校の子どもを減らすために、学校運営能力を向上する必要があるため、ターゲットグループのニーズは、プロジェクト目標と一致している。 ・ プロジェクトの活動から引き出された教訓やグッドプラクティスが、SSRP の戦略や実施に反映されることが期待される。 ・ プロジェクトの対象地域は、他の JICA 案件や SSRP とのシナジー効果を考慮して、適切に選定されている。対象 VDC は、地域のニーズや他地域への普及の広がりや考慮して、郡の関係者により選定された。 ・ 中央、地方、コミュニティレベルの能力開発によるシナジー効果を考慮した手法は、日本の支援の特徴といえる。コミュニティ活動におけるローカル NGO とのパートナーシップと連携も、同プロジェクトの特筆すべき点である。
<p>有効性 (予測) 高い</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 有効性は以下の理由から、現時点では高いと判断される。 ・ 対象校では、SMC はすでに作成した SIP をもとにコミュニティの貢献と自助努力により資金のかからない活動や低資金でまかなえる活動を実施し始めており、今後、地方政府によって、技術的財政的支援が強化されれば、対象校が資金を得て、SIP のなかで予算を必要とする活動を実施できる可能性は高いと考えられる。今後の SIP 実施とモニタリングによって、SMC の学校運営能力が高まることが期待されるため、プロジェクト目標が達成される見込みは高いといえる。 ・ プロジェクトは、コミュニティの参加により SMC が SIP を計画し、資源を明らかにし、実施、モニタリングしていくことによって、SMC の学校運営能力が向上することを目指しており、成果とプロジェクト目標の関係は整合性がある。 ・ コミュニティ啓発活動により、ほとんどの対象校でコミュニティの貢献は顕著に増加しており、結果として学校の環境や教育の質が向上し

	<p>始めている。</p> <ul style="list-style-type: none"> プロジェクトは、既存の研修システムで用いられる教材の改善を試みており、修正されたマニュアルや教材は、今後、他地域でも DEO や SS、RP、SMC の能力強化のために有効に活用される見通しである。 対象郡でのローカル NGO との連携は有効に機能しており、このパートナーシップの手法や経験が SSRP の戦略に提言しうるものである。 プロジェクト目標達成のためには、SIP 実施支援や VEP の改定支援、DEP の改定に重要な役割を果たす DEO、SS、RP の能力が、今後の活動のなかでさらに強化される必要がある。DEO については、対象校の抱える教育の質の問題を解決するために、学校に技術的支援を行い学校間の格差を埋める努力がさらに求められよう。
<p>効率性 適正</p>	<ul style="list-style-type: none"> 投入量と成果達成の関係から、効率性は適正であると判断される。 成果 1 は、SMC の意識向上によりほとんどの対象校でコミュニティのニーズを反映した現実的な SIP が作成され、すでに資金のかからない活動や低資金でまかなえる活動から実施が開始されている。資金源を求めて積極的に動く学校もあり、十分に成果の産出が行われている。成果 2 は、SIP、VEP、DEO の連携と整合性の強化をはかるべく活動中であり、対象地の VEP と DEP は改定の過程にある。成果 3 は、成果 1 と 2 の結果をもとに、来年から具体的に提言がはかれる予定である。 SIP を実施するための財源にアクセスする機会や技術が、SMC にはいまだ不足している。DEO による SIP のレビューとフィードバック、DEO、DDC、VDC による SIP 支援のためのネットワーク活動、学校間での情報交換と SIP 実施のグッドプラクティスの共有などの活動が、今後の効率性の向上のために求められる。 コストパフォーマンスの点では、専門家、機材、研修、先方からの施設提供の量、質、タイミングともに適切であった。パートナー NGO の現場での DEO、SS、RP との協働も、プロジェクト活動の効率性に大いに貢献した。ただし、特に郡レベルでキーとなるカウンターパートの異動は、プロジェクト活動に影響を与えている。 子どもためのコミュニティ主体型ノンフォーマル教育支援プロジェクト (CASP)、学校保健・栄養改善プロジェクト (SHNP)、学校建設案件など他の JICA 案件との情報交換や協働が、プロジェクトの効率を上げている。DEP 支援に関しては、ワールド・エデュケーション (World Education) と対象郡を同じくするため、密な情報交換を行っている。
<p>インパクト (予測) 中程度</p>	<ul style="list-style-type: none"> インパクトは、上位目標の達成見込みからみて、現時点では中程度と判断される。対象校が作成した SIP には、不利な立場に置かれた子どもたちを学校に通わせるための様々な活動が計画されており、多くの学校が、SMC や教師、PTA による就学キャンペーン、家庭訪問、奨学金供与、文房具の配布などをすでに実施している。この点からみて、対象校による活動は現地の就学率や退学率の改善に貢献することが予測される。しかし、対象地域の貧困状況や地方分権化の動向を考慮すると、上位目標を達成する見込みは不確実である。 上位目標を達成するためには、学校運営改善を支援し、VEP と DEP を作成する役割を果たすはずの DDC/DEC や VDC/VEC が十分に機能していない。 SSRP 開発予算の 3.5% が地方レベルの能力開発に割り当てられることになっており、プロジェクトの学校運営の能力開発のアプローチがここに反映されることが期待される。 他のドナーに対しても、現場の経験をふまえたプロジェクトの SMC 能力強化のアプローチが影響を与えることが期待される。 コミュニティでは、すでにプロジェクトによるポジティブなインパクトが発現している。例えば、住民の教育意識が上がり、将来の展望について考えるようになったこと、教師と親の関係が良好になり、教師の職務態度が改善されたこと、児童たちも、不登校児の家庭訪問、学校改善活動などに参加するようになり、より規律が守られるようになったこと、などである。プロジェクト・デザインに社会包摂が統合されているため、現在のところ、コミュニティに対する負のインパクト

	は見受けられない。
自立発展性 (見込み)	<ul style="list-style-type: none"> 自立発展性は、以下の理由から現時点では、中程度であると判断される。 SSRP2009-2015 がプロジェクトのアウトカムを支援していく見込みである。
中程度	<ul style="list-style-type: none"> MOE と DOE は、プロジェクトのモデルを他地域に普及していくことを考えており、DOE はすでに、プロジェクトの支援した DEP ガイドラインを承認し、全 75 郡に配布している。 RC レベルと学校レベルで、RP や SMC の運営能力や組織能力は向上しているが、DEO の指導能力はさらに強化が求められる。SIP の支援に加えて、VEP と DEP の連携推進に関しても、DEO の働きは十分ではない。DEO や SS の学校改善支援は十分とはいえないが、RP のなかには、自分の担当 RC のプロジェクト対象外の学校に対して、プロジェクトで開発された SIP の研修教材やフォーマットを配布している者もいる。 RC レベルと学校レベルでは、住民や教師などが学校運営の改善を十分に認識し始めたため、オーナーシップは醸成され始めている。しかし、DOE や DEO からの技術的財政的支援はいまだ十分とはいえない。 DOE による SIP 予算は、ノンサラリー経常経費などの名目で今後増加され、継続的に学校の児童数に応じて配布されていく見込みである。 対象郡では、DDC や VDC の教育に対する予算割り当ては増加していく傾向であるが、SIP 実施のために同予算を使えるかどうかは、それぞれの学校の SMC の能力にかかっているのが現状である。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

・プロジェクトは既存の研修システムで用いられる教材の改善を試みているため、プロジェクトの経験をもとに修正されたマニュアルや教材は、ネパールの他地域でも十分に有効に活用できるように計画されている。

(2) 実施プロセスに関すること

・ローカル NGO と協働してコミュニティ動員を行うことにより、対象校の学校改善のために非常に有効に機能している。

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

・地方分権化が進行中であり、DDC、DEC、VDC、VEC が完全に機能しておらず、コミュニティによる学校運営改善に対する支援が有効に行われていない。

(2) 実施プロセスに関すること

・郡レベルで DEO と SS、RP の異動が行われ、経験の蓄積が行われにくい状況がうまれている。

3-5 結論

今回の調査結果に基づき、合同レビュー調査団は特にコミュニティレベルにおいて、参加型の SIP 作成を通じて、学校運営改善に対するオーナーシップの醸成やコミュニティの貢献が増え、SMC、コミュニティの能力が確実に高まっていることを確認した。また、コミュニティによる学校改善を進めていくうえで、コミュニティに一番近い存在である DEO、SS、RP がキーパーソンであり、彼らのさらなる能力強化こそがコミュニティと行政が協働でプロジェクト目標を達成していくうえで重要であることが再確認された。しかしながら、プロジェクトの活動（研修やモニタリング活動）を通じて DEO、SS、RP の能力向上は行われているものの、DEO、SS、RP の人事異動や人員配置の不足、柔軟な予算の不足が組織としての能力を生み出すには至っていない。

ネパールは地方分権化に向かう過程にありその機運が高まっているが、選挙が行われていないことから、DDC、DEC、VDC、VEC が完全に機能しておらず、コミュニティが学校を改善していこうとするボトムアップのニーズに必ずしも応えることができていない状況にある。

しかしながら、プロジェクト後半の活動において、プロジェクト前半で作成されてきた SIP の実施、モニタリングに向けたさらなる SMC やコミュニティの能力強化、SMC やコミュニティをファシリテーションする DEO (SS/RP) の能力強化、DDC/DEC、VDC/VEC との連携強化が行われることにより、プロジェクト目標は達成されると合同調査団は考える。

折りしも本合同レビューが開始された時に、2009 年から 7 年間の教育セクターの方向性を定める SSRP が承認された。このプログラムにおいて、SMC の能力強化や DEO による技術的なバックストップの重要性が指摘されており、本プロジェクトの成果がこのようなネパール政府の重要課題に資することを合同レビュー調査団は期待する。

3-6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

（1）グッドプラクティスの共有

今般の調査を通じて、SIP の実施に向けた活動（特にお金のかからない活動）が行われていることが確認できた。これら活動のグッドプラクティスを DEO (SS/RP) が中心となって収集、分析し、彼らの日常のスーパービジョンに活用するとともに、SMC 間での学びあいの場を設定することが提言される。

（2）地方自治体との連携強化

お金のかからない SIP の実施が進むなか、SMC のやる気を高めるためにも今後お金のかかる活動（主に教室や衛生施設など）についての資金手当が重要である。地方分権化の過程において、地方自治体におけるこれら予算は増加する傾向にあり、今後は DEO、SS、RP を中心に SMC がこれら資金にアクセスできる道筋をつけることが重要である。したがって、SIP、VEP、DEP の計画のリンケージの強化とともに、実際にお金がコミュニティに配賦されるようさらに DOE と地方自治体との連携強化が行われていくことが提言される。

（3）SISM の成果を生かした研修内容の改善に向けた取り組み

SISM で行われた研修はコミュニティの意識向上に大いに役立ち、SIP の質の改善や SIP 実施に向けたコミュニティによる貢献の度合いが増している。MOE と DOE は SSRP 実施の枠組みにおいて、これら成果、特に研修プログラム、予算手当、研修に従事するスタッフの養成について検討することが提言される。

（4）SIP 実施支援に向けた DEO、SS、RP の取り組み

SMC、コミュニティによる SIP 実施が進むなか、教育の質の問題など、コミュニティ間に共通し、コミュニティだけでは解決できない事項（技術的、財政的）については、DEO、SS、RP による介入が必要となる。よって、本プロジェクト期間でこれら事項への取り組みについて、DEO、SS、RP の役割を明確にするとともに、パイロット事業の実施を通じて、彼らの能力をさらに強化することが提案される。

（5）DOE、DEO の役割

地方分権化政策において、教育開発における地方自治体の役割が大きくなり、コミュニティが学校運営改善において積極的な役割を果たすことは自明のことである。しかしながら、引き続き教育の質や平等を確保するにあたって、DOE、DEO が果たすべき役割や責任は重要かつ大きい。その意味で、DEO がコミュニティのニーズを十分分析し、DOE がそれらを中央のビジョン、政策、ガイドラインに反映させ、DOE から DEO に、DEO からコミュニティに具体的なメッセージとして提示していくことが望まれる。そこで、本プロジェクトの実践を通じた現場での学びを着実に蓄積、分析し、今後予定されている成果 3 に反映されることが提言される。

（6）教育省内や教育セクターのドナーコミュニティとの SISM 成果の共有

SSRP が開始されるにあたり、ネパール政府と各ドナーの間ではキャパシティディベロップメントへの関心が高まっている。そのような状況下、SISM で取り組んでいるキャパシティディベロップメントの成果が関係者間のディスカッションにおいて共有され、今後策定されるキャパシティディベロップメントプランに反映されることが肝要である。したがって、MOE、DEO が中心となりプロジェクトの情報や教訓、知見を MOE 内、その他関係政府機関やドナーと共有していくことが提案される。

（7）制度化について

プロジェクトの経験が制度化されていくには、人事異動を克服してプロジェクトの経験が

確実に引き継がれていくことが肝要であり、中央レベルでの学校運営に関与する他部署のさらなる関与が増えることも提言される。

目 次

序 文

地 図

写 真

略語表

中間レビュー調査結果要約表

目 次

第1章 評価調査の概要.....	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的.....	1
1-2 プロジェクト概要.....	1
1-3 調査団の構成と調査期間.....	2
1-4 主要面談者.....	3
1-5 団長所感.....	5
第2章 中間レビューの方法.....	8
2-1 レビューの方法.....	8
2-2 評価のプロセス.....	9
2-3 データ分析.....	9
第3章 プロジェクトの実績.....	11
3-1 投入実績.....	11
3-2 成果の達成度.....	11
3-3 プロジェクト目標の達成度.....	14
3-4 上位目標の達成見込み.....	16
3-5 実施プロセスの検証.....	16
3-6 PDMの見直し.....	16
第4章 中間レビュー結果.....	18
4-1 5項目ごとの評価.....	18
第5章 結論.....	21
第6章 提言.....	22

添付資料

1. ミニッツ

2. 評価グリッド（和文）

第1章 評価調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

ネパール連邦民主共和国の小学校の純就学率は全体で86.8%であり、女子に限れば83.4%にとどまっている（2005年、School Level Educational Statistics of Nepal）。また、小学校1年生の50.7%が1年生修了時点で留年・中退している（2006年、Flash report 1）。この初等教育の完全普及を阻害している要因については、教員の質の低さや学校施設の不足などだけでなく、貧困や親の教育に対する意識の低さ、少数民族やカーストの問題なども挙げられる。

ネパール教育・スポーツ省（MOES、現教育省）は、初等教育の完全普及と教育の質の向上を目的とした「万人のための教育（Education for All、EFA）プログラム」（2004年～2009年）のなかで、教育行政の地方分権化と住民参加による学校運営を重要戦略と位置づけている。その具体的な手段として、各学校において地域住民によって組織された学校運営委員会（School Management Committee、SMC）が、学校改善計画（School Improvement Plan、SIP）を作成し、SIPに基づき学校を運営する制度が導入されている。しかし、現実にはSMCメンバーや校長・教員等の学校関係者の能力が十分でないために、制度が十分に機能していない状況にある。また、地域の教育データや教育計画に基づく予算配賦が行われておらず、学校改善に必要な教育予算が確保できない状況が生じている。さらに、教育行政の分権化は、学校や行政の資金動員の能力の差などにより、学校間、地域間の格差を生じさせており、国全体で就学率や中退率を改善するうえでの阻害要因となっている。

このような状況から、ネパール政府から日本に対し、地方教育行政と学校運営の能力強化についての技術協力の要請が行われた。この要請に基づき、2007年に第1次・第2次事前評価調査団が派遣され、案件形成に必要な情報の収集・分析や同国政府とプロジェクトの実施についての協議・合意が行われた。そして、2007年10月にJICA ネパール事務所長とMOES計画局次官補との間で実施協議の討議議事録（R/D）が署名・交換された。

このR/Dに基づき、本プロジェクトは教育局（Department of Education、DOE）をカウンターパート（C/P）機関として、2008年2月から2011年2月までの3年間の予定で実施されており、これまで6名の短期専門家（総括／教育行政、地方教育行政／財政1、地方教育行政／財政2、学校運営、モニタリング・評価、業務調整）を複数回派遣してきた。

2009年度はプロジェクト中間年にあたるため、相手国政府関係者とこれまでの実績を確認し、評価5項目の観点からレビューを行い、プロジェクトの残り期間の課題と今後の方向性について確認し、合同レビュー報告書に取りまとめ、合意することを目的に中間レビュー調査団を派遣した。

1-2 プロジェクト概要

上位目標	プロジェクト対象地域における初等教育の就学率及び中退率が改善する。
プロジェクト目標	プロジェクト対象地域において、政府の支援と住民参加により学校運営が改善される。

成 果	<ol style="list-style-type: none"> 1. 住民参加による SMC の学校運営能力が向上する。 2. 郡開発委員会 (DDC)、村落開発委員会 (VDC)、郡教育事務所 (DEO) が技術・財政面で学校ベースのマネジメントを支援する能力が改善される。 3. 教育・スポーツ省 (MOES)、教育局 (DOE) が全国的に最低限の教育の質の確保を達成するために採用すべき措置 (施策・基準) についての提言が策定される。
-----	--

1-3 調査団の構成と調査期間

(1) 調査団の構成

- 1) 総括／団長：江口 秀夫 JICA 人間開発部 次長
- 2) 評価計画：江崎 千絵 JICA 人間開発部基礎教育グループ基礎教育第一課
- 3) 協力計画：柴垣 葉 JICA ネパール事務所 所員
- 4) 評価分析：池田 悦子 オーピーシー株式会社 コンサルタント

* 正式な団員ではないが、「Mission Coordination」として JICA ネパール事務所 Program Officer のクリシュナ・ラムサル (Krishna Lamsal) 所員も参団。

(2) 調査期間

評価分析団員は平成 21 年 7 月 12 日から 7 月 23 日の 9 日間。

(評価分析団員は 7 月 5 日から 7 月 23 日の 19 日間)

日		行 程
7/6	月	(池田団員の情報収集は 7 月 6 日より開始) 柴垣所員、ラムサル所員との打ち合わせ 会合／インタビュー； - 教育局局長 (Mr. Mahashram Sharma)、プロジェクトダイレクター (Mr. Bishunu Devkota)
7/7	火	会合／インタビュー；SISM 日本人チーム ラスワ郡へ移動
7/8	水	会合／インタビュー； - ラスワ郡教育事務所長 - VDC セクレタリー、VDC メンバー、パートナー NGO「SEARCH NEPAL」、SMC 議長、SMC メンバー
7/9	木	会合／インタビュー；校長、教員、児童、PTA カトマンズへ移動
7/10	金	会合／インタビュー； - 教育局プログラム・予算セクション副局長／プロジェクトマネージャー (Project Manager, Mr. Hari Lamsal) - 教育局プログラム・予算セクションオフィサー／トレーニングタスクフォースメンバー (Mr. Meghnath Sharma)

7/11	土	会合／インタビュー；ラスワ郡 SS、RP レポート作成
7/12	日	レポート作成
7/13	月	会合／インタビュー； - 前ダディン郡教育事務所長 (Ms. Rajya Laxmi Nakarmi) - NGO 「World Education」 江口総括、江崎団員到着 JICA ネパール事務所長表敬、団内打ち合わせ
7/14	火	教育省次官補表敬 (Mr.Arjun Bhandari, Dr. Lava Deo Awasthi) 会合／インタビュー； - 学校運営セクション副局長 (Mr. Niva Raj Joshi) - 教育管理情報システムオフィサー (Mr. Shanker Thapa)
7/15	水	ダディン郡へ移動 会合／インタビュー； - ダディン郡教育事務所長、SS、RP - Muralibhanjyan VDC 訪問
7/16	木	会合／インタビュー； - ダディン郡地方開発オフィサー - Sunaula Bazar VDC の Bhairavi 小学校訪問 - パートナーNGO 「AASAMAN NEPAL」 カトマンズへ移動
7/17	金	会合／インタビュー； 海外援助調整セクション (SSR 担当) 団内打ち合わせと特別会合準備
7/18	土	団内打ち合わせとレポート作成
7/19	日	ネパール側レビューチームと SISIM チームとのミニッツ協議
7/20	月	リードドナー (デンマーク大使館 Mr. Ove) との会合
7/21	火	特別会合とミニッツ署名 JICA ネパール事務所長への報告
7/22	水	在ネパール日本大使館への報告

1-4 主要面談者

今回の調査における主要面談者は以下のとおり。

教育省 (Ministry of Education)

Mr. Arjun Bahadur Bhandari Joint Secretary, MOE

Dr. Lava Dev Awasthi Joint Secretary, MOE

Dr. Lekhnath Poudel Under Secretary, MOE

Mr. Diwakar Dhungel Under Secretary, MOE

教育局 (Department of Education)

Mr. Mahashram Sharma Director General, DOE
Mr. Bishnu K. Devkota Director, DOE
Mr. Hari P. Lamsal Deputy Director, DOE
Mr. Niva Raj Joshi Deputy Director, DOE
Ms. Rajya Laxmi Nakarmi Deputy Director / Former DEO of Dhading
Mr. Meghnath Sharma Section Officer, DOE

ラスワ郡教育事務所 (Rasuwa District Education Office)

Ms. Rama Aryal Acting District Education Officer, Rasuwa DEO
Mr. Baikuntha P. Jha School Supervisor, Rasuwa DEO
Mr. Druba Prasad Lamichhane Resource Person, Rasuwa DEO
Mr. Santosh Lal Shrestha Resource Person, Rasuwa DEO
Mr. Ram Prasad Pandey Resource Person, Rasuwa DEO

ラスワ郡内村落開発委員会

Mr. Tikam Bahadur Shahi VDC Secretary, Dhaibung Kalika VDC, Rasuwa

ダデイン郡教育事務所 (Dahding District Education Office)

Mr. Man Bahadur Chhetri District Education Officer, Dahding DEO
Mr. Bed Hari Dahal School Supervisor, Dahding DEO
Mr. Lal Bahadur Pandey School Supervisor, Dahding DEO
Mr. Dipak Sigdel School Supervisor, Dahding DEO
Mr. Krishna K. Shrestha School Supervisor, Dahding DEO
Mr. Krishna Raj Adhikari Resource Person, Dahding DEO
Mr. Bhupendra Shrestha Resource Person, Dahding DEO
Mr. Basanta Silwal Resource Person, Dahding DEO
Mr. Arjun Bahadur Rijal Resource Person, Dahding DEO
Mr. Babu Krishna Shrestha Resource Person, Dahding DEO

ダデイン郡内村落開発委員会

Mr. Baikuntha P. Lamsal Former VDC Secretary/VEC Coordinator,
Muralibhanjyang VDC

SISM プロジェクトのパートナーNGO

《SEARCH NEPAL-ラスワ郡》

Mr. Pemba Sherpa Program Officer, Search Nepal

Mr. Risheshwor Paudyal	District Supervisor, Search Nepal
Mr. Govinda Magar	Social Mobilizer, Search Nepal
《ASAMAN NEPAL-ダディン郡》	
Mr. Dineshwor Shah	Team Leader, Asaman Nepal
Mr. Punya P. Pokharel	Field Coordinator, Asaman Nepal
Mr. Ram Naresh Raut	Field Coordinator, Asaman Nepal
Ms. Radhika Adhikari	Social Mobilizer, Asaman Nepal
Mr. Prakash Shrestha	Social Mobilizer, Asaman Nepal

その他 NGO

Ms. Radha Koirala	Program Officer, World Education International
-------------------	--

SISM プロジェクトチーム

石田 洋子	総括／教育行政
渡辺 真実	地方教育行政／財政 I
鶴田 厚子	学校運営
Mr. Khagendra Subba	ネパール人コーディネーター
Mr. Bishnu Acharya	

在ネパール日本大使館

半井 麻美	三等書記官
-------	-------

JICA ネパール事務所

丹羽 憲昭	所長
福田 義男	次長
柴垣 葉	所員
竹内 麻衣子	所員
Mr. Krishna Lamsal	プログラムオフィサー

1-5 団長所感

本プロジェクトは、学校運営改善をプロジェクト目標として設定し、成果1として「学校改善計画（SIP）をコミュニティが参加型で作成すること」、成果2として「地方教育行政機関が学校改善計画を支援すること」という2つのコンポーネントからアプローチし、これらの実践活動と活動の結果として導き出される変化を分析して、ネパールの教育政策・教育計画において有効な学校運営改善の戦略・方法論のモデルを成果3として提言しようとするものである。

プロジェクト開始から1年半が経過し、現時点では計画通り順調に進行しており、特に成果1の関連のSIP作成段階に関しての支援の結果として多くの学校でコミュニティの参加により計画が作成され、一部その活動が実践され始めていることが今回確認されたことは、前述のとおりである。計画

段階における行政サイドから学校・コミュニティへの関与に関しても、プロジェクト活動の一環としてスクールスーパーバイザー（School Supervisor;SS）やリソースパーソン（Resource Person;RP）への能力強化が図られており、今後さらに SMC が作成した改善計画を実際に実施する段階での技術的財政的な支援に移行するなかで、地方行政側にいっそうの能力強化が求められることになり、すなわち成果 2 に関連してのプロジェクト後半の中心的課題となってくる。コミュニティの参画という観点に関して、プロジェクト支援による行政からの働きかけにより比較的早期にかつ容易に参加度合いが高まるが、行政の能力強化という点では、能力向上に一定の時間を要すること、行政側の人員不足や計画実施に必要とされる基本的な技術的知識や資金の不足、予想される人事異動などの要因から、困難が予想されるところである。しかし、現実的で効果的なアプローチ探求のためには、プロジェクトとしてはこれら要因も考慮にいれつつネパール側へ働きかけ、ネパール教育省（Ministry of Education、MOE）の中央・地方組織が主体的に活動を推進するよう支援する活動を実施する必要がある。

中間レビューに先立ち、プロジェクト側が独自に内部中間評価を実施して、プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）上の指標に基づき、データ収集・分析を行っている。この過程で、指標の定義や設定に関して、あいまいな指標、収集が難しいもの、他の指標と同義のものなどが明らかになったことから、一部の指標の整理作業をした。あわせて、具体的な数値目標の設定も試案を作成した。これらについては、ネパール側関係機関との合意形成も必要であるとの指摘もあり、ミニッツには指標検討の必要性を指摘するにとどめ、プロジェクトの定例会議の場で再検討してもらうことを依頼することとした。これら指標の具体的設定は、成果 1、2 の有効性を実証するものであり、指標を検証する作業を行うことそのものが、教育施策の有効性を確かめるという行政実施能力の強化につながるものと考えられる。

ネパール側は、地方分権化の流れもあり、教育の現場である学校・コミュニティ単位での課題解決という方向性を示しているが、すべてのことを地方行政や学校・コミュニティに任せてしまう行き過ぎの面が生じることの懸念がある。すべてのひとのための教育、女子教育の重要性といった国家教育政策としての重要課題や方向性は、教育省—地方教育行政機関のラインでメッセージと戦略を示してそれに基づいて学校計画が作成され、さらに学校・コミュニティ固有の課題が盛り込まれるというのが本来の姿であり、行政側の責任と役割およびそれを果たすための能力向上という観点は今後の議論になるものと思われる。最末端の学校・コミュニティ任せにしてしまうことは、教育を取り巻く諸条件や環境が非常に異なるネパールにおいては、学校間格差を拡大し、位置や規模、コミュニティの貧困度合いが高く、最初から不利な立場にある学校に対して必要な配慮がなされなくなる恐れがある。公教育を提供する立場からは、教育の公平性という観点から不利な立場にある人々に対する特別な配慮の観点も必要である。

また、コミュニティ側だけでは発想できない課題や解決策があり、それらの観点については、支援する日本側の経験や知識が導入され活用される領域があるものと考えられる（たとえば、学校保健、教員研修、就学前教育、情操教育、障害を持つ児童への特別支援教育など）。

現在、ネパールに対する教育セクターの支援としては、無償資金協力による学校建設、技術協力プロジェクト、ボランティア派遣、草の根技術協力が行われており、これまでも有機的な連携が事務所により考慮されている。たとえば、学校建設では、本プロジェクトの対象郡であるダディン郡で 6 校程度が対象になる見込みであり、草の根無償の候補としても検討されうると考えられる。ボランテ

ィア派遣においても、教育省教育統計局とラスワ郡の教育リソースセンター（Resource Center、RC）には協力隊員が派遣されており、今後パイロット郡である2郡への教育セクター関連のボランティア派遣も計画されており、教員研修センターへのシニアボランティアの派遣もあることから、本プロジェクトと関連する分野に対するボランティア事業とのよりいっそうの連携が期待される。学校保健プロジェクトも開始されたところであり、パイロット郡は違うものの、情報交換等の取り組みにより双方のプロジェクト活動の促進につながることが期待される。

第2章 中間レビューの方法

2-1 レビューの方法

本評価調査は、「JICA 事業評価ガイドライン・改訂版、プロジェクト評価の実践的手法」に基づき、日本、ネパール双方から選出された評価メンバーによって実施された。PDM と活動計画（PO）に基づき、プロジェクトの計画と中間レビュー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 の指標に基づいた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

以上の検証は、本レビュー調査のために作成された評価グリッドをもとに行われた。この評価グリッドは、2007年10月17日に結ばれたR/Dで同意されたPDMとプロジェクトのPOをもとに作成した。以下の表1は、PDMの9つのロジカルフレームワークを示している。

表 1 PDM のロジカルフレームワーク

上位目標	プロジェクト目標が達成された結果として、発現が期待される開発効果で、プロジェクトの方向性を示す。
プロジェクト目標	プロジェクトの実施により、終了時まで達成が期待されている目標。
成果	プロジェクト目標を達成するために実現すべき複数の事項で、活動の実施により達成される。
活動	プロジェクトの成果を実現するために、人員、資金、機材などの投入を効果的に用いて実施する具体的な行動。
外部条件	プロジェクトの成功のために重要であるが、プロジェクトではコントロールできず、かつ生ずるか否か不確かな条件。
指標	成果、プロジェクト目標、および上位目標の達成度を具体的に示す基準となる量的、質的な目標値。
入手手段	指標を検証するためのデータソース。
投入	プロジェクトの実施のために必要で、援助側、被援助側が提供する人員、資金、機材、施設など。
前提条件	プロジェクト開始前に満たされるべき事柄、条件。

出展：PCM 手法・参加型計画

本中間レビュー調査では、プロジェクトの投入実績、活動実績、成果、プロジェクト目標、上位目標の達成度を把握したうえで、プロジェクトの実施プロセス状況を調査し、これらの情報収集をもとに評価5項目に沿って評価が行われた。評価5項目の視点は、下表2のとおりである

表2 評価5項目の視点

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

参考資料：JICA 事業評価ガイドライン・改訂版、プロジェクト評価の実践的手法

2-2 評価のプロセス

本中間レビューチームの到着前に、プロジェクトでは内部中間評価調査を行い、2郡のサンプル校6校での調査結果をもとに報告書をまとめた。この報告書の内容も、本レビューの5段階評価には反映されている。

2-3 データ分析

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

(2) 主要関係者への質問票配布と受領

プロジェクト専門家、教育局、郡教育事務所、パートナーNGO

(3) 主要関係者へのインタビュー

プロジェクト専門家、教育省、教育局、郡教育事務所（District Education Office、DEO）、郡開発委員会（District Development Committee、DDC）の地方開発オフィサー、VDC セクレタリー、パートナーNGO、プロジェクトのナショナルスタッフ、開発パートナー

(4) 主要関係者へのフォーカスグループ・ディスカッション

村落開発委員会（Village Development Committee、VDC）、村落教育委員会（Village Education Committee、VEC）、SS、RP、SMC、PTA、校長、教師、児童

（5）現場視察

ラスワ郡、ダディン郡の対象小学校と村落。DEO、DDC、VDC、パートナーNGO 事務所。

第3章 プロジェクトの実績

3-1 投入実績

日本とネパール双方の投入は、R/Dに基づいて以下のとおり行われた（2009年6月時点）。

（1）日本側

①6名の日本人専門家（チームリーダー/教育行政、地方教育行政・財政I、地方教育行政/財政II、学校運営、モニタリング・評価）が配置された（ミニッツ添付5参照）。

②2009年、7名のカウンターパートが本邦研修に参加した（ミニッツ添付7参照）。

③プロジェクト一般経常経費（学校改善計画・村落教育計画・郡教育計画研修、隔月会議、NGO支払い）と事業経費（人件費、文具、事務用品、事務機器、輸送）に約17,000,000ルピーの拠出（ミニッツ添付8、9参照）。

④4駆車両、バイク、PC等の機材に約3,000,000ルピーの拠出（ミニッツ添付8、9参照）。

（2）ネパール側

①中央レベルで、プロジェクトディレクター（DOE局長）1名、プロジェクトマネージャー（プログラム予算セクション副局長）1名、プロジェクトオフィサー（プログラム予算セクション・セクションオフィサー）1名、学校運営セクションの副局長2名を任命。ダディン郡とラスワ郡のそれぞれに、DEO1名が配置された（ミニッツ添付6参照）。

②DOEにより、事務所スペースと備品、会議・セミナー室の提供、903,000ルピーに値する（ミニッツ添付9参照）。

3-2 成果の達成度

ほとんどの対象校で住民参加によりSIPが作成されており、住民の意識やオーナーシップも醸成されている。また、作成したSIPのなかでも費用のかからない活動や低予算でまかなえる活動を実施し始めている対象校も多く、なかにはすでに郡のDEO、DDC、VDCや他INGOなどに対し、SIPを活用して予算申請を始めている学校もある。この点から、成果1は十分に達成されつつあるといえる。一方、成果2に関しては、村落教育計画（Village Education Plan、VEP）と郡教育計画（District Education Plan、DEP）の提出はこの7月末の予定であり、学校改善を支援するためのSIP、VEP、DEPの連携強化は進行中であるため、産出はこれからといえる。成果3に関しても、政府への具体的な提言は、成果1と2の活動を反映して来年度から行われる見通しである。

内部中間評価報告書と中間レビューチームの調査から、それぞれの指標の達成度について、以下の結果が得られた。

成果1: 住民参加によるSMCの学校運営能力が向上する。

1-1. 不利な立場にいる住民を含めたSMCメンバーを選出しているSMCの数

内部中間評価によると、ジャナジャティやダリットのような不利な立場にいる住民はSMCメンバーの42%から47%を占めており、この割合は両郡にて前年と変わらない。しかし、女性のメンバーは両郡ともに20%に満たず、ジェンダーバランスには改善の余地がある。

1-2. コミュニティにおける初等教育の実状を理解している SMC の数

この指標は測定が困難である。しかしながら、中間レビューチームの現地調査によると、対象校では、SIP 作成のために、SMC を中心に子どものいる家庭のマッピングや学校の問題分析を行ったため、コミュニティの教育の実状を把握した内容になったという声が多い。また、不利な立場にいる住民も SIP の作成のプロセスに参加したため、SIP の内容は以前と比べて、コミュニティニーズを反映した現実的で質の高いものになったことが見受けられる。

1-3. コミュニティのニーズを適切に反映した SIP を作成できる SMC の数

この指標も測定が困難である。しかしながら、過去のSIPは、教室建設や教師の雇用など学校環境の整備が多かったが、SMCがプロジェクトの研修を受けた後は、費用のかからない活動や低予算でまかなえる活動が、SIPの内容に加えられるようになった。研修を受けたSMC メンバーは特に、マッピングや問題分析、アクションプラン作成、資源確認とアクセス法、ソーシャルオーディット（コミュニティ参加（PTA）による学校活動・実績チェック）などの知識が役に立ったという。

1-4. SIP 作成ワークショップへの保護者と地域住民の参加度

過去においては、学校運営を考え SIP を作成するのは校長のみの責任であった。中間レビュー調査では、プロジェクトによって、SMC メンバーやPTA メンバーが SIP の作成過程に参加するようになってからは、メンバーが学校運営の重要さに気づき、自らの意見や考えを述べるようになっていくことがわかった。多くの対象校で、SMC メンバーや保護者たちは、RP やパートナーNGO の指導のもとに、村のデータを集め、自分たちの問題を分析し、それを解決するための方法を考え、資金源を探す活動を自分たちで始めるまでになっている。

1-5. 学校の活動を適切に実施、モニター、評価できる SMC の数

現在、学校は SIP の実施を始めたばかりのところであるため、実施、モニター、評価の適切性については今後の測定となるが、SMC のミーティング数の頻度自体は、両郡で増加している。また、内部中間評価のサンプル校のすべてが、現在の SIP の実施レベル（18%～44%が実施済み）に満足している。中間レビュー調査では、ほとんどの学校が、費用のかからない活動や低予算でまかなえる活動は始めているものの、予算のかかる活動はまだ実施できていないことがわかった。

1-6. 保護者会に参加した保護者（と地域住民）の数

内部中間評価によると、全サンプル校で、保護者会のなかでも、SMC とPTA のミーティングが最も頻繁に開かれている。また、SIP ミーティングも保護者会の一部となっており、サンプルの6校のうち5校では、年3回開かれている。

1-7. 不利な立場にいる住民の保護者会への参加度

内部中間評価によると、不利な立場にいる住民の保護者会への参加度は、その出席率と発言率ともに、以前は非常に低かったが、近年、ダリットと女性の参加が増加する傾向にある。

1-8. 学校の活動への貢献の意志がある保護者と住民の数

「貢献の意志」については確認が難しいが、この成果は、プロジェクト目標3の指標である「実際の貢献度」によって測定することができる。

1-9. 不就学児童と中退児童のための活動を計画・実施した SMC の数

中間レビュー調査では、多くの学校で、SMC メンバーや親たちによって、不利な立場にいる子どもたちのために家庭訪問や啓発活動、就学キャンペーンが行われていることがわかった。ダリットの子どもに奨学金を給付するための学校収入活動を行ったり、教育の重要性を啓発すべく退学した児童の母親を対象にノンフォーマル教育への参加を呼びかけたりしている学校もある。

成果 2: 郡開発委員会 (DDC)、村落開発委員会 (VDC)、郡教育事務所 (DEO) が技術・財政面で学校ベースのマネジメントを支援する能力が改善される。

VEP と DEP の作成は、7月末提出をめどに進行中である。VEP と DEP の連携の重要性については、プロジェクトの研修によって、対象の DDC、VDC、DEO 間で意識化され、認識されつつあるため、次のステップは、VEP と DEP の更新、その作業を通じた能力強化といえよう。

2-1. DEO (SS/RP) が教育状況を把握するために行った集会や学校訪問などの機会の数

プロジェクトによる影響はまだ確認できない。ただし、内部中間評価によると、ダディン郡では、DEO が、校長会議、SS/RP 会議、スタッフ会議、教員組合会議を開催しており、2008 年は前年と比べると数が増加している。同様に、ラスワ郡でも、DEO が、RP 会議、教員組合会議、試験委員会会議、調整委員会会議などを開いている。中間レビュー調査では、RP による学校訪問の数は、プロジェクト活動開始以降、顕著に増加しており、ラスワ郡では、以前の 3-4 倍の頻度で学校訪問を行っている RP 人もいる。

2-2. DEO (SS/RP) が不利な立場にいる学校へ行った訪問や助言の数

内部中間評価によると、SS と RP による不利な立場にいる学校への訪問数は、2008 年、ダディン郡では全校の 43.8% を占めており、ラスワ郡では 27.3% を占めている。SS/RP は、学校活動をモニターし活性化するため、特に僻地の学校や教師の欠席数の目立つ学校、SMC 活動が機能していない学校、インフラ整備が欠如している学校を訪問している。

2-3. 村落開発計画 (VDP) における初等教育への予算配賦の割合

プロジェクトの影響は確認できない。ただし、両郡ともに、VDC 予算の教育に占める割合が増加傾向にあることは明らかである。特に初等教育への予算割り当ては、2008 年には前年の 2 倍となっている。

2-4. DEC の会議数

ダディン郡では、DEC は 4 名のメンバーで結成され、去年は年 3 回、本年は 12 回の会議が開かれた。しかし、ラスワ郡では、DEC は結成されたものの機能しておらず、本年も昨年も会議は開かれていない。

2-5. DDC の初等教育への予算配賦の割合

プロジェクトの影響は確認できない。ただし、国家の識字キャンペーンのため、DDC 予算内の教育予算は顕著に増加しているが、初等教育に対する予算額はまだ確認できていない。

2-6. 教育分野のステークホルダー（DDC、DEC、VDC、DEO、他ドナー）の定期的ネットワーク会議の数

内部中間評価によると、ダディン郡では、教育セクターのステークホルダー会議は、2007/2008 年には、教育関連機関、NGO や INGO、政党代表を招いて年に 2 回開催されており、この状況は、2008/2009 年も同様である。ラスワ郡では、NGO やダリット組織、障害者組織を招いてのネットワーク会議が、奨学金給付のために 2007/2008 年には年に 1 回開かれている。中間レビューチームは、両郡ともに、DDC/DEO、VDC/VEC、DEO、他関係機関間のネットワーク活動は定期化しておらず、十分に行われていないことを確認した。

成果 3: 教育・スポーツ省（MOES）、教育局（DOE）が全国的に最低限の教育の質の確保を達成するために採用すべき措置（施策、基準）についての提言が策定される。

3-1 提案された施策の数、フィージビリティ、質

プロジェクトによって技術的に支援された「DEPガイドライン」は、すでに全国75郡に配布されている。このように、今後プロジェクトが開発する「RCプロファイル」や「SIPトレーニングガイド」「VEPファシリテーターガイド」などのマニュアルやフォーマットも改訂され、DOEにより活用されることが期待される。また、提言には、メディア団体や教員組合、市民社会を学校改善に巻き込んでいくことが含まれる予定である。

中間レビュー調査では、プロジェクトは、パイロット活動を行うことによって、提言に反映するべき多くの課題を発見している。たとえば、DOEによって学校に供与されるSIPグラントは、児童数に応じた額で、経常経費や教科書代、総務に割り当てられ、ミニマムコストが保障されてはいるものの、SIPの全活動を実施するには十分でない。また、SIPとVEP、DEPの活用の明確な運営方針が中央レベルで決定されておらず、特にVEPの位置づけは明らかでない。DEOとDDC、VDCの連携は、SIP実施のために、さらに強化されなければならないが、それぞれの予算は戦略的に配分されていない。来年度、プロジェクトは、ネパールの有効な学校運営のために、これらの状況を改善するための具体的な提言を策定する予定である。

3-3 プロジェクト目標の達成度

プロジェクト対象地域において、政府の支援と住民参加により学校運営が改善される。

プロジェクト目標は、現時点では達成される見込みがあると判断される。パイロット校として 8 つの VDC から 92 校が選定されており（ダディン郡は対象 5VDC の全 68 校、ラスワ郡では対象 3VDC の全 24 校）、これらの対象校では、参加型により SIP が作成され、すでにコミュニティの貢献により、費用のかからない活動や低予算でまかなえる活動が実施され始めている。DEO や DDC/DEC と

VDC/VEC による技術的財政的支援が今後強化されれば、対象校は予算を必要とする活動を実施するための資金源を得て、学校改善を推進することができよう。

(1) 事業期間に計画された年次 SIP の目標が達成された対象地域の学校数

現時点では、対象校の SMC やコミュニティは年次 SIP の実施を始めたばかりであるため、まだデータは確認できない。

(2) 学校運営についての保護者と地域住民の満足度

内部中間評価のサンプル校である 6 校の調査によると、ダディン郡・ラスワ郡ともに、保護者と地域住民の満足度は増加している。学校が、校長のものではなく、自分たちの学校になったという意識の変化が大きく、住民たちは、環境や教師の態度、ミーティングの改善など、様々な学校の変化に満足している。

(3) 保護者と地域住民からの学校での活動への貢献度（資金、労働力、物資）

内部中間評価によると、ダディン郡では 2008 年には、資金、労働力、物資ともすべて貢献が増加している。他方ラスワ郡では、労働力だけが増加し、他は減少しており、この理由についてはさらなる分析が求められる。中間レビューチームの現地調査によると、プロジェクトによるコミュニティ動員により、住民からの資金、労働力、物資の提供は顕著に増加している様子がみられた。校庭の柵や壁の建設、教室の修復、通学の輸送手段、机や椅子、黒板の修繕、植物や花の栽培、学校式典の企画、優秀な生徒への表彰、家庭訪問、奨学金供与などが、コミュニティの貢献によって行われており、なかには学校資金のための収入向上活動を立ち上げたものもあった。

(4) 学校運営の透明性（学校予算・決算の公表など）

内部中間評価によると、ラスワ郡では、RP がソーシャルオーディットの研修を校長と SMC、PTA を対象に開始したばかりであり、今のところ学校による監査は行われていない。ダディン郡の IRC では、すべての学校に、ソーシャルオーディット委員会が結成されている。一般的にラスワ郡では、ソーシャルオーディットを行っている学校はなく、ダディン郡では、約半分の学校で行われているようである。とはいえ、サンプル校ではどこも年に 1 回保護者会を開き、会計報告を公開していることがわかった。中間レビューチームの現地調査によると、SIP 活動内に活動のレビュー会合を設けている学校もみられ、正式な監査ではなくとも、簡易な活動レビューを支出報告とともにしている学校もあった。

(5) 中央・地方政府が技術・財政面において学校運営を支援するためにとった行動の数

政府によってとられた行動の数は、いまのところプロジェクトにより収集・分析はされていない。中間レビュー調査では、中央や地方政府による技術的財政的支援はいまだ十分ではなく、多くの学校が予算の必要な活動を実施できていないことがわかった。特に DEO の学校改善を支援する役割が十分に果されておらず、また、DDC/DEC や VDC/VED と協働しながら、教育の質を向上する取り組みがなされていない。ただし、RP の学校訪問の回数は増えており、RP によって資金源の確認やアクセスのための助言が行われている。

3-4 上位目標の達成見込み

プロジェクト対象地域における初等教育の就学率及び中退率が改善する。

データ収集は進行中であり、まだ上位目標の達成について結論を出すには時期尚早である。とはいえ、対象校では、不利な立場に置かれた子どもたちの就学を奨励するキャンペーンや様々な支援活動がコミュニティの貢献により実施されており、これらのプロジェクト活動は、現地の就学率や退学率の改善に資するものと思われる。ほとんどの対象校では、SMC や教師、親、児童が率先して、学校に来られない子どもに対し、家庭訪問による両親の説得、奨学金の配布、文房具の供与などを行っている。

3-5 実施プロセスの検証

プロジェクトのマネジメントは、中央レベルで DOE に研修タスクフォースチームを、地方レベルで隔月会議を設定することで、効率的に行われている。隔月会議では、プロジェクトの進捗や課題が、DOE、DEO、SS、RP、VDC セクレタリー、プロジェクトチームとパートナーNGO の参加によって共有されている。意思決定は以上のチーム間で円滑に行われ、日常的には、DOE にてプロジェクトマネージャーとチームリーダーの間で進められているが、プロジェクト事務所が DOE 内に在ることもあり、両者のコミュニケーションは良好である。RC や学校レベルでは、RP と VDC、SMC、校長、パートナーNGO 間のコミュニケーションは良好であり、プロジェクトへの理解が進んでいる。特に RP は学校を指導し活性化するキーパーソンであるため、プロジェクトへの理解が極めて高い。RC と学校レベルでは、SMC や教師が、プロジェクトのポジティブな影響を認識しているため、コミットメントやオーナーシップの醸成も比較的進んでいる。

一方、実施プロセスにおける問題点もいくつかみられる。中央、地方レベルともにカウンターパートの配置は適切ではあるが、DOE のプロジェクトマネージャーが多忙すぎて、打ち合わせや議論の時間をもつことが難しい。また、郡レベルでは、DEO と SS、RP の異動が多く、プロジェクトの進捗に影響を及ぼしている。両郡ともに新しく任命された DEO は、プロジェクトのアプローチや目的を十分理解するには、まだ時間が必要である。また、DEO と VDC、DDC のコミュニケーションは、SIP の計画、実施、モニタリングのプロセスを指導・支援するためにいまだ十分とはいえない。

このほかにも、頻繁な停電、ガソリン不足、治安状況、バンダ（道路封鎖）の頻発、政治的不安定などが、プロジェクト実施に常に影響を与えてきた。

3-6 PDM の見直し

一般のレビュー調査やプロジェクト関係者との協議結果に基づき、中間レビュー調査団は、下記事項について現行 PDM の改訂の必要性を確認した。

下記「(2) 指標」については、日本側評価チームと日本人専門家との協議を行い、指標の整理やターゲット数値の設定案を作成した。今後、ネパール側 C/P と協議・最終確認をしたうえで、JICA 内の手続きに沿った改訂を行っていく予定である。

(1) 外部条件

次にあげる外部条件の追記が必要である。

- ・プロジェクト目標から上位目標につながる外部条件として「コミュニティの経済状況がさらに悪

化しない」

- ・活動から成果につながる外部条件として「カウンターパートの頻繁な異動が起きない」

(2) 指標

上位目標、プロジェクト目標、成果に関する指標の整理、ターゲット数値の設定を行う必要がある。

第4章 中間レビュー結果

4-1 5項目ごとの評価

5項目評価の結果は以下の表3のとおり。詳細は、添付資料ミニッツのアネックス3-3を参照。

表3 5項目評価の結果

評価基準	評価結果
妥当性 高い	<ul style="list-style-type: none"> 妥当性は以下の理由から高いと判断される。 EFA 達成は、ネパールと日本双方の政策に打ち出されており、スクールセクターリフォーム計画（SSRP）（2009年～2015年）の基礎教育の章では、教育への平等なアクセスと教育の質の向上が明記されている。この目標を達成するために、SSRP はコミュニティ参加による SMC の学校運営能力の強化に力を入れる方針であり、同プロジェクトのアプローチと一致している。 対象校は、教育の質を高め、未就学・不登校の子どもを減らすために、学校運営能力を向上する必要があるため、ターゲットグループのニーズは、プロジェクト目標と一致している。 プロジェクトの活動から引き出された教訓やグッドプラクティスが、SSRP の戦略や実施に反映されることが期待される。 プロジェクトの対象地域は、他の JICA 案件や SSRP とのシナジー効果を考慮して、適切に選定されている。対象 VDC は、地域のニーズや他地域への普及の広がりや考慮して、郡の関係者により選定された。 中央、地方、コミュニティレベルの能力開発によるシナジー効果を配慮した手法は、日本の支援の特徴といえる。コミュニティ活動におけるローカル NGO とのパートナーシップと連携も、同プロジェクトの特筆すべき点である。
有効性（予測） 高い	<ul style="list-style-type: none"> 有効性は以下の理由から、現時点では高いと判断される。 いくつかの対象校では、SMC はすでに作成した SIP をもとにコミュニティの貢献と自助努力により資金のかからない活動や低資金でまかなえる活動を実施し始めており、今後、地方政府によって、技術的財政的支援が強化されれば、対象校が資金を得て、SIP のすべての活動を実施できる可能性は高いと考えられる。今後の SIP 実施とモニタリングによって、SMC の学校運営能力が高まることが期待されるため、プロジェクト目標が達成される見込みは高いといえる。 プロジェクトは、コミュニティの参加により SMC が SIP を計画、実施、モニタリングしていくことによって、SMC の学校運営能力が向上することを目指しており、成果とプロジェクト目標の関係は整合性がある。 コミュニティ啓発活動により、ほとんどの対象校でコミュニティの貢献は顕著に増加しており、結果として学校の環境や教育の質が向上し始めている。 プロジェクトは、既存の研修システムで用いられる教材の改善を試みており、修正されたマニュアルや教材は、今後、他地域でも DEO や SS、RP、SMC の能力強化のために有効に活用される見通しである。 対象郡でのローカル NGO との連携は有効に機能しており、このパートナーシップの手法や経験が SSRP の戦略に提言される予定である。 プロジェクト目標達成のためには、SIP 実施と VEP と DEP の改定に重要な役割を果す DEO、SS、RP の能力が、今後の活動のなかでさらに強化される必要がある。現状では人員不足や能力不足により、SIP、VEP、DEP の支援が十分に行われていない。DEO については、対象校の抱える教育の質の問題を解決するために、学校に技術的支援を行い学校間の格差を埋める努力がさらに求められよう。

評価基準	評価結果
	<ul style="list-style-type: none"> 対象地には、僻地性、格差、基本的なインフラ不足、教師不足、能力不足などにより、学校運営改善に多大な困難を抱える学校が散見される。
効率性 適正	<ul style="list-style-type: none"> 投入量と成果達成の関係から、効率性は適正であると判断される。 成果 1 は、ほとんどの対象校で SMC の意識向上によりほとんどの対象校でコミュニティのニーズを反映した現実的な SIP が作成され、すでに資金のかからない活動や低資金でまかなえる活動から実施が開始されている。資金源を求めて積極的に動く学校もあり、十分に成果の産出が行われている。成果 2 は、SIP、VEP、DEO の連携と整合性の強化をはかるべく活動中であり、対象地の VEP と DEP は改定の過程にある。成果 3 は、成果 1 と 2 の結果をもとに、来年から具体的に提言が図られる予定である。 SIP を実施するための財源にアクセスする機会や技術が、SMC にはいまだ不足している。DEO による SIP のレビューとフィードバック、DEO、DDC、VDC による SIP 支援のためのネットワーク活動、学校間での情報交換と SIP 実施のグッドプラクティスの共有などの活動が、今後の効率性の向上のために求められる。 コストパフォーマンスの点では、専門家、機材、研修、先方からの施設提供の量、質、タイミングともに適切であった。パートナー NGO の現場での DEO、SS、RP との協働も、プロジェクト活動の効率性に大いに貢献した。ただし、特に郡レベルでのカウンターパートの頻繁な異動は、プロジェクト活動に影響を与えている。 CASP、SHNP、学校建設案件など他の JICA 案件との情報交換や協働が、プロジェクトの効率を上げている。DEP 支援に関しては、World Education と対象郡を同じくするため、密な情報交換を行っている。
インパクト（予測） 中程度	<ul style="list-style-type: none"> インパクトは、上位目標の達成見込みからみて、現時点では中程度と判断される。対象校が作成した SIP には、不利な立場に置かれた子どもたちを学校に通わせるための様々な活動が計画されており、多くの学校が、SMC や教師、PTA による就学キャンペーン、家庭訪問、奨学金供与、文房具の配布などをすでに実施している。この点からみて、対象校による活動は現地の就学率や退学率の改善に貢献することが予測される。しかし、対象地域の貧困状況や地方分権化の動向を考慮すると、上位目標を達成する見込みは不確実である。 上位目標を達成するためには、学校運営改善を支援し、VEP と DEP を改訂する役割を果すはずの DDC/DEC や VDC/VEC が十分に機能していない。 SSRP 開発予算の 3.5% が地方レベルの能力開発に割り当てられることになっており、プロジェクトの学校運営の能力開発のアプローチがここに反映される見込みである。 他のドナーに対しても、現場の経験をふまえたプロジェクトの SMC 能力強化のアプローチが影響を与えることが期待される。 コミュニティでは、すでにプロジェクトによるポジティブなインパクトが発現している。例えば、住民の教育意識が上がり、将来の展望について考えるようになったこと、教師と親の関係が良好になり、教師の職務態度が改善されたこと、児童たちも、不登校児の家庭訪問、学校改善活動などに参加するようになり、より規律が守られるようになったこと、などである。プロジェクト・デザインに社会包摂が統合されているため、現在のところ、コミュニティに対する負のインパクトは見受けられない。
自立発展性（予測） 中程度	<ul style="list-style-type: none"> 自立発展性は、以下の理由から現時点では、中程度であると判断される。 SSRP2009-2015 がプロジェクトのアウトカムを支援していく見込みである。 MOE と DOE は、プロジェクトのモデルを他地域に普及していくことを

評価基準	評価結果
	<p>考えており、DOE はすでに、プロジェクトの支援した DEP ガイドラインを承認し、全 75 郡に配布している。</p> <ul style="list-style-type: none"> • RC レベルと学校レベルで、RP や SMC の運営能力や組織能力は向上しているが、DEO の指導能力はさらに強化が求められる。SIP の支援に加えて、VEP と DEP の連携推進に関しても、DEO の働きは十分ではない。DEO や SS の学校改善支援は不十分であるが、RP のなかには、自分の担当 RC のプロジェクト対象外の学校に対して、プロジェクトで開発された SIP の研修教材やフォーマットを配布している者もいる。 • RC レベルと学校レベルでは、住民や教師などが学校運営の改善を十分に認識し始めたため、オーナーシップは醸成され始めている。しかし、DOE や DEO からの技術的財政的支援はいまだ十分とはいえない。ただし、DOE による SIP 予算は、ノンサラリー経常経費などの名目で今後増加され、継続的に学校の児童数に応じて配布されていく見込みである。 • 対象郡では、DDC や VDC の教育に対する予算割り当ては増加していく傾向であるが、SIP 実施のために同予算を使えるかどうかは、それぞれの学校の SMC の能力にかかっているのが現状である。

第5章 結論

今回の調査結果に基づき、合同レビュー調査団は特にコミュニティレベルにおいて、参加型の SIP 作成を通じて、学校運営改善に対するオーナーシップの醸成やコミュニティの貢献が増え、SMC やコミュニティの能力が確実に高まっていることを確認した。また、コミュニティによる学校改善を進めていくうえで、コミュニティに一番近い存在である DEO、SS、RP がキーパーソンであり、彼らのさらなる能力強化こそがコミュニティと行政が協働でプロジェクト目標を達成していくうえで重要であることが再確認された。しかしながら、プロジェクトの活動（研修やモニタリング活動）を通じて DEO、SS、RP の能力向上は行われているものの、DEO、SS、RP の人事異動や人員配置の不足、柔軟な予算の不足が組織としての能力を生み出すには至っていない。

ネパールは地方分権化に向かう過程にありその機運が高まっているが、選挙が行われていないことから、DDC、DEC、VDC、VEC が完全には機能しておらず、コミュニティが学校を改善していくとするボトムアップのニーズに必ずしも応えることができていない状況にある。

しかしながら、プロジェクト後半の活動において、プロジェクト前半で作成されてきた SIP の実施、モニタリングに向けたさらなる SMC やコミュニティの能力強化、SMC やコミュニティをファシリテーションする DEO (SS/RP) の能力強化、DDC/DEC、VDC/VEC との連携強化が行われることにより、プロジェクト目標は達成されると合同調査団は考える。

折りしも本合同レビューが開始された時に、2009 年から 7 カ年の教育セクターの方向性を定める SSRP が承認された。このプログラムにおいて、SMC の能力強化や DEO による技術的なバックストップの重要性が指摘されており、本プロジェクトの成果がこのようなネパール政府の重要課題に資することを合同レビュー調査団は期待する。

第6章 提言

(1) グッドプラクティスの共有

今般の調査を通じて、SIPの実施に向けた活動（特にお金のかからない活動）が行われていることが確認できた。これら活動のグッドプラクティスをDEO(SS/RP)が中心となって収集、分析し、彼らの日常のスーパービジョンに活用するとともに、SMC間での学びあいの場を設定することが提言される。

(2) 地方自治体との連携強化

お金のかからないSIPの実施が進むなか、SMCのやる気を高めるためにも今後お金のかかる活動（主に教室や衛生施設など）についての資金手当が重要である。地方分権化の過程において、地方自治体におけるこれら予算は増加する傾向にあり、今後はDEO、SS、RPを中心にSMCがこれら資金にアクセスできる道筋をつけることが重要である。したがって、SIP、VEP、DEPの計画のリンクの強化とともに、実際にお金コミュニティに配賦されるようさらにDOEと地方自治体との連携強化が行われていくことが提言される。

(3) SISMの成果を生かした研修内容の改善に向けた取り組み

SISMで行われた研修はコミュニティの意識向上に大いに役立ち、SIPの質の改善やSIP実施に向けたコミュニティによる貢献の度合いが増している。MOEとDOEはSSRP実施の枠組みにおいて、これら成果、特に研修プログラム、予算手当、研修に従事するスタッフの養成について検討することが提言される。

(4) SIP実施支援に向けたDEO、SS、RPの取り組み

SMC、コミュニティによるSIP実施が進むなか、教育の質の問題など、コミュニティ間に共通し、コミュニティだけでは解決できない事項（技術的、財政的）については、DEO、SS、RPによる介入が必要となる。よって、本プロジェクト期間でこれら事項への取り組みについて、DEO、SS、RPの役割を明確にするとともに、パイロット事業の実施を通じて、彼らの能力をさらに強化することが提案される。

(5) DOE、DEOの役割

地方分権化政策において、教育開発における地方自治体の役割が大きくなり、コミュニティが学校運営改善において積極的な役割を果たすことは自明のことである。しかしながら、引き続き教育の質や平等を確保するにあたって、DOE、DEOが果たすべき役割や責任は重要かつ大きい。その意味で、DEOがコミュニティのニーズを十分分析し、DOEがそれらを中央のビジョン、政策、ガイドラインに反映させ、DOEからDEOに、DEOからコミュニティに具体的なメッセージとして提示していくことが望まれる。そこで、本プロジェクトの実践を通じた現場での学びを着実に蓄積、分析し、今後予定されている成果3に反映されることが提言される。

(6) 教育省内や教育セクターのドナーコミュニティとの SISM 成果の共有

SSRP が開始されるにあたり、ネパール政府や各ドナーの間ではキャパシティディベロップメントへの関心が高まっている。そのような状況下、SISM で取り組んでいるキャパシティディベロップメントの成果が関係者間のディスカッションにおいて共有され、今後策定されるキャパシティディベロップメントプランに反映されることが肝要である。したがって、MOE、DEO が中心となりプロジェクトの情報や教訓、知見を MOE 内、その他関係政府機関やドナーと共有していくことが提案される。

(7) 制度化について

プロジェクトの経験が制度化されていくには、人事異動を克服してプロジェクトの経験が確実に引き継がれていくことが肝要であり、中央レベルでの学校運営に関与する他部署の更なる関与が増えることが提言される。

添付資料

1. ミニッツ
2. 評価グリッド (和文)

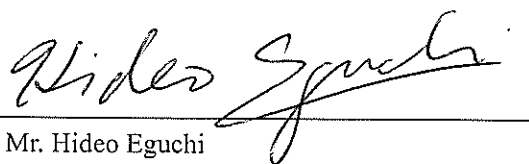
MINUTES OF MEETING
BETWEEN
THE JAPANESE MID-TERM REVIEW TEAM
AND
MINISTRY OF EDUCATION /THE GOVERNMENT OF NEPAL
ON
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
THE SUPPORT FOR IMPROVEMENT OF PRIMARY SCHOOL MANAGEMENT(SISM)

The Japanese Mid-term Review Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Hideo Eguchi, visited Nepal from 13th July to 22nd July 2009 for the purpose of conducting the Joint Mid-term Review for the Technical Cooperation for the Support for Improvement of Primary School Management (hereinafter referred to as “the Project”.)

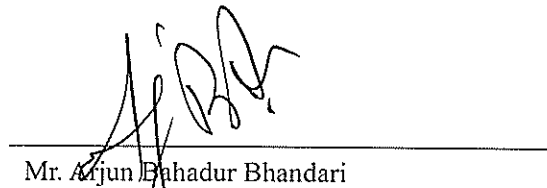
During its stay in Nepal, the Team had a series of discussions with the Nepal authorities concerned. The Team prepared the Joint Mid-term Review Report (hereinafter referred to as "the Report") as attached, and presented it to Special Meeting of SISM Annual Review Meeting, held on 21st July 2009.

As a result of the discussions, both parties reached common understanding and agreed to take necessary measures for the matters referred to in the Report.

Kathmandu, July 21, 2009



Mr. Hideo Eguchi
Leader
Japanese Mid-term Review Team,
Japan International Cooperation Agency
Japan



Mr. Arjun Bahadur Bhandari
Joint Secretary
Planning Division
Ministry of Education
Nepal

**JOINT MID-TERM REVIEW REPORT
FOR
THE SUPPORT FOR IMPROVEMENT OF PRIMARY SCHOOL MANAGEMENT (SISM)**

TABLE OF CONTENTS

- 1 Introduction**
 - 1-1 Preface
 - 1-2 Objective of the Mid-term Review
 - 1-3 Schedule of the Mid-term Review
 - 1-4 Members of the Joint Mid-term Review Team
- 2 Outline of the Project**
 - 2-1 Background of the Project
 - 2-2 Summary of the Project
- 3 Methodology of the Review**
 - 3-1 Evaluation Questions and Indicators
 - 3-2 Data Collection Method and Analysis
- 4 Project Performance and Implementation Process**
 - 4-1 Achievement of Project Purpose
 - 4-2 Achievement of Overall goal
 - 4-3 Achievement of Outputs
 - 4-4 Inputs
 - 4-5 Implementation Process of the Project
- 5 Evaluation Results**
- 6 Revision of PDM**
- 7 Conclusion**
- 8 Recommendations**

ANNEXS

1. Project Design Matrix
2. Plan of Operation
3. Evaluation Grid
 - 3-1 Achievements of the Project
 - 3-2 Process of Project Implementation
 - 3-3 Evaluation by Five Criteria
4. Project Implementation Organization Chart
5. List of Japanese Experts
6. List of Nepalese Counterparts List
7. List of Nepalese Counterparts Trained in Japan
8. List of Equipments
9. Cost Sharing by the Nepalese Side and Japanese Side



List of Abbreviations and Acronyms

CASP	The Community-based Alternative Schooling Project
DD	Deputy Director
DDC	District Development Committee
DDF	District Development Fund
DEC	District Education Committee
DEO	District Education Office
DEP	District Education Plan
DOE	Department of Education
DPP	District Periodic Plan
EFA2004-2009	Education for All Program 2004-2009
EMIS	Education Management Information System
HT	Head Teacher
INGO	International Non Governmental Organization
JICA	Japan International Cooperation Agency
MOE	Ministry of Education
PTA	Parents and Teachers Association
RC	Resource Center
RP	Resource Person
SIP	School Improvement Plan
SMC	School Management Committee
SS	School Supervisor
SSRP	School Sector Reform Plan
VDC	Village Development Committee
VDP	Village Development Plan
VEC	Village Education Committee
VEP	Village Education Plan




1 Introduction

1-1 Preface

The Project was launched on 26th February 2008 and will be completed on 25th February 2011. With remaining project period of approximately one and half year, JICA dispatched the Team to Nepal from 13th July to 22nd July for the purpose of reviewing the achievements of the Project. The Mid-term Review was undertaken jointly by the Team and the Nepalese authorities concerned

1-2 Objective of the Mid-term Review

Main Objectives of the Mid-term Review were as follows:

- (1) to review the achievements and assess the major outcome of the Project according to the Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM"),
- (2) to clarify the problems and issues to be addressed for the successful implementation of the Project for the remaining period,
- (3) to evaluate the Project according to the five evaluation criteria, i.e. relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability,
- (4) to make recommendations for the activities in the remaining period; and
- (5) to review and revise the PDM if needed.

1-3 Schedule of the Mid-term Review

Date		Schedule
6-Jul	Mon	(Data collection was started from 6 th of July by Ms. Ikeda) Meeting with Ms. Shibagaki, Mr. Lamsal at JICA office Meeting/Interview with; - Director General (Mr. Mahashram Sharma) and Project Director (Mr. Bishunu Devkota) at DOE
7-Jul	Tue	Meeting/Interview with SISIM team (Japanese Experts) at JICA Office Move to Rasuwa
8-Jul	Wed	Meeting/Interview with; - District Education officer, Rasuwa - VDC Secretary, VEC member, Partner NGO (SEARCH NEPAL), SMC Chairs, SMC Members
9-Jul	Thu	Meeting/Interview with Head Teacher, Teacher, Students, PTA Back to Kathmandu
10-Jul	Fri	Meeting/Interview with; - Deputy Director of Program and Budget Section (Project Manager, Mr. Hari Lamsal) - Section Officer of Program and Budget Section (Training Task Force Member, Mr. Meghnath Sharma) at DOE

11-Jul	Sat	Meeting/Interview with School Supervisors, Resource Persons of Rasuwa at JICA Office Report Writing
12-Jul	Sun	Report Writing
13-Jul	Mon	Meeting/Interview with; - Former DEO Dhading (Ms. Rajya Laxmi Nakarmi) at DOE - World Education at DOE Arrival of Mr. Eguchi, Ms. Ezaki Courtesy Call on Chief Representative / Internal Meeting at JICA Office -Sharing the information gathered in last week
14-Jul	Tue	Courtesy Call on Joint Secretaries (Mr.Arjun Bhandari, Dr. Lava Deo Awasthi) at MOE Meeting/Interview with; - Deputy Director of School Management Section (Mr. Niva Raj Joshi) at DOE - Section Officer of EMIS Section (Mr. Shanker Thapa) at DOE
15-Jul	Wed	Move to Dhading Meeting/Interview with; - District Education officer, School Supervisors, Resource Persons, Dhading - Visit to Muralibhanjyan VDC and Meeting/Interview with VDC members and communities
16-Jul	Thu	Meeting/Interview with; - Local Development Officer, Dhading - Visit to Bhairavi Primary School in Sunaula Bazar VDC and Meeting/Interview with Head Teacher, Teachers, SMC Members, students and community members -Partner NGO (AASAMAN NEPAL) Back to Kathmandu
17-Jul	Fri	Meeting/Interview with; Section in charge of SSR (Foreign Aid Coordination Section, MOE) at JICA Office Internal Sharing Meeting/Report Writing/Preparation for Special Meeting
18-Jul	Sat	Internal Sharing Meeting/Report Writing
19-Jul	Sun	Discussion on M/M with Nepalese Evaluation Mission and SISM Team
20-Jul	Mon	Meeting/Interview with Development Partners leading SSR (Mr. Ove, Embassy of Denmark)
21-Jul	Tue	Special Meeting and Signing M/M at MOE Reporting to JICA Office
22-Jul	Wed	Reporting to Embassy of Japan

js

AS

1-4 Members of the Joint Mid-term Review Team

Nepalese Side:

Dr. Lekh Nath Poudel Under Secretary, MOE
Mr. Diwakar Dhungel Under Secretary, MOE
Mr. Hari Prasad Lamsal Deputy Director, DOE

Japanese Side:

Mr. Hideo Eguchi Leader, JICA
Ms. Etsuko Ikeda Evaluation Analysis, O.P.C Corporation
Ms. Chie Ezaki Evaluation Planning, JICA
Ms. Yo Shibagaki Cooperation Planning, JICA
Mr. Krishna Lamsal Mission Coordination, JICA

2. Outline of the Project

2-1 Background of the Project

The Government of Nepal (GON) has committed to provide a basic education for all children of Nepal. This commitment is evidenced by the development of the National Plan of Action for Education for All (2003-2015) under which EFA program (2004-2009) was formulated and the program is followed by School Sector Reform Plan (SSRP) from 2009-2015.

The School Improvement Plan (SIP) is an important instrument of EFA Program, providing mechanism to strengthen school-based management and community participation. The Government, however, recognizes that SIP has not produced expected results due to lack of capacity at the school and the community level, while appropriate budget allocation for school improvement based on education data and education plan is not in place due to limited administrative capacity at the district and the village level. In addition, decentralization has increased the disparity among the schools and communities, which has impeded the improvement in the enrollment rates and the dropout rates of the primary schools.

Under these circumstances, GON requested the Government of Japan (GOJ) for a technical cooperation to develop the capacity in the school management and in the education management at the district level in Nepal. In response to this official request, the GOJ decided to conduct “the Support for Improvement of Primary School Management” in accordance with the results of discussions with the authorities concerned of GON.

After the Preliminary Study of the Project in April and July 2007 conducted by JICA, the minutes of the meeting was signed on August 3rd by the Ministry of Education and Sports (MOES, now renamed as Ministry of Education: MOE) and JICA, followed by the record of discussions (R/D) that constitutes the agreement of the Project signed on October 17th 2007. Upon this agreement, JICA commenced the three-year technical cooperation project for the duration of 36 months from 26th February 2008 to 25th February 2011.



2-2 Summary of the Project

The Project has been conducted based on the PDM. Its main points are as follows;

(1) Overall Goal

The enrolment rate and dropout rate of primary school in the target areas are improved.

(2) Project Purpose

School management is improved with community participation and with government support in the target area.

(3) Outputs of the Project

Output 1

The capacity of School Management Committee (SMC) to manage school by community participation is improved.

Output 2

The capacity of District Education Office (DEO), District Development Committee (DDC), Village Development Committee (VDC) to technically and financially support school-based management is improved.

Output 3

Policy options to suggest measures to be taken by MOE/Department of Education(DOE) to achieve minimum quality in education nationwide are developed.

3 Methodology of the Review

3-1 Evaluation Questions and Indicators

Major items to be reviewed were the following aspects based on the initial PDM, Plan of Operations (hereinafter referred to as "PO"):

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

The analysis was made with using the evaluation grid that was prepared for the project review. This evaluation grid refer to the PDM agreed on the record of discussions (R/D) concluded on 17th of October, 2007 as a Guideline of the review together with the PO. Table-1 below shows the nine different components of a PDM logical framework.

Table 1

Overall Goal	The higher-order objectives to which a development intervention is intended to contribute.
Project Purpose	The intended development results to which a project is expected.
Outputs	The products, capital goods and services which result from development interventions which are relevant to the achievement of outcomes.

Activities	Actions taken or work performed through which inputs, such as funds, technical assistance and other types of resources are mobilized to produce specific outputs.
Important Assumption	Hypotheses about factors risks which could affect the progress or success of a development interventions.
Objectively Verifiable Indicators	Quantitative or qualitative factor or variable that provides a simple and reliable means to measure achievement for the overall goal, project purpose and output of interventions.
Means of Verification	Sources to verify the indicators.
Input	Financial, human and material resources used for the development intervention.
Pre-condition	Conditions that must be met before starting interventions.

To perform the review, it needs to grasp the implementation situation of the Project with the information on the performance and its implementation process. Information on performance includes the results of inputs, outputs, the degree of achievement of a project purpose and overall goal. Information on implementation process includes how far activities proceeded and what happened at the project site. After the data gathering, the achievement of the Project is reviewed by the following five criteria through discussions among the joint evaluation team.

Table-2

Relevance	Relevance of the project plan is reviewed in terms of the validity of the project purpose and the overall goal in connection with the development policy of the Government of Nepal, Aid Policy of the Government of Japan, needs of beneficiaries, and by logical consistency of the project design.
Effectiveness	Effectiveness is assessed by evaluating the extent to which the Project has achieved its purpose and by clarifying the relationship between the project purpose and outputs.
Efficiency	Efficiency of the project implementation is analyzed with emphasis on the relationship between outputs and inputs in terms of timing, quality and quantity.
Impact	Impacts of the Project are assessed on the basis of both positive and negative influences caused by the Project.
Sustainability	Sustainability of the Project is assessed in terms of organizational, financial and technical aspects by examining the extent to which the achievement of the Project will be sustained and expanded after the Project's completion.

3-2 Data Collection Method and Analysis

In order to review the performance of the Project, the data will be collected through the followings;

- (1) Questionnaire
- (2) Interview
- (3) Focus group discussion
- (4) Review of reports and documents
- (5) Field Observation

4 Project Performance and Implementation Process

4-1 Achievement of Project Purpose

School management is improved with community participation and with government support in the target area.

Project Purpose is to be achievable. 92 schools have been selected for pilot schools in 8 VDCs in this Project (68 pilot schools/5 pilot VDCs in Dhading, 24 pilot schools/3 VDCs in Rasuwa respectively). Target schools formulated SIP with participatory process and started some non-budgetary and low-budgetary activities with community involvement. If the technical and financial support from DEO, DDC/DEC and VDC/VEC are strengthened in coming years, target schools can gain the resources to implement budgetary activities.

1) The number of schools in the target area that have achieved target of the annual SIP planned during the Project Period.

It is hard to identify, because SMC and community has just started the SIP implementation.

2) The level of satisfaction of parents and community members with school management.

Six schools were selected for the sample survey in the Internal Mid-term Evaluation. The level of satisfaction increased all sample schools in Dhading and Rasuwa. The satisfaction of parents and community people has increased because they feel they can improve their own school by themselves.

3) The amount of contribution (money/labor/in kind) to school activities from parents and community members.

In Dhading, contribution of fund, labor and in-kind were all increased in 2008. On the contrary, in Rasuwa, only labor was increased and other items decreased in the Internal Mid-term Evaluation. The reasons need to be further analyzed. In the field survey of the Mid-term Review Team, it is observed that community contribution such as money, labor, and materials has been increased significantly after the community mobilization. Some schools started to raise fund, built fences and wall, maintain classrooms, provide transportation for children, plant flowers, conduct home visit, provide scholarship for disadvantaged students, celebrate school anniversary and reward good students by community contribution.

4) Transparency of the school management.

In Rasuwa, no schools have conducted the auditing as RPs just started training on social audit to HTs and PTA chairperson. There is one target RC in Dhading which formed the social audit committee in all the school. In general, there are no schools which conducted social auditing in Rasuwa, half of

schools in Dhading conducted social auditing. However, it was found that all sample schools annually shared their school financial report through mass gatherings though it is not a formal type of audit.

5) The number of actions taken by central/local government to technically & financially support school management.

The number of actions taken by local government to improve school management was not collected and analyzed yet by the Project. In the field survey of the Mid-term Review Team, it is observed that technical and financial support is not sufficient and many schools can not start to implement their budgetary activities. DEO's role to support school management and develop quality of education in collaborating with DDC/DEC and VDC/VEC is not played enough. While, RPs' visit and consultation with school has increased and they encourage target schools to identify resources and take action to obtain technical and financial support from related agencies.

4-2 Achievement of Overall Goal

The enrolment rate and dropout rate of primary school in the target area are improved.

Data collection is on process and it is too early to conclude that the Overall Goal has been achieved. However, the Project activities will help to reduce out-of-school children in the target schools, as the SIP includes many activities to encourage disadvantaged children to school. Most SMCs, teachers, parents and students have already started enrollment campaign, home visit, scholarship and distribution of stationary by community contribution. Thus, the Project will attribute to the achievement of Overall Goal.

4-3 Achievement of Outputs

Output 1 has been produced sufficiently as awareness and ownership of school and community has increased and SIP has been formulated in most target schools. Target school started to implement non and low budgetary SIP activities and try to obtain financial sources to conduct budgetary activities. The production of Output 2 is on process to strengthen SIP, VEP and DEP linkage to effectively support school improvement. Output 3 will be produced by reflecting the output 1 and 2 in the next year.

The following results are collected by the Internal Mid-term Evaluation and the Mid-term Review Team Survey.

Output 1: The capacity of SMC to manage school by community participation is improved.

1-1. The number of SMCs which selected members reflecting disadvantaged groups

Disadvantaged groups such as Janajati and Dalit account for around 42 to 47 percent of the total members in the committee in both districts, and this trend remains the same in previous and present years. However, the gender balance still needs to be improved, considering that the portion of females to males remains less than 20 percent in both districts.

1-2. The number of SMCs which understand the real situation of the primary education in the community

It is hard to measure. By community mobilization, disadvantaged people such as Janajati, Dalit and

women are also encouraged to participate in the process and quality of SIP has become much realistic reflecting community needs.

1-3.The number of SMCs which can prepare SIP that adequately reflects the needs of the community
It is hard to measure. In the past, the most common need among the SMCs is regarding the arrangement of learning environment such as school building construction, classroom construction and the increment of teachers. The need for improvement of school with non-budget or low budget came to be identified after the SISM training. SMC members mostly appreciate knowledge of social mapping, problem analysis, action plan, resource identification, mobilization and social auditing what they learnt in the training.

1-4.The level of participation of parents & community members in SIP formulation workshop
In the past, Head Teacher was the only one who considered on school management and formulated SIP without including community needs. After SMC and PTA members participated in the planning process of SIP in the Project activities, they realized the importance of school management and started to express their opinions and ideas. They started to collect village data, analyze their own problems, identify resources, and decide non-budgetary activities and budgetary activities facilitated by RPs and the Partner NGOs.

1-5.The number of SMCs which can adequately implement, monitor & evaluate activities of school
The frequency of SMC meetings were increased in both pilot districts. All sample schools shows the satisfactory level of implementation status regarding the present SIP (18~44%). In most schools, non and low budgetary activities were implemented according to the schedule while budgetary activities were not yet implemented.

1-6.The number of parents (and community members) who participated in the mass gathering
All sample schools conducted SMC/PTA meeting most frequently among all mass gatherings. Also, they conducted SIP formulation meeting as one component of community mass gatherings, which was held three times annually in five schools out of six sample schools.

1-7.The level of participation of the disadvantaged groups in the mass gathering
The participation of the disadvantaged groups was very low in previous years from the both perspectives of the extent of participation and the degree of interaction. However, the participation of disadvantaged groups is presently improved especially for Dalit and women.

1-8.The number of parents & community members who have willingness to contribute to school activities
Hard to identify but actual contribution can be referred in the indicator 3 of Project Purpose.

1-9.The number of SMCs which planned and implemented activities for out-of-school & dropout children
In the field survey of the Mid-term Review Team, it was observed that awareness campaign, enrollment campaign and home visit are organized by SMCs and parents to encourage disadvantaged family to send their children to the school. One school utilized their income-generating activities to provide additional scholarship to Dalit students. Another school encouraged mothers of dropout students to join a non-formal education to raise their awareness for the importance of education.

Output 2: The capacity of DEO, DDC and VDC to technically and financially support school-based management is improved.

Formation of VEP and DEP in the target area is still on the process. As awareness of importance of VEP and DEP was developed in the target VDCs and DDCs and DEOs, the update of VEP and DEP is the next step for their capacity development.

2-1. The number of occasions (public meeting / visit to school) for DEOs (SS/RP) to understand situation of education

Unidentified of SISM's influence yet. In Dhading, DEO organized head teacher meeting, district meeting with SS/RPs, staff meeting and meeting with teacher's professional organizations in 2007 and 2008. Compared to 2007, the number of meeting events was increased in 2008. Likewise in Rasuwa, DEO organized head teachers meeting, RP meeting, meeting with teacher's professional organizations, examination committee meeting and examination coordination committee meeting.

2-2. The number of DEO's (SS/RP) visit and advice to disadvantage schools

The number of visit to disadvantaged schools accounts for 43.8 percent of total school visits conducted by SS/RPs in Dhading, and 27.3 percent in Rasuwa in 2008. SS/RPs conducted school visits for the purpose of monitoring and activating school activities in the schools situated in remote area or the schools showing high teacher's absenteeism or the schools which have inactive SMCs or poor infrastructure.

2-3. The proportion of budget allocation to primary education of VDC

Unidentified of SISM's influence. It is clear that VDCs in the pilot districts increased the total amount of budget to education, as well as the budget to primary education, which doubled in 2008.

2-4. The number of DEC meeting

In Dhading, DEC members consist of four members and the DEC meetings were held three times in previous years while the DEC meeting conducted twelve times in total in Dhading in present year. In case of Rasuwa, DEC exists but no meetings were held in both previous and present years.

2-5. The proportion of the budget allocation to primary education by DDC

Unidentified of SISM's influence. Though budget to Education in DDC is significantly raised because of National Literacy Campaign, budget to primary education in DDC is not clear and fixed yet.

2-6. The number of the regular networking meetings of stakeholders (DDC, DEC, VDC, DEO and other donors) in education

In Dhading, the network meetings with stakeholders regarding education sector were held twice in 2007/2008 with Education sector network members, NGO/INGO and political party representatives. This trend remains the almost same in 2008/2009. Likewise, in Rasuwa, the network meeting with NGOs and Dalit organizations and disable organizations were held one time each in 2007 and 2008 respectively for scholarship distribution. The Survey Team observes that network efforts among DDC/DEO, VDC/VEC, DEO and other related agencies to support school management is still not sufficient.



Output 3: Policy options to suggest measures to be taken by MOE/DOE to achieve minimum quality in education nationwide are developed.

-The number, feasibility & quality of measures suggested.

The DEP Guideline technically supported by the Project has been already distributed to 75 districts by DOE. Other SISM manual and format such as RC Profile, Trainers Guide regarding SIP and Facilitators Guide regarding VEP will be updated and expected to be utilized by DEO. Involvement of media groups, teachers union and civil society to improve school management will be included in recommendation.

The Project has found some challenges through pilot activities to reflect to their recommendation. For example, SIP grant distributed by DOE is for recurrent cost, text books and administration, and amount of grant is decided by the number of students of each school. These amounts are minimum cost but not enough to implement all activities in the SIP by community participation. A clear orientation toward utilization of SIP, VEP and DEP in relation to educational management has not been determined at the central level, especially the regulation of VEP is not clear. The collaboration among DEO, DDC and VDC needs to be further strengthened to seek financial resource for SIP, as those budgets are not allocated strategically. In coming year, the Project plans to start to make recommendation to improve those situations for effective school management in Nepal.

4-4 Inputs

Inputs from the Japanese side and Nepalese side have been made in accordance with the RD as follows (up to the end of June 2009);

(1) Japanese Side

- Six experts in total (Team Leader/Educational Administration, Local Education Administration/Finance I, Local Education Administration/Finance II, School Management, Monitoring and Evaluation) have been assigned to the Project (See Annex 5).
- Seven C/Ps were trained in Japan in 2009. (See Annex 7)
- General Recurrent Cost for Project Cost (Training for SIP/VEP/DEP, Bi-monthly Meeting, Payment for NGO) and Operation Cost (Personnel, Stationery/Office Supplies, Office Equipment ,Transportation) has been allocated about 17 million Rs. (See Annex 8 and 9)
- Vehicle and other equipment has been provided such as 4 WD vehicle, motorbike and so forth amounted to 3 million Rs. (See Annex 8 and 9).

(2) Nepalese Side

- 1 Project Director (Director General of DEO) and 1 Project Manager (Deputy Director of Program and Budget Section), and 1 Project Officer (Section Officer of Program and Budget Section), 2 Deputy Directors of School Management Section are assigned at the central level. 1 DEO each is assigned both in Dhading and Rasuwa District. (See Annex 6)
- The Office space, utilities and meeting/seminar rooms have been provided by DOE amounted to 903,000 Rs. (See Annex 9)



4-5 Implementation Process

Project management has been conducted efficiently by forming the Training Taskforce Team at DEO level and conduct the Bi-monthly meeting in the district level. The project progress and issues have been shared and discussed among DOE, DEOs, SSs, RPs, VDC Secretaries in the pilot VDCs, Project Team and Partner NGOs. Decision making is made smoothly through the above meetings and discussions between Program Manager and Team Leader. The communication between DOE C/Ps and the Project Team is good in daily bases as their offices are close. At RC and school level, communication between RPs, VDCs, SMCs, HTs, communities and Partner NGO are good and their understanding of the Project is considerably increasing. RPs understanding of the Project is higher as they are the key actors to facilitate and supervise schools. The commitment and ownership at RC and school level is high because RPs, SMCs, teachers and community people recognized the positive influence of the Project.

Some issues in the implementation process are found in some aspects. Though allocation of C/Ps in central and district levels is appropriate, the Project Manager is too busy to find a time for discussions. Transfer of DEOs, SSs and RPs at the district level has affected the project implementation. Newly assigned DEOs in both districts still need time to fully understand the Project approach and objectives. In the district level, communication among VDCs, DDCs and DEOs is not sufficient enough to support SIP planning, implementation and monitoring process. Besides, frequent blackouts, lack of petrol, security condition and political turmoil in transitional period have caused problems on pilot activities during project implementation.

5 Evaluation Results

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

Criteria	Evaluation Result
Relevance High	<ul style="list-style-type: none"> • Relevance is high because of the following reasons; • Achieving EFA Goal is addressed in policy documents of both the government of Nepal and the government of Japan. The importance of equal access and quality of education is clearly mentioned in the part of basic education of SSRP (2009-2015). In order to achieve the goal, SSRP highlights the capacity development of SMC on school management with community participation. • The needs of the target group were met because target schools need to improve the capacity of school management to enhance the quality of education and to reduce out-of school children. • The capacity development approach and good practices and lessons learnt from the Project activities are expected to be reflected to the strategies and implementation of SSRP. • The target areas of the Project were appropriately selected considering synergy effects with SSRP and other JICA projects in the education sector. The VDCs were selected by considering local needs and extension to other areas. • Capacity development in central, middle and community level considering a synergy effect is a remarkable feature of Japanese assistance. The partnership and collaboration with local NGOs in community mobilization are also the advantage of the Project.
Effectiveness High	<ul style="list-style-type: none"> • Effectiveness is high because of the following reasons; • Project Purpose is achievable as target schools already started some SIP non-budgetary and low-budgetary activities with community involvement. If the support from local bodies is strengthened technically and financially in coming year, target schools can

Criteria	Evaluation Result
	<p>gain the resources to implement budgetary activities and their management capacity is expected to be improved.</p> <ul style="list-style-type: none"> • The relation between Outputs and Project Purpose is relevant as it is planned to develop SMC's capacity to manage whole process of SIP planning, resource identification, resource mobilization, implementation and monitoring with community participation. • The community contribution has been significantly increased in the most target schools by awareness rising and those efforts effectively enhance the school environment and quality of education. • The existing training materials are modified and utilized and it is expected that they are effectively distributed to other areas in Nepal to strengthen other DEOs, SSs, RPs and SMCs. • The partnership with local NGOs has been functioned effectively in the target districts and the experiences can be recommended to the SSR strategies. • In order to ensure the effectiveness of the Project, further capacity development of DEOs (SSs, RPs) is essential as it plays a leading role on DEP update and supporting SIP implementation and VEP update in the district level. DEO also needs to play a role to develop quality of education, give technical assistance to local bodies and fill the gap among the target schools. • Some schools have difficulty to improve school management due to lack of ability, remoteness, basic infrastructure and teachers allocation.
<p>Efficiency</p> <p>Fair</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Efficiency is fair considering the size of Input and degree of achievement of Outputs. • Output 1 has been produced sufficiently as awareness and ownership of schools and communities have significantly increased and SIP has been formulated in most of the target schools. Target school started to implement non and low budgetary SIP activities and try to obtain financial sources to conduct budgetary activities. The production of Output 2 is on process to strengthen linkages among SIP, VEP and DEP to effectively support school improvement. Output 3 will be produced by reflecting the Output of 1 and 2 in the next year. • Information, opportunities, skills to access to SIP financial resource is not sufficient for SMC. The review of SIPs, exchange of SIP good practices and SIP consultation by DEO, DDC, VDC are not sufficient yet. • In terms of cost performance, quantity, quality and timing of experts, equipments, training, offices and facilities are appropriate. The Partner NGOs was efficiently collaborated with DEOs, SSs and RPs in the field level. However, transfer of key C/Ps especially in the district level has affected Project activities. • The information exchange and collaboration with other JICA projects such as CASP, SHNP and the School Construction Project contributed to efficiency of the Project. The Project also has closely exchange updates with World Education in terms of DEP planning process.
<p>Impact</p> <p>Fair</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impact is fair as the Project activities will help to reduce out of school children, as SIP includes many activities to encourage disadvantaged children to school and many schools has already started home visit, scholarship and distribution of stationeries by community contribution. However, it is unsure to achieve Overall Goal, considering the status of decentralization and economical and social situation in the target area. • In order to achieve Overall Goal, DDC/DEC, VDC/VEC is not yet fully functioning for supporting school improvement and formulating relevant VEP/DEP due to the absence of elected representatives. • The capacity development approach of school management of the Project is expected to influence SSR's strategies and implementation as 3.5% of the SSR development budget is going to be allocated to capacity development at local level. • It can influence other development partners regarding approach of capacity development of SMC, as the Project conducts pilot activities to show the process of planning, implementation and monitoring of school management in the field level.

Criteria	Evaluation Result
	<ul style="list-style-type: none"> • Besides, the positive impact is already observed in the community level. For example, community people became aware of importance of primary education and they started to think ahead for their future. Teacher's performance became better and relationship between teachers and community has been improved. Children also started to participate in school improvement activities by visiting and supporting disadvantaged students and became disciplined. • There is no significant negative influence to the communities up to now, because social inclusion is mostly considered and integrated in the Project Design.
<p>Sustainability</p> <p>Fair</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sustainability is fair because of the following reasons; • SSRP (2009-2015) will support the Project outcome. • MOE/DOE commits to sustain their efforts to extend the SISM model to other areas. DOE already distributed the DEP Guideline supported by the Project to all 75 districts. • The management and organizational capacity of RPs and SMCs at the RCs and school level has been developed, though DEOs capacity needs to be strengthened to facilitate SIP, VEP and DEP. Some RPs already started extension by delivering SIP formats and materials to schools of their responsibility. • The ownership in the RC and school level is high, because RPs, SMCs, teachers and community people realized the positive influence of school management improvement. However, technical and financial support from DOE and DEOs still needs to be improved. • The SIP grant by DOE is expected to be increasing in the SSR and will be continuously distributed. For example, non-salary recurrent cost is distributed to each school which can be utilized for SIP. • Though the budget allocation for education at DDC and VDC is increasing both in Dhading and Rasuwa districts, it depends on the ability of school management of each school whether the budget is allocated to SIP implementation of the school.

6 Revision of PDM

Based on the results of the review exercise and discussions with Project team, the Team confirmed that current PDM (Annex1) should be revised regarding following points;

1) Important Assumptions

Following Important Assumptions need to be added;

- Important Assumptions "Economic situation of the community is not further worsened" for Overall Goal and Outputs should be added to bridge a gap between Overall Goal and Project Purpose.
- Important Assumptions "Frequent transfer of counterpart personnel does not occur" for Outputs and Activities are added to bridge a gap between Outputs and Activities.

2) Objectively Verifiable Indicators

Objectively Verifiable Indicators of Overall Goal, Project Purpose and Outputs need to be discussed among the Project team for rationalization and target figure settings.

7. Conclusion

Based on the result of the findings from this Mid-term Review Study by a series of interviews and

discussions with Project members and the key stakeholders and the review of the documents, the Joint Mission confirmed that SMCs and communities' capacity has been steadily enhanced through participatory formulation of SIPs, which lead to strengthening of the ownership and more contribution from communities in terms of labor and in-kind. In the process of school improvement by SMCs and community members, the Team also confirmed that DEO, SSs and RPs have a crucial role who work closely with communities and additional capacity development should be focused for the achievement of the Project Purpose as a result of collaborative work between communities and government officials. Nevertheless capacity of DEO, SSs and RPs has been enhanced through Project activities such as trainings and monitoring, transfer of personnel, lack of fulfillment of vacant posts and flexible fund are challenges for fostering an organizational capacity at district level.

The Government of Nepal is moving toward decentralization and the process will gain more momentum, however, due to absence of elected representatives from local people, VDCs, DDCs, VECs and DECAs are not fully functioning, which makes it hard to respond to community's bottom-up needs for improvement of their schools.

However, the Team prospect that in the remaining period of the Project, further capacity development of SMCs, communities for implementation and monitoring of SIPs, that of DEO, SSs and RPs to facilitate communities and strengthening the networking with DDCs , DECAs and VDCs, VECs, will make it possible to achieve the Project Purpose.

When this Joint review was commenced, SSRP which guides the direction of educational development in Nepal from 2009 to 2015 has been just approved and launched. In this Program, strengthening of SMCs capacity and importance of technical back stopping by DEOs are highlighted. The Team expects that the fruits of this Project will surely be addressed to these important agendas of the Government of Nepal.

8. Recommendations

1. Sharing Good Practices

Through this review, the Team confirmed that many activities without money or with low budget have been already launched by communities for implementation of SIPs. In those activities, good practices should be collected and analyzed by DEO, SSs and RPs and could be utilized in their daily supervision work. In addition to this, DEO, SSs and RPs should provide SMCs and communities with opportunities for sharing and learning each other's experiences.

2. Strengthening of Collaboration with Local Government

In the progress of SIP implementation, allocation of budget to meet their basic infrastructures needs such as construction of classrooms and sanitation facilities should be also considered in order to keep or enhance momentum of SMCs to improve schools. In decentralization process, the budget allocated to Local Government in education sector tends to increase and it is expected that DEO, SSs and RPs will facilitate communities to access to these resources. Therefore, it is suggested that



further strengthening of linkages regarding planning stage of SIPs, VEPs, DEPs as well as coordination with Local Government regarding resource allocation to schools should be enhanced at local level.

3. Improvement of existing training for formulation of SIPs based on the result of SISM experiences

The team confirmed that training conducted under SISM has been raising awareness among communities for school improvement, which resulted in improvement of SIP and increase of communities' contribution. Based on this fact, the Team suggests to MOE and DOE to consider experiences gained during the SISM's implementation, especially on the training program, budget allocation and training staff in the framework of SSRP implementation.

4. DEO, SSs and RPs support for SIP Implementation

While implementation of SIPs has been conducted by SMCs and communities, still there is a room for intervention by DEO, SSs and RPs in terms of technical and financial aspects for common issues such as improvement of quality of education. Therefore, in the remaining project period, the Team suggests to conduct pilot activities to address such issues, which will enhance the capacity of DEO, SSs and RPs with learning by doing as well as clarification of their roles.

5. Roles and Responsibilities of DOE and DEO

It is very clear that the role of Local Government in education development will be expanded and communities are expected to take an active role in school improvement under the decentralization policy. However, the importance of DOE and DEO's roles and responsibilities still remains critical with regard to ensuring the quality of education and equity. In this regard, it is expected that DEO would make a good analysis of community needs and DOE would reflect them in the vision/policy/guidelines at central level and again feed back to DEO and from DEO to communities with clear messages. Therefore, it is suggested that learning from the practices of SISM at the field level should be steadily accumulated, analyzed and reflected in the Output 3.

6. Information sharing within MOE and with Development Partners

Launching of SSRP, the Government's and Development Partners' interests in Capacity Development have been increased. Under this circumstance, outputs of capacity development under SISM should be shared in their discussion and be incorporated in the Capacity Development Plan to be formulated. Therefore, the Team suggests MOE and DOE to share information, lessons learnt and knowledge of the Project within MOE and with other related government institutions and Development Partners.

7. Institutionalization

The team suggested that handover of the Project experience should be secured to overcome the staff transfer and more involvement of other sections at central level related to school management should be increased in order to institutionalize the Project experiences.



Annex 1 Project Design Matrix

Name of the Project: The Support for Improvement of Primary School Management

Target area: Dhading District and Rasuwa District

Version-2 (Date: October 17, 2007)

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal: The enrolment rate and dropout rate of primary school in the target area are improved.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Increase in the net enrolment rate in primary education in the target area Improvement of the dropout rate in primary education in the target area 	<p>Education statistics by MoES and DEO</p>	<p>MoES continues to promote the education policy for "Education for All"</p>
<p>Project Purpose: School management is improved with community participation and with government support in the target area.</p>	<ol style="list-style-type: none"> The number of schools in the target area that have achieved target of the annual SIP planned during the Project Period. The level of satisfaction of parents and community members with school management The amount of contribution (money/labor/in kind) to school activities from parents and community members. Transparency of the school management The number of actions taken by central/local government to technically & financially support school management. 	<ol style="list-style-type: none"> Annual SIP, School activity report, NGO monitoring report, interview to DEO (SS/RP) & SMC Questionnaire to students, parents & community members Audit report, School activity and financial report, NGO monitoring report School activity report, NGO monitoring report, Questionnaire to parents & community members Education policy documents, interview to MoES, DDC, VDC and DEO 	<p>MoES continues to promote the policy of school-based management.</p> <p>MoES continues to promote the policy of community involvement in schools</p>
<p>Outputs: 1. The capacity of SMC to manage school by community participation is improved</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 The number of SMCs which selected members reflecting disadvantaged groups 1-2 The number of SMCs which understand the real situation of the primary education in the community 1-3 The number of SMCs which can prepare SIP that adequately reflects the needs of the community 1-4 The level of participation of parents & community members in SIP formulation workshop 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 School report, interview to SMC, parents & community members 1-2 NGO monitoring report, Questionnaire to SMC, parents & community members 1-3 SIP (5 years & Annual), Appraisal report by RP, NGO monitoring report, Questionnaire to SMC, parents & community members 1-4 NGO monitoring report, School activity report 	<p>MoES continues to promote the policy and strategy of SMC & SIP.</p> <p>The budget allocation to SIP does not decrease.</p> <p>The budget of the DDC/VDC does not decrease.</p>

	<p>1-5 The number of SMCs which can adequately implement, monitor & evaluate activities of school</p> <p>1-6 The number of parents (and community members) who participated in the mass gathering</p> <p>1-7 The level of participation of the disadvantaged groups in the mass gathering</p> <p>1-8 The number of parents & community members who have willingness to contribute to school activities</p> <p>1-9 The number of SMCs which planned and implemented activities for out-of-school & dropout children</p>	<p>1-5 NGO monitoring report, RP/SS Report, Annual SIP, School activity report</p> <p>1-6 School Activity report, NGO monitoring report</p> <p>1-7 School activity report, NGO monitoring report, Interview to SMC, parents & community members</p> <p>1-8 Questionnaire to SMC, parents & community members, NGO monitoring report</p> <p>1-9 Annual SIP, School activity report, NGO monitoring report</p>	<p>The changes of economic & political situation do not affect the activities in the target area.</p> <p>Frequent transfer of counterpart personnel does not occur.</p>
<p>2. The capacity of DEO, DDC and VDC to technically and financially support school-based management is improved.</p>	<p>2-1 The number of occasions (public meeting / visit to school) for DEOs (SS/RP) to understand situation of education</p> <p>2-2 The number of DEO's (SS/RP) visit and advice to disadvantaged schools</p> <p>2-3 The proportion of budget allocation to primary education of VDC</p> <p>2-4 The number of DEC meeting</p> <p>2-5 The proportion of the budget allocation to primary education by DDC</p> <p>2-6 The number of the regular networking meetings of stakeholders (DDC, DEC, VDC, DEO and other donors) in education</p>	<p>2-1 DEO activity report, School activity report, NGO monitoring report</p> <p>2-2 Questionnaire to DEO, School Record, RP activity record/reports</p> <p>2-3 VDC financial plan & record</p> <p>2-4 DEC record/report</p> <p>2-5 DDC financial plan & record</p> <p>2-6 Interview to stakeholders, Meeting report</p>	
<p>3. Policy options to suggest measures to be taken by MoES/DoE to achieve minimum quality in education nationwide are developed</p>	<p>3-1 The number, feasibility & quality of measures suggested</p>	<p>3-1 Policy suggestion documents, project documents, meeting reports with concerned organizations (DEO/DoE), Annual Review Meetings minutes</p>	

<p>Activities:</p> <p>1-1 To raise awareness on school management among community</p> <p>1-2 To facilitate SMC to further represent the whole community</p> <p>1-3 To improve the current training targeting school/SMC for community mobilization, planning, monitoring, evaluation, and reporting</p> <p>1-4 To facilitate the participatory process of SIP development and implementation</p> <p>1-5 To facilitate school/SMC to take measures to enroll out-of-school children and to reduce dropouts</p>	<p><Nepal Side></p> <p>1. Counterparts personnel</p> <p>2. Office space and facilities in DoE & DEOs</p> <p>3. Running cost</p> <ul style="list-style-type: none"> - Project implementation: e.g. SIP training & supervise & monitor SMC - Office utility 	<p><Japan Side></p> <p>1. Experts: Long term</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leader/Educational Administration - School Management/Administration - Local Educational Administration <p>Short term</p> <ul style="list-style-type: none"> - Depending on necessity <p>2. Counterpart training</p> <p>3. Equipment & materials necessary for the project</p> <p>4. Operational costs including NGO cost (as local SMC facilitator)</p>	<p>Security conditions in the target area are not worsened.</p> <p>Current government policy related to SIP & school based management is not dramatically changed.</p> <p>Political changes at the DDC/VDC level do not affect the Project's legitimacy</p> <p>Community people in the target area understand and actively collaborate with the Project activities.</p>
<p>2-1 To support DEO to clarify district problems and priorities by analyzing SIP</p> <p>2-2 To facilitate DEO to take action to support technically and financially disadvantaged schools</p> <p>2-3 To support VDC to incorporate village-wide education issues in village plans</p> <p>2-4 To strengthen the network of stakeholders in education (DEO, DDC, DEC, VDC and other stakeholders) to mobilize available resources</p>			
<p>3-1 To analyze the disparities among schools both in technical and financial capacity in target area</p> <p>3-2 To examine possible measures to rectify the gaps among schools</p> <p>3-3 To examine possible measures to rectify the gaps among districts</p> <p>3-4 To provide MoES/DoE with the policy suggestions to achieve the minimum quality of education and share them with other concerned organizations</p> <p>3-5 To share the lessons drawn from the target districts with other districts</p>			<p>Pre-conditions</p> <p>Security conditions in the target area are not worsened.</p> <p>MoES, DDC, VDC, DEO, community people in the target areas and other donors do not oppose to the activities</p>

* Target figures are to be defined after the baseline survey.

Annex 2 Plan of Operation and Performance (March 2008 - July 2009) of SISM

		1st JFY												2nd JFY												3rd JFY												4th JFY																																																											
		2008												2009												2010												2011																																																											
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3																																																											
Assignment Period		[Gantt chart bars]												[Gantt chart bars]												[Gantt chart bars]												[Gantt chart bars]																																																											
	Monitoring Report	△ IC/R												△ Mid												△ End												△ Mid												△ End												△ Mid												△ Draft I/R												△ I/R											
	Other Outputs	△ Baseline																								△ Recommendations1												△ End-line												△ Recommendations2																																															
(1) Preparatory Work		Plan																																																																																															
(1)-1	Discussions on Basic Policies	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														
(1)-2	Discussion of Selection Criteria	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														
(1)-3	Preparation of Inception Report	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														
(1)-4	Discussion with DOE	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														
(1)-5	Set up of the Project Office	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														
(1)-6	Selection of Partner NGO(s)	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														
(1)-7	Selection of Pilot Schools	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														
(1)-8	Baseline Survey	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														
(1)-9	Kick-off Seminar	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														
(1)-10	Information Distribution to Districts	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														
(2) Project Management (Preparation and Implementation)																																																																																																	
(2)-1	Bi-monthly Meeting of Annual Review Meeting	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														
(2)-2	Bi-monthly Meeting with Pilot District	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														
(2)-3	Preparation/Conduct of Training in Japan	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														
(2)-4	Preparation of Monitoring Report	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														
(2)-5	Internal Mid-term Evaluation	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														
(2)-6	JICA Mid-term Evaluation	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														
(2)-7	Public Relations	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														
(3) Component 1: Improvement in School Management																																																																																																	
(3)-1	SMC Training Needs Assessment	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														
(3)-2	Preparation/review of SMC Training Program	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														
(3)-3	Support/follow-up of SMC Member Election	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														
(3)-4	Updating of Training Program	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														
(3)-5	SMC Training Part-1 (SIP Preparation)	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														
(3)-6	SMC Training Part-2 (Implementation, monitoring etc.)	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														
(3)-7	Plan of Action to Improve Enrollment	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														
(3)-8	Improvement in SIP Report Writing	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														
(3)-9	End of Academic Year Assessment	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														
(3)-10	Monitoring of SIP Preparation and Implementation	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														
(3)-11	Creation of SMC/SIP Model	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														
(3)-12	School Maintenance of Grant-aid Schools	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														
(3)-13	Improvement of SIP Monitoring	Plan	[Gantt chart]																																																																																														
		Performance	[Gantt chart]																																																																																														

LS

AG

		1st JFY												2nd JFY												3rd JFY												4th JFY		
		2008												2009												2010												2011		
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3		
(4) Component 2: Capacity Building at the District Level																																								
(4)-1	Survey on DEO Programs/Projects	Plan	■	■																																				
		Performance																																						
(4)-2	Relationship among DEP, VEP and SIP	Plan	■	■																																				
		Performance																																						
(4)-3	Workshop with DDC and VDC	Plan																																						
		Performance																																						
(4)-4	Training of VDC	Plan																																						
		Performance																																						
(4)-5	Training of DDC	Plan																																						
		Performance																																						
(4)-6	Support for DEO Monitoring	Plan																																						
		Performance																																						
(4)-7	Networking Workshop	Plan																																						
(4)-8	Support in SIP Marketing and Fund Raising	Plan																																						
		Performance																																						
(4)-9	Creation of DEP/VDC Training Model	Plan																																						
(4)-10	Establishment of Monitoring System	plan																																						
(4)-11	Conducting of Training in Japan	plan																																						
		Performance																																						
(5) Component 3: Preparation of Policy Recommendations and Donor Coordination																																								
(5)-1	Understanding of Decentralization Progress	Plan	■	■																																				
		Performance																																						
(5)-2	Survey on Programs to Address Disparity	Plan																																						
		Performance																																						
(5)-3	Wrap-up of DEO Programs	Plan																																						
(5)-4	Wrap-up of Ministry Programs	Plan																																						
(5)-5	Creation of Policy Recommendations 1 & 2	Plan																																						
(5)-6	Coordination with SSR and Other Policies	Plan																																						
		Performance																																						
(5)-7	Output Dissemination Workshop	Plan																																						
(5)-8	Dissemination Symposium	Plan																																						
(5)-9	Endline Survey	Plan																																						
(6) Project Management (Evaluation and Reporting)																																								
(6)-1	Internal Terminal Evaluation	Plan																																						
(6)-2	JICA Terminal Evaluation	Plan																																						
(6)-3	Annual Review Meetings	Plan																																						
		Performance																																						
(6)-4	Annual Progress Report	Plan																																						
		Performance																																						
(6)-5	Final Report	Plan																																						

ANNEX3. Evaluation Grid

ANNEX3-1: Achievement of the Project

Evaluation Items		Indicators	Finding of the Study																					
Achievement of Overall Goal																								
The enrolment rate and dropout rate of primary school in the target area are improved.	1. Increase in the net enrolment rate in primary education in the target area		• Data collection is on process.																					
	2. Improvement of the dropout rate in primary education in the target area																							
Achievement of Project Purpose																								
School management is improved with community participation and with government support in the target area.	1. The number of schools in the target area that have achieved target of the annual SIP planned during the Project Period.		<p>Internal Mid-term Evaluation</p> <p>1. Hard to identify because SMC and community has just started the SIP implementation.</p> <p>2. The level of satisfaction increased both sample schools in Dhading and Rasuwa.</p> <p>The Level of Satisfaction of Community toward School Management</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Previously</th> <th>Presently</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dhading School A</td> <td>2</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Dhading School B</td> <td>2</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Dhading School C</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Rasuwa School A</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Rasuwa School B</td> <td>N/A</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Rasuwa School C</td> <td>N/A</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table> <p>*Rating: 1=very dissatisfied, 2=dissatisfied, 3=neutral, 4=satisfied, 5=very satisfied</p> <p>3. In Dhading, contribution of fund, labor and in-kind were all increased in 2008. On the contrary, in Rasuwa, only labor was increased and other items are decreased. The reasons need to be further analyzed.</p>		Previously	Presently	Dhading School A	2	4	Dhading School B	2	4	Dhading School C	3	4	Rasuwa School A	3	4	Rasuwa School B	N/A	4	Rasuwa School C	N/A	5
		Previously		Presently																				
	Dhading School A	2		4																				
	Dhading School B	2		4																				
	Dhading School C	3		4																				
Rasuwa School A	3	4																						
Rasuwa School B	N/A	4																						
Rasuwa School C	N/A	5																						
2. The level of satisfaction of parents and community members with school management.																								
3. The amount of contribution (money/labor/in kind) to school activities from parents and community members.																								
4. Transparency of the school management																								
5. The number of actions taken by central/local government to technically & financially support school management.																								

Finding of the Study

Indicators

Evaluation Items

Figure3-5 The Average Amount of Contribution from Community in Dhading in 2007 and 2008

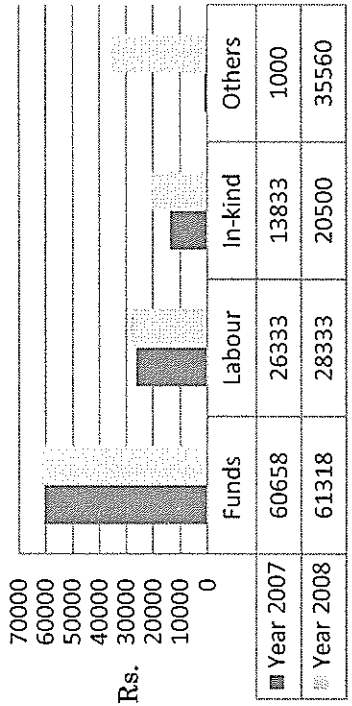
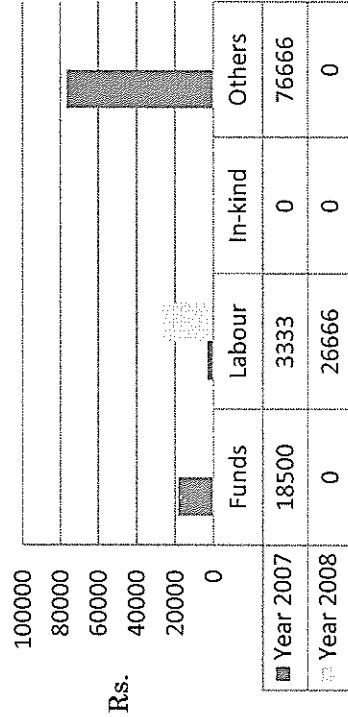


Figure3-6 The Average Amount of Contribution from Community in Rasuwa in 2007 and 2008



4. In Rasuwa, no schools have conducted the auditing as RPs just started training on social audit to HTs and PTA chairperson. There is one target RC in Dhading which formed the social audit committee in all the school. In general, there are no schools which conducted social auditing in Rasuwa, half of schools in Dhading conducted social auditing.

The DEO auditing is rarely conducted at a primary level in both districts (23.1 percent in Dhading and no

Evaluation Items	Indicators	Finding of the Study
		<p>auditing in Rasuwa). However, it was found that all sample schools annually shared their school financial report through mass gatherings though it is not a formal type of audit.</p> <p>5 Hard to identify. VDCs in the target districts increased the total amount of budget for education. Though budget to Education in DDC is significantly raised because of National Literacy Campaign, budget to primary education in DDC is not clear and fixed yet because of the lamp-sum disbursement. The number of actions taken by local government to improve school management was not collected and analyzed yet.</p>
		<p><u>Findings from the field survey</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Most of the target schools realized that the SIP is comprehensive plan to understand their own problems and make action plan. Some of them already started non and low budgetary activities by finding budget sources from DDC, VDC or other INGOs. • Community contribution such as money, labor, and materials has been increased significantly after the community mobilization. Some schools started to raise fund, built fences and wall, maintain class rooms, provide transportation for children, plant flowers, conduct home visit, provide scholarship for disadvantaged students, celebrate school anniversary and reward good students by community contribution. • HT was the only one who formulated SIP in the past. After the intervention, SMC, teachers and PTA members participated in the planning process and started to express their opinions and ideas. The self-decision of HT is reduced and transparency of school management is developed. SIP became more realistic. • Lack of qualified teachers is a major problem of target schools and an inhibiting factor for improvement of school management.
<p>Achievement of Outputs</p> <p>1. The capacity of SMC to manage school by community participation is improved.</p>	<p>1-1. The number of SMCs which selected members reflecting disadvantaged groups</p> <p>1-2. The number of SMCs which understand the real situation of the primary education in the community</p> <p>1-3. The number of SMCs which can prepare SIP that adequately reflects the needs of the community</p>	<p><u>Internal Mid-term Evaluation</u></p> <p>1-1. Disadvantaged groups such as Janajati and Dalit account for around 42 to 47 percent of the total members in the committee in both districts, and this trend remains the same in previous and present years. However, the gender balance still needs to be improved, considering that the portion of females to males remains less than 20 percent in both districts.</p> <p>1-2. Hard to measure.</p> <p>1-3. Hard to measure. In reality, the most common need among the SMCs is regarding the arrangement of learning environment such as school building construction, classroom construction and the increment of teachers. However, need for improvement of school with non or less budget came to be identified.</p> <p>1-4. The numbers of participants in SIP consultation meetings and SIP approval meetings, which are key meetings of SIP formulation process, were drastically increased compared to previous years in both districts.</p> <p>1-5. The frequency of SMC meetings were increased in both pilot districts. All sample schools shows the satisfactory level of implementation status regarding the present SIP (18-44%). In most schools, non and low</p>

Evaluation Items	Indicators	Finding of the Study																																			
	<p>1-4. The level of participation of parents & community members in SIP formulation workshop</p> <p>1-5. The number of SMCs which can adequately implement, monitor & evaluate activities of school</p> <p>1-6. The number of parents (and community members) who participated in the mass gathering</p> <p>1-7. The level of participation of the disadvantaged groups in the mass gathering</p> <p>1-8. The number of parents & community members who have willingness to contribute to school activities</p> <p>1-9. The number of SMCs which planned and implemented activities for out-of-school & dropout children</p>	<p>budgetary activities were implemented according to the schedule while budgetary activities were not yet implemented.</p> <p style="text-align: center;">The Implementation Status of the Present SIP (2009/10 FY)</p> <table border="1" data-bbox="384 241 783 1406"> <thead> <tr> <th>District</th> <th>Sample School</th> <th>Elapsed Time (2months) %</th> <th>No of planned activities in 2009</th> <th>No of completed activities</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Dhading School A</td> <td>16.67</td> <td>22</td> <td>6 (27.27%)</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Dhading School B</td> <td>16.67</td> <td>38</td> <td>7 (18.42%)</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Dhading School C</td> <td>16.67</td> <td>20</td> <td>6 (30.00%)</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Rasuwa School A</td> <td>16.67</td> <td>28</td> <td>11 (39.28%)</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Rasuwa School B</td> <td>16.67</td> <td>9</td> <td>4 (44.44%)</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Rasuwa School C</td> <td>16.67</td> <td>31</td> <td>7 (22.58%)</td> </tr> </tbody> </table> <p>(Source: Calculated by the author based on SIP 2009/10 FY)</p> <p>1-6. All sample schools conducted SMC/PTA meetings most frequently among all mass gatherings. Also, they conducted SIP formulation meeting as one component of community mass gatherings, which was held three times annually in five schools out of six sample schools.</p> <p>1-7. Hard to measure. The participation of the disadvantaged groups was very low in previous years from the both perspectives of the extent of participation and the degree of interaction. However, the participation of disadvantaged groups from both perspectives is presently improved and this holds true especially to Dalit and women.</p> <p>1-8. Hard to identify but actual contribution can be referred in the indicator 3 of Project Purpose.</p> <p>1-9. Will be identified after SIP implementation.</p> <p>Regarding home visit, SMC chairperson/members are in charge of home visiting for students though some schools say that head teacher/teacher and PTA members also conducted home visits. Most SMCs conducted home visit around the time of enrollment campaign and examination period with similar frequency compared to previous years. A school utilized their income-generating activities to provide additional scholarship to Dalit students. One school in Dhading encouraged mothers of dropout students to join a non-formal education to raise their awareness for the importance of education.</p>	District	Sample School	Elapsed Time (2months) %	No of planned activities in 2009	No of completed activities	1	Dhading School A	16.67	22	6 (27.27%)	2	Dhading School B	16.67	38	7 (18.42%)	3	Dhading School C	16.67	20	6 (30.00%)	4	Rasuwa School A	16.67	28	11 (39.28%)	5	Rasuwa School B	16.67	9	4 (44.44%)	6	Rasuwa School C	16.67	31	7 (22.58%)
District	Sample School	Elapsed Time (2months) %	No of planned activities in 2009	No of completed activities																																	
1	Dhading School A	16.67	22	6 (27.27%)																																	
2	Dhading School B	16.67	38	7 (18.42%)																																	
3	Dhading School C	16.67	20	6 (30.00%)																																	
4	Rasuwa School A	16.67	28	11 (39.28%)																																	
5	Rasuwa School B	16.67	9	4 (44.44%)																																	
6	Rasuwa School C	16.67	31	7 (22.58%)																																	

Evaluation Items	Indicators	Finding of the Study
		<p><u>Findings from the field survey</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • The quality of SIP has been improved by Project activities. • Community involvement into SIP planning process is much increased. • SIP became realistic compare to before as target schools prepared 5 years plan by identifying resources for each activity. Teachers, SMC members and PTA members are planning SIP based on the community needs • In the past, SMC members did not care about the school management and rarely came to the school. After the Project, they are much committed to planning and improving their own school as they realized the importance of participation in education. • HTs, teachers and SMC members who attended the training realized the importance of social mapping, problem analysis, action plan, resource identification and social auditing. • Though the awareness and realization of SIP was increased in the target schools, the implementation of SIP will be the next step for their capacity development. Some target schools have already started to submit SIP to possible supporting agencies such as DDCs, VDCs or other INGOs. • It seems that SIP is still treated as just a data book by DOE and DEO. • Some schools are not satisfied with the support only for SIP planning. They need small visible support such as education materials, sport materials, cabinet and PCs for SIP documentation to improve their school environment. • RPs' visit became much frequent because of the process oriented approach of the Project. In the Past, RPs in Rasuwa visited schools once a month and just focused on teachers. They are now visiting target schools 3-4 times a month to facilitate and guide the SIP formulation for SMC member s and community people. • DEO's visit to target schools is scarce, due to a lot of administrative work. • SSs are not so active to facilitate and monitor target schools as they are busy to handle other administrative matters in the district. • Taman women's participation in SMC and school activities is increasing in Rasuwa. • In many schools, awareness campaign, enrollment campaign and home visit are organized by SMCs and parents which are non-budgetary activities to encourage disadvantaged family to send their children to the school, because they realized the importance of social inclusion. • In a school in Dhading, the target of attendance rate of students and teachers was set by the SMC and it is reviewed by the school regularly. • Child Club is established in target schools to encourage children's participation in SIP planning and school activities such as clean up campaign and enrollment campaign. • Joint monitoring by RPs, SSs, and DEOs on SIP is not sufficient.
<p>2. The capacity of DEO, DDC and VDC to technically and</p>	<p>2-1. The number of occasions (public meeting / visit to school) for DEOs (SS/RP) to</p>	<p><u>Internal Mid-term Evaluation</u></p> <p>2-1. Unidentified of SISM's influence yet. In Dhading, DEO organized head teacher meeting, district meeting with SS/RPs, staff meeting and meeting with teacher's professional organizations in 2007 and 2008. Compared to</p>

A

Evaluation Items	Indicators	Finding of the Study																																																																					
<p>financially support school-based management is improved.</p>	<p>understand situation of education</p> <p>2-2. The number of DEO's (SS/RP) visit and advice to disadvantage schools</p> <p>2-3. The proportion of budget allocation to primary education of VDC</p> <p>2-4. The number of DEC meeting</p> <p>2-5. The proportion of the budget allocation to primary education by DDC</p> <p>2-6. The number of the regular networking meetings of stakeholders (DDC, DEC, VDC, DEO and other donors) in education</p>	<p>2007, the number of meeting events was increased in 2008. Likewise in Rasuwa, DEO organized head teachers meeting, RP meeting, meeting with teacher's professional organizations, examination committee meeting and examination coordination committee meeting. There were little changes in the frequency of meetings in the year of 2007 and 2008.</p> <p>2-2. The number of visit to disadvantaged schools accounts for 43.8 percent of total school visits conducted by SS/RPs in Dhading, and 27.3 percent in Rasuwa in 2008. SS/RPs conducted school visits for the purpose of monitoring and activating school activities in the schools situated in remote area or the schools showing high teacher's absenteeism or the schools which have inactive SMCs or poor infrastructure.</p> <table border="1" data-bbox="499 288 1093 1444"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Dhading</th> <th colspan="3">Rasuwa</th> </tr> <tr> <th>SS</th> <th>RP</th> <th>SS</th> <th>RP</th> <th>SS</th> <th>RP</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Total Number of School Visit</td> <td>17</td> <td>214</td> <td>0</td> <td>24</td> <td>0</td> <td>3.4</td> </tr> <tr> <td>Average time of School Visit per SS/RPs</td> <td>2.8</td> <td>4.5</td> <td>0</td> <td>3.4</td> <td>0</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Average time of School Visit per School</td> <td>1.5</td> <td>3.2</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>0</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Kinds of Disadvantage (5 major disadvantages)</td> <td colspan="6">Remoteness</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="3">Majority of Dalits</td> <td colspan="3">High Absenteeism of Teachers</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="3">Conflict between School and Community</td> <td colspan="3">High Absenteeism of Head Teachers</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="3">Poor Infrastructure</td> <td colspan="3">Poor Infrastructure</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="3">Low Quality of Teachers</td> <td colspan="3">Inactiveness of SMC</td> </tr> </tbody> </table> <p>2-3. Unidentified of SISM's influence yet. It is clear that VDCs in the pilot districts increased the total amount of budget to education, as well as the budget to primary education, which doubled in 2008.</p> <p>2-4. In Dhading, DEC members consist of four members and the DEC meetings were held three times in previous years while the DEC meeting conducted twelve times in total in Dhading in present year. In case of Rasuwa, DEC exists but no meetings were held in both previous and present years.</p> <p>2-5. Unidentified of SISM's influence yet. Though budget to Education in DDC is significantly increased because of National Literacy Campaign, budget to primary education in DDC is not clear and fixed yet.</p> <p>2-6. In Dhading, the network meetings with stakeholders regarding education sector were held twice in 2007/2008</p>		Dhading			Rasuwa			SS	RP	SS	RP	SS	RP	Total Number of School Visit	17	214	0	24	0	3.4	Average time of School Visit per SS/RPs	2.8	4.5	0	3.4	0	3	Average time of School Visit per School	1.5	3.2	0	3	0	3	Kinds of Disadvantage (5 major disadvantages)	Remoteness							Majority of Dalits			High Absenteeism of Teachers				Conflict between School and Community			High Absenteeism of Head Teachers				Poor Infrastructure			Poor Infrastructure				Low Quality of Teachers			Inactiveness of SMC		
	Dhading			Rasuwa																																																																			
	SS	RP	SS	RP	SS	RP																																																																	
Total Number of School Visit	17	214	0	24	0	3.4																																																																	
Average time of School Visit per SS/RPs	2.8	4.5	0	3.4	0	3																																																																	
Average time of School Visit per School	1.5	3.2	0	3	0	3																																																																	
Kinds of Disadvantage (5 major disadvantages)	Remoteness																																																																						
	Majority of Dalits			High Absenteeism of Teachers																																																																			
	Conflict between School and Community			High Absenteeism of Head Teachers																																																																			
	Poor Infrastructure			Poor Infrastructure																																																																			
	Low Quality of Teachers			Inactiveness of SMC																																																																			

Evaluation Items	Indicators	Finding of the Study
		<p>with Education sector network members, NGO/INGO and political party representatives. This trend remains the almost same in 2008/2009. Likewise, in Rasuwa, the network meeting with NGOs and Dalit organizations and disable organizations were held one time each in 2007 and 2008 respectively for scholarship distribution.</p> <p><u>Findings from the field survey</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Formation of VEP and DEP is still on the process. • The awareness and realization of VEP and DEP was achieved in the target VDCs and DDC and DEOs, the update of VEP and DEP will be the next step for their capacity development. • VEP and DEP submission is delayed. There is a confusion to update DEP and VEP among related person. • The linkage of SIP, VEP and DEP is not functioning yet. SIP is not fully reflected in VEP. SIP and VEP is still not fully reflected in DEP. • Verification and cross checking of data in SIP and VEP is lacking. • DDC allocates some part of DDC fund to build school construction, water supply facility and toilet. DDC plans to increase the amount. • Understanding of Some VDC Secretaries has been improved and they try to raise awareness of community to make comprehensive VEP. Some of them visited schools and community to discuss on their needs and mobilize people. • In general, DDF and VDF are mainly used for road construction. 25% of them should be allocated for social sector including education. Only schools which have developed management skill and have political power can obtain their educational fund from DDC and VDC. • One VDC Secretary in Rasuwa said that the budget for education of VDF increased from 26% to 55% because of the Project influence. • Some of VECs are active to manage VEP combining SIPs. • DEC in Rasuwa is not functioning due to lack of members. • Appraisal function of SIP, VEP and DEP is still weak in all level. • DOE recognizes that SIP can be a tool for school to request a budget to DDC, VDC and INGOs who are ready for allocating sources to the education development. DEO is giving advises to schools to identify financial resources from those local bodies. • Joint meeting inviting DDC, VDC, DEO and other funding agencies is not sufficient.
<p>3. Policy options to suggest measures to be taken by MOE/DOE to achieve minimum quality in education nationwide are</p>	<p>3. The number, feasibility & quality of measures suggested</p>	<ul style="list-style-type: none"> • The DEP Guideline technically supported by the Project has been already distributed to all 75 districts by DOE. • Other SISIM manual and format such as RC Profile, Trainers Guide regarding SIP and Facilitators Guide regarding VEP will be updated and expected to be utilized by DOE. • Involvement of media groups, teachers union and civil society to improve school management is going to be included in recommendation.

Evaluation Items	Indicators	Finding of the Study																
<p>developed</p> <p>Achievement of Activities</p> <p>1. Improvement of capacity of SMC</p> <p>1-1 To raise awareness on school management among community</p> <p>1-2 To facilitate SMC to further represent the whole community</p> <p>1-3 To improve the current training targeting school/SMC for community mobilization, planning, monitoring, evaluation, and reporting</p> <p>1-4 To facilitate the participatory process of SIP development and implementation</p> <p>2. Improvement of capacity of DEO, DDC and VDC</p> <p>2-1 To support DEO to clarify district problems and priorities by analyzing SIP</p> <p>2-2 To facilitate DEO to take action to support technically disadvantaged schools</p>	<p>Finding</p> <ul style="list-style-type: none"> SIP grant distributed by DOE is for recurrent cost, text books and administration, and amount of grant is decided by the number of students of each school. These amounts are minimum cost but not enough to implement all activities in the SIP by community participation. A clear orientation toward utilization of SIP, VEP and DEP in relation to educational management has not been determined at the central level. The budget management of local bodies is lamp-sum payment and can not be allocated strategically. <p>• 1&2. All the activities in the annual activity plan were conducted in accordance with schedule of DEOs, DDCs, VDCs and target schools. Though some schedule has changed because of political turmoil in transitional period and security reasons, all activities have conducted as planned. The following tables are trainings conducted in Year 1 and 2.</p> <table border="1" data-bbox="678 212 821 1444"> <thead> <tr> <th colspan="2">D-TOT (Target: SS,RP)</th> </tr> <tr> <th>Year 1</th> <th>Year 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>27 Persons</td> <td>29 Persons</td> </tr> <tr> <td>14 Persons</td> <td>11 Persons</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" data-bbox="845 212 1356 1444"> <thead> <tr> <th colspan="2">RC-TOT (Target: SMC • Principal • Parents • Teachers)</th> </tr> <tr> <th>Year 1</th> <th>Year 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> 27 schools / 2 VDCs, 111 persons (SMC Chairperson 21%, Principal 20%, Parents 16%, Member of SMC 12%, Teachers 30%) </td> <td> 41 schools / 3 VDCs, 171 persons (SMC Chairperson 23%, Principals 23.3%, Parents 15%, Member of SMC 19%, Teachers 18%) </td> </tr> <tr> <td> 17 schools / 2VDCs, 68 persons (SMC Chairperson 16%, Principal 16%, Parents 17%, Women Members of SMC 16%) </td> <td> 7 schools / 1VDCs, 30 persons (SMC Chairperson 20%, Principal 20%, Parents 36%, Member of SMC 20%, Teachers 3%) </td> </tr> </tbody> </table>	D-TOT (Target: SS,RP)		Year 1	Year 2	27 Persons	29 Persons	14 Persons	11 Persons	RC-TOT (Target: SMC • Principal • Parents • Teachers)		Year 1	Year 2	27 schools / 2 VDCs, 111 persons (SMC Chairperson 21%, Principal 20%, Parents 16%, Member of SMC 12%, Teachers 30%)	41 schools / 3 VDCs, 171 persons (SMC Chairperson 23%, Principals 23.3%, Parents 15%, Member of SMC 19%, Teachers 18%)	17 schools / 2VDCs, 68 persons (SMC Chairperson 16%, Principal 16%, Parents 17%, Women Members of SMC 16%)	7 schools / 1VDCs, 30 persons (SMC Chairperson 20%, Principal 20%, Parents 36%, Member of SMC 20%, Teachers 3%)	
D-TOT (Target: SS,RP)																		
Year 1	Year 2																	
27 Persons	29 Persons																	
14 Persons	11 Persons																	
RC-TOT (Target: SMC • Principal • Parents • Teachers)																		
Year 1	Year 2																	
27 schools / 2 VDCs, 111 persons (SMC Chairperson 21%, Principal 20%, Parents 16%, Member of SMC 12%, Teachers 30%)	41 schools / 3 VDCs, 171 persons (SMC Chairperson 23%, Principals 23.3%, Parents 15%, Member of SMC 19%, Teachers 18%)																	
17 schools / 2VDCs, 68 persons (SMC Chairperson 16%, Principal 16%, Parents 17%, Women Members of SMC 16%)	7 schools / 1VDCs, 30 persons (SMC Chairperson 20%, Principal 20%, Parents 36%, Member of SMC 20%, Teachers 3%)																	

Evaluation Items	Indicators	Finding of the Study																							
2-3 To support VDC to incorporate village-wide education issues in village plans	To support VDC to incorporate village-wide education issues in village plans	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="263 1265 295 1444">SIP Orientation</th> <th data-bbox="263 772 295 1265">Year 1</th> <th data-bbox="263 302 295 772">Year 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="295 1265 343 1444">Dhading</td> <td data-bbox="295 772 343 1265">27 schools 727 persons Member (SMC 20%, PTA 20%, Parents 13%, Teachers 14%, Children 17% Others)</td> <td data-bbox="295 302 343 772">41 schools 1,245 persons Member (SMC 18%, PTA 23%, Parents 17%, Teachers 12%, Children 27%)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="343 1265 391 1444">Rasuwa</td> <td data-bbox="343 772 391 1265">17 schools 384 persons Member (SMC 15%, PTA 8%, Parents 43%, Teachers 16%, Children 17% Others 0.1%)</td> <td data-bbox="343 302 391 772">7 schools 1,437 persons Member (SMC 18%, PTA 21%, Parents 19%, Teachers 12%, Children 26% Others 0.3%)</td> </tr> </tbody> </table>	SIP Orientation	Year 1	Year 2	Dhading	27 schools 727 persons Member (SMC 20%, PTA 20%, Parents 13%, Teachers 14%, Children 17% Others)	41 schools 1,245 persons Member (SMC 18%, PTA 23%, Parents 17%, Teachers 12%, Children 27%)	Rasuwa	17 schools 384 persons Member (SMC 15%, PTA 8%, Parents 43%, Teachers 16%, Children 17% Others 0.1%)	7 schools 1,437 persons Member (SMC 18%, PTA 21%, Parents 19%, Teachers 12%, Children 26% Others 0.3%)														
SIP Orientation	Year 1	Year 2																							
Dhading	27 schools 727 persons Member (SMC 20%, PTA 20%, Parents 13%, Teachers 14%, Children 17% Others)	41 schools 1,245 persons Member (SMC 18%, PTA 23%, Parents 17%, Teachers 12%, Children 27%)																							
Rasuwa	17 schools 384 persons Member (SMC 15%, PTA 8%, Parents 43%, Teachers 16%, Children 17% Others 0.1%)	7 schools 1,437 persons Member (SMC 18%, PTA 21%, Parents 19%, Teachers 12%, Children 26% Others 0.3%)																							
3. Suggestion of policy option	<p>3-1 To analyze the disparities among schools both in technical and financial capacity in target area</p> <p>3-2 To examine possible measures to rectify the gaps among schools</p> <p>3-3 To examine possible measures to rectify the gaps among districts</p> <p>3-4 To provide MOE/DOE with the policy suggestions to achieve the minimum quality of education and share them with other concerned organizations</p> <p>3-5 To share the lessons drawn from the target districts with other districts</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="630 1265 662 1444">VEP Orientation</th> <th data-bbox="630 772 662 1265">Year 1</th> <th data-bbox="630 302 662 772">Year 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="662 1265 710 1444">Dhading</td> <td data-bbox="662 772 710 1265">96 person / 2VDCs</td> <td data-bbox="662 302 710 772">104 persons /2VDCs (note: 1VEP has already made up at CASP target site)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="710 1265 758 1444">Rasuwa</td> <td data-bbox="710 772 758 1265">76 person/ 2VDCs</td> <td data-bbox="710 302 758 772">Dalit had joined 1VDC 43 persons / 1VDC</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="893 1265 925 1444">VEP Workshop</th> <th data-bbox="893 772 925 1265">Year 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="925 1265 973 1444">Dhading</td> <td data-bbox="925 772 973 1265">154 persons /5VDCs Dalit had joined 1VDC</td> </tr> <tr> <td data-bbox="973 1265 1021 1444">Rasuwa</td> <td data-bbox="973 772 1021 1265">67 persons / 3VDCs</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="1109 1265 1141 1444">DEP Orientation</th> <th data-bbox="1109 772 1141 1265">DEP Profiling /Planning Workshop</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1141 1265 1189 1444">Year 1</td> <td data-bbox="1141 772 1189 1265">Year 2</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1189 1265 1236 1444">Dhading</td> <td data-bbox="1189 772 1236 1265">38 persons</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1236 1265 1284 1444">Rasuwa</td> <td data-bbox="1236 772 1284 1265">22 persons</td> </tr> </tbody> </table>	VEP Orientation	Year 1	Year 2	Dhading	96 person / 2VDCs	104 persons /2VDCs (note: 1VEP has already made up at CASP target site)	Rasuwa	76 person/ 2VDCs	Dalit had joined 1VDC 43 persons / 1VDC	VEP Workshop	Year 2	Dhading	154 persons /5VDCs Dalit had joined 1VDC	Rasuwa	67 persons / 3VDCs	DEP Orientation	DEP Profiling /Planning Workshop	Year 1	Year 2	Dhading	38 persons	Rasuwa	22 persons
VEP Orientation	Year 1	Year 2																							
Dhading	96 person / 2VDCs	104 persons /2VDCs (note: 1VEP has already made up at CASP target site)																							
Rasuwa	76 person/ 2VDCs	Dalit had joined 1VDC 43 persons / 1VDC																							
VEP Workshop	Year 2																								
Dhading	154 persons /5VDCs Dalit had joined 1VDC																								
Rasuwa	67 persons / 3VDCs																								
DEP Orientation	DEP Profiling /Planning Workshop																								
Year 1	Year 2																								
Dhading	38 persons																								
Rasuwa	22 persons																								
	<ul style="list-style-type: none"> 3. All the activities planned in the annual activity plan were conducted, though analysis for recommendation is on the process. The recommendation will be put together in the next year. 																								

Evaluation Items	Indicators	Finding of the Study
Input		<p><Japanese Side> <u>Experts</u> Six experts in total (Team Leader/Educational Administration, Local Education Administration/Finance I, Local Education Administration/Finance II, School Management, Monitoring and Evaluation) have been assigned to the Project 1st Year 15.60 M/M, 2nd Year 15.86M/M Total: 31.46 M/M</p> <p><u>Local Cost</u> - General Recurrent Cost for Project Cost (Training for SIP/VEP/DEP, Bi-monthly Meeting, Payment for NGO) and Operation Cost (Personnel, Stationery/Office Supplies, Office Equipment, Transportation) has been allocated about 17 million Rs. - Vehicle and other equipment has been provided such as 4 WD vehicle, motorbike and so forth amounted to 3 million Rs.</p> <p><u>C/P Training</u> Seven C/Ps from MOE, DOE and DEO were trained in Japan on 5-19 April 2009.</p> <p><Nepal side> <u>C/P and administrative personnel</u> One Project Director (Director General of DEO) and one Project Manager (Deputy Director of Program and Budget Section), and one Project Officer (Section Officer of Program and Budget Section), two Deputy Directors of School Management Section are assigned at the central level. One DEO each is assigned both in Dhanding and Rasuwa District.</p> <p><u>Office Space/ Local Cost</u> The office space, furniture and utilities are provided by DOE. The meeting and seminar rooms are also provided by DOE and DEO accordingly amounted to 903,000 Rs.</p>

ANNEX3-2: Implementation Process

Evaluation Items	Sub-questions	Finding of the Study
Project management	<p>Is organizational and institutional arrangement on Project management appropriate?</p> <p>Is the monitoring mechanism appropriate and effective?</p>	<ul style="list-style-type: none"> The Taskforce team was formed at DOE. The district training team was formed at the district level. The kick-off meeting and Bi-monthly meetings are held to share the project update and discuss concerning matters. The project management is well organized by the Project Team. Decision making is made through the above meeting and discussion between Program Manager and Team Leader and it is going well. Taskforce Team has meetings to discuss the project progress at DOE. In the district, the District Planning and Bi-monthly meetings are held to review the activities by inviting DEO, SO, SS, RPs, VDC Secretary and pilot VDCs, SISM Project Team and Partner NGO. SSs and RPs make a report each time they visit target school. Partner NGOs submit monthly report on their monitoring. National staff and Japanese experts visit and observe target schools as much as possible. At school level, regular monitoring by SMC, teachers, and parents are conducted with supervision by RP in some target schools. The communities and Partner NGOs expect for more frequent visit and monitoring by DEO, SS and Project Team to the target schools.
Communication among stakeholders	<p>Is communication within the Project sufficient?</p> <p>Is understanding of the Project by C/Ps high?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Bi-monthly meetings function well at the district level. The communication between DOE C/P and the Project Team is good in a daily base as their offices are close by. The communication between RP, VDC, SMC HT and Partner NGO are good in the RC level. The communication between the Project Team and Partner NGO is efficient. In the district level, communication between VDC and DEO, DDC and DEO is not sufficient enough. Some DOE C/Ps understanding is high. New acting DEO in Rasuwa and new DEO in Dhading still need time to fully understand the Project approach and objectives as they are recently assigned. RPs understanding of the Project is much higher and they are the key actors to facilitate and supervise schools and SMCs.
	<p>Is the assignment and allocation of C/Ps appropriate?</p>	<ul style="list-style-type: none"> It is appropriate. However, the Project Manager is too busy to find a time for discussion though his commitment is considerable. Transfer of DEO, SS and RPs in the district level has affected project implementation.

Evaluation Items	Sub-questions	Finding of the Study
Sense of Ownership	Is the commitment and ownership of C/Ps adequate?	<ul style="list-style-type: none"> • Commitment of DG of DOE and Project Manager is high, while the ownership of other C/Ps at DOE is not sufficient yet. • The ownership in the district level needs to be developed, as DEOs are newly assigned. • The commitment and ownership at RC and school level is very high because RPs, SMCs, teachers and community people realized the positive influence of the Project.
Approach of Capacity Development	Are the approaches and strategies of capacity development of C/Ps appropriate?	<ul style="list-style-type: none"> • Capacity development of DOE and DEO has been conducted smoothly by OJT. • The C/P Training in Japan held in April 2009 was effective inviting one officer from MOE, four officers from DOE, two officers from DEO. They learnt education system and services in Japan, which can be applied in Nepal. • As those Capacity Development approaches are appreciated by C/Ps, further technical training such as micro-planning and monitoring can be provided to DOE and DEO to develop their skills.
Others	Are there any other problems in the project implementation process?	<ul style="list-style-type: none"> • Transfer of the C/Ps caused problems on project progress. • Absence of C/Ps at local level also caused problems in conducting implementation in a good timing. <ul style="list-style-type: none"> • Frequent blackout, lack of petrol and political turmoil in transitional period caused problem on project activities. • In the rainy season, it is difficult for the Project Team to visit and monitor target schools and communities especially in Rasuwa because of landslide on the way. In Rasuwa, Haku VDC has the most difficulty to access and monitor frequently. • The Project Team is consulting with DOE and DEO.
	Any countermeasure is taken?	

ANNEX3-3: Evaluation by Five Criteria

Relevance

Evaluation Items	Sub-questions	Finding of the Study
Needs of Target	Are the Project Purpose and Overall Goal met the needs of target group?	<ul style="list-style-type: none"> • They meet the needs of target schools and communities because schools need to improve the capacity of school management to enhance the quality of education and to reduce out-of-school children. However, in Nepal, schools are still suffering from lack of basic needs such as facilities and qualified local teachers in general. • The Project Purpose meets the needs of target group as most target schools and communities need a skill on resource identification for SIP implementation after they complete the SIP planning.
Policy Priority	Are Project Purpose and Overall Goal met to Nepal's policy priority?	<ul style="list-style-type: none"> • Both of them met the SSRP(2009-2015) in Nepal. • GON has committed to achieve EFA Goal, and SSRP puts priority on free and compulsory basic education of grade 1-8 (age 5-12). SSRP puts more emphasis on quality of education, equal access to education and community participation. • SSRP highlights the capacity development of SMC to improve the basic education and plans to allocate budget for it. In the SSRP, it is clearly mentioned that capacity development of local governments and schools with a focus on SMC, HT and PTA in order to carry out decentralized management functions successfully.
	Are Project Purpose and Overall Goal met to Japan's ODA policy?	<ul style="list-style-type: none"> • Japan's Basic Education for Growth Initiative (BEGIN) is a challenge to realize EFA. Overall Goal and Project Purpose are relevant to this framework in education assistance. • JICA Nepal Office's country program emphasis on supporting Basic Education and EFA in Nepal.
Project Design	Is the approach of Project still appropriate to address to national development strategy?	<ul style="list-style-type: none"> • The school improvement by community participation and capacity development of SMC meets the trend of decentralization and SSR, national strategy of educational sector in GON. The good practices and lessons learnt from Project activities are expected to be reflected to the implementation of SSRP. • DOE C/Ps recognize progress of the Project and they expect the outcome of the Project will be reflected to SSRP. Especially, Rasuwa's experiences will give good insights because Rasuwa is one of the SSR target districts as well. • The Project approach on community mobilization and identification of local resource is mostly appreciated by DOE, as MOE has discussion with MOLDC to utilize the source of DDC and VDC to the education sector.

Evaluation Items	Sub-questions	Finding of the Study
	Is the selection of target groups and areas appropriate?	<ul style="list-style-type: none"> The selection of Rasuwa is relevant and strategic as Rasuwa is one of the SSR pilot districts. The selection of Dhading is also relevant in terms of synergy, as other projects and scheme of Japanese assistance have been working in Dhading. The target VDCs are selected by the stakeholder's meeting in both districts. The selection of schools is fair as Project targets all the primary schools in the target VDCs.
	Is the approach of the Project influential to other groups other than target groups?	<ul style="list-style-type: none"> The approach of the Project can be applicable to other areas. The DEP Guideline is already distributed by DOE to all 75 districts as it is recognized as useful by DOE. All RPs in the district are trained by the Project and they can extend the Project's approach to all schools of their responsibility. Some RPs in Dhading and Rasuwa have already delivered SIP formats and materials to schools of their responsibility.
	Does the Project utilize Japanese skills and experiences? Is there any comparative advantage of Japanese assistance?	<ul style="list-style-type: none"> The approach of school management with community mobilization has been conducted in other JICA projects in Indonesia and Niger. In Nepal, CASP has been implemented since 2004 in Nepal. The SISM Project utilizes the lessons learnt from those similar projects. Technical assistance in the target VDCs and schools is strength of JICA's assistance, which can give positive input from the field to the SSR strategies and implementation. The capacity development in central, district and community level in Nepal is remarkable feature of Japanese assistance. The partnership and collaboration with local NGOs which is working for community mobilization is the advantage of the Project.
	Are there any significant political, economical and social changes to affect project implementation?	<ul style="list-style-type: none"> The transitional period and economical deterioration affected the Project all thorough the project period so far. The bandh (road blockade) has increased and affected Project activities and visits to target districts. Although social inclusion was much promoted during the Maoist regime.

Effectiveness

Evaluation Items	Sub-questions	Finding of the Study
Achievement of Project Purpose	Is the Project purpose going to be achieved?	It is achievable as target schools already started some SIP non-budgetary and low-budgetary activities with community involvement. If the support from DEO, DDC/DEC and VDC/VEC is strengthened technically and financially in coming year, target schools can gain the resources to

Evaluation Items	Sub-questions	Finding of the Study
	<p>Are there any other inhibiting factors toward achieving Project Purpose?</p> <p>Are any countermeasures to the factors taken?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Absence of elected representatives in DDC and VDC causes problem on project implementation. • Social audit for transparent school management is sometimes difficult to conduct in locality under unstable political condition. • Disadvantaged schools have difficulty to obtain financial resources to implement SIP, as basic infrastructure and teacher allocation of these schools are still low. • Though active facilitation by the Partner NGO are significant to achieve Outputs, the commitment and ownership of DEO, DDC and VDC is not fully developed because they think the Partner NGO is responsible for project implementation. • Resource identification and utilization will be strengthened in SMC training. Management skill of SMC should be much strengthened. • Teacher training and management should be included in the SIP. • The local political matters are difficult to intervene by the Projects but it influences project Output 1 and 2. e.g. Transparency of school management, VEP and DEP formation . • SS and RP's facilitating role is strengthened with assistance of the Partner NGOs after the roles and responsibilities of both actors are clearly recognized. This kind of approach on effective partnership between GO and NGO will be recommended by the Project.

Efficiency

Evaluation Items	Sub-questions	Finding of the Study
Achievement of Outputs	Are Outputs produced?	<p>Output 1 has been produced sufficiently as awareness and ownership of schools and communities have significantly increased and SIP has been formulated in most of the target schools. Target schools started to implement non and low budgetary SIP activities and try to obtain financial sources to conduct budgetary activities. The production of Output 2 is on process to strengthen SIP, VEP and DEP linkage to effectively support school improvement. Output 3 will be produced by reflecting the outcome of 1 and 2 in the next year.</p>
Relation between Outputs and Activities	Are Activities relevant to produce the Outputs?	<p>Refer to 2-1; Achievement of the Project described in detail.</p> <p>Activities below need to be added or strengthened to produce sufficient Output;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financial resource identification skill of SMC needs to be strengthened in the training in order to implement SIP which reflects the local needs. The joint consultation meeting inviting DEO,

Evaluation Items	Sub-questions	Finding of the Study
		<p>DDC, VDC and other related funding agencies can be added to the activity.</p> <ul style="list-style-type: none"> The study tour to visit advanced SMC, school and community can be added to the activity in order to strengthen school management. Other encouraging activities such as competition, award of SIP or school exchange meeting can be planned. SIP Review by RP, SS and DEO needs to be strengthened to produce Output 1 and 2. Joint review inviting RPs, schools and communities needs to be strengthened as well. Modification of TOIs at the RC level is needed to strengthen their capacity. Much simplified and minimized contents are needed to make SMC and PTA understand. The duration of the training also needs to be reconsidered.
<p>Are Important Assumptions still appropriate? Are there any influences of Important assumptions?</p>		<ul style="list-style-type: none"> All Assumptions are appropriate. Security condition such as bandh in the target area affected the efficiency. Community people well understand the Project activities and collaborate with the Project. But some community people still don't understand the process oriented and capacity development approach of the Project and tend to demand direct material support such as classroom construction, furniture or educational materials.
<p>Were there any other inhibiting factors toward achieving Outputs?</p>		<ul style="list-style-type: none"> Transfer of DEO, SS and RP caused problem on Project activities. This point might be added to the important assumption. In DEO, many positions are vacant and DEO is suffering from lack of manpower and skilled personnel. DEO's involvement in VEP planning and implementation is not clear. Remote target area such as Rasuwa is difficult to monitor by the Project Team, especially in the rainy season because of the landslide. Project team has been consulting with DOE and DEO.
<p>Are any countermeasures to the factors taken?</p>		
<p>Timing of Inputs</p>	<p>Were inputs from both Japan and Nepal effective for activities and introduced in good timing?</p>	<p><Japanese Side></p> <ul style="list-style-type: none"> The timing of dispatch of expert is appropriate, though the duration was carefully revised according to the Nepalese school schedule. Equipments are distributed in a good timing and held to minimum provision. Most are well maintained by CPs. Though there were some difficulties to arrange trainings by considering long school holidays in Nepal at the beginning of the Project, the timing of trainings was planned and organized in

Evaluation Items	Sub-questions	Finding of the Study
		<p>better way in the second year.</p> <ul style="list-style-type: none"> C/P training in Japan was conducted in good timing considering C/P's schedule. Partner NGOs based in districts have engaged closely at the field level, which produced enough Outputs. <p><Nepalese side></p> <ul style="list-style-type: none"> Key C/Ps have been transferred in district level. The provision of office space and meeting rooms for the Project was appropriately done by Nepalese side.
Cost of Inputs	Is the production of Outputs met the cost of inputs comparing with other similar projects?	<ul style="list-style-type: none"> The output has been produced efficiently considering the cost so far, as community awareness and mobilization have been significantly developed and quality of SIP was improved in the target schools.
	Is the Project collaborating with other schemes and projects?	<ul style="list-style-type: none"> The information exchange with other JICA projects such as CASP and SHNP contributed efficiency of the Project. The Project utilized lessons learn from the VEP developed by CASP in the same target VDC in Dhading. The School Construction Project by JICA has synergy effect to target schools as 6 schools will be constructed in the Project target VDCs in Dhading to improve their school environment.
	Is the Project collaborating with other development partners and their programs?	<ul style="list-style-type: none"> In the DEP planning process, the collaboration with World Education was useful by exchanging update of each activity, as World Education works for making practical policy framework to link DEP, VEP and SIP in the national and district level. Staff of World Education was invited to the SISM's DEP Orientation in Dhading and Rasuwa. Training materials produced by World Education was utilized for the Project.

Impact		
Evaluation Items	Sub-questions	Finding of the Study
Achievement of Overall Goal	Is Overall Goal achievable?	<ul style="list-style-type: none"> The Project activities will help to reduce out-of-school children as the SIP includes many activities to encourage disadvantaged children to school and many schools has already started home visit, scholarship and distribution of stationeries by community contribution. However, it is unsure to achieve the Overall Goal, considering status of decentralization and

Evaluation Items	Sub-questions	Finding of the Study
		<p>economical and social situation in the target area.</p>
	<p>Is Overall Goal going to influence on national development plan and strategy?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • It is going to influence SSRP, as the SSRP clearly mentions to target the improvement of enrollment rate and dropout rate in the basic education.
	<p>Is there any inhibiting factor toward achieving Overall Goal?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • The enrollment rate and dropout rate of students in the target area might not be solved only by the capacity development of SMC on SIP planning and implementation, because poverty in the remote areas is much serious and boys and girls leave schools to immigrate to the cities to get jobs. Social inclusion effort only by the community is not enough to tackle this problem. • In order to achieve Overall Goal, DDC/DEC, VDC/VEC is not yet functioning well for supporting school improvement and formulating relevant VEP/DEP due to the absence of elected representatives.
<p>Influence of the Project activities</p>	<p>Is there any impact on national policy?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • The capacity development approach of school management of the Project is expected to influence SSR's strategies and implementation, as 3.5% of the SSR development budget is going to be allocated to capacity development at local level. • DOE understands that the process oriented approach, community participation and utilization of local resources are the best practices of SISM which can be applied to the Basic Education part of SSR.
	<p>Is there any impact on development partners?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • It can influence other development partners regarding approach of capacity development of SMC, as the Project conducts pilot activities to show the process of planning, implementation and monitoring of school management in the field level.

Evaluation Items	Sub-questions	Finding of the Study
	Is there any impact to the society, culture and environment of the target community?	<ul style="list-style-type: none"> • Community people became aware of importance of primary education and they started to think ahead for their future. They started to have a vision and ideas for their life. • Teacher's performance became better and they started to make child-friendly class room for students because PTAs started to check quality of education of their schools. The relationship between teachers and community has been improved. • Parents realized the meaning of education, examination and graduation after attending the Project activities. They become careful about what is happening in their school. • Children also started to participate in SIP planning and implementation process and became disciplined. They supported disadvantaged students by visiting home and sharing learning. • The clothes of students and teachers became cleaner. • Community people's claiming power is increasing as they were aware of quality of education. • There is no significant negative influence to community up to now, because social inclusion is mostly considered and integrated in the Project Design.
Relation between Overall Goal and Project Purpose	Is Project Purpose relevant to lead to the Overall Goal? Are Important Assumptions still appropriate? Are they going to be fulfilled?	<ul style="list-style-type: none"> • There is a gap considering economic and social situation and poor status of school environment in some target schools especially in the remote areas. • They are appropriate and fulfilled. • Additional Important Assumption in terms of economic situation is needed. E.g. economic situation of the community is not further worsened.

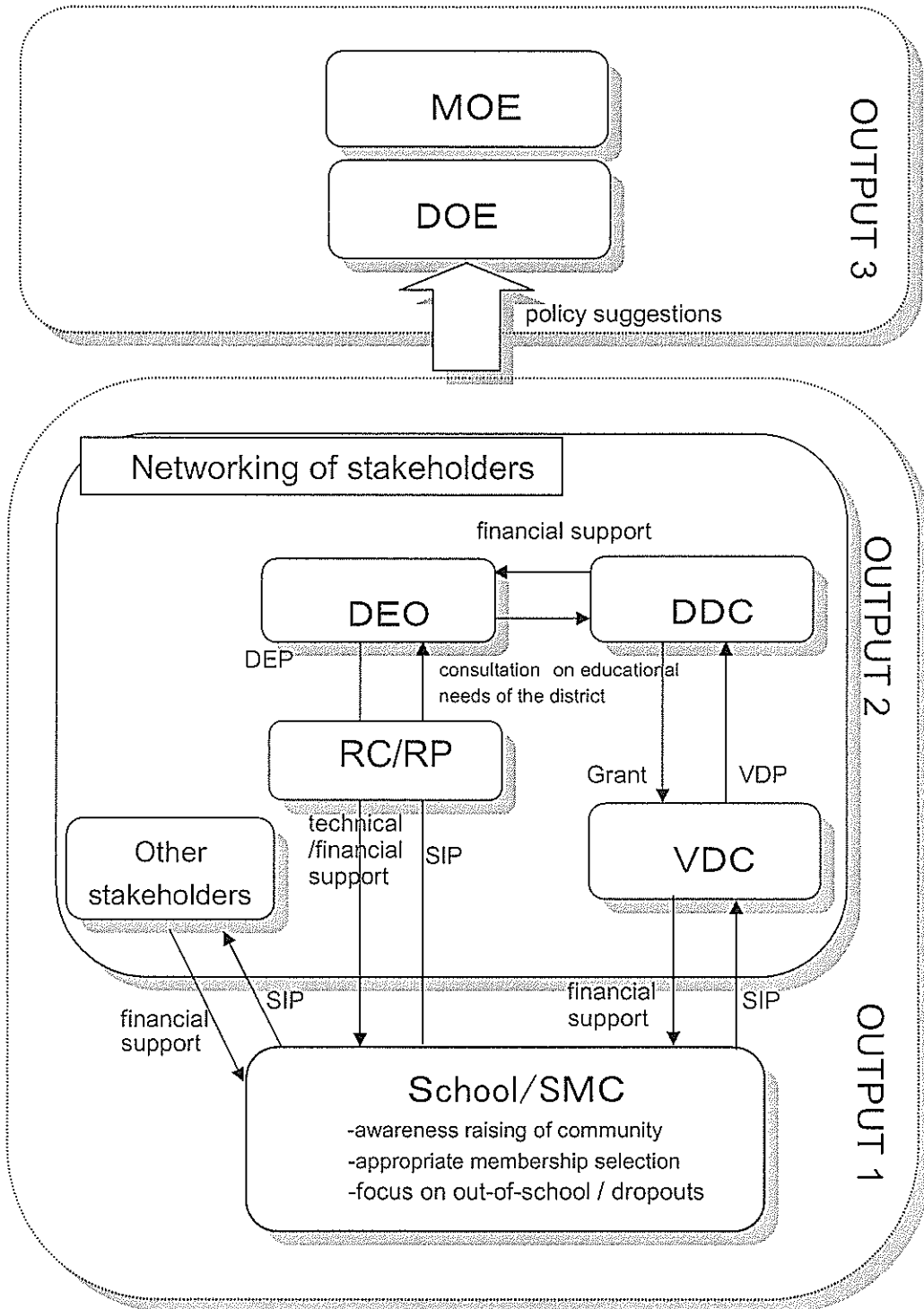
Sustainability

Evaluation Items	Sub-questions	Finding of the Study
Policy and Institutional Aspect	Is the national policy supporting the Project outcome sustained after completing the Project? Is the institution for improvement of school management developed?	<ul style="list-style-type: none"> • SSRP (2009-2015) will support the Project outcome. • MOE/DOE commits to sustain their effort to extend the SISIM model to other areas. • They also recognize that the experiences of SISIM can be reflected to SSRP. DOE understands that the process oriented approach, community participation and utilization of local recourses are the best practices of SISIM which can be applied for Basic Education part of SSR.
		<ul style="list-style-type: none"> • It is expected to be institutionalized in the process of SSR and by the Project recommendation.

Evaluation Items	Sub-questions	Finding of the Study
Organizational and Financial Aspect	Is the management capacity of C/P developed sufficiently? Is the management capacity of SMC, VDC and community developed sufficiently?	<ul style="list-style-type: none"> • It is considerably developed. • The capacity of C/Ps at DOE has been developed. However, they need further training on micro planning and monitoring. • The capacity development of DEO is still in process as both of DEOs are newly transferred. DEO's leading role is crucial for sustainability of community based school management. • The capacity of RPs has been significantly developed with project implementation process, as they supervise target schools and communities. RPs are key person to mobilize community for SIP and VEP planning process. • Management capacity of SMC, HT and teachers is developing but still needs to be strengthened through refresher TOT training at the RC level, as it is difficult to fully understand SIP procedure for them in the limited training and workshop.
	Is the organizational capacity of C/P to support the Project outcome sustained?	<ul style="list-style-type: none"> • The organizational capacity of DOE and DEO needs to be strengthened in terms of technical and financial support to school management. • At the school and RC level, organization capacity of SMC, RC and teacher has been developed by the SIP activities.
	Is the ownership of C/P developed sufficiently?	<ul style="list-style-type: none"> • Though commitment and ownership of Project Manager is high, the ownership of other C/Ps at DOE needs to be developed.
	Is the ownership of SMC, teacher and community developed?	<ul style="list-style-type: none"> • The ownership in the RC and school level is very high, because RPs, SMCs, teachers and community people realized the positive influence of the Project. • The ownership of SIP implementation by school is high. In Rasuwa, some target schools already submitted their SIP to DDC, VDC, a hydro project and Action Aid to seek budget. In Dhading, some target schools also started to submit their SIP to DDC, VDC, DEO, a German project and other NGOs. • SMC member and students gradually became confident to make voice and discuss their opinion for their own schools. Their request to the school increased as they started to care for the quality of education and school environment.

Evaluation Items	Sub-questions	Finding of the Study
	Is the budget allocation continuously taken by C/P for project implementation and extension?	<ul style="list-style-type: none"> • The SIP grant plans to be increasing in the SSR and will be continuously distributed. • Non-salary recurrent cost is going to be distributed to all schools in this year. The amount is proposed about 400R per student. The cost can be a SIP source for the school. • School accreditation fund has distributed to the selected schools by DOE. The fund can be a SIP source, though account is limited. • The budget allocation for education at DDC is increasing both in Dhading and Rasuwa. The media campaign in Dhading might contribute to backwarded schools in terms of budget allocation. • Some target VDCs already provided the budget for the SIP and VEP specific activities such as meetings and school mapping.
Technical Aspects	<p>Is the approach and method of the Project accepted s by C/P?</p> <p>Is the technical capacity of C/P for extension of the Project developed sufficiently?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • It is totally accepted by DOE. • It is gradually accepted by DEO, SS, RP, teacher, SMC and communities. • DOE has already distributed the DEP Guideline supported by the Project to 75 districts. • DEO's capacity needs to be strengthened to take a leading role for extension. • RP is playing a critical role to improve SIP in the RC and school level. RP's capacity is significantly developed by facilitating target schools and interacting with other RPs through the trainings. Some RPs in Rasuwa have already delivered SIP format to schools of their responsibility.

Annex 4 Project Implementation Structure



fu

A

Annex 5 List of Japanese Experts

Responsibility	Name	Affiliation	First Year												Second Year by the end of June												1st Year Nepal Japan	2nd Year by the end of June 09 Nepal Japan	Total			
			JFY 2007						JFY 2008						JFY 2009						Nepal Japan	Nepal Japan										
			1月	Feb.	Mar.	Apr.	May	Jun.	Jul.	Aug.	Sep.	Oct.	Nov.	Dec.	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	May	Jun.												
Work in Nepal	1. Team Leader/ Educational Administration	IDCJ			(30)	(36)		(30)		(16)	(5)	(9)	(15)							3.20	1.50	4.70										
	2. Local Education Administration/ Finance I	IDCJ			(57)	(18)		(18)		(25)	(48)	(14)	(13)	(9)						2.50	3.63	6.13										
	3. Local Education Administration/ Finance II	IDCJ						(45)				(70)								1.50	2.33	3.83										
	4. School Management	IDCJ			(109)			(26)			(84)			(39)						4.50	4.10	8.60										
	5. Monitoring and Evaluation	IDCJ						(54)						(39)						1.80	1.30	3.10										
	6. Project Coordinator	IDCJ			(60)					(30)				(30)						2.00	2.00	4.00										
* The experts of 5 and 6 are replaced by Ryosuke Sakumasa as of the second year																																
Work in Japan	1. Team Leader/ Educational Administration	IDCJ			(3)						(10)		(5)							0.10		0.50	0.60									
	2. Local Education Administration/ Finance I	IDCJ																		0.00		0.00	0.00									
	3. Local Education Administration/ Finance II	IDCJ											(15)							0.00		0.50	0.50									
	4. School Management	IDCJ																		0.00		0.00	0.00									
	5. Monitoring and Evaluation	IDCJ																		0.00		0.00	0.00									
Total																											15.50	14.86	30.36	0.10	1.00	1.10

Annex 6 List of Nepalese Counterpart Personnel

No.	Name	Duration	Post	Department /Organization
Project Director				
1	Mr. Janardan Nepal	From the beginning of the Project till December 2009	Director General	Department of Education
2	Mr. Mahashram Sharma	From December 2009 till date (JCCCo-chairperson since the beginning of the Project)	Director General	Department of Education
Project Manager				
3	Mr. Hari Prasad Lamsal	From the beginning of the Project till date	Deputy Director	Program and Budget Section, Planning & Monitoring Division, Department of Education, MoE
Project C/P				
4	Mr. Meghnath Sharma	From the beginning of the Project till date	Section Officer	Program and Budget Section, Planning & Monitoring Division, Department of Education, MoE
5	Mr. Jeevan Sharma Poudel	From April 2008 till date	Deputy Director	School Management Section (Secondary)
6	Mr. Niva Raj Joshi	From April 2008 till date	Deputy Director	School Management Section (Primary)
Dhading District				
7	Ms. Rajya Laxmi Nakarmi	From the beginning of the Project till April 2009	District Education Officer, Dhading	Dhading, District Education Office, MOE
8	Mr. Man Bahadur Chhetri	From April 2009 till date	District Education Officer, Dhading	Dhading, District Education Office, MOE

Rasuwa District				
9	Mr. Bala Ram K.C	From the beginning of the Project till December 2008	District Education Officer, Rasuwa	Rasuwa, District Education Office, MOE
10	Ms.Rama Panthi	From January 2009 till date	Acting District Education Officer, Rasuwa	Rasuwa, District Education Office, MOE




Annex 7 List of Nepalese Counterpart Personnel Trained in Japan

No.	Name	Duration	Post	Department /Organization
(School Management)				
1	Mr.Ram Prawesh Yadav	5 Apr. 2009-19 Apr. 2009	Joint Secretary	Educational Management & Administration Division, Ministry of Education (MoE)
2	Mr.Bishnu Kumar Devkota	5 Apr. 2009-19 Apr. 2009	Director	Planning & Monitoring Division, Department of Education, MoE
3	Mr.Hari Prasad Lamsal	5 Apr. 2009-19 Apr. 2009	Deputy Director	Program and Budget Section, Planning & Monitoring Division, Department of Education, MoE
4	Mr.Niv Raj Joshi	5 Apr. 2009-19 Apr. 2009	Deputy Director	School Management Section (Primary), Educational Management Division, Department of Education, MoE
5	Mr.Yadav Prasad Koirala	5 Apr. 2009-19 Apr. 2009	Deputy Director	General & Personnel Administration Section, Administration Division, Department of Education, MoE
6	Ms.Rajya Laxmi Nakarmi	5 Apr. 2009-19 Apr. 2009	District Education Officer	Dhading, Department of Education, MoE
7	Ms.Rama Panthi	5 Apr. 2009-19 Apr. 2009	Acting District Education Officer	Rasuwa, Department of Education, MoE

Annex 8 List of Equipment Provision by Japanese Side

No.	Item	Quantity	Management in charge
1st Year			
1	Desktop Computer, HP Compaq	3	Office Staff
2	HP Laser Jet 1018 Printer	1	Office
3	Acer Laptop	1	Office
4	Canon iR 2022N, Printer/ photocopy/scanner/ fax	1	Office
5	Standby UPS 1000, Image Integrated Technology	1	Office
6	Nikon Digital Camera	2	Office
7	Sony Voice Recorder	2	Office
8	Microsoft Office XP (CDs Pack)	4	Office
9	CDMA - Sky Phone Ruim Card (Wireless Internet)	2	Office
10	KIS Antivirus (CD)	4	Office
11	Motorbike	1	Rasuwa DEO
12	4WD Vehicle	1	Office
13	Laptop	2	Dhading and Rasuwa DEO
14	Multimedia Projector	1	Office
15	Mobile Phone (Set)	6	Office Staff
16	Stavole Stabilizer (AVR- 2000N)	1	Office- for Photocopy machine
17	Small Table for Photocopy machine	1	Office
18	Computer Table	4	Office
19	Revolving Chair (Large)	2	Office
20	Revolving Chair (Small)	5	Office
21	Plastic white chairs	6	Office
22	Camera stand(U6600)	1	Office
23	Max HD 3DL Stapler (Large)	1	Office
24	Kangaroo 700, Punching Machine	2	Office
25	Flip Chart Board (Large- Metal)	1	Office
26	Flip Chart Board (Small- Metal)	1	Office
27	Flip Chart Board (Wodden)	3	Office
28	Pen Holder	5	Office
29	Pen Drive (2 GB)	4	Office
30	Business and Planning Diary	2	Office
31	Phone Diary	1	Office
32	Training Bag (Large)	2	Office
33	Copy Holder	2	Office
34	Telephone Sets	2	Office

No.	Item	Quantity	Management in charge
35	sony handy cam -DVD 905	1	Office
36	Calculator 1 large(ct-612v) , 3 small (mj - 120t)	5	Office Staff
37	Water Boiler (Jug)	1	Office
38	Electric Heater	2	Office
39	Desk Sharpner	2	Office
40	Gas Heater	1	Office
2nd Year			
1	CDMA - Sky Phone Ruim Card (Wireless Internet) (2nd Year)	2	Office
2	Laptop (2nd Year)	2	Dhading and Rasuwa DEO
3	Generator (2nd Year)	1	Office

gr

Al

Annex 9 Cost sharing by Nepalese side and Japanese side

Nepalese Side (Except personnel expenses)

(Unit:Rs)

Item of Expenditure	2008	2009 (As of the end of June)	Total
Operation Cost	386,500	516,500	903,000
Total	386,500	516,500	903,000

Japanese Side

(Unit:Rs)

Item of Expenditure	JFY2007/2008	JFY2009 (As of the end of June)	Total
1. General Recurrent Cost	6,857,000	10,161,000	17,018,000
(Items)			
Project Cost for Training for SIP/VEP/DEP, Bi-monthly Meeting, Payment for NGO, Equipment Maintenance	4,244,405	7,448,906	11,693,311
Operation Cost for Personnel, Stationery/Office Supplies, Office Equipment, Transportation	2,612,595	2,712,094	5,324,689
2. Vehicle and Other Equipment	3,095,828	0	3,095,828
Total	9,952,828	10,161,000	20,113,828

*Yen=1.291Rs, JICA Monthly rate for June 2009

付属資料2. 評価グリッド (和文)

1:プロジェクトの達成

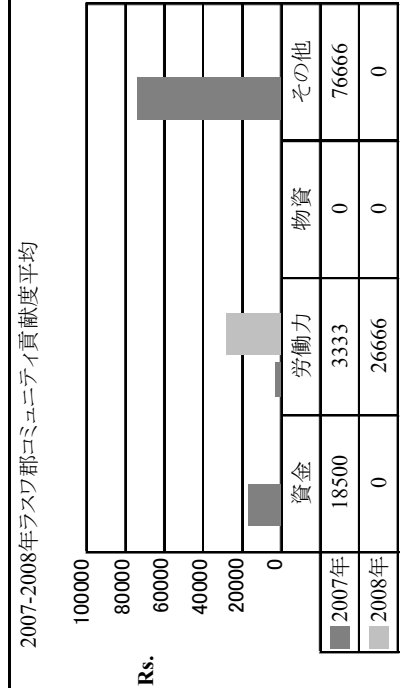
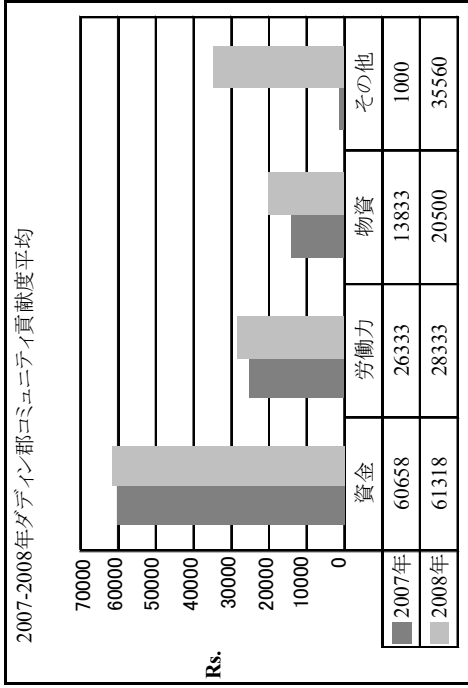
評価項目		指標	調査結果																					
上位目標の達成																								
プロジェクト対象地域における初等教育の純就学率の向上。学率及び中退率が改善する。	1. 対象地域における初等教育の純就学率の向上。 2. 対象地域における初等教育の中退率の改善。	・ データ収集中。																						
プロジェクト目標の達成																								
プロジェクト対象地域において、政府の支援と住民参加により学校運営が改善される。	1. 事業期間に計画された年次SIPの目標が達成された対象地域の学校数。 2. 学校運営についての保護者と地域住民の満足度。 3. 保護者と地域住民からの学校での活動への貢献度(資金、労働力、物資)。 4. 学校運営の透明性(学校予算・決算の公表など)。 5. 中央・地方政府が技術・財政面において学	内部中間評価 (サンプル校 6校) 1. 対象校は、SIP 実施を始めたばかりであるため、まだ確認できない。 2. ダデザイン郡、ラスワ郡ともに満足度は増加している。 学校運営に対するコミュニティの満足度	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>前回</th> <th>現在</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ダデザイン・学校 A</td> <td>2</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>ダデザイン・学校 B</td> <td>2</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>ダデザイン・学校 C</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>ラスワ・学校 A</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>ラスワ・学校 B</td> <td>無回答</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>ラスワ・学校 C</td> <td>無回答</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table> <p>*評価: 1=非常に不満, 2=不満, 3=どちらでもない, 4=満足, 5=非常に満足</p> <p>3. ダデザイン郡では、2008 年には、資金、労働力、物資ともすべて貢献が増加している。他方、ラスワ郡では、労働力だけが増加し、他は減少しており、この理由についてはさらなる分析が求められる。</p>		前回	現在	ダデザイン・学校 A	2	4	ダデザイン・学校 B	2	4	ダデザイン・学校 C	3	4	ラスワ・学校 A	3	4	ラスワ・学校 B	無回答	4	ラスワ・学校 C	無回答	5
	前回	現在																						
ダデザイン・学校 A	2	4																						
ダデザイン・学校 B	2	4																						
ダデザイン・学校 C	3	4																						
ラスワ・学校 A	3	4																						
ラスワ・学校 B	無回答	4																						
ラスワ・学校 C	無回答	5																						

評価項目

指標

校運営を支援するためにとった行動の数。

調査結果



- ラスワ郡では、RPがソーシャルオーダーの研修を校長とSMC、PTAを対象に開始したばかりであり、今のところ学校によるオーダーは行われていない。ダデン郡の1RCでは、全ての学校に、ソーシャルオーダー委員会が結成されている。一般的に、ラスワ郡では、ソーシャルオーダーを行っている学校はなく、ダデン郡では、約半分の学校で行われている。DEOによる監査は初等レベルではあまり実施されていない(ダデン郡で23.1%、ラスワ郡0)。とはいえ、サンプルではどこも、年に一度、保護者会を開き、会計報告を公開していることがわかった。
- まだ確認はできていない。VDCにおいて教育予算は増加しており、DDCにおいても国家識字キャンペーンにより教育への全体予算は増えているが、初等教育への予算割り当ては不明である。政府によ

評価項目	指標	調査結果
		<p>つてとられた行動の数は、これからのプロジェクトの能力強化活動にかかっているため、いまのところプロジェクトにより収集・分析はされていない。</p> <p>中間レビューチームの調査結果</p> <ul style="list-style-type: none"> ほとんどの学校が、SIP 作成のために問題分析を行い、アクションプランを作っている。作成した SIP に基づいて、費用のかからない活動や低予算でまかなえる活動を始めている学校も多い。また、すでに DDC や VDC や他の INGO に対して SIP 実施のための予算申請を始めた学校もある。 プロジェクトによるコミュニティ動員により、住民からの資金、労働力、物資の提供は顕著に増加している様子が見られた。校庭の柵や壁の建設、教室の修復、通学の輸送手段、机や椅子や黒板の修繕、植物や花の栽培、学校式典の企画、優秀な生徒への表彰、家庭訪問、奨学金供与などが、コミュニティの貢献によって行われており、なかには、学校資金のための収入向上活動を立ち上げたものもあった。ただし、依然として対象校では、教師不足が学校改善を妨げる最も深刻な問題である。 以前は、校長だけが SIP 作成を行っていたが、プロジェクトが始まってからは、SMC や PTA メンバー、親や教師が計画プロセスに参加するようになり、意見を表明するようになった。校長の独断は減り、SIP は現実的となり透明性も増している。 SIP 活動内に活動のレビュー会合を設けている学校もみられ、正式なオーディットではなくとも、簡易な活動レビューを支出報告とともに行っている学校もあった。 中央や地方政府による技術的・財政的支援はまだまだ十分ではなく、多くの学校が予算の必要な活動を実施できていないことがわかった。とくに、DEO の学校改善を支援する役割が十分に果たされておらず、また、DDC/DEC や VDC/VED と協働しながら、教育の質を向上する取り組みがなされていない。ただし、RP の学校訪問の回数は増えており、RP によって、資金源の確認やアクセスのための助言が行われている。
<p>成果の達成</p> <p>1. 住民参加による SMC の学校運営能力が向上する。</p>	<p>1-1 不利な立場にいる住民を含めた SMC メンバーを選出している SMC の数</p> <p>1-2 コミュニティにおける初等教育の実状を理解している SMC の数</p> <p>1-3 コミュニティのニーズを適切に反映した SIP を作成できる SMC の数</p>	<p>内部中間評価</p> <p>1-1 ジャナジャチャイやダリのような不利な立場にいる住民は SMC メンバーの 42% から 47% を占めており、この割合は両郡にて前年と変わらない。しかし、女性のメンバーは両郡ともに 20% に満たず、ジェンダーバランスには改善の余地がある。</p> <p>1-2 この指標は測定が困難である。</p> <p>1-3 この指標は測定が困難である。過去の SIP は、教室建設や教師の雇用など学校環境の整備が多かったが、SMC がプロジェクトの研修を受けた後は、費用のかからない活動や低予算でまかなえる活動が、SIP の内容に加えられるようになった。</p> <p>1-4 両郡において、SIP 作成についての相談会や承認会合への参加数は前年度に比べて劇的に増加している。</p> <p>1-5 現在、学校は SIP の実施を始めたばかりのところであるため、実施、モニター、評価の適切性については今後の測定となるが、SMC のミーティング数の頻度自体は、両郡で増加している。また、内部</p>

評価項目	指標	調査結果																																			
	<p>1-4 SIP作成ワークショップへの保護者と地域住民の参加度</p> <p>1-5 学校の活動を適切に実施、モニター、評価できるSMCの数</p> <p>1-6 保護者会に参加した保護者（と地域住民）の数</p> <p>1-7 不利な立場にいる住民の保護者会への参加度</p> <p>1-8 学校の活動への貢献の意志がある保護者と住民の数</p> <p>1-9 不就学児童と中退児童のための活動を計画・実施したSMCの数</p>	<p>中間評価のサンプル校のすべてが、満足しうるSIPの実施レベル（18%～44%が実施済み）となっている。ほとんどの学校が、費用のからからない活動や低予算でまかなえる活動は始めているものの、予算のかかる活動はまだ実施できていない。</p> <p>SIP 実施状況 (2009/10 FY)</p> <table border="1" data-bbox="368 230 767 1391"> <thead> <tr> <th>郡</th> <th>サンプル対象校</th> <th>経過時間 (2ヵ月)%</th> <th>2009年活動計画数</th> <th>活動完了数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>ダデイン 学校 A</td> <td>16.67</td> <td>22</td> <td>6 (27.27%)</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>ダデイン 学校 B</td> <td>16.67</td> <td>38</td> <td>7 (18.42%)</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>ダデイン 学校 C</td> <td>16.67</td> <td>20</td> <td>6 (30.00%)</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>ラスワ 学校 A</td> <td>16.67</td> <td>28</td> <td>11 (39.28%)</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>ラスワ 学校 B</td> <td>16.67</td> <td>9</td> <td>4 (44.44%)</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>ラスワ 学校 C</td> <td>16.67</td> <td>31</td> <td>7 (22.58%)</td> </tr> </tbody> </table> <p>(情報源: SIP2009/10FY に基づき内部中間評価レポート作成者による計算)</p> <p>1-6 全サンプル校で、保護者会の中でも、SMC/PTA ミーティングが最も頻繁に開かれている。また、SIP ミーティングも保護者会の一部となっており、サンプルの6校のうち5校では、年3回開かれている。</p> <p>1-7 内部中間評価によると、不利な立場にいる住民の保護者会への参加度は、その出席率と発言率ともに、以前は非常に低かったが、特にダリットと女性の参加が増加する傾向にある。</p> <p>1-8 「貢献の意志」については確認が難しいが、この成果は、プロジェクト目標3の指標である「実際の貢献度」によって測定することができる。</p> <p>1-9 多くの学校で、SMC メンバーや親たちによって、不利な立場にいる子どもたちのために家庭訪問や啓発活動、就学キャンペーンが行われている。ダリットの子どもにも奨学金を給付するための学校収入活動を行ったり、退学した生徒の母親を対象にノンフォーマル教育への参加を呼びかけている学校もある。</p> <p>中間レビューチームの調査結果</p> <ul style="list-style-type: none"> SIP策定へのコミュニケーション参加はほとんどの学校で促進され、SIPの内容の質は確実に上がっている。 過去には、SIPは校長が作成するものであり、SMC メンバーはあまり学校運営に関心がなかったため、学校に来ることも少なかった。プロジェクトが始まってから、メンバーたちは、教育の質に関心をもつようになり、自ら改善のために計画し行動するようになった。 	郡	サンプル対象校	経過時間 (2ヵ月)%	2009年活動計画数	活動完了数	1	ダデイン 学校 A	16.67	22	6 (27.27%)	2	ダデイン 学校 B	16.67	38	7 (18.42%)	3	ダデイン 学校 C	16.67	20	6 (30.00%)	4	ラスワ 学校 A	16.67	28	11 (39.28%)	5	ラスワ 学校 B	16.67	9	4 (44.44%)	6	ラスワ 学校 C	16.67	31	7 (22.58%)
郡	サンプル対象校	経過時間 (2ヵ月)%	2009年活動計画数	活動完了数																																	
1	ダデイン 学校 A	16.67	22	6 (27.27%)																																	
2	ダデイン 学校 B	16.67	38	7 (18.42%)																																	
3	ダデイン 学校 C	16.67	20	6 (30.00%)																																	
4	ラスワ 学校 A	16.67	28	11 (39.28%)																																	
5	ラスワ 学校 B	16.67	9	4 (44.44%)																																	
6	ラスワ 学校 C	16.67	31	7 (22.58%)																																	

評価項目	指標	調査結果																
<p>2. 郡開発委員会 (DDC)、村落開発委員会 (VDC)、郡教育事務所 (DEO) が技術・財政面で学校ベースのマネジメントを支援する能力が改善される。</p>	<p>2-1 DEO (視学官 School Supervisor (SS) /RP) が教育状況を把握するために行った集会や学校訪問などの機会の数</p> <p>2-2 DEO (SS/RP) が不利な立場にいる学校へ行った訪問や助言の数</p> <p>2-3 村落開発計画 (VDP) における初等教育への予算配賦の割合</p> <p>2-4 DEC の会議数</p> <p>2-5 DDC の初等教育へ</p>	<p>・ 研修に参加した校長や教師やSMC メンバーは、とくに、マッピングや問題分析、アクションプラン作成、資源の確認、ソーシャルオーディティングなどの内容を活用している。</p> <p>・ SIPの計画支援だけでは満足できない学校も増えており、今後の実施に向けて、資金確保が重要な課題である。また、プロジェクトに対して、教材やスポーツ用品、キャビネットやPCなどの物的支援を求める学校もある。</p> <p>・ 対象校ではSIPは学校改善のための現実的なプランだと認識されているが、DOEやDEOにとっては、いまだにSIPはデータブックとしてしか取り扱われていない傾向がある。</p> <p>・ RPの学校訪問回数、プロジェクトのプロセスを支援するため、増加している。以前の3 - 4倍ほど学校訪問をし始めたRPもいる。</p> <p>・ しかし、DEOは郡事務所での日常業務が多く、学校訪問はなかなか果せないのが現状である。SSも同様に総務に追われ、学校訪問はほとんど行っていない。</p> <p>・ ラスワ郡では、タマン族の女性のSMCへの参加が増加した。</p> <p>・ 多くの学校で、不利な立場にいる子どもたちへの様々なキャンペーンが行われている。</p> <p>・ ダゲイン郡のある学校では、生徒と先生と先生の出席率の目標をSIPで決め、定期的にモニターしている学校もある。</p> <p>・ プロジェクト対象校では、子どもクラブが、子どもの学校運営への参画を促すため結成されている。子どもたちがSIP策定に参加したり、学校に来られない同級生の家を訪問したりしているケースもある。</p> <p>・ RPの指導には学校側はほぼ満足しているが、RPとSSとDEOによるSIPの合同モニタリングが求められている。</p>																
<p>2. 郡開発委員会 (DDC)、村落開発委員会 (VDC)、郡教育事務所 (DEO) が技術・財政面で学校ベースのマネジメントを支援する能力が改善される。</p>	<p>2-1 DEO (視学官 School Supervisor (SS) /RP) が教育状況を把握するために行った集会や学校訪問などの機会の数</p> <p>2-2 DEO (SS/RP) が不利な立場にいる学校へ行った訪問や助言の数</p> <p>2-3 村落開発計画 (VDP) における初等教育への予算配賦の割合</p> <p>2-4 DEC の会議数</p> <p>2-5 DDC の初等教育へ</p>	<p>内部中間評価</p> <p>2-1 プロジェクトによる影響はまだ確認できない。ダゲイン郡では、DEOが、校長会議、SS/RP会議、スタッフ会議、教員組織との会議を開催しており、2008年は2008年と較べると数が増加している。同様に、ラスワ郡でもDEOが、RP会議、教員組織との会議、試験委員会会議、調整委員会会議などを開いているが、頻度の変化はほとんどみられない。</p> <p>2-2 SSとRPによる不利な立場にいる学校への訪問数は、2008年、ダゲイン郡では全校の43.8%を占めており、ラスワ郡では27.3%を占めている。SS/RPは、学校活動をモニターしたり活性化するために、とくに、僻地の学校や教師の欠席数の目立つ学校、SMC活動が機能していない学校、インフラ整備が欠如している学校を訪問している。</p> <table border="1" data-bbox="1241 271 1385 1429"> <thead> <tr> <th colspan="2" rowspan="2"></th> <th colspan="2">ダゲイン</th> <th colspan="2">ラスワ</th> </tr> <tr> <th>SS</th> <th>RP</th> <th>SS</th> <th>RP</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">学校訪問数</td> <td>17</td> <td>214</td> <td>0</td> <td>24</td> </tr> </tbody> </table>			ダゲイン		ラスワ		SS	RP	SS	RP	学校訪問数		17	214	0	24
		ダゲイン			ラスワ													
		SS	RP	SS	RP													
学校訪問数		17	214	0	24													

評価項目	指標	調査結果				
2-6 予算配賦の割合 の教育分野のステーク ホルダー（DDC、 DEC、VDC、DEO、 他ドナー）の定期的 ネットワーク会議の 数	不利な立場の種類（主な5項目）	SS/RPsの平均訪問回数	2.8	4.5	0	3.4
		1校当たり平均訪問回数	1.5	3.2	0	3
			僻地性	僻地性	僻地性	
			ダリットの多い地域	学校の欠勤率の高さ	校長の欠勤率の高さ	
			学校とコミュニティ間の衝突	貧弱なインフラ	貧弱なインフラ	
	教員の質の悪さ	教員の質の悪さ	SMCの不活発さ			
		2-3 プロジェクトの影響は確認できない。両郡ともに、VDC 予算の教育に占める割合が増加傾向にあることは明らかである。とくに、初等教育への予算割り当ては、2008 年には前年の2倍となっている。 2-4 ダデザイン郡では、DECは4名のメンバーで結成され、昨年は年3回、本年は年に12回の会議が開かれた。しかし、ラスワでは、DECは結成されたものの機能しておらず、本年も昨年も会議は開かれ ていない。 2-5 プロジェクトの影響は確認できない。国家の識字キャンペーンのため、DDC 予算内の教育予算は顕著に増加しているが、初等教育に対する予算額はまだ確認できていない。 2-6 ダデザイン郡では、教育セクターのステークホルダー会議は、2007/2008 年には、教育関連機関、NGO や INGO、政党代表を招いて年に2回開催されており、この状況は、2008/2009 年も同様である。ラスワ郡では、NGO やダリット組織、障害者組織を招いてのネットワーク会議が、奨学金給付のために2007/2008 年には年に一度開かれている。				
	中間レビューチームの調査結果	<ul style="list-style-type: none"> • VEPとDEPの作成・最新化は進行中である。その意義については意識化はすすんでいるため、VDCとDDCとDEOによって、連携のとれたVEPとDEPへと更新されることが次のステップである。 • VEPとDEPの関係について、いまだ関係者の中で混乱がみられ、提出が遅れている。これは、そもそもSIPとVEPとDEPの位置づけが明確でなく、その連携が難しいためであろう。それぞれのデータの整合性の確認、アプレイザルなども、いまだ適切に行われていない。 • DDCはその資金の一部を教室建設や水供給、トイレ建設など教育セクターのために割り当てており、 				

評価項目	指標	調査結果
		<p>今後、この予算は増加する見通しである。</p> <ul style="list-style-type: none"> • VDCもその資金の25%を社会セクターに割り当て、そのうちの一部分が教育に当てられている。コミュニティの意識高揚や、SIPとVEPの策定のために、この資金を使うVDCもある。これらのDDCとVDCの資金は、各校がSIPを実施するための有用な資金源であるが、そのアクセスについては運営力や政治力をもつ学校のみがもてるという状況である。 • ラスワ郡のあるVDCでは、その教育予算が26%から55%まで増加した。 • VECの中には積極的にSIPとVEPを連携させようとしている所もある。 • ラスワのDECは人員不足により機能していない。 • SIP,VEP,DEPの承認機能はいまだに弱い。 • DOEは、SIPは学校がDDC, VDCや他INGOなどから学校運営資金を獲得するための有効なツールであると認識している。DEOは、学校が相談に来れば、資金源にどうアクセスすればいいかをアドバイスしている。 • DDCとVDCとDEOと他の関連機関を招いた合同ネットワーク会議は不足している。
<p>3. 教育・スポーツ省(MOES)、教育局(DOE)が全国的に最低限の教育の質の確保を達成するために採用すべき措置(施策、基準)についての提言が策定される。</p>	<p>3-1 提案された施策の数、フィージビリティ、質</p>	<ul style="list-style-type: none"> • プロジェクトによって技術的に支援された「DEPガイドライン」は、すでに全国75郡に配布されている。このように、今後プロジェクトが開発する「RCプロファイル」や「SIPトレニングガイド」「VEPファシリテーターガイド」などのマニュアルやフォーマットも改訂され、DOEにより活用されることが期待される。また、提言には、メデイア団体や教員組合、市民社会を学校改善に巻き込んでいくことが含まれる予定である。 <p>中間レビューチームの調査結果</p> <ul style="list-style-type: none"> • プロジェクトは、パイロット活動を行うことによって、提言に反映するべき多くのチャレンジを発見している。たとえば、DOEによって学校に供与されるSIPグラントは、生徒数に応じた額で、経常経費や教科書代、総務に割り当てられ、ミニマムコストが保障されているものの、SIPの全活動を実施するには十分でない。また、SIPとVEPとDEPの活用の明確な運営方針が中央レベルで決定されておらず、とくに、VEPの位置づけは明らかでない。DEOとDDCとVDCの連携は、SIP実施のために、さらに強化されなければならないが、それぞれの予算は戦略的に配分されていない。来年度、プロジェクトは、ネパールの有効な学校運営のために、これらの状況を改善するための具体的な提言を策定する予定である。
<p>活動</p> <p>. SMCの能力強化</p>	<p>1-1 住民に対して学校運営の当事者意識の育成のための啓発活動を実施する。</p> <p>1-2 住民を代表する真の</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 活動1&2. すべての活動が、年間活動計画通りに実施された。実施のスケジュールに関しては、治安状況や政治的不安定な状況をはかりながら、また学校やDEOのスケジュールを配慮しながら見直されたが、活動内容は予定通りである。一年次と二年次に行われた研修活動は以下の表の通り。 • 活動3. 年間活動計画で予定された全ての活動は実施された。具体的な提言のための分析取りまとめ、提言策定は来年度から本格的に行われる。

評価項目		指標	調査結果	
2. DEO, DDC と VDC の能力強化	1-3	ステークホルダーが SMC メンバーとなるためのファシリテーションを行う。 学校と SMC を対象としたコミュニケーション、計画、評価、報告のための既存の研修を改善する。 SIP の作成と実施を参加型プロセスで行うための学校、SMC、地域住民へのファシリテーションを行う。 学校と SMC が不就学児童の就学と中退の改善に対して対策をとるためのファシリテーションを行う。	D-TOT (SS, RP 対象)	
			1 年次	2 年次
			27 人	29 人
			14 人	11 人
	1-4	27 校 / 2 VDCs, 111 人 (SMC 議長 21%, 校長 20%, 保護者 16%, SMC メンバー 12%, 教員 30%) 17 校 / 2VDCs, 68 人 (SMC 議長 16%, 校長 16%, 保護者 17%, SMC 女性メンバー 16%)	RC-TOT (SMC、校長、保護者、教員対象)	
			1 年次	2 年次
		ダデザイン	41 校 / 3 VDCs, 171 人 (SMC 議長 23%, 校長 23.3%, 保護者 15%, SMC メンバー 19%, 教員 18%)	
		ラスワ	7 校 / 1VDCs, 30 人 (SMC 議長 20%, 校長 20%, 保護者 36%, SMC メンバー 20%, 教員 3%)	
	1-5	27 校 / 2VDCs, 111 人 (SMC 議長 21%, 校長 20%, 保護者 16%, SMC メンバー 12%, 教員 30%) 17 校 / 2VDCs, 68 人 (SMC 議長 16%, 校長 16%, 保護者 17%, SMC 女性メンバー 16%)	SIP オリエンテーション	
			1 年次	2 年次
		ダデザイン	27 校 727 人 (SMC 20%, PTA 20%, 保護者 13%, 教員 14%, 生徒 17% 他)	41 校 1,245 人 (SMC 18%, PTA 23%, 保護者 17%, 教員 12%, 生徒 27%)
		ラスワ	17 校 384 人 (SMC 15%, PTA 8%, 保護者 43%, 教員 16%, 生徒 17% 他 0.1%)	7 校 1,437 人 (SMC 18%, PTA 21%, 保護者 19%, 教員 12%, 生徒 26% 他 0.3%)
3. 政策の提言	2-1	DEO が SIP を分析し郡内の問題と優先事項を明確にすることを支援する。 DEO が不利な条件におかれた学校を技術・財政面において支援する施策をとるためのファシリテーションをする。	VEP オリエンテーション	
			1 年次	2 年次
		ダデザイン	96 人 / 2VDCs	104 人 / 2VDCs (注: 1VEP は CASP 対象地域で作成済) ダリットは 1VDC に参加
		ラスワ		
	2-2	DEO が不利な条件におかれた学校を技術・財政面において支援する施策をとるためのファシリテーションをする。		
	2-3	VDC が村落計画に村全体の教育課題		

評価項目	指標	調査結果													
		76 人 / 2VDCs	43 人 / 1VDC												
	<p>に関する事項を組み込むことを支援する。</p> <p>2-4 活用しうるリソースを動員するための教育関係者 (DDC、郡教育委員会 (DEC)、VDC、DEO と他のネットワークホルダー) のネットワークを強化する。</p> <p>3-1 対象地域の学校間の技術、財政能力両面についての格差を分析する。</p> <p>3-2 学校間の格差を是正する可能性のある施策を調査する。</p> <p>3-3 郡間の格差を是正する可能性のある施策を調査する。</p> <p>3-4 OES・DEO に最低限の教育の質の確保を達成するため、他の関係各機関と共有する。</p> <p>3-5 対象郡での経験と教訓を他の郡と共有する。</p>	<p>ラスロ</p> <p>VEP ワークショップ</p> <p>2 年次</p> <p>154 人 / 5VDCs ダリットは 1VDC に参加</p> <p>ラスロ</p> <p>67 人 / 3VDCs</p>	<p>43 人 / 1VDC</p>												
		<table border="1"> <tr> <td>DEP ヨン</td> <td>DEP オリエンテーション</td> <td>DEP プロファイリング / プラニング WS</td> </tr> <tr> <td>1 年次</td> <td></td> <td>2 年次</td> </tr> <tr> <td>38 人</td> <td></td> <td>45 人</td> </tr> <tr> <td>22 人</td> <td></td> <td>26 人</td> </tr> </table> <p>ダデザイン</p> <p>ラスロ</p>	DEP ヨン	DEP オリエンテーション	DEP プロファイリング / プラニング WS	1 年次		2 年次	38 人		45 人	22 人		26 人	
DEP ヨン	DEP オリエンテーション	DEP プロファイリング / プラニング WS													
1 年次		2 年次													
38 人		45 人													
22 人		26 人													
投入		<p><日本側> 専門家 6 名の日本人専門家が配置された。(チームリーダー/教育行政・財政 I, 地方教育行政/財</p>													

評価項目	指標	調査結果
		<p>政 II、学校運営、モニタリング・評価)</p> <p>1 年次 15.60 M/M, 2 年次 15.86 M/M 計 31.46 M/M</p> <p>ローカルコスト</p> <p>プロジェクト一般経常経費 (SIP/WEP/DEP 研修、隔月会議、NGO 支払い) と事業経費(人件費、文具、事務用品、事務機器、輸送)に約 17,000,000 ルピーの拠出。</p> <p>カウンタートパートナー研修</p> <p>2009 年 4 月、7 名のカウンタートパートナーが本邦研修に参加した。</p> <p><ネパール側></p> <p>カウンタートパートナー</p> <p>中央レベルで、プロジェクト・ディレクター (DEO 局長) 1 名、プロジェクト・マネージャー (プログラム予算セクション副局長) 1 名、プロジェクト・オフィサー (プログラム予算セクション・セクションオフィサー) 1 名、学校運営セクションの副局長 2 名を任命。ダデイン郡とラスワ郡のそれぞれに、DEO 1 名が配置された。</p> <p>事務所/ローカルコスト</p> <p>DOE により、事務所スペースと備品、会議・セミナー室の提供、903,000 ルピーに値する。</p>

2: 実施プロセス

評価項目	質問	調査結果
プロジェクト・マネジメント	プロジェクトのマネジメント体制は適切か？ モニタリング体制は適切か？	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトのマネジメントは、中央レベルでDOEに研修タスクフォースチームを、地方レベルで隔月会議を設定することで、効率的に行われている。隔月会議では、プロジェクトの進捗や課題が、DOE、DEO、SS、RP、VDC セクレタリー、プロジェクトチームとパートナーNGOの参加によって共有されている。 意思決定は以上のチーム間で円滑に行われ、日常的には、DOEにてプロジェクト・マネジャーとチームリーダーの間で進められている SSとRPは学校訪問のたびに簡易レポートを作成している。パートナーNGOはプロジェクトに月例報告書を提出し、モニタリング結果を報告している。ナショナルスタッフと日本人専門家もできるかぎり現地でのモニタリングを行っている。 学校レベルでは、SMCと教師とPTAによって、RPの指導のもとモニタリングが行われている対象校もある。 対象校からはDEOとSSとプロジェクトチームによるより頻繁な学校訪問が求められている。
コミュニケーション	プロジェクト関係者間のコミュニケーションは良好か？ プロジェクトに対する認識や認知は十分か？	<ul style="list-style-type: none"> 郡レベルでは隔月会議が関係者のコミュニケーションに寄与している。中央レベルでは、プロジェクト事務所がDOE内に在ることもあり、両者のコミュニケーションは良好に行われている。 プロジェクトチームとパートナーNGOのコミュニケーションはほぼ良好である。 郡レベルで、VDCとDEO、DDCとDEOのコミュニケーションは十分ではない。 RCや学校レベルでは、RPとVDC、SMC、校長、パートナーNGO間のコミュニケーションは良好であり、プロジェクトへの理解が進んでいる。 DEOのカウンターパーパートのプロジェクト理解は、まだ足りないメンバーもいる。 両郡ともに新しく任命されたDEOは、プロジェクトのアブローチや目的を十分理解する

評価項目	質問	調査結果
		<p>るには、まだ時間が必要である。</p> <ul style="list-style-type: none"> RC レベルでは、とくに RP は学校を指導し活性化するキーパーソンであるため、プロジェクトへの理解が極めて高い。
オーナーシップ	カウンターパートのコミットメントとオーナーシップは十分か？	<ul style="list-style-type: none"> DOE の DG やプロジェクト・マネージャーのコミットメントやオーナーシップは高いが、他のメンバーのオーナーシップは十分に醸成されているとはいえない。 郡の DEO のオーナーシップは、任命されたばかりであるため、いまだ不足している。 RC と学校レベルでは、SMC や教師が、プロジェクトのポジティブな影響を認識しているため、コミットメントやオーナーシップの醸成も進んでいる。
能力開発のアプローチ	カウンターパートへの CD のアプローチは適切か？	<ul style="list-style-type: none"> DOE と DEO への能力強化は OJT で円滑に進められている。 2009 年に行われたカウンターパートの本邦研修では、7 名のカウンターパートが日本の教育システムを学び、ネパールでの有効な活用が見込まれる。 能力強化のアプローチはカウンターパートによって適切であると認識されているが、DOE や DEO に対しては OJT のみではなく、マイクロプランニングやモニタリングの強化研修も必要とされている。
その他	<p>その他、プロジェクトの実施過程で生じている問題はないか？</p> <p>対処策は講じられているか？</p>	<ul style="list-style-type: none"> カウンターパートの異動が進捗に影響を与えた。 郡レベルでのカウンターパートの不在も同じく進捗に影響を与えた。 この他にも頻繁な停電、ガソリン不足、治安状況、バンダの頻発、政治的不安定などが、プロジェクトの実施に常に影響を与えてきた。 雨季には、がけ崩れなどにより、プロジェクトチームがラスワ郡の対象校をモニタリングすることが困難である。 プロジェクトチームは DOE や DEO と話し合いを重ねている。 ラスワ郡の経験や教訓は、SSPR の実施に反映することができる。

3: 五段階評価

妥当性

評価項目	質問	調査結果
ターゲットのニーズ	上位目標とプロジェクトのニーズと整合性はあるか？	<ul style="list-style-type: none"> 対象校は、教育の質を高め、未就学・不登校の子どもの数を減らすために、学校運営能力を向上する必要があるため、ターゲットグループのニーズは、プロジェクト目標と一致している。 また、対象校は現在 SIP 作成が終わり、SIP 実施に向けて運営能力の強化を必要としている。 しかしながら、ネパールでは、多くの小学校は SIP だけでは賄えない基本的なインフラや教師不足の問題を抱えている。
政策の優先度	上位目標とプロジェクト目標は、ネパールの国家開発計画、教育セクター計画、その他の関連政策と整合性があるか？	<ul style="list-style-type: none"> どちらともネパールの教育政策 SSRP(2009-2015)と一致している。 EFA 達成は、ネパールの政策に打ち出されており、SSRP(学校セクター改革プログラム・2009-2015)の基礎教育の章では、教育への平等なアクセスと教育の質の向上が明記されている。 この目標を達成するために、SSRP はコミュニティ参加による SMC の学校運営能力の強化に力を入れる方針であり、同プロジェクトのアプローチと一致している。SSRP には「地方分権化の運営のために、地方政府と学校の能力強化をともに SMC、PTA と校長に焦点をあてて行う」と記されている。
プロジェクトデザイン	上位目標とプロジェクト目標は日本の援助政策と整合性があるか？ プロジェクトは対象国の開発課題に対して効果をあげる戦略として適切か？	<ul style="list-style-type: none"> どちらとも日本の教育支援の枠組みである「成長のための基礎教育イニシアチブ (BEGIN)」で打ち出された方針と一致している。 JICA ネパール事務所は、これまでも、教育分野の支援を長く行ってきており、ネパールの EFA 達成のため基礎教育の支援を行うことを国別プログラムで強調している。 コミュニティ参加と SMC の能力開発による学校改善の取り組みは、ネパール国の地方分権化と教育戦略に即して適切である。 プロジェクトの活動から引き出された教訓やグッドプラクティスが、SSRP の戦略や実施に反映されることが期待される。とくにラスワ郡は、SSRP の対象郡でもあるため、現場での経験が SSRP に重要な示唆を与えることが見込まれる。 MOE と DOE にとっては、プロジェクトのコミュニティ参加および地域資源活用のアプローチが最も認識されており、MOE は地方分権化を視野に、MOLD と DDC および VDC の資金を教育セクターに配分するようにとの議論を重ねている。
	ターゲットグループの選定は適切か？	<ul style="list-style-type: none"> 2郡とも適切である。ラスワ郡は、SSRP の対象郡のひとつであることから相乗効果を考慮して選定され、ダダイン郡は、他の JICA 案件とのシナジー効果を見込んで選

評価項目	質問	調査結果
		<p>定されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> 対象 VDCs は地域のニーズを反映し、郡関係者の会議によって選定された。 対象校は、対象 VDC の全ての小学校が選定されているため、公正である。
	プロジェクトのアプローチに他への波及性はあるか？	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトで支援された DEP ガイドラインがすでに DOE に承認され、全 75 郡に配布されたことから、プロジェクトのアプローチは他への波及性があることがわかる。 対象郡の全 RP は、プロジェクト活動の研修を受けているため、担当 VDC に対して、プロジェクトで得た知識や情報を波及することが可能である。2 郡ともすでに RP によるターゲット VDC 以外への普及は始まっている。
	日本の技術協力の優位性はあるか？日本の経験が活かされているか？	<ul style="list-style-type: none"> コミュニティ参加による学校運営のアプローチは、すでにニジェールやインドネシアなどの他国の JICA 案件によって実施されているため、これらの経験や教訓を生かしての取り組みができる。また、国内でも、CASP が 2004 年からノンフォーマル教育分野で、コミュニティアプローチに取り組んでおり、この成果や経験も活用している。 中央、地方、コミュニティレベルの能力開発によるシナジー効果を配慮した手法は、日本の支援の特徴といえる。また、コミュニティ活動におけるローカル NGO とのパートナーシップと連携も、同プロジェクトの特筆すべき点である。
	事前評価以降、プロジェクトをとりまく政治・経済・社会状況の変化はないか？	<ul style="list-style-type: none"> 政治の移行期であり、経済的悪化などがプロジェクトの開始時から進捗に影響を与えてきた。バンダも増加し、道路封鎖のため、対象校やコミュニティへの訪問に支障が生じた 一方、マオイスト政権下では、社会包摂は促進された。

有効性（予測）

評価項目	質問	調査結果
プロジェクト目標の達成度	プロジェクト目標が達成される見込みはあるか？	<p>いくつかの対象校では、SMC はすでに作成した SIP をもとにコミュニティの貢献と自助努力により資金のかからない活動や低資金でまかなえる活動を実施し始めており、今後、DEO や地方政府による技術的・経済的支援が強化されれば、対象校が資金を得て SIP の活動を実施できる可能性は高いと考えられる。今後の SIP 実施とモニタリングによって、SMC の学校運営能力が高まることが期待されるため、プロジェクト目標が達成される</p>

評価項目	質問	調査結果
成果とプロジェクト目標の関係	<p>成果はプロジェクト目標達成のために十分であるか？</p> <p>外部条件は現時点でも正しいか？ 満たされる可能性は高いか？</p>	<p>見込みは高いといえる</p> <p>詳しくは前述1:プロジェクト目標の達成を参照。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクトは、コミュニティの参加により SMC が SIP を計画、実施、モニタリングしていくことによって、SMC の学校運営能力が向上することを目指しており、成果とプロジェクト目標の関係は整合性がある。 ・ コミュニティ啓発活動により、ほとんどの対象校でコミュニティの貢献は顕著に増加しており、結果として学校の環境や教育の質が向上し始めている。 ・ プロジェクトは、既存の研修システムで用いられる教材の改善を試みており、修正されたマニュアルや教材は、今後、他地域でも DEO や SS、RP、SMC の能力強化のために有効に活用される見通しである。 ・ 対象郡でのローカル NGO との連携は有効に機能しており、このパートナーシップの手法や経験が SSRP の戦略に提言される予定である。 ・ プロジェクト目標達成のためには、SIP 実施と VEP と DEP の改訂に重要な役割を果たす <p>DEO および SS、RP の能力が、今後の活動のなかでさらに強化される必要がある。現状では人員不足や能力不足により、SIP、VEP および DEP の支援が十分に行われていない。DEO については、対象校の抱える教育の質の問題を解決するために、学校に技術的支援を行い学校間の格差を埋める努力がさらに求められよう。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ すべての外部条件が正しく、満たされる可能性は高い。 ・ とくに、SIP への予算配分や、DDC と VDC の予算は確実に増加する見込みである。

評価項目	質問	調査結果
	<p>プロジェクト目標の達成の阻害要因はあるか？</p> <p>その対処策は講じられているか？</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 選挙が実施されていないことにより DDC と VDC の代表者が不在であることから、プロジェクトの実施に支障を生じている。 • 移行期の不安定な政情化では、学校でのソーシャルオーダーディットは困難である場合がみられる。 • 不利な立場にいる学校は、そもそも基礎的なインフラや教師が決定的に不足しており、SIP を実施する資金源を獲得するのも困難な状況である。 • パートナー NGO との協働は成果を産出するために大変有効に働いているが、反面、パートナー NGO の存在により、DEO, DDC および VDC のプロジェクト活動へのオーナーシップの醸成が遅れる側面は見られる。 • SMC 研修を通して、さらに資金源の確保、運営能力についての強化研修が行われる見通しである。また、教師研修や運営についても、SIP に含まれるよう指導が行われている。 • 地方の政治的問題は、プロジェクトが介入することが難しい外的要因であるが、成果 1 と 2 を産出するためには、大きな影響を受ける。(透明性、VEP と DEP 作成など) • SS と RP の役割を明確化し、パートナー NGO の支援のもと、SS と RP を主役にして、コミュニティと学校へのファシリテーションを行うこととした。このような政府組織と非政府組織のパートナーシップのあり方は、現場の有効事例および教訓としてプロジェクトの提言に加えられる見込みである。

効率性

評価項目	質問	調査結果
成果の達成度	成果の産出は計画どおりか？	<p>成果 1 は、SMC の意識向上によりほとんどの対象校でコミュニティのニーズを反映した現実的な SIP が作成され、すでに資金のかからない活動や低資金でまかなえる活動から実施が開始されている。また、資金源を求めて積極的に動く学校もあり、十分に成果の産出が行われている。成果 2 は、SIP、VEP、DEO の連携と整合性の強化をはかるべく活動中であり、対象地の VEP と DEP は改訂の過程にある。成果 3 は、成果 1 と 2 の結果をもとに、来年から具体的に提言が図られる予定である。</p> <p>詳しくは添付 3-1; 成果の達成を参照。</p>
成果と活動の関係	成果産出のために、それぞれの活動は十分であったか？	<p>成果を十分に産出するために以下の活動が不足していた面があり、今後強化されることが望ましい。</p>

評価項目	質問	調査結果
		<ul style="list-style-type: none"> • SIPを実施するための財源にアクセスする機会や技術が、SMCにはいまだ不足している。資金確保のための技術支援、DEOによるSIPのレビューとフィードバック、DEO、DDC、VDCによるSIP支援のためのネットワーク活動が不足している。 • 学校間での情報交換とSIP実施のグッドプラクティスの共有などの活動が、今後の効率性の向上のために求められる。優良校へのスタディツアーや、表彰式なども考えられる。 • RC-TOTの内容が、SMCやPTAメンバーには難しすぎたため、内容を簡略化し、研修の長さなども再考することが検討されている。 • すべての外部条件が適切である。 • バンダなどの治安状況により、活動に影響を受けた。 • 住民はプロジェクト活動を理解し協力しているが、なかには、SIP能力強化アプローチが理解しにくいといっためか、直接的な物的支援を求める住民もいる。 • 郡レベルでDEO、SS、RPの異動が活動に影響した。外部条件に加える必要がある。 • DEOの人員不足と技術不足が、成果1と2に影響を与えている。また、DEOのVEPへの役割と責任が明確ではない。 • ラスワ郡の僻地校へのプロジェクトチームによるモニタリングは、とくに雨季は困難である。 • プロジェクトチームはDOE、DEOと話し合いを重ねている。DEOの役割と責任については提言に盛り込む予定。
投入のタイムラグ	<p>外部条件は現時点でも正しいか？外部条件の影響はないか？</p> <p>成果産出を阻害する要因があるか？</p> <p>対処策は講じられているか？</p> <p>日本、ネパール双方の投入の質、量、タイムラグは活動の実施に効果的であったか？</p>	<p><日本側></p> <ul style="list-style-type: none"> • 専門家の配置は、ネパールの学校スケジュールに合わせて調整を必要としたが、おおむね適切であった。 • 機材も最小限に抑え適切なタイミングで供与されている。カウンターパートによるメンテナンスもほぼ十全である。 • 研修日程をネパールの学校休暇などを兼ね合わせて設定するのが、当初困難であったが、2年次には解決された。 • カウンターパート本邦研修は、業務を支援が生じない時期に設定された。 • パートナーNGOは現場に張り付き、成果産出に効率的に働いた。 <p><ネパール側></p>

評価項目	質問	調査結果
投入コスト	類似プロジェクトと比較して、成果は、投入予定のコストに見合ったものか？ JICA の他の教育セクターのプロジェクトとの連携は行われているか？ 他ドナーとはどうか？	<ul style="list-style-type: none"> 郡レベルの主要なカウンタートプの異動が起こり、効率性に支障を与えた。 事務スペースと会議室の供与は適切に行われた。 今のところ、対象校は質の高い SIP を作成し、コミュニティの気づきや参加も顕著に高まっていることから、成果はコストに見合って効率的に産出されているといえる。 CASP や SHNP など他の JICA 教育案件との連携は十分に行われ、主要となる情報交換がプロジェクトの効率性に寄与している。CASP とは対象を同じくする VDC の VEP を共有した。また、学校建設プロジェクトは、ダダイン郡の対象 VDC に 6 校の小学校建設を行うことが決定しており、学校環境の改善が図られる。 DEP の計画プロセスにおいて、INGO である World Education とは、双方の活動進捗状況を細かに情報交換している。World Education は、DEP と VEP と SIP の連携を図る政策的な枠組み作りを支援しており、プロジェクトが提言をはかるうえでも、連携が重要となる。また、ダダイン郡、ラスワ郡ともに World Education の対象郡でもあり、World Education のスタッフがプロジェクトの DEP オリエンテーションに参加したり、World Education で作成した訓練教材をプロジェクトで活用したりしている。

インパクト（予測）

評価項目	質問	調査結果
上位目標の達成	上位目標の発現は見込まれるか？	<ul style="list-style-type: none"> 対象校が作成した SIP には、不利な立場に置かれた子どもたちを学校に通わせるための様々な活動が計画されており、多くの学校が、SMC や教師、PTA による就学キャンペーン、家庭訪問、奨学金供与、文房具の配布などをすでに実施している。この点からみて、対象校による活動は現地の就学率と退学率の改善に貢献することは予測される。しかし、対象地域の貧困状況や地方分権化の動向を考慮すると、上位目標を達成する見込みは不確実である。 上位目標を達成するためには、学校運営改善を支援し、VEP と DEP を改訂する役割を果たすだけの DDCC/DEC や VDC/VEC が十分に機能していない。
	上位目標の達成による相手国の開発計画へのインパクトは見込めるか？	SSRP は、基礎教育において就学率と退学率を改善することを明記しており、上位目標が達成されれば、明らかにネ国の同教育開発計画に影響を与えることが見込まれる。

評価項目	質問	調査結果
	上位目標の達成に対し、阻害要因はあるか？	<ul style="list-style-type: none"> 対象地域の就学率と中退率の改善は、コミュニティの自助努力と、SMCの能力強化およびSIP実施だけでは解決できない深刻な社会経済問題を含んでいる。僻地の少年、少女たちは家計を助けるために、都市への出稼ぎなどで学校を離れることが多く、これらの動きは、家庭訪問などの住民の努力だけでは止められない問題である。 上位目標を達成するために重要なDDC/DEC, VDC/VFCの役割と責任が、選挙された代表者の不在により、十分に果たされていない。
プロジェクト活動の影響	ネパールの国の政策・戦略への影響は想定されるか？ 教育セクターにおいて他援助機関への影響は想定されるか？	<ul style="list-style-type: none"> SSRP 開発予算の3.5%が地方レベルの能力開発に割り当てられることになっており、プロジェクトの学校運営の能力開発のアプローチがここに反映される見込みである。 DOEは、プロジェクトのアプローチのうち、とくにプロセス重視でコミュニティ参加を行っていること、現地資源の活用を促進していることを評価しており、これらが、SSRPの基礎教育の戦略に適用できると考えている。 他のドナーに対しても、現場の経験を踏まえたプロジェクトのSMC能力強化のアプローチが影響を与えることが期待される。
	社会・文化・環境面での正負のインパクトは想定されるか？	<ul style="list-style-type: none"> コミュニティでは、すでにプロジェクトによるポジティブなインパクトが発現している。例えば、住民の教育意識が上がり、将来の展望について考えるようになったこと、教師と親の関係が良好になり、教師の職務態度が改善されたこと、生徒たちも、不登校児の家庭訪問、学校改善活動などに参加するようになり、より規律が守られるようになったこと、などである。 プロジェクト・デザインに社会包摂が統合されているため、現在のところ、コミュニティに対する負のインパクトは見受けられない。
上位目標とプロジェクト目標の関係	上位目標とプロジェクト目標の関係は適切か？ 外部条件は現時点でも適切か？満たされる可能性は高いか？	<ul style="list-style-type: none"> 対象地のとくに山間遠隔地の経済社会状況や学校環境の不整備さを鑑みて、上位目標とプロジェクト目標の間にはギャップがある。 適切であり、満たされる可能性は高い。 ただし、以下の外部条件を付け加えることが適切である。「コミュニティの経済状況がさらに悪化しない。」

自立発展性（見込み）

評価項目	質問	調査結果
政治・制度面	政策支援は、プロジェクト終了後も継続するか？	<ul style="list-style-type: none"> SSRP (2009-2015)がプロジェクトのアウトカムを支援していく見込みである。 MOEと/DOEは、プロジェクトのモデルを他地域に普及していくことを考えており、DOEはすでに、プロジェクトの支援したDEPガイドラインを全75郡に配布している。 DOEは、プロジェクトのアプローチのうち、とくにプロセス重視でコミュニティ参加を行っていること、現地資源の活用を促進していることを評価しており、これらが、SSRPの基礎教育の戦略に適用できると考えている。
	制度は整備されていくか？	<ul style="list-style-type: none"> SSRPのプロセスのなかで制度化は進む見込みであり、同時にプロジェクトの提言もこれに寄与する見込みである。
組織・財政面	ネパール側のプロジェクト関係者の運営能力は十分に強化されているか？	<ul style="list-style-type: none"> 運営能力は十分に開発されつつある。 DOEのカウンタートパーターの能力は強化されつつあるが、さらにマイクロプランニングやモニタリングの研修は必要である。 DEOは新しく任命されたばかりであるため、またコミュニティ参加による学校運営を指導していく能力が求められる。 RCレベルと学校レベルで、RPやSMCの運営能力や組織能力は向上している。また、SMCや校長の運営能力は研修により向上しているが、今後のSIP実施とモニタリングおよび資金管理のために、さらに重点的な追加研修が必要である。
	プロジェクト終了後も、効果的な支援を継続していく組織能力は実施機関にあるか？	<ul style="list-style-type: none"> 学校運営を技術的かつ財政的に支援するために、DOEとDEOの組織能力は更に強化される必要がある。 学校やRCのレベルでは、現場での実践によりSMCや教師やRPの組織能力は比較的に開発されている。

	<p>実施機関および関係者のプロジェクトに対するオーナーシップは十分に確保されているか？</p>	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト・マネージャーのコミットメントとオーナーシップは十分であるが、他のDOEのカウンターパートは強化される必要がある。 郡レベルでは、DEOが異動したばかりで、コミットメントとオーナーシップともこれからである。 RCレベルと学校レベルでは、住民や教師などが学校運営の改善を十分に認識し始めたため、オーナーシップは醸成され始めている。ラスワ郡では、SIPを使って、DDCやVDCやAction Aidなどに予算申請を始めた学校もある。ダデン郡でも、学校が自らDDCやVDC、DEOや他のINGOやドイツ政府などに予算申請を始めている。 親や住民は、学校のあり方に関心をもつようになり、自分の意見が通ると分かってきたため、以前より学校の運営に対して意見を表明するようになった。
<p>技術面</p>	<p>ネパール側は、活動を継続するための予算措置を行っているか？</p>	<ul style="list-style-type: none"> DOEによるSIP予算は、ノンサラリー経常経費などの名目で今後増加され、継続的に学校の生徒数に応じて配布されていく見込みである。また、小額ではあるが、パブオマンズの良い学校に対して、追加資金を配布する取り組みもあり、その一部はSIP実施にも活用できる。 対象郡では、DDCやVDCの教育に対する予算割り当ては増加していく傾向であるが、SIP実施のために同予算を使えるかどうかは、それぞれの学校のSMCの能力にかかっているのが現状である。ダデン郡DDCにおけるメディアキャンペーンの動きが、僻地の学校に裨益する可能性もある。 対象VDCでは、すでにSIPやVEP作成費用（会議費、訪問費など）を、VDCの資金から賄っているところもある。
<p>プロジェクトの技術協力のアプローチは受容されつつあるか？</p>	<ul style="list-style-type: none"> DOEには十分に理解、受容されている。 また、DEO、SS、RP、教師、SMCと住民にも、その能力強化アプローチは徐々に理解されつつある。 	
<p>実施機関が普及のメカニズムを理解し、維持できる技術は確保されているか？</p>	<ul style="list-style-type: none"> DOEはすでにプロジェクトが支援したDEPガイドラインを75郡に配布した。 DEOの技術強化は今後の課題である。 RPは、学校運営改善の指導を行うキーパーソンであるが、その技術はパートナーNGOの支援と他のRPとの相互学習から十分に開発されつつある。RPが担当するターゲットVDC以外の学校への普及はVDC側からのリクエストの声も多く、すでにRPによって始まっている。 	

