

マラウイ共和国
県教育開発計画制度化プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 22 年10月
(2010年)

独立行政法人国際協力機構
マラウイ事務所

序 文

独立行政法人国際協力機構（JICA）は、マラウイ共和国政府及び関係機関との協議に基づき、平成18（2006）年12月、主に県教育事務所（District Education Office）担当官の能力強化を通じた、県教育開発計画（DEP）の制度化をめざす「県教育開発計画制度化プロジェクト（DEPIP）」を開始しました。

今般、同プロジェクトの実施期間が、平成22（2010）年12月のプロジェクト終了まで残り約半年間となったことを受け、これまで4年間の活動実績と進捗、プロジェクト目標と成果の達成度を確認し、提言と教訓の抽出を行い、さらに今後の方向性についてマラウイ側関係者と協議するため、平成22年7月に終了時評価調査団が派遣されました。本報告書は、同調査団の調査・評価結果を取りまとめたものであり、類似の地方教育行政支援プロジェクトの計画立案・実施にも広く活用されることを願うものであります。

ここに、本調査にご協力いただいた内外関係者の方々に深く謝意を表するとともに、引き続き一層のご支援をお願いする次第です。

平成22年10月

独立行政法人国際協力機構
マラウイ事務所長 小淵伸司

目 次

序 文

地 図

写 真

略語表

調査結果要約表

第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 終了時評価調査の目的	1
1-2 調査団の構成	1
1-3 調査期間	1
1-4 対象プロジェクトの概要	2
1-4-1 プロジェクトの背景	2
1-4-2 プロジェクトの概要	3
1-4-3 プロジェクトのログフレーム (PDM)	3
第2章 評価手法	4
2-1 評価手法	4
2-2 評価のデザイン	4
2-3 データ収集・分析方法	6
第3章 プロジェクトの実績と現状	7
3-1 投入実績	7
3-1-1 日本側投入	7
3-1-2 マラウイ側投入	7
3-2 活動実績	8
3-3 成果 (アウトプット) の達成状況	9
3-3-1 成果1 「DEP 計画策定・見直しにかかるプロセスが明確に定義・導入される」	9
3-3-2 成果2 「DEP 策定・見直しに必要なスキルと知識が県及び教育管区レベルで強化される」	10
3-3-3 成果3 「県教育担当官が DEP を有効活用するためのマーケティング能力が開発される」	10
3-4 プロジェクト目標と上位目標達成の見込み	11
3-4-1 プロジェクト目標 「質の高い DEP が全県において策定され、定期的に見直しされる」	11
3-4-2 上位目標 「DEP が全県において活用される」	13
3-5 実施プロセス	15
3-6 外部条件の影響	15

第4章 評価5項目による評価結果	17
4-1 妥当性	17
4-2 有効性	17
4-3 効率性	18
4-4 インパクト	18
4-5 自立発展性	19
4-5-1 政策面	19
4-5-2 組織面	19
4-5-3 財政面	20
4-5-4 技術面	20
4-6 結論	20
第5章 本調査で確認された事項と提言	22
5-1 本調査で確認された事項	22
5-1-1 県レベル関係者による DEP の理解	22
5-2 提言	22
5-2-1 中央レベルにおける DEP を活用した教育政策の一層の推進	22
5-2-2 DEP の継続性確保のための中央レベルの関与の強化	23
5-2-3 DEP フォーマットの簡素化	23
5-3 教訓	24
付属資料	
1. 合同評価報告書承認にかかる協議議事録	29

写 真



関係者会議



関係者会議



ステアリング・コミッティ



ミニッツ署名

略 語 表

略語	正式名	日本語名
CWED	Central West Education Division	中西部教育管区
DDP	District Development Plan	県開発計画
DEM	District Education Manager	県教育事務所長
DEO	District Education Office	県教育事務所
DEP	District Education Plan	県教育開発計画
DEPIP	Project for Supporting District Education Plan Institutionalisation Programme	県教育開発計画制度化プロジェクト
DfID	(UK) Department for International Development	(英国) 国際開発省
EDSA	Education Decentralisation Support Activity	教育分権化支援活動
EFA-FTI	Education For All – Fast Track Initiative	万人のための教育・ファストトラックイニシアティブ
EMIS	Education Management Information System	教育管理情報システム
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit	ドイツ技術協力公社
LA	Local Assembly	地方議会
LDF	Local Development Fund	地方開発基金
M&E	Monitoring and Evaluation	モニタリング・評価
MGDS	Malawi Growth and Development Strategy	マラウイ成長開発戦略
MoEST	Ministry of Education, Science and Technology	教育科学技術省
MoLGRD	Ministry of Local Government and Rural Development	地方自治地域開発省
NESP	National Education Sector Plan	国家教育セクター計画
NIPDEP	The National Implementation Programme for District Education Plans	全国地方教育支援計画策定調査（開発調査）
NSMMP	Study on National School Mapping and Micro-planning	全国スクールマッピング・マイクロプランニングプロジェクト（開発調査）
ORT	Other Recurrent Transaction	経常予算
PCM	Project Cycle Management	プロジェクト・サイクル・マネジメント
PO	Plan of Operation	(プロジェクト) 活動計画
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PSIP	Primary School Improvement Programme	初等学校改善プログラム
SIP	School Improvement Plan	学校改善計画

SWAp	Sector Wide Approach	セクターワイドアプローチ
TWG	Technical Working Group	技術作業部会
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：マラウイ共和国	案件名：県教育開発計画制度化プロジェクト（DEPIP）
分野：基礎教育	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：マラウイ事務所	協力金額（評価時点）：2億1,000万円
協力期間： （R/D）2006年12月～2010年12月（4年間）	先方関係機関：教育科学技術省（MoEST） 日本側協力機関：特になし
他の関連協力（本案件に先行して実施した2つの開発調査）	
<ul style="list-style-type: none"> - 「全国スクールマッピング・マイクロプランニングプロジェクト（NSMMP）」、2000～2002年 - 「全国地方教育支援策定調査（NIPDEP）」、2003～2005年 	
1-1 協力の背景と概要	
<p>マラウイ共和国（以下「マラウイ」と記す）では、1994年に初等教育無償化政策が導入され、初等就学率が急速に増加する一方で、教室や教材、教員の絶対的不足、またそれらに起因する形で教育の質の低下が顕在化し、中途退学率の増加や児童の学習成績の低下が深刻な課題となった。またマラウイでは90年代後半以降、地方分権化政策が推し進められており、教育セクターにおいても2008年に「県（District）レベルに対する教育運営機能の委譲ガイドライン」が策定され、初等教育及び遠隔教育にかかる権限が県レベルに大幅に委譲されることとなり、地方教育行政の能力強化の重要性が高まりつつある。</p> <p>このような地方分権化の流れにおける地方教育行政の能力強化を図るために、JICAは2000年11月より開発調査「全国スクールマッピング・マイクロプランニングプロジェクト（Study on National School Mapping and Micro-planning In the Republic of Malawi : NSMMP）」を実施し、1) 県教育開発計画（District Education Plan : DEP）作成のためのマニュアル作成、2) 正確な統計に基づいた現状分析とDEP作成、3) 教育行政官の能力向上にかかる支援を行い、2002年7月までに全国33県でDEPが策定された。続く2003年2月から2005年9月にかけて、NSMMPで策定されたDEPが地方分権化政策の流れの中で確実に実施されるための実施体制の提案を目的とした「全国地方教育支援計画策定調査（The National Implementation Programme for District Education Plans : NIPDEP）」を実施した。NIPDEPでは、全県におけるDEP策定支援に加えて、全国6つのパイロット県（District）にグラントを供与しDEPコンポーネントの実施支援（校舎・教員住宅・理科実験室の建設、教材調達、教員研修、コミュニティ啓発）を行った。</p> <p>これらの開発調査による支援を通じて、また地方分権化が少しずつ進展する中で、DEPの意義は関係者に認識されつつあるものの、地方教育行政システムは依然脆弱であり、特に県教育行政官の能力向上と地方分権化を支える中央政府レベル（教育科学技術省の出先機関である教育管区事務所を含む）におけるDEPの制度化と関係者の能力向上の必要性は高い。こうした背景からJICAは、中央・地方政府の能力強化を通じてDEP策定・見直しプロセスが定着し、最終的にはDEPプロセスが教育行政システムにおいて制度化されることを目的とした「県教育開発計画制度化プロジェクト（Project for Supporting District Education Plan Institutionalisation Programme : DEPIP）」（以下本プロジェクト）を2006年12月より2010年12月までの4年間の予定で開始した。</p>	
1-2 協力内容	
<p>本案件は、県レベル関係者の計画・マーケティング能力を強化し、全国34県において質の高いDEPが策定され、更新されるための制度を確立することをめざす。DEPは県レベルにおける全て</p>	

の教育ニーズを網羅し、かつ国家教育セクター計画(National Education Sector Plan: NESP)の実施ツールとして活用されることが期待される。

- (1) 上位目標：DEP が全県において予算策定や実施の根拠として活用される。
- (2) プロジェクト目標：質の高い DEP が全県で策定され、定期的に見直される。
- (3) 成果
 - 1) DEP 策定・見直しにかかるプロセスが明確に定義・導入される。
 - 2) DEP 策定・見直しに必要なスキルと知識が県及び教育管区レベルで強化される。
 - 3) 県教育担当官が DEP を有効活用するためのマーケティング能力が開発される。
- (4) 投入

日本側：

長期専門家	延べ 2 名	機材供与	1,300 万円
短期専門家	延べ 1 名	ローカルコスト負担	8,600 万円
研修員受入	5 名		

相手国側：

カウンターパート配置	23 名	ローカルコスト負担	16,666,865MK
執務室、運転手 (2010 年 4 月以降) の提供			

2. 評価調査団の概要

調査者： 団長総括：佐久間 潤 JICA 人間開発部次長 (基礎教育)

協力企画：東谷 あかね、JICA マラウイ事務所 企画調査員 (教育)

評価分析：平野 明子 グローバルリンクマネジメント株式会社

調査期間：2010 年 7 月 12 日～7 月 28 日

評価種類：終了時評価調査

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

プロジェクト - 34 県全県で県教育開発計画 (DEP) と年次計画が策定され、本調査時まで
 目標： それぞれ 1 回ずつ更新された。2 回目の更新が各県で承認中であり、プロジェクト
 終了時まで全県で承認される見込みである。

- 全県の DEP (2010-12) が DEP の「質」基準を上回っている。

成果： 1) 2010 年 11 月までにガイドラインを印刷・配布の予定。現在策定中の DEP
 (2010-2012) は 2010 年 8 月までに完成予定。質問票の回答により、DEP プロセ
 スに対する関係者の理解が深まっていることを確認した。

2) DEP 策定・見直しにかかるワークショップ・研修が計画どおり実施され、参
 加率も平均 70%を超えておりおおむね高い。DEP (2010-2012) はプロジェクト
 が作成した質のチェックリストにしたがって策定されている。

3) 全県の DEP にマーケティング活動が計画され、2008 年には全県で関連活動
 が実施されていることを確認した。2009 年度には選定した 7 県においてマーケ
 ティング活動の実施支援を行い、それらの活動における良い例や教訓等をまと
 めた事例集を策定中。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

プロジェクト目標及び上位目標と、地方分権化政策や国家教育セクター計画（NESP）といったマラウイの国家政策との整合性は高いが、地方分権化の進捗に遅れがみられたことから、中間レビューの際に上位目標の見直しを行った。ターゲットグループのニーズにも合致しており、県関係者は「DEPは教育開発にかかる課題やギャップを特定するためのガイドであり、DEPを策定することで県教育開発の目標達成により集中して取り組むことができる」とし、DEP策定の必要性和有用性を認識している。日本のODA政策との整合性もみられ、妥当性は高い。

(2) 有効性

プロジェクト目標は達成見込みであることが確認された。DEP策定・見直しに必要なガイドラインを作成することによりプロセスを明確化し、関係者の能力強化を図り、さらにDEP普及・活用を推進するマーケティング活動を支援する3つの成果は、プロジェクト目標の達成に向けて貢献していることが認められる。DEP策定・見直しが計画どおり行われたことに加えて、特に中間レビュー以降はDEPの質の向上に向けた取り組みとして、DEPの「質」を具体的な指標として提示したチェックリストを作成し、DEP（2010-2012）の策定プロセスにおいて同リストが活用された。プロジェクト目標達成の貢献要因として2008年のコアトレーナー制度（コアトレーナーとして任命された中央教育省、教育管区事務所、県教育事務所、地方自治地域開発省の行政官が、講師研修を受講した後、講師として県レベル関係者に対する研修を実施する制度）導入が挙げられる一方で、阻害要因としてはDEPガイドライン策定や質の確認プロセスにおける教育省計画局からの技術的なインプットが、当初期待されたようには提供されなかったことが挙げられる。

(3) 効率性

プロジェクト実施の効率性について、プロジェクト開始当初は問題が見られたが、2008年以降日本人専門家（短期及び長期）が派遣されたことでプロジェクトの実施体制が再構築され、2009年の中間レビュー以降はその進捗がよりスムーズとなった。2008年に導入されたコアトレーナー制度も効果的に機能しており、コアトレーナーをそれぞれ中央、教育管区、県レベルから選出したことで、研修内容がより包括的かつ実践的なものになった。但し、コアトレーナーや県教育事務所長（District Education Manager : DEM）の頻繁な異動が成果達成のための阻害要因の一つとなった。経費負担については、中間レビューにおける合意に従い、2009年度以降の実施経費の一部をマラウイ側が負担している。しかしながら、教育省教育計画局のプロジェクトへの関与は依然十分とはいえない。

(4) インパクト

一層の努力は要するものの、今後3～5年の間に上位目標が達成される見込みは高いことが確認された。調査の結果、資金確保のためのツールとしてのDEPの活用度が高まっていること、またマーケティング活動の実施がその活用促進の要因の一つであることが確認された。これまでのDEPの活動実績は多くの県で比較的高い数字を示しているが、県レベルにまだ教育開発予算権限が委譲されていない現状から考えて、県教育事務所（District Education Office : DEO）は各県内での資金確保に向けて引き続き努力が必要となる一方で、地域内で確保可能な資金が相対的に少ない県については中央教育省からの特別な支援が不可欠である。また外部条件とはいえ、地方分権化の進捗の遅れそのものが上位目標達成の阻害要因となっている点に関して、調査においても中央教育省から「現時点では教育開発予算を地方に権限委譲するつもりはない」という考え

が表明されており、そもそもプロジェクト開始時点から中央教育省が地方分権化をどれほどの具体性をもって認識していたかは不明である。その他の正のインパクトとして、教育管区事務所が担当県の教育開発の実状をより把握するようになったこと、DEO と地方議会の連携が促進されたことにより県の教育行政が改善しつつあること、学校関係者や地域住民といったステークホルダーに DEP の存在や内容を紹介したことにより、彼らの教育課題解決のための取り組みへの参加が促進されたこと等が確認された。

(5) 自立発展性

プロジェクト終了後の成果の持続性を高めるための取り組みは始められているが、その持続性確保のためには、特に教育計画局主導による組織的環境整備が不可欠である。

本調査では、プロジェクト終了後も資金のより良い活用と NESP 達成のための有効なツールとして DEP を継続活用するという教育省の方針については確認したが、中央レベルでの資金配分や NESP 実施のモニタリングツールとして DEP を活用するための制度は構築されていない。組織面については、これまでプロジェクト実施運営にかかる中央教育省の関与が非常に限定的であったことから、教育計画局政策計画課を DEP 担当課として任命し、プロジェクト終了後に現在のプロジェクト事務局の役割を引き継ぐことが確認された。財政面については、県レベルにおける DEP 策定・見直しにかかる費用は主に地方議会、それ以外の DEP 更新のためのフォローアップ研修やモニタリングといった活動費用は中央教育省が負担する形で既に整理・確保されており、今後も継続的に予算を確保していく必要がある。技術面については、プロジェクト終了までに全県において DEP の更新が少なくとも 2 回は行われることから、多くの DEP がこれまでのプロセスを通じて習得した知識・スキルを活用する形で、プロジェクト終了後は自分たちで DEP 更新を継続できるとしている一方で、DEP 更新スケジュールのフォロー、一定の質の確保の観点から引き続き中央省庁からの支援が必要である。今後は教育省教育計画局内にフォーカルポイントを設置し、必要な技術支援を行うことが期待される。また、DEP プロセスは非常に手間や時間がかかることが問題点として指摘されていることから、プロジェクト終了までに適宜 DEP フォーマットやプロセスの見直しを行う予定である。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

中間レビュー（2009 年 1 月実施）において、PDM の見直し及びマラウイ側との経費負担の整理を行ったことで、中間レビュー以降のプロジェクトの効率性が向上した。

(2) 実施プロセスに関すること

コアトレーナー制度の導入によりプロジェクトの効率性が高まり、また同時にマラウイ側関係者のオーナーシップの醸成にも寄与した。

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

地方分権化の進捗の遅れにより、上位目標の見直しを余儀なくされた。また、当初の活動計画（Plan of Operation : PO）が策定されていなかったことにより、計画に基づいた案件監理が行われなかった。

(2) 実施プロセスに関すること

日本人専門家の派遣の遅れ、プロジェクト開始当初の JICA からの十分な側面支援やマラウイ側とのコミュニケーション不足、マラウイ側関係者の頻繁な異動と中央教育省の関与不足がプロジェクトの円滑な実施の阻害要因となった。

3-5 結論

プロジェクト目標はプロジェクト終了までに達成される見込みであり、予定どおり 2010 年 12 月にプロジェクト活動を終了することを確認した。本プロジェクトは開始当初いくつか問題を抱えていたものの、2008 年以降、プロジェクト目標の達成に向けて効果的に活動を実施していることが確認された。県や教育管区レベルでは DEP 策定・見直しに関する関係者のスキルや能力が向上し、教育開発における DEP の活用及び認知度が増加していることも観察された。今後も DEP プロセスを継続するとともに、プロジェクトの成果の自立発展性を確保するために、教育省のより強いイニシアティブが求められる。

3-6 提言

1) 中央レベルにおける DEP を活用した教育政策の一層の推進

(1) 中央レベルにおける DEP に対する理解も一定程度進んではいるものの、依然としてその活用レベルは十分ではない。教育計画局と基礎教育局が協力して地方への資源・資金配分計画を策定する際には、DEP の一層適切な活用が求められる。

(2) 現在 DEP は、NESP のモニタリングや地域格差解消のためのツールとしてほとんど活用されていない。DEP 達成状況のモニタリングを、その上位計画である NESP のモニタリング・フレームワークに統合することが現実的かつ効率的である。また、各県の DEP を横断的に比較・分析することで、特に教育開発が遅れている県を特定し、優先的な資源配分を行うといった政策にも DEP を活用することが求められる。

(3) 地方分権化の進展に伴い、本来であれば中央教育省は各県（地方政府）に対して必要な教育予算を交付金（ブロックグラント）の形で配分することが望ましい。今後万人の為の教育・ファストトラックイニシアティブ（Education For All – Fast Track Initiative : EFA-FTI）触媒基金やプールファンド等を活用していく際には、こうした流れを確立することが適切である。

(4) 包括的かつ統一された学校改善計画（School Improvement Plan : SIP）とスクールグラントの導入を図る初等学校改善プログラム（Primary School Improvement Programme : PSIP）が本格的に開始されるにあたり、DEP と SIP 両者の関係整理が今後必要である。

2) DEP の継続性確保のための中央レベルの関与の強化

(1) プロジェクト終了後もプロジェクトの成果の継続性を確保するためには、より強い中央教育省の関与が不可欠である。特に、以下の点での関与の強化が期待される。

- a. DEP 更新・見直し作業を行うにあたっての指示・フォローアップ
- b. DEP 更新・見直しに必要な活動の実施予算の確保（コアトレーナー研修等）
- c. コアトレーナー制度継続のための措置（コアトレーナーの任命、TOT の実施等）
- d. DEP のミニマムスタンダード確保のための措置（県に対する技術支援等）

(2) 上述の取り組みを実施するにあたり、教育省教育計画局（政策計画課）内にフォーカルポイントを任命し、組織的に DEP プロセスを主導・調整する体制を構築することが不可欠である。同フォーカルポイントは終了時評価終了時点からプロジェクト活動に主体的に関与する必要がある。

3) DEP フォーマットの簡素化

DEP の策定・更新に多くの労力を要していることから、プロジェクト期間内に DEP フォーマットの見直しを行い、簡素化を検討することが望ましい。

3-7 教訓

- ・実施協議の段階でマラウイ側と経費負担にかかる協議がもたれなかったことから、2009年1月の中間レビュー調査において具体的な協議が行われるまでの間、マラウイ側による経費負担がほとんどなされていなかった点について、こうした議論はプロジェクト開始前の段階で先方政府と粘り強く交渉しておくことが不可欠である。
- ・開発調査の後継案件として本プロジェクトを開始するにあたり、技術協力プロジェクトは相手国関係者の能力開発（強化）や制度構築に主眼を置き、開発調査に比べて先方のオーナーシップがより求められる点について、マラウイ教育省側の理解が十分に得られていなかった可能性がある。本プロジェクトにおいて2008年以降導入されたコアトレーナー制度のように、中央教育省の関係者がよりプロジェクト活動に関与する仕組み作りをより早い段階から検討することが望ましい。

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 終了時評価調査の目的

本調査は、2006年12月よりマラウイ共和国（以下「マラウイ」と記す）で実施中の県教育開発計画制度化プロジェクト（DEPIP）（以下本プロジェクト）が2010年12月に協力を終了するにあたり、これまでのプロジェクトの投入及び活動の実績と進捗、成果やプロジェクト目標の達成度を確認し、プロジェクトの残りの期間で取り組むべき課題や今後の活動の方向性について提言を取りまとめることを目的として、教育科学技術省（Ministry of Education, Science and Technology: MoEST）と合同で実施するものである。

- (1) これまで実施した協力活動について、当初計画と比較しながら投入実績、活動実績、計画達成度を確認する。
- (2) (1) の計画達成度を踏まえ、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から評価を行う。
- (3) 上記の評価結果に基づき、プロジェクト終了までに取り組むべき課題を整理すると共に、プロジェクト終了後の自立的な先方の取り組みを促すための提言を行う。
- (4) 評価・協議結果を両国の合意事項として協議議事録（ミニッツ）に取りまとめる。

1-2 調査団の構成

担当	氏名	所属・役職
団長／総括	佐久間 潤	JICA 人間開発部次長（基礎教育）
協力企画	東谷 あかね	JICA マラウイ事務所、企画調査員（教育）
評価分析	平野 明子	グローバルリンクマネジメント株式会社

1-3 調査期間

2010年7月11日（日）～7月28日（水）

	月日	曜日	業務行程
1	7月11日	日	(平野団員マラウイ着)
2	7月12日	月	JICA 事務所打合せ 教育省基礎教育局長及び計画局担当官インタビュー
3	7月13日	火	教育省計画局長代理表敬、プロジェクト専門家インタビュー 中西部教育管区（Central West Education Division : CWED）事務所長・計画担当官インタビュー Lilongwe Urban 教育事務所長・計画チームインタビュー
4	7月14日	水	USAID（教育分権化支援活動（Education Decentralisation Support Activity : EDSA）プロジェクト）関係者インタビュー 地方自治・農村開発省担当官インタビュー
5	7月15日	木	Dedza 県教育事務所長インタビュー
6	7月16日	金	Chiradzulu 県教育事務所長・計画チームインタビュー
7	7月17日	土	資料整理・評価グリッド作成

8	7月18日	日	評価グリッド作成
9	7月19日	月	団内打合せ コアトレーナー（教育管区計画官、県教育事務所長）インタビュー
10	7月20日	火	（佐久間団長マラウイ着） 団内打合せ、JICA事務所打合せ
11	7月21日	水	教育科学技術省表敬（事務次官） 教育省計画局担当官インタビュー
12	7月22日	木	団内打合せ、プロジェクト専門家インタビュー ミニッツ協議（教育省計画局長代理及び計画担当官）
13	7月23日	金	GTZ及びDfid教育セクター担当者インタビュー プロジェクト関係者会議、プロジェクト専門家との打合せ
14	7月24日	土	評価グリッド修正・評価報告書作成
15	7月25日	日	評価グリッド修正・評価報告書作成
16	7月26日	月	団内打合せ、評価グリッド・報告書修正 ミニッツ協議（教育省計画局長代理及び計画担当官）
17	7月27日	火	Steering Committee（関係者に対する評価結果の共有）
18	7月28日	水	ミニッツ署名 世界銀行教育セクター担当者インタビュー 大使館報告、JICA事務所報告
19	7月29日	木	（佐久間団長、平野団員マラウイ発）

1-4 対象プロジェクトの概要

1-4-1 プロジェクトの背景

マラウイでは、1994年に初等教育無償化政策が導入され、初等就学率が急速に増加する一方で、教室や教材、教員の絶対的不足、またそれらに起因する形で教育の質の低下が顕在化し、中途退学率の増加や児童の学習成績の低下が深刻な課題となった。またマラウイでは90年代後半以降、地方分権化政策が推し進められており、教育セクターにおいても2008年に「県（District）レベルに対する教育運営機能の委譲ガイドライン」が策定され、初等教育及び遠隔教育にかかる権限がが県レベルに大幅に委譲されることとなり、地方教育行政の能力強化の重要性が高まりつつある。

このような地方分権化の流れにおける地方教育行政の能力強化を図るために、JICAは2000年11月より開発調査「全国スクールマッピング・マイクロプランニングプロジェクト(NSMMP)」を実施し、1) 県教育開発計画（DEP）作成のためのマニュアル作成、2) 正確な統計に基づいた現状分析とDEP作成、3) 教育行政官の能力向上にかかる支援を行い、2002年7月までに全国33県でDEPが策定された。続く2003年2月から2005年9月にかけて、NSMMPで策定されたDEPが地方分権化政策の流れの中で確実に実施されるための実施体制の提案を目的とした開発調査「全国地方教育支援計画策定調査（NIPDEP）」を実施した。NIPDEPでは、全県におけるDEP策定支援に加えて、全国6つのパイロット県（District）にグラントを供与しDEPコンポーネントの実施支援（校舎・教員住宅・理科実験室の建設、教材調達、教員研修、コミュニティ

啓発)を行った。

これらの開発調査による支援を通じて、また地方分権化が少しずつ進展する中で、DEPの意義は関係者に認識されつつあるものの、地方教育行政システムは依然脆弱であり、特に県教育行政官の能力向上と地方分権化を支える中央政府レベル(教育科学技術省の出先機関である教育管区事務所を含む)におけるDEPの制度化と関係者の能力向上の必要性は高い。こうした背景からJICAは中央・地方政府の能力強化を通じてDEP策定・見直しプロセスが定着し、最終的にはDEPプロセスが教育行政システムにおいて制度化されることを目的とした「県教育開発計画制度化プロジェクト(DEPIP)」を2006年12月より2010年12月までの4年間の予定で開始した。

1-4-2 プロジェクトの概要

プロジェクト名： 県教育開発計画制度化プロジェクト(DEPIP)

協力期間： 2006年12月～2010年12月(4年間)

上位目標： DEPが全県において予算策定や実施の根拠として活用される。

プロジェクト目標： 質の高いDEPが全県で策定され、定期的に見直される。

期待される成果： (1) DEP策定・見直しにかかるプロセスが明確に定義・導入される。
(2) DEP策定・見直しに必要なスキルと知識が県及び教育管区レベルで強化される。
(3) 県教育担当官がDEPを有効活用するためのマーケティング能力が開発される。

1-4-3 プロジェクトのログフレーム(PDM)

本プロジェクトでは、他の技術協力プロジェクトと同様、プロジェクト・サイクル・マネジメント(Project Cycle Management:PCM)手法に則り、目標・活動・投入等のプロジェクトの主要構成要素や、プロジェクトを取り巻く外部条件との論理的相関関係を示したPDM0を作成し、2006年12月の討議議事録(Record of Discussion:R/D)締結時において、協議議事録の付属文書として承認した。

しかしながら、2009年1～2月に実施した中間レビュー調査において、プロジェクト目標と成果の因果関係、成果指標、外部条件にかかる部分を見直す必要があることが確認されたことから、それまでの活動の進捗状況と成果の達成状況の確認、さらに外部条件の変化を含む成果達成にかかる促進・阻害要因を整理した上で、PDMの修正を行った。修正版PDM1については付属資料1 ANNEX1を参照のこと。主なPDM修正のポイントは以下のとおり。

- 残りのプロジェクト期間において、各県で策定・見直されるDEPの質の確保に重点をおく。
- プロジェクトのめざすべき方向(上位目標)をDEPの「実施」ではなく「活用」とし、県教育事務所担当官のマーケティング能力の向上を成果の一つとして整理する。

第2章 評価手法

2-1 評価手法

本調査は、「JICA事業評価ガイドライン（2004年1月改訂版）」に基づいた評価手法に沿って、以下のとおり実施した。

- (1) プロジェクトの計画を論理的に配置したプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）の最新版（PDM1）¹を評価の枠組みとして捉え、PDM1の指標に照らしてプロジェクトの実績を確認した。
- (2) プロジェクトの目標達成度合いに貢献した要因・阻害した要因をプロジェクトのデザイン及び実施プロセスの観点から分析した。
- (3) 「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」「自立発展性」の5つの観点（評価5項目）からプロジェクトを評価した。
- (4) プロジェクトの残り期間に実施する活動と、プロジェクト終了後のマラウイ側の取り組みに対する提言と、類似案件の計画や実施に有効であると思われる教訓を抽出した。

評価にあたっては、日本側とマラウイ側の合同評価として、評価結果を合同評価レポート（付属資料1）として取りまとめ、プロジェクト運営委員会（Steering Committee）において承認・合意した。

評価5項目の各項目の定義は以下の表2-1のとおりである。

表2-1 評価5項目の定義

評価5項目	JICA事業評価ガイドラインによる定義
1. 妥当性	プロジェクトのめざしている効果（プロジェクト目標や上位目標）が受益者のニーズに合致しているか、相手国と日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当か等「援助プロジェクトの正当性・必要性」を検証する。
2. 有効性	プロジェクトの成果の達成度合いとそれがプロジェクト目標の達成にどの程度結びついたかを検証する。
3. 効率性	各投入のタイミング、量、質の適切度を検討し、プロジェクトの投入から生み出される成果の程度を把握する。
4. インパクト	プロジェクトの実施によりもたらされる、より長期的、間接的効果や波及効果を見る視点。上位目標の達成度合いと、プロジェクトが実施されたことにより生じる直接・間接的な正負の影響を検証する。
5. 自立発展性	援助が終了しても、プロジェクトの成果が持続されるかどうか、自立発展に必要な要素を見極めつつ、プロジェクト終了時の見直しを検証する。

2-2 評価のデザイン

評価のデザインを策定するにあたり、討議議事録（R/D）、PDM、活動計画（PO）、中間レビュー

¹ 実施協議時に PDM0 が策定されたが、2009年1～2月の中間レビューの際に見直され、PDM1 が策定された。

調査報告書、プロジェクト進捗報告書、その他プロジェクト関連文書等に基づき、評価項目案を作成し、評価グリッドにまとめた。主な評価項目は下表のとおり。

表 2-2 主な評価項目

5項目 その他基準	評価設問	
	大項目	小項目
実績の検証	上位目標の達成見込み	DEP（県教育開発計画）が全県において活用される。
	プロジェクト目標の達成見込み	質の高い DEP が全県において策定され、定期的に見直しされる。
	成果（アウトプット）は達成されているか	成果 1：DEP 策定・見直しにかかるプロセスが明確に定義・導入される。 成果 2：DEP 策定・見直しに必要なスキルと知識が県及び教育管区レベルで強化される。 成果 3：県教育担当官が DEP を有効活用するためのマーケティング能力が開発される。
	投入は予定どおり行われたか	日本側：専門家派遣、現地スタッフの雇用、資機材の供与、カウンターパート研修（本邦）、現地業務費 マラウイ側：カウンターパートの配置、事務局執務室の提供、現地業務費
実施プロセスの検証	活動の進捗	活動は計画どおり行われたか
	プロジェクト管理体制	意思決定プロセスは適切に機能したか
	プロジェクトモニタリング体制	モニタリングのしくみは適切か
	相手国実施機関のオーナーシップ	教育省、管区事務所、県教育事務所の役割と責任は明確か 適切なカウンターパートが選定され、プロジェクトに参加したか
妥当性	計画の妥当性	プロジェクトはマラウイ側政策及びターゲットグループのニーズと整合しているか
		プロジェクトは日本の ODA 政策と整合しているか
		カウンターパートの選定は適切か
	プロジェクトアプローチの妥当性	プロジェクトの計画はマラウイ政府及び関係者との合意の下適切に行われたか
プロジェクトの戦略やアプローチは適切か		
有効性	プロジェクト目標の達成の見込み	プロジェクト目標の達成見込み及び貢献・阻害要因の有無
	各成果とプロジェクト目標の関連性	各成果はプロジェクト目標の達成に向けて適切か
		外部条件の変化により目標達成に影響があったか
効率性	投入の質、規模、時期の適切性	投入は成果達成に向けて適切か
	技術移転の適切性	技術移転の手法は適切か

インパクト	上位目標の達成見込み	上位目標の達成見込み及び貢献・阻害要因の有無
	正・負のインパクト	プロジェクト実施により予期しないインパクト(正・負)がもたらされたか
自立発展性	プロジェクトの成果はプロジェクト終了後も持続するか	政策的、組織的、財政的、技術的観点から自立発展性は見込めるか
	自立発展性に関する貢献・阻害要因	貢献要因及び阻害要因

2-3 データ収集・分析方法

本調査では、以下の方法により情報・データ収集及び評価を行った。

(1) 文献資料調査

現地調査実施前・実施中に、既存の文献・報告書、プロジェクト作成資料等から情報収集を行った。

(2) 質問票

評価グリッドに基づき質問票を作成し、プロジェクトマネージャー（教育計画局副局長）、教育管区事務所計画官、県教育事務所長（DEM）、地方議会（Local Assembly : LA）担当官、プロジェクト専門家（日本人）に配布し、情報収集を行った。

(3) インタビュー

教育科学技術省（以下教育省）、地方自治地域開発省、教育管区事務所、県教育事務所、地方議会、開発パートナー（米国国際開発庁（United States Agency for International Development : USAID）、ドイツ技術協力公社（Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit : GTZ）、（英国）国際開発省（(UK) Department for International Development : DfID）、世界銀行）、プロジェクト専門家（日本人及びローカルコンサルタント）を対象にインタビューを実施した。

第3章 プロジェクトの実績と現状

3-1 投入実績（詳細は付属資料1 ANNEX3を参照）

プロジェクトの投入は、開始当初、日本人専門家派遣の遅延などがあったが、その後改善され、特に中間レビュー以降はPDM及びPOに基づいて計画どおりに行われた。

3-1-1 日本側投入

(1) 専門家派遣

プロジェクトは当初、長期専門家、短期専門家（年1.5MM程度）、ローカルコンサルタント（年1.2MM程度）をそれぞれ投入することを計画していたが、長期専門家（日本人）の配置が遅れたことから、プロジェクト開始から約1年3カ月間、プロジェクト運営はローカルコンサルタントとJICAマラウイ事務所が行った。2008年以降、日本人専門家2名及びローカルコンサルタントの体制でプロジェクト運営が行われている。日本人専門家（長期・短期）は合計52.6月/人分が投入されている。

表3-1 日本人専門家派遣内容

氏名	指導分野	派遣期間
小林 由季	短期（政策・組織制度）	2007年11月～2007年12月
吉田 晴彦	長期（プロジェクト運営管理/業務調整）	2008年4月～2009年10月
小林 由季	短期（チーフアドバイザー/地方教育行政）	2008年5月～2010年12月
齋藤 菜奈子	長期（業務調整/DEP普及・活用）	2009年12月～2010年12月

(2) 現地スタッフの雇用

ローカルコンサルタント（2名及び1社）、秘書、運転手が雇用されている。

(3) 研修実績

合計5名のコアトレーナー（カウンターパート）が2008及び2009年度に本邦研修に参加した。2010年度中にさらに3名が本邦研修に参加予定である。

(4) 機材供与

全ての教育管区事務所及び県教育事務所に対し、パソコン、コピー機、プリンター、UPSなどを供与した。

(5) 現地業務費

日本側現地業務費として合計86,410,378円が拠出された（2010年度分は計画値）。詳細は表3-2を参照。

3-1-2 マラウイ側投入

マラウイ側からは、カウンターパートの配置、事務局執務室の提供（MoEST内）、現地業務

費の投入（2009年度以降）があった。

(1) カウンターパートの配置

本プロジェクトは、MoEST事務次官をプロジェクトディレクター、教育計画局長をプロジェクトマネージャーとしている。2010年3月に教育計画局長が離職し、同ポストが空席のままとなっているため、副局長がプロジェクトマネージャーとして任命されている。R/Dでは教育計画局政策計画課が本プロジェクト事務局のカウンターパートとなることが合意されているが、実際に実務レベルの業務は提供されていない。なお、運転手は2010年4月以降MoESTから提供されることになったが、出張旅費・交通費はプロジェクトが負担している。

2008年にコアトレーナー制度が導入され、MoEST教育計画局及び基礎教育局、教育管区事務所、県教育事務所、地方自治地域開発省の行政官がコアトレーナーとして任命された。

(2) 現地業務費

現地業務費の分担に関しては、プロジェクト計画時に双方で正式な議論が行われていなかったが、2009年2月の中間レビュー調査の際に、改めてマラウイ側の負担額及びそのタイミングについて協議を行い合意に至った。拠出額については表3-2を参照。

表3-2 日本側及びマラウイ側の現地業務費拠出額

	2006年度 ^{注1}	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
日本側投入（円）	9,126,378	11,324,000	17,591,000	28,047,000	20,322,000 （予定額）
		2007年度 ^{注1}	2008年度	2009年度	2010年度
マラウイ側投入（MK）		151,000	1,511,000	4,878,865	10,126,000 （予定額）

注1：日本の予算年度は4月～3月、マラウイの予算年度は7月～6月

3-2 活動実績（詳細は付属資料1 ANNEX3を参照）

POはプロジェクト計画時には作成されず、2009年1～2月の中間レビュー後に作成された。中間レビュー後はPOに従って、活動が実施され定期的にモニタリングが行われた。

表3-3 主な活動内容

活動	概要
ベースライン調査	2007年にローカルコンサルタントが実施。内容を見直したうえ、2008年に再実施。
ガイドライン作成	DEP策定・見直し・マーケティングに関するガイドライン及びマニュアルの作成。
ワークショップ・研修	コアトレーナー研修、ガイドラインワークショップ、DEP策定・見直しワークショップ、啓発・マーケティングワークショップなどを実施。

その他会議	運営委員会（計5回）及び技術作業部会（Technical Working Group:TWG、計3回）を開催。なお、TWGの活動は中間レビューの際にプロジェクトの活動対象外とした。
-------	--

3-3 成果（アウトプット）の達成状況

成果の達成度について、PDM1に明記された指標に基づいて確認した。また指標として設定されていない内容についても、質問票やインタビューからの情報・データを収集し、達成度を確認した。

3-3-1 成果1「DEP計画策定・見直しにかかるプロセスが明確に定義・導入される」

成果1の達成状況は以下のとおりである。

指標	結果
1a. DEP ガイドライン及びマニュアルにより策定された内容（テーマ、スケジュール、役割分担、質確保のチェックリストなど）	<ul style="list-style-type: none"> 策定・見直し・マーケティングに関する必要なガイドラインが策定された。質確保のチェックリストも策定されてガイドラインに含まれている。 質問票の結果²によると、回答した全てのDEM（21名）と大多数の地方議会担当官は策定されたDEPガイドラインは実用的で有用であると回答している。
1b. 教育省及び地方議会により承認されたDEPの数	<ul style="list-style-type: none"> DEP（2008-2010年度）は全34県が策定し、教育省・地方議会により承認されている。 DEP（2010-2012年度）は策定の最終段階にきており、2010年8月までには完成・承認の予定である。
1c. DEP策定・見直しのプロセスに関する各レベルでの理解度	<ul style="list-style-type: none"> 質問票の結果によると、回答した全てのDEM、地方議会担当官及び管区計画官は、DEP策定・見直しのプロセスに関して“良く理解している”と回答した。

成果1は期間内での達成が見込まれる。必要なガイドラインが策定され、2010年11月までには印刷・配布される予定である。また、最新のDEP（2010-2012年度）は策定の最終段階であり、プロジェクト期間内に完成予定である。国家教育セクター計画（NESP）とのリンクについては、2008年6月に同計画が正式承認された後、NESPの3つの柱（Quality and Relevance、Access and Equity、Governance and Management）に基づいた分類をDEPフォーマットに導入した。

質問票の結果によると、実際にDEP策定・見直しを行っているDEMや地方議会担当官は、プロセスに関する理解度も高く、ガイドラインに対してもおおむね満足であると回答している。教育管区計画官については、全6管区の計画官のうち2人が最近着任したばかりで、今回の調査対象から除外したが、残りの4名の計画官は全てプロセスに関する理解度はおおむね良いと回答している。

² 質問票の結果は、21名のDEM（全34名中）、8名の地方議会担当官（全32名中）、4名の教育管区計画官（全6名中2名は最近着任したばかりのため対象外とし、該当者全員から回答）からの回答結果をまとめたものである。

3-3-2 成果2「DEP策定・見直しに必要なスキルと知識が県及び教育管区レベルで強化される」

成果2の達成状況は以下のとおりである。

指標	結果								
2a. 担当官のトレーニングへの定期的参加率	<ul style="list-style-type: none"> これまで、14回のガイドラインに関するワークショップ、8回のDEP策定・見直しワークショップ、8回のコアトレーナーワークショップ、14回のマーケティング・啓発ワークショップが開催された。平均の参加率は以下のとおりである（出所：プロジェクト事務局） <table border="1"> <thead> <tr> <th>ワークショップの種類</th> <th>平均参加率 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>コアトレーナー</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>ガイドライン策定・普及</td> <td>95</td> </tr> <tr> <td>DEP策定・見直し</td> <td>70</td> </tr> </tbody> </table>	ワークショップの種類	平均参加率 (%)	コアトレーナー	80	ガイドライン策定・普及	95	DEP策定・見直し	70
ワークショップの種類	平均参加率 (%)								
コアトレーナー	80								
ガイドライン策定・普及	95								
DEP策定・見直し	70								
2b. DEPが“質”の基準に従って策定される。	<ul style="list-style-type: none"> DEP（2010-2012年度）は質のチェックリストに従って策定されており、2度修正された。質に関する詳細な検証は3-4-1の「プロジェクト目標（質の高いDEPが全県において策定され、定期的に見直される）」を参照 								

成果2の指標に関しては、上記のとおりほぼ達成している。トレーニングの参加率に関しては、数値ターゲットは設定されていないものの、平均70%を超えておりおおむね高い。なお、マーケティング・啓発ワークショップに関しては、特に対象参加者を限定していないため参加率は算出されていない。プロジェクトの初期には、県からのトレーニング参加者が適切ではない、あるいは毎回違う担当官が参加するなど一定ではないとの問題が指摘されたが、プロジェクト事務局からの働きかけにより徐々に改善し、現在は、参加者のレベルや一貫性は適切なものになっていると報告されている。例えば、2010年2月に実施されたDEP（2010-2012年度）の策定ワークショップに関しては、南部管区ワークショップでは92%の参加率、中部・北部管区ワークショップでは81%の参加率を達成しており、全ての県から担当官が参加している。

教育管区・県レベルの担当官のDEP策定・見直しに関する知識・スキルについて、質問票調査で確認した。県レベルでは、質問票調査に協力した全てのDEM及び地方議会担当官は、DEPの策定・見直しに必要な“高い知識・スキル（Good Enough or Relatively Good）”を習得したと回答した。教育管区レベルでは、ほとんどの計画官がコアトレーナーとして“良い知識・スキル”を習得したと回答した。一方、プロジェクト専門家によると、全般的にはおおむね適切なレベルに達しているが、相対的にレベルが低い県が数県あり、重点的にフォローを行っているとのことであった。

3-3-3 成果3「県教育担当官がDEPを有効活用するためのマーケティング能力が開発される」

成果3の達成度は以下のとおりである。

指標	結果
3a. マーケティング活動のために策定されたツールの数	<ul style="list-style-type: none"> • 2009年にプロジェクトが実施したマーケティング活動企画コンペで7県が選出され、中央教育省の資金で活動を実施した。その7県の活動における良い例や教訓などを基にツール“DEP Marketing Tool- 7 Successful Approaches”のドラフトを策定した。プロジェクト終了までに完成予定。 • ニュースレター7・8号でマーケティング活動を紹介し、効果的なアプローチ等についてMoEST、教育管区事務所、県教育事務所、その他関係者に対して情報提供を行った。 • 民間セクター向けDEPマーケティング資料を策定した。
3b. マーケティング計画書に含まれる活動の少なくとも1件が各県で県主導で実施される	<ul style="list-style-type: none"> • マーケティング計画はDEPに含まれている。 • 2008年、全ての県は教育省からの資金によりマーケティング活動を行った。2009年は、上記7県に加え、その他の県も各県主導でマーケティング活動を行った。 • いくつかの県は、プロジェクトが提供したニュースレターやワークショップによりマーケティング活動のアイデアを得たと報告されている。 • 2010年9月には第2回のマーケティング活動企画コンペを実施し、新たに7県が選定される予定である。この7県及び前回選定の7県のうち3県がプロジェクトからの直接支援を受け、マーケティング活動を行う予定である。

成果3の指標については上記のとおり着実に進展している。マーケティング活動はプロジェクト開始当初から活動に含まれていたが、改訂されたPDM1で改めて成果3として再整理されたものである。従って、主要な活動は残りのプロジェクト期間に実施することが計画されており、その活動の実施により最終的には達成の見込みが高いと判断される。

マーケティングツールに関しては、現在ツール集のドラフトが策定されているが、今後予定されている活動からの経験やプロジェクト専門家からの技術的なインプットにより、更に改善し、広く県やその他の関係者に共有される予定である。

マーケティング活動企画コンペで選定された7県のうち質問票調査に協力した5県によると、プロジェクト活動によりDEPマーケティングに関する“良い (Relatively Good)”知識・スキルを習得することができたと回答している。習得したスキルは、適切な関係者の選定の仕方、聴衆に対する効果的なプレゼンテーション、メッセージの伝え方、提案書作成の手法等である。

3-4 プロジェクト目標と上位目標の達成見込み

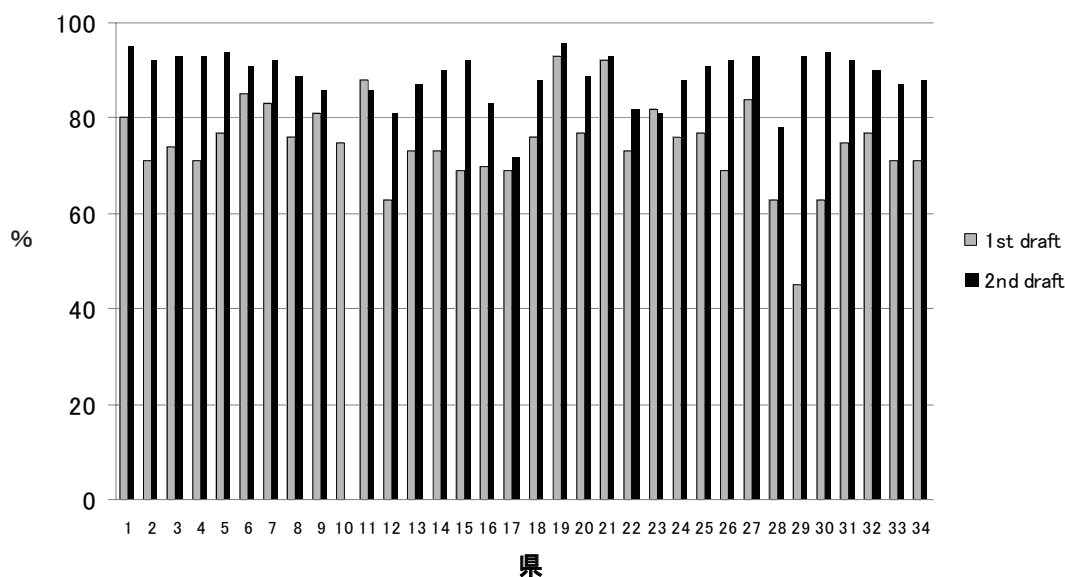
3-4-1 プロジェクト目標「質の高いDEPが全県において策定され、定期的に見直しされる」

プロジェクト目標の達成度については以下のとおりである。

指標	結果
1. DEP が定期的に策定される（プロジェクト期間内に少なくとも2度）	<ul style="list-style-type: none"> DEP（2008-2010年度）は34県全て策定済みである。DEP（2010-2012年度）に関しては、現在策定の最終段階であり、2010年8月までには完成・承認の予定である。
2. 年度計画が定期的に見直され策定される（プロジェクト期間内に少なくとも2度）	<ul style="list-style-type: none"> 2009年度の年度計画は全34県で策定済みであり、2010年度に関しては、現在策定中である。
3. 70%のDEPが“質”基準をクリアする （質の基準：批判的分析、マラウイ成長開発戦略（Malawi Growth and Development Strategy：MGDS）や国家教育セクター計画（NESP）との連携、優先度（明確度、県のニーズの反映度）、現実的な予算など） （プロジェクトでは質の基準合格値を70%と設定）	<ul style="list-style-type: none"> DEP（2010-2012年度）では、第一ドラフトでは34県中27県、第二ドラフトでは全県が70%以上を超えている。第一ドラフトの平均値は75%、第二ドラフトの平均値は89%である。県毎の詳細なデータは図3-1を参照。 質問票の結果によると、DEMの85%以上がプロジェクトの開始によりDEPの質が「非常に向上した」、残りのDEMも「おおむね向上した」と回答している。 具体的に向上したと回答された“質”の内容は、問題分析力の深化、国家や県レベルの教育指標（EMIS/DEMIS）活用による関連データ利用度の向上、関係者の参加促進、DEPの記述内容がより良く理解しやすくなったことなどである。

プロジェクト目標の指標の達成状況により、プロジェクト目標は達成見込みであると確認された。

中間レビューの提言に従って、プロジェクト後半は特にDEPの質の向上に注力してきた。プロジェクト専門家は、質のチェックリストを策定しDEP策定プロセスに内包化したことにより、統一化した質の確保が可能になったと考えている。一方、県の中には、質の基準をクリアすることに困難を示した県が数県あり、プロジェクトでは特に重点的にフォローアップを行った。その原因としては、DEMのコミットメントの不足や地方議会からの協力が得られないこと等が挙げられる。



(出所：プロジェクト実施の質チェックリストスコア)

図3-1 全34県のDEP（2010-2012年度）の第一及び第二ドラフトの“質”スコア

3-4-2 上位目標「DEPが全県において活用される」

上位目標の達成状況は以下のとおりである。

指標	結果
1. DEPに計画されている50%のプロジェクトが実施される（50%の成果指標が達成される）	<ul style="list-style-type: none"> 2008年度及び2009年度の実績について、34県中29県が50%以上の達成度を示している。詳細については表3-4を参照。
2. DEPに計画されている優先活動のうち少なくとも2つが県開発計画（District Development Plan：DDP）に統合される	<ul style="list-style-type: none"> 質問票の結果によると、回答した半数の県は2009年度のDEPの活動の2つ以上をDDPに統合したと回答しているが、一方、ほとんどの県は社会経済プロフィール（DDP策定の基本となる資料）及びDDPの策定にDEPを活用していると回答している。
3. DEPサイクル（計画、マーケティング、モニタリング）に必要な資金が地方議会及び教育省により確保される	<ul style="list-style-type: none"> 県レベルでのDEP策定・見直しコストは2010年度以降は、ORT（中央から県へ委譲された人件費を除く経常予算）により確保することになっている。 中央レベルでは、プロジェクト終了後の2010年度（2011年1月～6月）の活動費はすでに確保されている。その後の活動費は今後確保が必要となる。

表3-4 県毎の2008及び2009年度のDEP計画プロジェクトの実績（平均値）

北部	%	中東部	%	中西部	%	南東部	%	南西部	%	シレ高地	%
Chitipa	33	Kasungu	167	Lilongwe Rural E	232	Mangochi	86	Blantyre City	62	Chiradzulu	61
Karonga	152	Nkhotakota	17	Lilongwe Rural W	210	Machinga	86	Blantyre Rural	60	Thyolo	56
Rumphi	29	Ntchisi	59	Mchinji	212	Balaka	54	Mwanza	58	Mulanje	134
Nkhatabay	374	Dowa	102	Dedza	272	Zomba Urban	107	Chikwawa	233	Phalombe	52
Mzimba North	81	Salima	69	Ncheu	78	Zomba Rural	83	Nsanje	91		
Mzimba South	47	Lilongwe City	178					Neno	68		
Muzuzu City	81										
Likoma	15										

出所：各県のDEP（2010-2012年度）ドラフトからのデータを基に終了時調査団が算出

上位目標の達成見込みについては、教育省のDEP制度化に向けたイニシアティブが強化されれば、相対的に高いといえる。

表3-4は2008・2009年度の各県のDEPプロジェクトごとの達成率を平均した値を示している。ほとんどの県は比較的高い達成率を示しているが、この数値は慎重に検証されなければいけない。例えば、複数の県では、いくつかのプロジェクトにおいて100%以上の達成率を示している場合があるが、聞き取りによるとその多くはDEPを活用することなく物品・資金が提供されたものであった。さらに県内で活動する開発パートナーのうちいくつかのパートナーは彼ら独自の支援地域及び優先分野に基づいて支援を行う。従って、特定のプロジェクト（例えば、トイレの建設や機の購入など）への支援内容が計画に対して100%を超えたとしても、それがDEPの意図した地域・分野に提供されたとは限らず、DEPの目標が達成されたとはいえない。

質問票調査の「プロジェクト終了後にDEP実施に向けて十分な資金を獲得できるか」という質問に対して、DEMの65%は“ある程度”は可能と回答し、残りは“十分ではない”と回答している。県内で利用可能な資金は、地方議会へ委譲された人件費以外の経常予算（Other Recurrent Transaction：ORT）やセクターに色分けされない地方開発資金（Local Development Fund：LDF）等、ここ数年で徐々に増加していると報告されているが、一方でほとんどの県担当官はそれだけではDEPプロジェクトを完全に実施することは困難であると主張している。

DDPに関しては、インタビューや質問票によると、DDPは全県で策定されているわけではないこと、またその策定や見直し時期が県によって異なり、長期にわたり見直しが行われていない県もあるとの報告があった。よって、DDPとDEPの策定や見直しのタイミングが一致し

ないケースが出てくる。その結果、いくつかの県では、DDPの策定の際には、DEP内容を活用するものの、具体的なプロジェクトをDDPの計画書に入れ込むことは現実的ではないとの意見が上げられた。

3-5 実施プロセス

プロジェクトの開始当初、日本人専門家の派遣が遅れ、ローカルコンサルタントがプロジェクト運営を行っていたが、JICAからの支援が不十分であったこともあり、プロジェクトの実施が計画どおりに行われていなかった。その後、2008年に日本人専門家が配置され、プロジェクト実施体制が整備され、活動の実施プロセスも改善された。POは2009年2月の中間レビュー後に作成された。

カウンターパートである教育省中央レベル（教育計画局）のイニシアティブ及びオーナーシップは全般的に弱いと見られる。プロジェクト事務局では、教育省中央レベルが担うべき役割について、教育計画局と何度も協議を行った。具体的にプロジェクト事務局が提案した役割は、省内の関係局や他省へのDEPの活用促進、DEPの資金確保のための質的改善に向けた分析・提言、県の格差改善に向けたDEP活用、DEPガイドラインや質的確保のための技術的提言などである。しかし、教育計画局では、恒常的な人材不足（定員の約6割が空席との報告あり）、2010年3月以来教育計画局長が不在であることや近年本格化したセクターワイドアプローチ（Sector Wide Approach：SWAp）やEFA-FTI（万人のための教育・ファストトラックイニシアティブ）触媒基金プロセスの業務負担が急増したことなどにより、これらの役割は果たされなかった。

2008年にコアトレーナー制度が導入された。コアトレーナーは中央（教育計画局、基礎教育局及び地方自治省）、管区事務所及び県教育事務所など各レベルから参加している。中央レベルからの参加については、全国レベルで行われるコアトレーナー研修には、全員ではないが、可能な範囲で参加者を提供していたが、県のDEP策定チームに対するトレーニングへの参加はきわめて限定的であった。更に、コアトレーナーの頻繁な交代（これまで18名のうち6名が離職）は、スムーズな活動実施の阻害要因の一つであった。なお、離職したコアトレーナーは全て後継行政官が任命されている。

3-6 外部条件の影響

PDMの外部条件として、主に地方分権化の進展（特に中央政府（教育省）から県レベルへの教育予算権限の委譲）、中央政府によるDEP活用のための制度改善、県・管区事務所の関連行政官の任命等が設定されている。

地方分権化については、人件費以外の経常予算（ORT）が県レベルに委譲される等進展も見られるが、開発予算は依然中央政府の管轄になっている。その理由として、中央教育省は県事務所の技術的能力（調達や財政管理等）がまだ十分ではないことを挙げている。DEP活用のための制度改善については、基礎教育局が四半期ごとにDEMと教育活動の計画・実施に向けた協議を行う等、中央レベルでのDEP活用の取り組みは始まりつつあるが、まだ制度としては確立しておらず、今後更なる努力が必要である。行政官の配置については頻繁な異動があるものの、県及び

管区の行政官は現時点で問題なく配属されている。またDEMは異なる県に異動しても同ポストに配属されるケースが多く、また県や管区の行政官が中央の教育省に異動することもあり、プロジェクトによる成果（DEPプロセスに関する知見）がまったく失われるような状況にはないことが報告されている。

第4章 評価5項目による評価結果

4-1 妥当性

本プロジェクトのプロジェクト目標及び上位目標と、マラウイの国家政策の整合性は高いと認められる。県の教育開発計画（DEP）策定のコンセプトは、マラウイの地方分権化政策及び国家教育セクター計画（NESP）と合致している。特に、県レベルの行政能力を強化することは、地方分権化をより促進することに貢献する。また、プロジェクトはターゲットグループのニーズにも合致している。インタビューや質問票の結果によると、県レベル関係者はDEPの必要性及び有用性を強く認識しており、彼らによると「DEPは教育開発を改善するためのエントリーポイントであると同時に、中長期的な視点を持って対処すべき課題やギャップを特定するためのガイドであり、DEPを策定することにより県教育開発の目標達成に向けてより集中して取り組むことができる」と報告している。またDEPは、様々な種類の資金確保のための有効的な手段であると認識されている。

日本のODA政策との整合性に関しても、基礎教育支援（初等・中等教育）は日本のマラウイに対する援助政策の重点課題の一つとなっており妥当性は高い。

一方、2010年度から、学校改善計画（SIP）に基づき学校交付金（School Grant）が提供される全国プログラム（PSIP）が開始されることになった。PSIPが本格的に展開された際には、DEPとSIPとの連携が求められる。

地方分権化に関しては、特に教育開発予算の中央から県への権限委譲が遅れており、その影響で本プロジェクトは中間レビューの際に上位目標を修正した。DDPについては、DDPが県の開発の計画策定・予算プロセスの基本となる重要な計画である点からも、DEPとの連携を推進する妥当性は認められる。DDPはDEPほど制度化が進んでいない等の課題もあるが、2つの計画をリンクさせるための取り組みは少しずつ進められている。

アプローチに関しては、本プロジェクトは2000年からJICAがマラウイで実施している2つの開発調査（NSMMPとNIPDEP）の後継案件であり、同調査で開発されたDEPのコンセプトと策定プロセスを制度化することをめざしていることから、全国34県を対象としている点は妥当である。

4-2 有効性

今回の調査結果により、プロジェクト目標は達成見込みであることが確認された。3つの成果は、DEP策定・見直しに必要なガイドラインを作成することによりプロセスを明確化し、関係者の能力強化を図り、更にDEP普及・活用を推進するマーケティング活動を支援しており、プロジェクト目標達成に貢献したと認められる。DEP策定・見直しが計画どおり行われたことに加えて、特に、質の向上が重点的に取り組まれた。質のチェックリストが作成され、DEP（2010-2012年度）に活用されたが、このチェックリストは質の様々な要素に対応すべく具体的な指標を提供している。また質問票への回答者の多くは、プロジェクトの技術支援によりDEPの質が向上したと報告している。

貢献要因として、2008年にコアトレーナー制度が導入されて実施体制が確立されたことや、中間レビューの際に実施促進のために必要な取り組みが整理され、それ以降PDM及びPOに基づいて着実にプロジェクト活動が実施されたことが挙げられる。

一方、阻害要因としては、教育計画局からのDEPガイドライン策定や質の確認などへの技術的インプットが期待されていたようには提供されなかったことが挙げられる。また、関連中央省庁・部局からのコアトレーナー研修への参加は、貴重な情報源として議論を深めた点は非常に有益であったが、彼らの教育管区や県でのトレーニングへの参加は限定的であった。

4-3 効率性

実施の効率性は、プロジェクト期間の途中から改善されたとみられる。初期段階では、日本人専門家の派遣の遅れ、プロジェクト実施運営に対するJICAからの支援不足、JICAとマラウイ側とのコミュニケーション不足により、活動の遅延ややり直し等が発生し、実施プロセスは計画どおり進んでいなかったことが報告された。しかし、2008年の日本人専門家（長期・短期）派遣後、実施体制が再構築され活動が進展し始めた。また中間レビューの際には、より効率的なプロジェクト実施促進のためにPDMの見直しやマラウイ側の経費負担に関する協議等が行われた。

2008年に導入されたコアトレーナー制度は効果的に機能していると報告されている。具体的には、異なる省庁・部局から参加者を得た事で、広く技術的課題を話し合えるプラットフォームを得た事が挙げられ、これはプロジェクトの技術面の強化に貢献したと同時に、各省庁・部局間の連携強化にもつながった。また県のDEP計画チームからは、コアトレーナーを中央、教育管区、県など異なるレベルから集めた事により、研修内容及びファシリテーションが包括的かつ実践的であったと評価された。県のDEP計画チームは県教育事務所及び地方議会の行政官から構成されており、この共同運営が両組織の連携強化及びDEPの質の向上にも効果的であったと報告された。また、コアトレーナーやDEMの頻繁な異動は成果達成の阻害要因の一つとなった。

経費分担に関しては、中間レビューの際に日本側とマラウイ側が協議を行い、マラウイ政府による2009年度と2010年度の経費負担額が合意された。マラウイ政府はその合意に従って適時予算を拠出しており、その資金は主にマーケティング活動に活用されるなどプロジェクトのスムーズな運営に貢献した。一方、中央教育省レベルのイニシアティブとオーナーシップは全般的に限定的であった。EFA-FTI申請・承認やSWApプロセスに関する教育計画局の業務が増加するに伴い、同局のカウンターパートとのコミュニケーションが困難になり、プロジェクトの進捗にも影響した。

4-4 インパクト

終了時評価時点では、教育省によるDEP制度化のためのイニシアティブが強化されれば、今後3年から5年の間の上位目標の達成の見込みは相対的に高いことが確認された。

インタビューや質問票の結果から、DEPの資金確保のための活用度は向上している事が報告された。プロジェクト支援のマーケティング活動はその活用促進の要因の一つであると考えられる。各県による2008・2009年度のDEP活動の実績を見ると、多くの県では比較的良い数値を示している。しかし、3-4-2で議論したように、これらの数値は慎重に分析すべきである。県教育事務所は県内での資金確保に向けて更なる努力が必要になるが、中央レベルでもDEP活用による資金配分を進める必要がある。特に地域内の資金が他に比べて少ない県に対しては特別な支援が必要になる。

質問票の結果によると、プロジェクト実施による正のインパクトが多く報告された。質問票に回答したほとんど全員のDEMや地方議会担当官は、プロジェクトで修得したスキルは彼らの日

常業務にも有益であると考えている。教育管区事務所は活動を通して、担当する県の実情をより詳細に把握することができるようになった。県教育事務所と地方議会は連携が進み、県の教育行政活動の実施が改善された。県教育事務所のDEP策定に直接かかわっていない職員も県の教育事情に詳しくなってきた。また、DEPのマーケティング活動を通して、様々な関係者にDEPの存在や内容を紹介し、教育問題について意見交換する機会を設けたことで、学校関係者、地域住民や伝統的リーダーなどがDEP及び教育課題を理解し始め、活動への参加や協力体制を示すなど態度も好転し、中には資金・資源を提供するものも増えている。

4-5 自立発展性

政策的観点、組織的観点、財務的観点、技術的観点から判断すると、プロジェクト終了後のプロジェクトの成果の継続性を高める取り組みは進められている。その継続性を確保するためには、特に教育計画局のイニシアティブによる組織的環境を強化することが必要になる。

4-5-1 政策面

教育省の教育計画局及び基礎教育局は、プロジェクト終了後も、資金のより良い活用及びNESP達成のための有効なツールとしてDEPを継続活用していくことを確認した。教育計画として、NESP（国家教育セクター計画）、DEP（県教育開発計画）、SIP（学校改善計画）の連携は政策文書には明記されている。一方、各計画の実施やモニタリングに関しては、徐々に促進されてつつある。しかし、中央レベルでの資金配分におけるDEPの活用やDEP/SIPをNESP実施のモニタリングツールとして活用するメカニズムについては未だ構築途上である。

全国プログラムであるPSIPは今後4年間で全国展開を進める予定である。このプログラムは、学校交付金と同時に県教育事務所に対しても交付金（District Improvement Grant）を提供する計画になっており、DEPプロセス及び県教育事務所の責任や役割にも影響を与えることが予想される。プログラムの詳細は未だ開発中であるが、教育省による調整が求められる。

地方分権化はマラウイにとっても引き続き優先政策である。教育分野の分権化は、進展しつつあるが、完全な分権化の見通しは現時点では確認できない。地方分権化の進展はDEPの効果的な活用を促進する要因であり、その促進が望まれる。

4-5-2 組織面

プロジェクト実施運営に関する教育省のイニシアティブは現時点で非常に限定的である。しかし終了時評価団との協議で、教育計画局は政策計画課をDEP担当課として任命し、プロジェクト終了後に現在のプロジェクト事務局が行っている役割を引き継ぐことを明言している。この担当課の役割としては、中央でのDEP策定・見直しに必要な活動予算の確保、DEPスケジュールのフォロー、コアトレーナーに対し必要な技術的支援・トレーニングの提供、DEPの質的管理の実施などがあげられる。また、コアトレーナー制度を継続するためには、プロジェクト終了後のコアトレーナーの選定や役割については教育計画局主導で改めて確認する必要がある。

また、DEP実施における基礎教育局の役割は非常に重要であることから、教育計画局との緊密な連携協調が求められる。

4-5-3 財政面

県レベルでのDEP策定・見直しに係る費用は、2010年度から主に県レベルの経常予算（ORT）で対応することになった。中央レベルに関しては、2010年度のプロジェクト終了後の活動費は教育省から分配されているが、来年度以降の費用については今後確保する必要がある。

DEPの実施に関しては、より多くの資金が必要である。上述のように、各県は可能な資金の確保に向けて努力を重ねているが、県内の資金源ではDEPを完全に実施に移すことは困難である。特に、資金が限られている県に対しては中央からの支援が必要である。DEPが教育省の年次計画（Programme of Work）の策定に活用され、EFA-FTI触媒基金やプールファンドの資金がDEPに基づいて配分されることが期待される。同時に、建設や物品調達など中央教育省からの県への支援に関しても、その数量や額などはDEP策定・見直しの際に県レベルに情報提供されることが求められる。

4-5-4 技術面

DEP策定・見直しに関する県の行政官の能力に関しては、質問票の結果によると、多くのDEMがプロジェクトの直接的な支援がなくてもプロセスを継続できると回答している。一方で、彼らは、必要なスキルの向上、DEPスケジュールのフォロー、DEPの質の確保の面で、引き続き中央からの支援が必要としている。特にDEPの質に関しては、現在プロジェクトが現地雇用しているアドバイザーがコアトレーナーとともにチェックリストに照らして確認作業を行っているが、プロジェクト終了後は教育計画局のイニシアティブにより継続される必要がある。

主要なコアトレーナーへのインタビューや質問票の結果によると、ほとんどの行政官は今後もコアトレーナーとしての役割を継続する意思があり、一定程度は効果的な活動が行えると回答している。しかし、コアトレーナーの質を確保するうえでも、異動などでコアトレーナーが交代した場合の適切な対応が必要である。

インタビューや質問票の結果によると、数名のDEMや地方議会担当官は、DEP活用の必要性・有効性は高く評価している半面、DEPプロセスは非常に手間や時間がかかることを問題点として報告している。特に、教育管理情報システム（Education Management Information System : EMIS）データの抽出が困難であるとしている。一人の管区計画官は、DEP策定チームがあるにもかかわらず、結局DEMが全ての仕事を担ってプレッシャーを感じながら対応することになっていると観察している。プロジェクトでは、DEPガイドラインをプロジェクト終了までには完成する予定であるが、DEPプロセスの持続性を確保する観点から、DEPフォーマットやプロセスが適切であるか確認する予定である。

4-6 結論

終了時評価団は、本プロジェクトは当初いくつかの問題に直面していたが、その後立て直され、プロジェクト目標の達成に向けて着実に活動を実施していることを確認した。県や教育管区レベルでは、DEP策定・見直しに関するスキルや能力が向上し、教育開発におけるDEPの活用及び認知度が上がっていることが確認された。また、地域住民の教育問題への理解度が上がり協力体制も整いつつある。

従って、教育開発及び地方分権化を促進するためにもDEPプロセスを継続することを提案する。

マ国の教育課題を取り巻く環境は日々変化しているが、本プロジェクトの成果の自立発展性を確保するためにも、中央教育省のより強いコミットメント及びイニシアティブが求められる。

第5章 提言と教訓

5-1 本調査で確認された事項

5-1-1 県レベル関係者によるDEPの理解

本プロジェクトの実施により、マラウイ国内の全34県においてDEPが策定されるとともに、DEMを中心にその定期的な見直し・年度計画の策定を行う体制が確立された。プロジェクト活動を通じて、県レベルの関係者は、DEPの意義を理解し、各県における教育政策としての活用（DEPを根拠としたORTの活用等）を進めている。また、プロジェクトが支援するマーケティング活動の経験を蓄積・共有することで、各県における資金獲得のための活動も活発化している。このように、県レベルではDEPの重要性・有用性への認識が深まり、地方教育行政の中で活用する体制が確立されつつあるとすることができる。

5-2 提言

5-2-1 中央レベルにおけるDEPを活用した教育政策の一層の推進

- (1) 中央レベルにおけるDEPに対する理解も、中間レビュー以降、一定程度進んだことは確認できたものの、依然としてその活用レベルは十分ではない。例えば、調査団が教育省次官と面談した際に、「各県における教育政策のニーズやプライオリティはDEPに集約されていることから、中央からの資源・資金配分にあたっては、DEPを参照・活用している」との発言があった。しかしながら、実際の教育省からの資源・資金配分を見ると、DEPを十分に反映しているとはいいがたく、例えばある県では、必要な機の数3割程度しか供給されていない一方で、他県では、必要数の3倍もの機が供給されるといったミスマッチが起きているのが現状である。したがって、地方への資源・資金配分計画策定におけるDEPの一層適切な活用が求められる。
- (2) また、NESPのモニタリング（Monitoring and Evaluation：M&E）や、全国の格差解消のためのツールとしての活用も現状ではほとんど行われていない。NESPとの連携を強化するため、DEPはNESPと同様の3つの柱（Quality and Relevance、Access and Equity、Governance and Management）に沿った計画となっている。したがって、教育省が、DEPの達成状況をモニタリングすることがNESPの達成状況のモニタリングにもつながるが、こうした観点からのモニタリングは行われていないのが実情である。また、教育省は、各県のDEPを横断的に比較・分析することで、特に教育開発の遅れている県を特定し、優先的な資源配分を行うといった政策にもDEPを活用することが求められるが、こうした活用も現時点ではなされていない。したがって、教育省におけるこうした観点からのDEPの活用が望まれる。
- (3) なお、本来であれば經常予算と同様に、開発予算についても、地方分権化を進め、教育省はDEPに基づき各県に対して必要な教育開発予算を交付金（ブロックグラント）の形で配分する体制に移行するべきである。特に、EFA-FTI触媒基金やプールファンド等の資金を今後活用していく際には、こうした資金の流れを確立することが適切である。教育省次官と協議した際には、「DEPIPを通じて県レベルの計画策定能力は強化

されたが、計画を実施に移すために必要な調達や財務に関する能力は依然低いままであることから、「開発予算を分権化するスケジュール的な目処は立っていない」との説明があった。今後は、地方に対する調達や財務能力強化にかかる研修等を強化するとともに、資金の使途の透明性を確保する仕組みを整え、具体的な分権化のスケジュールを早急に策定することが求められる。

- (4) また、地方分権化の流れの中で学校直接支援の流れが加速化しており、SIPの本格的な導入も開始されている。したがって、今後SIPが本格化していくのであれば、SIPとDEPの関連性確保と役割分担の明確化が必須である。基本的に、各学校ごとの改善計画がSIPの内容となることから、DEPは既存校の計画に関してはSIPの積み上げを活用して、全体の優先順位付けを行うなどすることが想定される。かつ、DEPは、これに加えてSIPでは対応できない部分での計画等（例えば県内の新設校の建設計画や、教員の各学校への配置計画等）を中心に担っていくことが期待されるが、こうした両者の関係整理が今後必要である。その際には、DEPは計画局が、SIPは基礎教育局が所管しているところ、両局の連携強化が不可欠と考えられる。

5-2-2 DEPの継続性確保のための中央レベルの関与の強化

- (1) 上述のとおり、県レベルでDEPを更新・活用していく体制は確立されつつあるが、これをプロジェクト終了後も継続していくためには、中央レベルの関与の強化が不可欠である。具体的には、以下のような点での関与の強化が求められる。①各県での毎年のDEP更新作業等に必要予算を教育省として確保すること、②毎年のDEPの更新や見直し等の作業にかかる指示を県に対して行うとともに、スケジュールどおりにプロセスが進むようにフォローすること、③コアトレーナー制度継続のために必要な措置を取る（コアトレーナーへのTOTや、異動に伴う新たなコアトレーナーの任命、コアトレーナー制度維持のための予算確保等）④DEPのミニマムスタンダード維持のために必要な措置を取る（特にDEP策定能力の十分でない県に対する必要な技術支援の提供等）。

- (2) こうした活動を行っていくためには、教育省計画局内にフォーカルポイントを任命し、組織的にDEPを支援する体制を構築することが必要である。教育省からは、Policy and Planning Sectionが、今後のフォーカルポイントになるとの説明があった。同セクションの担当者は、プロジェクト終了後、教育省が上記のような活動を独自に進めていくことが可能となるよう、現時点からDEPIPの活動に主体的に参加することが必要である。

5-2-3 DEPフォーマットの簡素化

今回の調査を通じて、DEMや地方議会からDEPの内容の簡素化に対する要望が散見された。本調査と同時期に行われたDEP更新のためのワークショップにおいても同様の意見が出されていた。特に、DEPの策定・更新作業に中心となって携わるDEMにとってかなりの労度となっていることは、プロジェクトの負のインパクトとしても指摘されていることであり、こうし

た労度を軽減する観点から、DEPのフォーマットを再度見直し、簡素化を検討することが望ましい。そのことが将来的なサステナビリティの向上にもつながるものと考えられる。なお、EMISデータの取り扱いが複雑であることへの改善要望も多く挙がっていたことから、プロジェクトの範囲外ではあるが、こうした点での改善も検討の必要がある。

5-3 教訓

すでに述べてきたように、本プロジェクトでは、県レベルでの活動に関するプロジェクト目標を達成しつつあるが、中央レベル(具体的には教育省)のプロジェクトに対する関与・オーナーシップが終始一貫して弱く、そのことがプロジェクト終了後のサステナビリティへの懸念材料となっている。本協力の実施協議報告書には、「過去の2度の開発調査により研修を受けた行政官が本省のカウンターパート部局である計画局に異動していることから、本案件では当初より教育計画局を中心に事業を進め、JICAはあくまで支援者としてプロジェクトの目標を目指す戦略をとる」との記述がある。しかしながら、中間レビュー調査報告書では、中央教育省としての本協力への関与が弱く、DEPを国全体の教育計画にどう位置づけていくのかが明確でなく、教育省のコスト負担もほとんどなされていなかったことが指摘されている。

このように当初予想と現実が大きく乖離した原因としては、プロジェクト開始当初、日本人専門家の投入が遅れたため、日本側とマラウイ側の間で十分なコミュニケーションが確保されなかったことが挙げられる。特にコスト負担等について、ローカルコンサルタントが先方政府と交渉することは通常困難と考えるべきであり、事務所も含めた日本側関係者が前面に出て交渉することが不可欠である。中間レビュー調査以降、専門家及び事務所の粘り強い働きかけにより、教育省側の予算が確保されるようになったが、こうしたコミュニケーションを当初から確保する必要があったと考えられる。

また、地方分権化のスケジュールの遅れが与えた影響も大きい。特に、開発予算の地方への権限委譲が進んでいないことがDEPの活用のあり方を限定的なものとし、そのことがひいては教育省の本案件への関わり方をも限定することとなったと考えられる。こうしたスケジュールの遅れは、外部条件であるが、他方で本調査団が面会した教育省次官は、現時点では開発予算を地方に権限委譲するつもりはないとの考えを表明しており、そもそも当初の地方への権限委譲の計画を教育省側がどれほどの具体性をもって認識していたのかは不明である。地方分権化は、国の大きな政策であり、その進捗をプロジェクトでコントロールすることは不可能であるが、具体的なロードマップを共有することで、進捗の遅れなどについての定期的な意識合わせをする等ができれば、もう少し教育省の関与を強くできた可能性もあると考えられる。

さらに、開発調査と技術協力プロジェクトの違いについても、先方の意識が明確でなかった可能性がある。技術協力プロジェクトは、相手国関係者の能力開発(強化)や制度構築に主眼があり、開発調査に比べ、先方のオーナーシップがより求められるが、開発調査の後継として開始された本案件において、教育省側がそういった意識の切り替えをできていなかった可能性が考えられる。その意味で、2008年以降コアトレーナー制度を導入することにより、中央関係者がよりプロジェクトに関与する体制の構築が進んだことは高く評価されるべき点である。同様のプロジェ

クトの実際の際には、当初からこうした仕組みを構築することを検討することが望まれる。

付 属 資 料

1. 合同評価報告書承認にかかる協議議事録

1. 合同評価報告書承認にかかる協議議事録

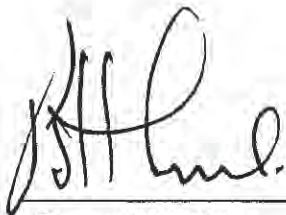
MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION TEAM
AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF MALAWI
FOR
THE PROJECT FOR SUPPORTING DISTRICT EDUCATION PLAN
INSTITUTIONALISATION PROGRAMME (DEPIP)

The Japan Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”), organised by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr Jun SAKUMA, Deputy Director General, Human Development Department, JICA, conducted the Terminal Evaluation from 12 July to 28 July 2010. The objectives of the Evaluation are to verify the achievement of “the Project for Supporting District Education Plan Institutionalisation Programme” (hereinafter referred to as “the Project”) and to make necessary recommendations for the remaining period of the Project as well as for the ensuring the sustainability after the Project.

During its evaluation, both the Team and the authorities concerned of the Republic of Malawi (hereinafter referred to as “both sides”) had a series of discussions and exchanged views on the Project. Both sides jointly monitored the activities and evaluated the achievements based on the Project Design Matrix (hereinafter referred to as “PDM”) which was agreed in the Record of Discussions (hereinafter referred to as “RD”) on 6 December 2006.

As the result of the discussions, the both sides agreed upon the matters referred to herein the Joint Terminal Evaluation Report of the Project attached hereto, and to report to their respective government the matters in the document attached hereto endorsed by the Steering Committee meeting on 27 July 2010.

Lilongwe, 28 July 2010



Bernard SANDE
Secretary for Education, Science and Technology
Government of the Republic of Malawi



Jun SAKUMA
Deputy Director General
Human Development Department
Japan International Cooperation Agency

**JOINT TERMINAL EVALUATION REPORT
FOR
PROJECT FOR SUPPORTING DISTRICT EDUCATION
PLAN INSTITUTIONALISATION PROGRAMME**

**MINISTRY OF EDUCATION, SCIENCE AND
TECHNOLOGY, IN THE REPUBLIC OF MALAWI**

**AND
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY (JICA)**

July 2010



Table of Contents

ABBREVIATIONS.....	2
1. INTRODUCTION.....	3
1.1 OBJECTIVE OF THE EVALUATION STUDY	3
1.2 MEMBERS OF THE EVALUATION STUDY	3
2. OUTLINE OF THE PROJECT.....	4
2.1 BACKGROUND	3
2.2 OUTLINE OF THE PROJECT	5
3. METHODOLOGY OF EVALUATION	6
4. ACHIEVEMENT AND IMPLEMENTATION PROCESS	7
4.1 INPUTS	7
4.2 ACTIVITIES IMPLEMENTED.....	8
4.3 ACHIEVEMENT OF THE OUTPUT.....	8
4.4 PROJECT PURPOSE AND OVERALL GOAL.....	11
4.5 IMPLEMENTATION PROCESS.....	13
5. EVALUATION BY FIVE CRITERIA	14
5.1 RELEVANCE.....	14
5.2 EFFECTIVENESS	15
5.3 EFFICIENCY.....	15
5.4 IMPACT	16
5.5 SUSTAINABILITY.....	16
6. CONCLUSION.....	18
7. FINDING AND RECOMMENDATIONS	18

Annexes

- Annex 1. Project Design Matrix ver. 1
- Annex 2. Plan of Operations
- Annex 3. Summary of Project Inputs
- Annex 4. Summary of Project Outputs and Activities
- Annex 5. Evaluation Grid
- Annex 6. Schedule of Evaluation Study
- Annex 7. List of Interviewees

Abbreviations

CEED	Central East Education Division
CWED	Central West Education Division
LC	Local Council
DDP	District Development Plan
DEM	District Education Manager
DEMIS	District Education Management Information System
DEO	District Education Office
DEP	District Education Plan
DEPIP	District Education Plan Institutionalisation Programme
DP	Development Partner
EFA	Education for All
EFA-FTI	Education for All - Fast Track Initiative
EMIS	Education Management Information System
ESIP	Education Sector Implementation Plan
GoM	Government of Malawi
JICA	Japan International Cooperation Agency
LDF	Local Development Fund
MDGs	Millennium Development Goals
MGDS	Malawi Growth and Development Strategy
MK	Malawi Kwacha
M/M	Minute of Meeting
MoEST	Ministry of Education, Science and Technology
MoLGRD	Ministry of Local Government and Rural Development
NED	North Education Division
NESP	National Education Sector Plan
NLGFC	National Local Government Financial Committee
ODA	Official Development Assistance
ORT	Other Recurrent Transaction Cost
PDM	Project Design Matrix
PO	Plan of Operations
PSIP	Primary School Improvement Programme
SEED	South East Education Division
SEP	Socio Economic Profile
SHED	Shire Highland Education Division
SIP	School Improvement Plan
SWAp	Sector Wide Approach
SWED	South West Education Division

1. Introduction

1.1 Objective of the Evaluation Study

Japan International Cooperation Agency (JICA) has been supporting "The project for Supporting District Education Plan Institutionalisation Programme (DEPIP)" (hereafter referred to as "the Project") in the Republic of Malawi since December 2006. Duration of the project is four years up to December 2010.

JICA dispatched the Terminal Evaluation Mission to Malawi in July 2010 to conduct a terminal evaluation of the Project, in view of its closure in December 2010. The evaluation was a joint undertaking by the Malawian and the Japanese Team, with full cooperation from the Project team. The purpose of this mission is:

1. To evaluate the overall achievement of the Project since its commencement in 2006, using JICA's standard project evaluation criteria of relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability;
2. To summarise recommendations for the remaining period of the Project as well as for the ensuring the sustainability after the Project.

1.2 Members of the Evaluation Study

Japanese side

Name	Title	Organization and Position
Mr. Jun SAKUMA	Team Leader	Deputy Director General, Education Division Human Development Department, Japan International Cooperation Agency (JICA)
Ms. Akane TOTANI	Evaluation Coordinator	Project Formulation Advisor in Education Sector, JICA Malawi Office
Mr. Lingstone CHIONA	Evaluation Coordinator	Programme Officer, JICA Malawi Office
Ms. Akiko HIRANO	Evaluation Analysis	Researcher, Social Development Dep., Global Link Management

Malawian side

Name	Position
Mr. Bernard Sande	Secretary for Education, Science and Technology, Project Director
Mr. Mathews Makalande	Deputy Director of Education Planning, MoEST, Project Manager
Mr. Job Mwamlima	Senior Planning Officer, Budget Section, Department of Education Planning, MoEST
Mr. Martin Masanche	Senior Planning Officer, EMIS Section, Department of Education Planning, MoEST

2. Outline of the Project

2-1 Background

Introduction of Free Primary Education by the Government of Malawi (GoM) in 1994 led to massive increase in primary enrolment; however, it elicited the downside of quality of education such as the decline in the promotion rate due to the shortage of school facilities, educational equipment and learning/teaching materials, and qualified teachers to meet the demand for school places.

The National Decentralisation Policy (NDP) was introduced in 1998 and the Sector Decentralisation Guideline was prepared in 2001 as the basis for the decentralised planning process. Accordingly, primary education and Open and Distance Learning (ODL) have been devolved to district levels in the Guidelines for the Management of Education Functions Devolved to District Assemblies (Devolution Guideline). The need for capacity building of local government officials (especially at district level) has increased.

In such circumstance, the Ministry of Education, Science and Technology (MoEST) started the study for the **National School Mapping and Micro-planning Project (NSMMP, 2000-2002)** in October 2000 with the support of JICA, aiming to enhance the capacity of planning at district level where educational needs and challenges are better understood. NSMMP targeted capacity development of data management, data analysis, and educational planning through enhancing EMIS, developing the database for school mapping in cooperation with other development partners (DPs). As an output of NSMMP, the manual for planning District Education Plan (DEP) was developed.

Upon highly recognising the output of NSMMP, MoEST started the **National Implementation Programme of District Education Plans (NIPDEP, 2003-2005)** with the support of JICA. NIPDEP aimed at making DEP contribute to establishing and setting up the framework of educational development while decentralisation policy was in progress. NIPDEP selected pilot districts from 6 educational divisions to implement activities listed in DEP, such as construction of schools and teacher houses, and provision of textbooks.

Although some positive results were achieved through those activities, it was also found that there was still a certain necessity to continue to support especially in the capacity building for both MoEST for institutionalising DEP process and district officials to plan/update more qualified DEP. Thus, MoEST in collaboration with JICA started the **Project for Supporting District Education Plan Institutionalisation Programme (DEPIP)** from December 2006. It mainly aims to strengthen the planning and marketing capacity of District planning team and establish a system for developing and reviewing quality DEPs in all the 34 Education District in the country. DEP is expected to play a crucial role in terms of compiling all the education needs in the District and as a tool for actual implementation of NESP.

2-2 Outline of the Project

2-2-1 Project Period

4 years (from December 2006 - December 2010)

2-2-2 Implementing Partner

Ministry of Education, Science and Technology (MoEST)

2-2-3 Overall Goal

District Education Plans (DEPs) are utilised as basis for budgeting and implementation in all District

2-2-4 Project Purpose

Quality DEPs are developed and regularly reviewed in all Districts

2-2-5 Outputs

- (1) Process of planning and reviewing DEP is clearly defined and introduced
- (2) Necessary skills and knowledge for developing and reviewing DEP are developed and strengthened at District and Division levels
- (3) Marketing (negotiation, resource mobilisation, sensitisation, advocacy) skills to ensure DEP utilisation of DEO officials are developed

2-2-6 Activities

(1) Output 1

- 1-1 Conduct baseline survey
- 1-2 Analyse relevant policy and plans (MGDS, NESP) and process of DDPS
- 1-3 Develop DEP guidelines and manuals
- 1-4 Conduct dissemination workshop of DEP guidelines and materials
- 1-5 Follow the process of endorsement of DEPs taken by MoEST
- 1-6 Conduct publicity activities

(2) Output 2

- 2-1 Conduct baseline survey
- 2-2 Conduct training on developing and reviewing DEP for core trainers
- 2-3 Conduct training on developing and reviewing DEP at District level (by core trainers)
- 2-4 Develop quality checklist for DEPs
- 2-5 Support Division Planners to follow-up DEP development process and provide technical supports

(3) Output 3

- 3-1 Analyse DEPs and conduct marketing activity to introduce the DEPs to the Development Partners (DPs) at National level
- 3-2 Conduct training on marketing skills for core trainers

- 3-3 Conduct training on marketing skills for DEO officials (by core trainers)
- 3-4 Conduct marketing activity at Division and District levels
- 3-5 Conduct process sharing meeting among District officials at Division level

3. Methodology of Evaluation

In accordance with the JICA Project Evaluation Guideline of January 2004, the Terminal Evaluation of the Project was conducted in the following process.

Step 1: The latest Project Design Matrix (PDM) was adopted as the framework of the evaluation exercise, and the Project achievements were assessed vis-à-vis the benchmarked levels of respective Objectively Verifiable Indicators.

Step 2: Analysis was conducted on the underlying causes that promoted or inhibited the achievement levels including both the project design and project implementation processes. Attention was given to find out whether the Project-related interventions may be attributed to the current situation.

Step 3: An examination of the Project was conducted based on the five evaluation criteria: "relevance", "effectiveness", "efficiency", "impact", and "sustainability".

Step 4: Recommendations for the Project for the remaining 6 months, were formulated, as well as lessons learned for future projects to be implemented by both Malawian and Japanese Governments.

Five evaluation criteria are summarized as follows:

Definition of the Five Criteria for the Evaluation

Five Evaluation Criteria	Definition of the five evaluation criteria in the JICA Evaluation Guidelines
1) Relevance	Relevance of the Project is reviewed by the validity of the Project Purpose and the Overall Goal in connection with the policies of the Government of the Republic of Malawi and the needs of the country, as well as with the Japan's assistance policy to Malawi.
2) Effectiveness	Effectiveness is assessed by examining the extent to which the Project has achieved its Project Purpose, and clarifying how the Outputs have contributed to the achievement of the Project Purpose.
3) Efficiency	Efficiency of the Project is analyzed by looking at how the Inputs and Activities have contributed to the production of the Outputs, analyzing the quality, quantity and timing.
4) Impact	Impact of the Project is reviewed by to what extent the Overall Goal is likely to be achieved, and assessed through analyzing intended or unintended, direct or indirect, positive or negative changes as a result of the Project.
5) Sustainability	Sustainability of the Project is assessed in terms of organizational, financial and technical aspects by examining to what extent the outcomes of the Project to be sustained after the Project is completed.

Data are collected by document review, questionnaire, interview and direct observation with the stakeholders of MoEST HQs, Education Division Offices (EDO), District Education Offices (DEO), Local Councils (LC), Ministry of Local Government and Rural Development (MoLGRD), and the Project Team (Japanese Experts and local consultants). For the list of interviewees, please refer to Annex 7.

4. Achievement and Implementation Process

4.1 Inputs

Inputs by the Japanese side

Long-term experts and short-term experts were dispatched. The dispatch of Japanese experts was delayed and only a local consultant was assigned in the first year, which affected the smooth implementation of the project. After the Chief Advisor and Project Coordinator were assigned in 2008, the process has been accelerated.

In addition to the Japanese experts, local staff, equipment and expenses for project activities have been provided. In terms of the Counterpart Training in Japan, a total of 5 core trainers (district education managers (DEMs) and division planners) participated in trainings in Japan from 2008 to 2009, in the area of education administration and school management. The Project also plans to send 3 participants to the trainings in Japan in 2010.

Please refer to Annex 3 for more details.

Inputs by the Malawian side

Counterpart personnel, office space, driver (since April 2010), and allocation of the budget for project activities have been provided.

The Project was headed by the Secretary for Education, Science and Technology as a Project Director, and managed by the Director of Education Planning, MoEST as a Project Manager. Since March 2010 when the Director left the position, the Project was managed by the Deputy Director of Education Planning as a Project Manager. Although Policy and Planning Section was assigned as DEPIP secretariat counterpart, the section did not provide constant work for the implementation of the Project as a secretariat. After the core-trainer system was introduced in 2008, the officials from the Dep. of Education Planning and Basic Education, and Division Offices in MoEST, Ministry of Local Government and Rural Development, and District Education Offices have been assigned as core trainers.

As there was no discussion on the cost sharing during the planning stage of the Project, the amount and timing of budget allocation from the Malawian side was only agreed during the Mid-Term Review of the Project in February 2009. The operational cost has been provided as agreed since then. The budget allocation for the operational costs from both sides is shown in Table 4-1.

Please refer to Annex 3 for more details.

Table 4-1 Operational Costs from Japanese and Malawian Side
 (Note: Japanese fiscal year (JFY) - April to March, Malawian fiscal year (MFY) - July to June)

	JFY2006	JFY2007	JFY2008	JFY2009	JFY2010
Japanese Inputs (Japanese Yen)	9,126,378	11,324,000	17,591,000	28,047,000	20,322,000 (planned)
		MFY 2007	MFY 2008	MFY 2009	MFY2010
Malawian Inputs (MK)		151,000	1,511,000	4,878,865	10,126,000 (planned)

4.2 Activities Implemented

The PO was developed after the Mid-Term Review of the Project. The details are shown in Annex 2.

4.3 Achievement of the Output

The achievement of the output through the corresponding activities is measured by the indicators of revised PDM₁. The followings are the summaries of the results. For details, please refer to Annex 5.

4.3.1 Output 1

"Process of planning and reviewing DEP is clearly defined and introduced"

Verifiable Indicators	Achievement
Ia. Contents of DEP guidelines and manuals developed (theme, time schedule, role distribution, quality checklist as necessary)	<ul style="list-style-type: none"> Necessary guidelines for updating, reviewing and marketing DEP including quality checklist have been developed. Refer to Annex 4 for details. Based on the questionnaire survey, all DEMs and majority of Local Council (LC) officials answered that DEP guidelines are practical and useful to update DEP.
Ib. Number of DEPs endorsed by MoEST and approved by LC	<ul style="list-style-type: none"> DEPs (FY 2008-2010) for all 34 districts were approved and endorsed. DEPs (FY 2010-2012) for all 34 districts are at the final stage of development and are expected to be endorsed and approved by August 2010.
Ic. Level of understanding on the procedure of planning and reviewing DEP at each level	<ul style="list-style-type: none"> Based on the questionnaire survey, all DEMs, LC officials and Division Planners answered that they think they obtained good understanding on the procedure.

Output 1 was measured as shown above. Necessary guidelines have been developed and will be printed in November 2010. The latest DEPs are at the final stage and expected to be endorsed and approved within the project period. After the National Education Sector Plan (NESP) was officially launched in June 2008, particular efforts have been made to strengthen the linkage to the NESP by adopting 3 thematic areas of NESP in the DEP format.

Based on the questionnaire survey, at the district level, DEMs and LC officials who are the ones actually update and review the DEP seem to have obtained good understanding on the procedure and satisfied with the guidelines. At the division level, 2 out of all 6 division planners are quite new and could not provide inputs to the questionnaire survey. All 4 division planners seem confident in the understanding on the procedure.

4.3.2 Output 2

"Necessary skills and knowledge for developing and reviewing DEP are developed and strengthened at District and Division levels"

Verifiable Indicators	Achievement								
2a. Regular attendant rate of officials in the trainings	<ul style="list-style-type: none"> 14 guideline workshops, 7 DEP update/review workshops, 7 core-trainer workshop, and 13 marketing/sensitisation workshops have been conducted. The average attendant rate of the workshops is shown below (Source: Project Progress Report). Refer to Annex 4 for details <table border="1" data-bbox="708 864 1251 1075"> <thead> <tr> <th>Type of workshop</th> <th>Ave. attendant rate (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Training for core-trainers</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>Guideline development and dissemination</td> <td>95</td> </tr> <tr> <td>DEP update/review</td> <td>70</td> </tr> </tbody> </table>	Type of workshop	Ave. attendant rate (%)	Training for core-trainers	80	Guideline development and dissemination	95	DEP update/review	70
Type of workshop	Ave. attendant rate (%)								
Training for core-trainers	80								
Guideline development and dissemination	95								
DEP update/review	70								
2b. DEPs are developed in reference to the "quality" criteria	<ul style="list-style-type: none"> DEP 2010-2012 has been developed and revised twice in reference to the quality checklist developed by the Project. Details on the quality will be discussed in 4.4.1 Achievement of Project Purpose. 								

Output 2 was measured as shown above. In terms of 2a indicator, while no qualitative targets were set, fairly good rates of attendant in the trainings were achieved. While the attendants from the district level were not constant at the early stage, the level and consistency of the attendants has been improved and it is now seen to be appropriate. For instance, in the update workshop for DEP 2010-2012 held in Feb 2010, 92 % of participants attended for Southern Divisions and 81% for North and Central Divisions, in which all districts participated.

Questionnaire survey was conducted to assess the level of knowledge and skills of relevant officials to update and review DEP at the district and division level. All the DEMs and LC officials, who responded to the questionnaire, answered that they obtained good knowledge and skills to update and review DEP. For the division level, most of the division planners answered they obtained good skills as core trainers. However, Japanese Experts indicated that there are a few districts which need special attention and assistance to follow the process.

4.3.3 Output 3

"Marketing (negotiation, resource mobilisation, sensitisation, advocacy) skills to DEP utilisation of DEO officials are developed"

Verifiable Indicators	Achievement
3a. Number of tools prepared for the marketing activities	<ul style="list-style-type: none">• 7 districts were selected through the National Marketing Proposal Competition to conduct marketing activities with the funds granted by MoEST. A tool for marketing "DEP Marketing Tool- 7 Successful Approaches" is under development by extracting good examples and lessons from 7 districts activities. First draft has been prepared and it is expected to be finalised in next a few months.• Issue 7 & 8 of DEPIP newsletter featured the marketing activities and introduced effective approaches to be shared with other districts as well as MoEST, division offices and other stakeholders.• DEP Marketing presentation materials targeting the private sector were developed.
3b. At least one activity in the marketing action plan per district is implemented with District initiative	<ul style="list-style-type: none">• Marketing action plan is included in the DEP.• In 2008, all districts conducted marketing activities with the funds granted by MoEST. In 2009, apart from 7 selected districts, all districts conducted marketing activities on their initiative.• It is reported that some districts are inspired by shared information through newsletters and workshops.• There will be second National Marketing Proposal Competition in September 2010 and new 7 districts will be selected for direct support on marketing.

Output 3 was measured as shown above. As Output 3 was reformed after the Mid-Term Review of the Project in Feb 2010, main activities started in 2009 and some of key activities are also planned in the remaining period. In terms of the tools, while the first draft of DEP Marketing Tool is prepared, the Project plans to improve it by consolidating various experiences and technical inputs by the experts and share it widely with the districts and other stakeholders.

Based on the questionnaire survey, 5 DEMs (all respondents) who participated in the abovementioned marketing activities by the Project support in 2009 expressed that they obtained "relatively good" skills and knowledge on DEP marketing. Obtained skills include how to select relevant stakeholders to invite, make good communication and effective message to the audience, and conduct proposal writing.

4.4 Project Purpose and Overall Goal

4.4.1 Achievement of Project Purpose

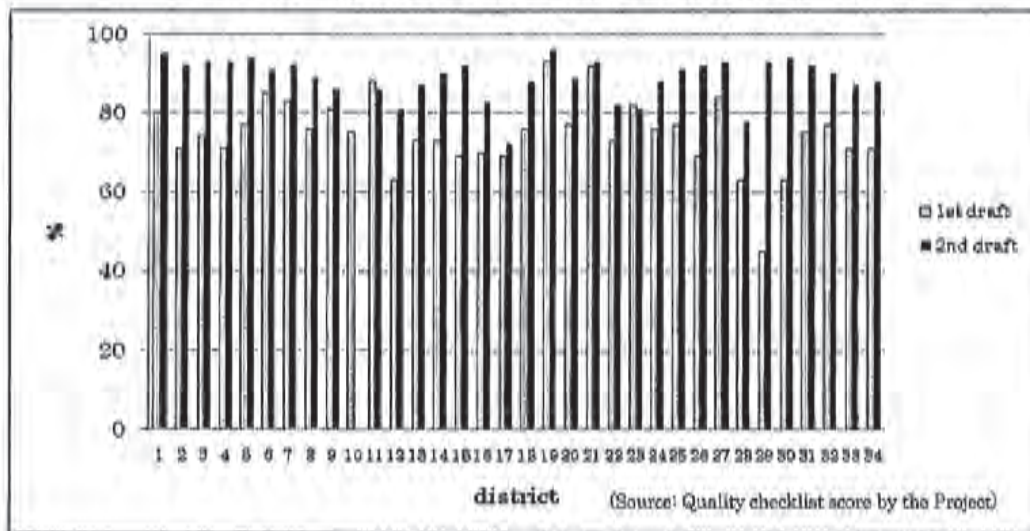
"Quality DEPs are developed and regularly reviewed in all District"

Verifiable Indicators	Achievement
1. DEP is regularly developed (at least twice within the project period)	<ul style="list-style-type: none">• DEP 2008-2010 of all 34 districts were developed and DEP 2010-2012 are at the final stage of development. All DEP 2010-2012 are expected to be endorsed and approved by August 2010.
2. Annual plan is regularly reviewed and developed (at least twice within the project period)	<ul style="list-style-type: none">• DEP annual plan for FY 2009 for 34 districts was developed and annual plan for FY 2010 is under preparation.
3. 70% of DEPs meet the following criteria of "quality" DEP: - critical analysis of issues, linkage with MGDS and NESP, priorities (clearness, degree of reflecting respective district needs), realistic costing (Target for quality score set by the Project: 70%)	<ul style="list-style-type: none">• For DEP 2010-2012, 27 out of 34 first drafts of DEPs obtained more than 70% of the quality score, and all DEPs obtained more than 70% for the second drafts. Average score of 1st draft is 75% and 2nd draft is 89%. Details by district are shown below.• Based on the questionnaire survey, more than 85% of DEMs felt that the quality of DEP has "much improved" since the Project started. The rest of DEMs felt that the quality has "more or less improved" after the Project.• The areas particularly improved include; problem analysis deepened, data availability increased from EMIS/DEMIS, improved participation of stakeholders, better presentation and easy understanding of issues in DEP.

Based on the results shown above, it can safely be said that the Project Purpose has been achieved.

According to the recommendations by the Mid-Term Review of the Project, the quality aspect of the DEP has been strengthened since then. The Experts explained that the having a quality checklist in the process has set a structure to ensure the uniformed quality. However, among the districts, the Experts observed that a few districts seem to have faced difficulties to follow the quality criteria, therefore the close assistance has been provided to support them. Reasons why their capacity is less adequate may include less commitment from DEMs, or less cooperation from the LCs.

Chart 4-1: Quality score of 1st and 2nd draft of DEP 2010-2012 in all Districts



4.4.2 Achievement of Overall Goal

“District Education Plans (DEPs) are utilised as basis for budgeting and implementation in all District.”

Verifiable Indicators	Achievement
1. 50% of DEP projects are implemented* (*50% of output target is achieved)	<ul style="list-style-type: none"> 29 out of 34 districts implemented more than 50% of planned activities in FY 2008 and 2009. Details by district are shown below in Table 4-2.
2. At least 2 prioritised activities in DEP are integrated into the DDP	<ul style="list-style-type: none"> Based on the questionnaire survey, half of districts answered that they integrated more than 2 activities of DEP into DDP in FY 2009. At the same time, most of districts indicated that DEP is utilised for DDP and SEP preparation.
3. Resources are earmarked for supporting DEP cycle (planning, marketing and monitoring) in LC and MoEST budget	<ul style="list-style-type: none"> The cost of DEP update/review at the district level is likely to be covered by ORT from FY 2010 onward. At the central level, the cost of DEP review in FY 2010 after the Project has been allocated by MoEST. The cost from next fiscal year should be confirmed.

Table 4-2: Average implementation rate of planned activities in DEPs for FY 2008 and 2009 by district

(Source: Draft DEP 2010-2012)

NED	%	CEED	%	CWED	%	SEED	%	SWED	%	SHED	%
Chitpa	33	Kasungu	167	Lilongwe Rural E	232	Mangochi	86	Blantyre City	62	Chindzulu	61
Karonga	152	Nkhonakota	17	Lilongwe Rural W	210	Machinga	86	Blantyre Rural	60	Tiyolo	36
Rumphi	29	Ntchisi	59	Mchinji	212	Belaka	54	Mwanza	58	Mulanje	134
Nkhatabay	374	Dowa	102	Dodza	272	Zomba Urban	107	Chikwawa	233	Phalombe	52
Mzimba North	81	Salima	69	Nehe	78	Zomba Rural	83	Nsanje	91		
Mzimba South	47	Lilongwe City	178					Neno	68		
Musazi City	81										
Likoma	15										

Indicators for the Overall Goal at the point of the terminal evaluation were measured as shown above.

Figures of Table 4-2 show the average of implementation rate of each activity planned in FY 2008 and 2009 in the DEP. Majority of the districts seem to have done fairly well as per the figures. However, these figures should be carefully analysed. Districts achieved more than 100% for some of the activities, which is in some cases a result of resources provided with less reference to the DEPs. Moreover, it is reported that when the assistance is provided by the development partners, some of them tend to work in their own catchment areas with their priorities. Therefore, even if certain activities, such as construction of pit latrines, achieved more than 100%, it does not necessarily mean that the intervention is done as the DEP planned.

Based on the questionnaire survey, around 65% of DEMs answered that they think they will be able to obtain budget to implement DEP after the Project "to some extent" and the rest answered "not much". While it is reported that available funds are being increased at the district level such as other recurrent transaction cost (ORT) and local development fund (LDF), many respondents answered that more resources are required to fully utilise DEPs.

With regard to DDP, it is reported that difficulties arise by the fact that the timing of DDP update and review varies in the districts, resulting in the inconsistent timing of DDP and DEP update/update. Based on the interviews and questionnaire survey, while some responded that it is difficult to feed concrete activities into DDP, many indicated that they utilise DEP for the DDP preparation.

4.5 Implementation Process

In the beginning of the Project, the implementation was not conducted as planned due to the delay of the experts dispatching and insufficient support from JICA to show clear direction. After the experts were dispatched in 2008, the implementation structure was put in place and the process has been accelerated. PO was developed after the Mid-Term Review of the Project in February 2009.

The initiative and ownership of MoEST as a central ministry has been weak. DEPIP secretariat conducted series of consultation with the Dep. of Education Planning to discuss their roles to be played in the Project, which include facilitating DEP utilisation with the different departments/ministries, analysing DEP to improve quality for resource mobilisation, and technical inputs for the DEP guidelines and quality check. However, they were not provided due to the lack of human resources, high workload for EFA-FTI and SWAP process and absence of the Director of Education Planning since March 2010.

Core trainers are participated from different levels/offices, such as the Dep. of Education Planning and Basic Education, Division Offices, MoEST, Ministry of Local Government and Rural Development (MoLGRD) and District Education Offices. The core trainers from the HQs managed to send some officials for the core trainer workshop at the national level, however, their participation for the trainings/workshops at the division/district level is limited. Moreover, frequent turnover of the core trainers is one of the constraints, as 6 out of 18 core trainers left the position during the Project period. The posts were all replaced.

5. Evaluation by Five Criteria

5.1 Relevance

The Project Purpose and Overall Goal remain relevant to the national policies in Malawi. The concept of the DEP is in line with the Decentralisation Policy and National Education Sector Plan (NESP). Particularly, the capacity development on the district management is instrument to facilitate the devolution process. It is also consistent with the need of target groups. Districts firmly acknowledged the need and effectiveness of the DEP through the interviews and questionnaire survey by stating that the DEP is an entry point to improve the education activities, guides them to identify the issues and gaps to be addressed within the certain timeframe, and now the districts become more focused toward attainment of their vision and mission. They also see it as an effective tool for resource mobilisation from various stakeholders by presenting evidence. On the other hand, there is a new initiative of national programme "Primary School Improvement Programme (PSIP)" from 2010, which is to provide school grant based on the comprehensive and uniform school improvement plan (SIP). The coordination between the DEP and SIP will be required as the PSIP moves forward. As for the Japanese policy, it complies with Japanese assistance policy and the JICA country programme to Malawi.

However, due to the delay of devolution process particularly in the area of devolution of development budget from the central to the district, the Overall Goal of the Project was revised during the Mid-Term Review of the Project. In terms of the District Development Plan (DDP), it is relevant to facilitate close linkage of the DEP and the DDP as the DDP is set to be a basis for the planning and budgeting for the district development. While there are some difficulties as the DDP process is not systematised as the DEP, the harmonisation of two plans have been pursued by the efforts of the DEP planning team.

With regard to the project approach, it is appropriate to cover all districts as the Project is expected to standardise and institutionalise the DEP concept and process which was developed by the previous JICA assistance, NSMMP and NIPDEP.

5.2 Effectiveness

Based on the assessment by the mission, it can be concluded that the Project achieved its Purpose. Three Outputs are regarded to be appropriate to achieve the Project Purpose. In addition to the development/update of the DEP as planned, the quality aspect of DEP has been addressed and taken care of adequately. The quality checklist was developed and utilised for DEP 2010-2012 which provides specific indicators to ensure the different aspects of the quality. Most of the respondents to the questionnaire survey stated that the quality of DEP has been improved after the Project started.

As constraining factors, technical inputs for the DEP guidelines and quality check from the Dep. of Education Planning have not been provided as expected. While the participation of the HQ officials from different departments/ministries for the core trainer workshops have enriched the discussions, their participation as core trainers for the division/district workshops has been limited.

5.3 Efficiency

The efficiency of the Project seems to have been recovered over the course. While the implementation was affected in the initial stage of the Project due to the delay of experts dispatch, insufficient support from JICA, and lack of communication between JICA and Malawian side, which brought the delay of activities and some of which had to be repeated, the implementation structure has been put in place and the process has been accelerated after the dispatch of experts in 2008.

The core trainer system was introduced in 2008 and is reported to function effectively. It is effective in a way that it creates a platform to discuss various technical issues with different departments/ministries which helps reinforce the coordination among each other. It is also reported that bringing core trainers from different levels, districts to HQs, received the appreciation from the district DEP planning team that the content and facilitation of the training is comprehensive and practical. However, frequent turnover of the core trainers as well as DEMs is one of the constraints as stated above. The district DEP planning team composes officials from District Education Office as well as Local Council which reinforces the coordination among each other and improve the quality of the planning.

In terms of the cost sharing, Malawian side has agreed during the Mid-Term Review to provide adequate budget allocation for the operational costs in FY 2009 and 2010. The prompt disbursement of the budget helps the smooth implementation and it particularly increases the opportunity of marketing activities in the districts. However, the initiative and ownership of MoEST as a central ministry has been weak. The Dep. of Education Planning could not play some of the roles the Project team expected. The difficulties in communicating with the officials in Dep. of Education Planning are experienced due to the increased task of the Department on the EFA-FTI and SWAp process, which affects the progress of the Project.

5.4 Impact

Results at the point of the terminal evaluation indicated that the prospect of achieving the Overall Goal within 3-5 years is to some extent positive but require more efforts.

It has been reported that the utilisation of the DEP for the resource mobilisation has been increased. Marketing activities are seen to be one factor contributing to the increase.

The implementation rate of DEP activities in FY 2008 and 2009 showed the fairly good figure in most of the districts. However, as explained above, these figures should be carefully analysed. While the districts will need to make further efforts to better utilisation of the DEP at the district level, the utilisation at the central level for the resource allocation also needs to be pursued. Particularly, special support may be required for the districts where the local resources are scarce.

Based on the questionnaire survey, number of positive impacts is reported. DEMs and LC officials mostly think that the skills obtained by the Project are useful to their day to day duty. Division offices have better understanding on the situation in the districts. The relationship of DEO and LC became very close which brings better implementation of education activities. Other members of DEO became familiar with the education issues. Schools, communities and traditional authorities became aware of the DEP and issues related to education, and increase the participation and positive attitude with some willing to provide available resources.

At the same time, issues on the volume, cumbersome and time consuming of the DEP process are mentioned by some of the DEMs and LC officials as constraints. Majority of the officials found that the extraction to the EMIS data is troublesome. Some observation was reported that DEM is often left with all the work and had to work very hard under pressure without getting cooperation from LC officials.

5.5 Sustainability

In view of the current policies, organisation, financial and technical aspects, the efforts to enhance the sustainability of the benefits of the Project after the Project completion have been observed at this point. In order to secure the overall sustainability, the organisational environment especially needs to be strengthened by the initiative of the Dep. of Education Planning.

Policy environment

Dep. of Education Planning and Basic Education, MoEST confirmed the continuous utilisation of DEPs after the Project as an effective tool for better use of resources and achieving NESP. As education development plans, the linkage of NESP, DEP and SIP is shown in the policy documents. However, in terms of the implementation and monitoring of the Plans, while the progress has been seen over the years, the mechanism of utilising DEPs for the resource allocation at the central level or utilising DEPs/SIPs as monitoring tools to implement NESP is still under development.

The national programme of the PSIP is planned to roll out for the next four years. It is expected to bring district improvement grant as well as zone and school improvement grant. It will have an impact on the DEP process and the roles and responsibility of the DEOs. The details of the PSIP implementation plan are still under development, however, the coordination is necessary by the MoEST.

Devolution process continues to be a priority in the country. While it has been progressing including ORT devolved to the district, the prospect of the process completion is yet to be confirmed. The progress of the devolution process is conducive to ensure the effective utilisation of DEPs.

Organisational/Institutional aspect

So far, the initiative of MoEST in the implementation of the Project has been very limited. However, the Dep. of Education Planning confirmed the assignment of Policy and Planning Section as a focal point in charge of the DEP, who is to replace the role of the DEPIP secretariat after the Project. The focal point section is expected to secure necessary budget for the DEP related activities at the central level, follow up the DEP schedule, provide necessary technical inputs/training for the core trainers and conduct quality control of the DEPs. In order to continue the core trainer system, the members and the role of the core trainers after the Project need to be reconfirmed.

As a role of the Dep. of Basic Education, MoEST is crucial for the implementation of the DEPs, close coordination is expected with the Dep. of Basic Education in the DEP process.

Financial aspect

In terms of the DEP updating/reviewing, the districts are likely to secure the necessary cost from ORT from FY 2010. At the central level, MoEST allocated funds for the necessary activities taken place in FY 2010 after the Project phases out. The budget after FY 2010 should be secured.

In terms of the implementation of DEPs, more resources are required to implement the DEPs. As stated above, most of the districts are striving to obtain as much local resources as possible, however it is not enough to achieve the purpose of the DEPs. Particularly for the districts where the local resources are utmost limited, the support from the MoEST is required. It is important that DEPs will be utilised for the development of the Programme of Work (PoW). It is expected that the EFA-FTI and Pool Funds will be utilised based on the DEPs. At the same time, the quantity of MoEST support to the district such as construction and procurement should be notified at the time of DEP planning and reviewing in order to improve the planning quality.

Technical aspect

In terms of the capacity of district officials to continue DEP update/review without the Project support, based on the questionnaire survey, the majority of DEMs answered that they will be able to continue the process without Project support. At the same time, they expressed the need of continuous support from the central level in order to improve or refresh the necessary skills, facilitate DEP schedule, and secure the quality of DEP. The quality check of DEP, currently a project advisor hired by the Project is leading the process with core trainers, should continue to be carried out by the initiative of the Dep. of Education Planning.

Based on the questionnaire survey and interviews with some of core trainers, most of core trainers are willing to continue as core trainers and think they can perform effectively after the Project to a certain extent. However turnover of the officials needs to be addressed properly in order to keep the level of the core trainer team.

The DEP guidelines will be finalised by the end of the Project. The Project is planning to review and confirm that DEP format and process including annual plan are appropriate in order to ensure the sustainability.

6. Conclusion

The evaluation mission found that the Project successfully implemented the activities to achieve the Project Purpose despite some problems in the initial stage. It is observed that skills and knowledge at the district and division level have been improved and the recognition and utilisation of the DEP has been increased in the education development. The community is also made aware of the issues and mobilised for the education activities.

Therefore, it is highly recommended to continue the DEP process in order to improve the education development and facilitate the devolution process. Considering the fact that the environment in the education development of Malawi is in the state of flux, the strong commitment and initiative of MoEST is expected to secure the benefits of the Project.

7. Finding and Recommendations

7.1 Finding

- (1) With the support of the Project, District Education Plan (DEP) has been prepared/updated at all the 34 Districts and a process for regular review of DEP and preparing an annual plan has been systemised. Through the Project activities, the concerned officers at district level have recognised the crucial role of DEP and started to utilise it as a tool for management of educational activities and budgeting at their respective district (e.g. use of ORT according to the DEP). Moreover, DEP marketing activities for resource mobilisation and communication have been more activated with the lessons learned in the seven districts which were selected to conduct different types of marketing activities with the Project. Thus, it can be said that the importance and usefulness of DEP have been realised at district level and a system for utilising DEP in the local educational administration has also been established.

7.2 Recommendations

The following are the recommendations in order to continue the DEP process:

1. More utilisation/institutionalisation of District Education Plan (DEP) at national level
- (1) After the Mid-Term Review in Feb 2009, the role of DEP has been more recognised at national level to some extent; however, it cannot be said that DEPs are fully utilised by MoEST. Although it was found that DEPs are more utilised by MoEST to distribute available funds and resources for the districts, it is still difficult to say that the DEPs are fully referred for such a decision-making. For instance, some districts are provided with only limited number of desks/chairs, while the others can get more than the necessary numbers. In order to avoid such a mismatch, it is highly required to utilise DEPs more adequately when a budget/resource allocation plan is prepared in collaboration between the Dep. of Education

Planning and Dep. of Basic Education.

- (2) Currently DEPs have not been fully utilised by MoEST as a tool for monitoring NESP achievement and identifying regional disparities especially among the Districts. Since DEPs have already been prepared/updated according to the three thematic areas of NESP (quality and relevance, access and equity, and governance and management), it is practical and efficient to integrate DEP monitoring into broader monitoring framework for NESP achievement. Also, by analysing and comparing DEPs across the districts, it is expected for MoEST as a central ministry to identify disadvantaged districts and allocate necessary resources to the districts on a priority basis.
 - (3) In general, it is required that central ministry devolves development budget to the local government in the decentralisation process. For that matter, it is expected to allocate the development budget in the form of block grant to the district level. In the situation that several resources are getting more available (e.g. EFA-FTI catalytic fund and pool fund), the possibility of introducing such a flow of fund needs to be considered. On the other hand, it was reported that limited capacity of district officers in procurement and financial management is one of the main reasons why the progress of devolution of development budget has been delayed. Considering it, it is necessary for MoEST, in collaboration with MoLGRD, to conduct a series of trainings for district officers, make a necessary arrangement for ensuring transparency on use of funds, and make a concrete plan for enhancing decentralisation process.
 - (4) At the onset of Primary School Improvement Programme (PSIP) which introduces school improvement grant based on the comprehensive and uniform school improvement plan (SIP), it is crucial to ensure the linkage between DEP and SIP (e.g. making SIPs aligned with the three NESP thematic areas, preparing a summary format of SIPs to be integrated into DEP) and define the different roles of two plans. Basically, SIP as an implementation plan at the school level should be integrated into DEP, referred to set priorities at district level. In addition, other issues which cannot be covered in the SIP such as new construction of school, teacher deployment within the district and identification of inter school/zone gaps should be mainly dealt by the DEP. On this matter, it is also inevitable to strengthen the collaboration between Dep. of Education planning and Dep. of Basic Education at the central level.
2. Initiative of MoEST to be enhanced for ensuring sustainability
- (1) As mentioned above, a system for updating and reviewing DEP at district level has been institutionalised. However, in order to make it sustainable after the project completion, more initiative and commitment of MoEST are highly required. In particular, the following roles are expected to be played.
 - a. to give guidance and follow up DEP related activities;
 - b. to secure necessary budget for DEP related activities at national level (e.g. core trainer training) and district level (e.g. notification of ensuring necessary budget for updating and reviewing DEP);
 - c. to take necessary measures for continuing utilisation of core trainer system (e.g. conducting core trainer training, appointment of new core trainer due to the turnover); and

- d. to take necessary measures for ensuring minimum standard of DEP quality (e.g. technical support for the districts which have faced some difficulties to follow the quality criteria).
- (2) In order to follow up the above-mentioned issues, it is required to appoint a focal point, possibly Policy and Planning section under the Dep. of Education Planning, in charge of leading and coordinating DEP process. Actually, the focal point should start to be involved in the project activities from now on for ensuring sustainability after the Project.

3. Simplification of DEP

Since it was found that some DEMs felt difficult to find their time as well as team members' time because of the cumbersome and time consuming of the DEP process, it is required to review the DEP format and if appropriate simplify it during the project implementation period. Besides, it is necessary to improve extraction to the EMIS database, even though it is the out of scope of the project activities.

ANNEX 1: PDM₁

Project Name : The Project for Supporting District Education Plan Institutionalisation Programme in the Republic of Malawi
 Target Area : Nationwide (all 34 Education Districts)
 Target Group : DEO officials, LA officials, Education Division Officer, MoEST officials (Headquarters)
 Project Period : 31 Dec 2006- 30 Dec 2010 (4 years)
 Updated : 17 Feb 2009

Version : No. 1

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions/Risks
<p>[Overall Goal] District Education Plans (DEP) are utilized as basis for budgeting and implementation in all Districts</p>	<ol style="list-style-type: none"> 50% of DEP projects are implemented* (*50 % of output target is achieved) At least 2 prioritised activities in DEP are integrated into the DDIP Resources earmarked for supporting DEP cycle (planning, marketing and monitoring) in LA and MoEST Budget. 	DEPs Annual review format Interview	
<p>[Project Purpose] Quality DEPs are developed and regularly reviewed in all Districts</p>	<ol style="list-style-type: none"> DEP is regularly developed (at least twice within the project period) Annual plan is regularly reviewed and developed (within the project period at least twice) 70 % of DEPs meet the following criteria of "quality" DEP: <ul style="list-style-type: none"> Critical analysis of issues Linkage with MGDS and NESP Priorities (clearness, degree of reflecting respective district needs) Realistic costing 	DEPs Annual review format. Project progress report Quality checklist	<ol style="list-style-type: none"> DEP is timely updated in all Districts GoM takes initiative to make DEP as a basis for its budgeting and implementation process GoM continues to devolve its Other Recurrent Cost (ORT) and development budget for LA A certain number of DPs continues to support to education sector
<p>[Outputs] 1. Process of planning and reviewing DEP is clearly defined and introduced</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1-1. Contents of DEP guidelines and manuals developed (theme, time schedule, role distribution, quality checklist as necessary) 1-2. Number of DEPs endorsed by MoEST and approved by LA 1-3. Level of understanding on the procedure of planning and reviewing DEP at each level 	DEP guidelines and manuals DEPs Interview, Questionnaire	<ol style="list-style-type: none"> Necessary positions at District and Division levels are filled by the government of Malawi 70% of trained Division officials, DEO and LA officials continue to work in their positions
<p>2. Necessary skills and knowledge for developing and reviewing DEP are developed and strengthened at District and Division levels</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2-1. Regular attendance rate of officials in the trainings 2-2. DEPs are developed in reference to the "quality" criteria. 	Baseline survey report DEPs, Project progress report Interview, Questionnaire, Quality checklist	
<p>3. Marketing (negotiation, resource mobilisation, sensitisation, advocacy) skills to ensure DEP utilisation of DEO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3-1. Number of tools prepared for the marketing activities 3-2. At least one activity in the marketing action plan per district is implemented with District initiative 	Tools for marketing activities Marketing action plan Annual review format	

Annex 1-1

officials are developed	Project progress report Interview, Questionnaire	[Pre-conditions]
<p>[Activities]</p> <p>1-1 Conduct baseline survey</p> <p>1-2 Analyse relevant policy and plans (MGDS, NESP) and process of DDPS</p> <p>1-3 Develop DEP guidelines and manuals</p> <p>1-4 Conduct dissemination workshop of DEP guidelines and materials</p> <p>1-5 Follow the process of endorsement of DEPs taken by MoEST</p> <p>1-6 Conduct publicity activities</p> <p>2-1 Conduct baseline survey</p> <p>2-2 Conduct training on developing and reviewing DEP for core trainers</p> <p>2-3 Conduct training on developing and reviewing DEP at District level (by core trainers)</p> <p>2-4 Develop quality checklist for DEPs</p> <p>2-5 Support Division Planners to follow-up DEP development process and provide technical supports</p> <p>3-1 Analyse DEPs and conduct marketing activity to introduce the DEPs to the Development Partners (DPs) at National level</p> <p>3-2 Conduct training on marketing skills for core trainers</p> <p>3-3 Conduct training on marketing skills for DEO officials (by core trainers)</p> <p>3-4 Conduct marketing activity at Division and District levels</p> <p>3-5 Conduct process sharing meeting among District officials at Division level</p>	<p>[Inputs]</p> <p>Japanese side:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Human Resources <ul style="list-style-type: none"> • Dispatch of long-term expert • Dispatch of short-term expert(s) • Hiring local consultant(s) 2. Training of counterpart personnel in Japan 3. Provision of equipment 4. Expenses for organizing workshop <p>Malaysia side:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Assignment of counterpart personnel 2. Assignment of administrative personnel 3. Buildings and facilities necessary for the Project 4. Allocation of the budget necessary for the Project 	<p>1. Decentralisation policy continues</p>

ANNEX 3: Summary of Project Inputs

List of Japanese Experts

No.	Name	Title	Duration	
			From	To
1	Yuki Kobayashi-Sangala	Policy and Institutional Advisor	Nov. 2007	Dec. 2007
2	Haruhiko Yoshida	Project Coordinator	Apr. 2008	Oct. 2009
3	Yuki Kobayashi-Sangala	Local Education Administration / Chief Advisor	May 2008	Dec. 2010
4	Nanako Saito	Project Coordinator / DEP Marketing and Advocacy	Dec. 2009	Dec. 2010

List of Local Consultants

No.	Name	Title	Duration	
			From	To
1	Centre for Education Research and Training (CERT)	Baseline Survey Sensitisation Workshop	Jan. 2007	Mar. 2007
2	Charles Matemba	Assistant Coordinator	Jun. 2007	Aug. 2009
3	Ken Ndala	Project Advisor	Aug. 2009	Dec. 2010

Handwritten initials/signature.

List of Machinery and Equipment Provided

Item #	Year	Description	Quantity	Unit	Make/Model	Serial #	Value	Location	Notes
1	2006	Project Vehicle	1		Kia Sorento		4,915,000.00		Station in 2007
2	2006	Desktop Computer	1		HP 4210		1,054,515.95		Station (1 Monitor)
3	2006	Laser Printer	1		HP Laser Jet 3200		75,982.95		Station (1)
4	2006	UPS	2		APC		20,843.75		
5	2006	Photocopier	1		Konica copier 245		1,850,000.00		
6	2006	SVCS (achitect)	1				45,000.00		
7	2006	Fax Machine	1		Canon FAX L205		40,500.00		
8	2006	Laptop Computer	1		Dell Inspiron 1820		565,000.00		
9	2007	Project Vehicle	1		Hyundai Elantra		397,809.25		
10	2006	Office Chair	1		Canon DR-2580C		24,370.00		
11	2006	Scanner	1		Canon DR-2580C		180,000.00		
12	2006	Desktop Computer	1		HP compaq 6700s		175,000.00		
13	2006	Printer	1		HP LaserJet 1020		300,000.00		
14	2006	Switching HUB	1		SIEMENS		16,300.00		
15	2006	Office Desk	1		HP LaserJet 1020		16,300.00		
16	2006	Office Chair	1				28,775.00		
17	2006	Printer	1				24,675.00		
18	2006	Printer	1				11,750.00		
19	2006	Printer	1				99,005.00		
20	2006	Printer	1				20,510.00		
21	2007	Desktop Computer	1				77,000.00		
22	2007	Laser Printer	1				179,175.00		
23	2007	UPS	1				58,750.00		
24	2007	Photocopier	1				25,800.00		
25	2007	SVCS (achitect)	1				1,308,250.00		
26	2007	Desktop Computer	1				597,250.00		
27	2007	Laser Printer	1				698,870.00		
28	2007	UPS	1				223,000.00		
29	2006	Laptop Computer	1				175,000.00		
30	2006	Photocopier	1				1,850,000.00		
31	2006	SVCS (achitect)	1				2,240,000.00		
32	2006	Laser Printer	1				180,000.00		
33	2006	Laptop Computer	1				310,000.00		
34	2006	UPS	1				11,067.50		
35	2007	Desktop Computer	1				179,775.00		
36	2007	Laser Printer	1				56,798.00		
37	2007	UPS	1				55,990.00		
38	2007	Desktop Computer	1				179,775.00		
39	2007	Laser Printer	1				703,750.00		
40	2007	UPS	1				26,850.00		
41	2006	Laptop Computer	1				292,125.00		
42	2006	Laser Printer	1				65,250.00		

Handwritten initials/signature.

Training in Japan

Year	Course/Topic	Entry Venue	Name	Job	
<Counterpart Training implemented with Project Budget>					
1	2009	Education Administration for Reducing Disparities in Basic Education	Okinawa	Mr Lowland Sakals	Division Planner, NED
2	2009	Education Administration for Reducing Disparities in Basic Education	Okinawa	Mrs Magret Alfarzema	Division Planner, CWED
3	2009	Education Administration for Reducing Disparities in Basic Education	Okinawa	Mr Macdonald Kuse	Division Planner, SEED
4	2010	Education Administration for Reducing Disparities in Basic Education	Okinawa	to be selected by Oct. 2010	
<Group and Region-Focused Training implemented without Project Budget>					
5	2006	Improvement of School Management in Sub-Sahara Africa	Hokuriku	Mrs Anna Sichinga	District Education Manager Mzuzu City
6	2009	Improvement of School Management in Sub-Sahara Africa II	Hokuriku	Mrs Sezerine Misomari	District Education Manager Lilongwe City
7	2010	Education Administration for Reducing Disparities in Basic Education	Okinawa	to be selected by Oct. 2010	
8	2010	Education Administration for Reducing Disparities in Basic Education	Okinawa	to be selected by Oct. 2010	
9	2010	Education Administration and Finance: Focused on Quality and Equity of Basic Education	Hyogo	to be selected by Oct. 2010	

List of the Assigned Counterparts

Sl. No.	Name	Position	Organization	Start Date	End Date
1	Mr. M. Makalanda	DEPIP Project Manager	Acting Director of Education Planning, Dept. of Education Planning Ministry of Education, Science and Technology	Apr. 2010	Jul. 2010
2	Mr. J. Khosi	DEPIP Core Trainer - MoEST HQ	Principal Monitoring and Research Officer, Monitoring and Evaluation Section, Dept. of Education Planning, MoEST	Nov. 2009	Jul. 2010
3	Mr. J. Mwanumba	DEPIP Core Trainer - MoEST HQ	Senior Planning Officer, Budget Section, Dept. of Education Planning, MoEST	Dec. 2006	Jul. 2010
4	Mrs. G. Milner	DEPIP Core Trainer - MoEST HQ	Senior Planning Officer, Policy and Planning Section, Dept. of Education	Dec. 2006	Jul. 2010
5	Mr. M. Masanhe	DEPIP Core Trainer - MoEST HQ	Senior Planning Officer, EMIS Section, Department of Education Planning, MoEST	Dec. 2006	Jul. 2010
6	Mr. W. Mughandira	DEPIP Core Trainer - MoEST HQ	Economist, Policy and Planning Section, Dept. of Education Planning, MoEST	Dec. 2006	Jul. 2010
7	Mr. L. Sakala	DEPIP Core Trainer - MoEST HQ	Planning Officer, Budget Section, Dept. of Education Planning, MoEST	Dec. 2006	Jul. 2010
8	Mr. C. Nantjo	DEPIP Core Trainer - MoEST HQ	Deputy Coordinator, SWAP Secretariat, Dept. of Education Planning, MoEST	Dec. 2006	Jul. 2010
9	Mrs. C. Muzaa	DEPIP Core Trainer - MoEST HQ	Deputy Director of Basic Education, Dept. of Basic Education, MoEST	Jul. 2008	Jul. 2010
10	Mr. J.M Kayira	DEPIP Core Trainer - MoEST HQ	Principal Education Method Advisor, Dept. of Education Method Advisory Services (EMAS), MoEST	Jul. 2008	Jul. 2010
11	Mrs. M. Alfazema	DEPIP Core Trainer - MoEST Division	Division Planner, Central West Education Division (CWED), MoEST	Dec. 2006	Jul. 2010
12	Mr. M.G. Kuse	DEPIP Core Trainer - MoEST Division	Division Planner, South East Education Division (SEED), MoEST	Jul. 2008	Jul. 2010
13	Mr. K. Kanchewa	DEPIP Core Trainer - MoEST Division	Division Planner, South West Education Division (SWED), MoEST	Jul. 2008	Jul. 2010
14	Ms. E. Mjima	DEPIP Core Trainer - MoEST Division	Division Planner, Shire Highlands Education Division (SHED), MoEST	Jul. 2008	Jul. 2010
15	Ms. A. Sichinga	DEPIP Core Trainer - MoEST District	District Education Manager, Muzau City District	Jul. 2008	Jul. 2010
16	Mr. A. K. B. Nthandika	DEPIP Core Trainer - MoEST District	District Education Manager, Ntchisi District	Jul. 2008	Jul. 2010
17	Mrs. G. Mucumali	DEPIP Core Trainer - MoEST District	District Education Manager, Lilongwe City District	Jul. 2008	Jul. 2010
18	Mr. C. Sakwata	DEPIP Core Trainer - MoEST District	District Education Manager, Chiradzulu District	Jul. 2008	Jul. 2010
19	Ms. E. Simungu	DEPIP Core Trainer - MoEST District	District Education Manager, Blantyre District (Blantyre Rural)	Mar. 2009	Jul. 2010
20	Mr. E. Chumachoo	DEPIP Core Trainer - MoEST District	District Education Manager, Machinga District	Jun. 2010	Jul. 2010
21	Mr. T. Pangani	DEPIP Core Trainer - MoLGRD	Economist, Dept. of Local Government, Ministry of Local Government and Rural Development (MoLGRD)	Jul. 2008	Jul. 2010
22	Mr. J. Jima (Mr. Zidana)	DEPIP Core Trainer - MoLGRD	Economist, Planning Unit, MoLGRD	Aug. 2008	Jul. 2010
23	Ms. P. Nyizonda	DEPIP Core Trainer - NLGFC	Principal Planning & Economic Services Analysis, National Local Government Finance Committee (NLGFC)	Jan. 2010	Jul. 2010
Past counterparts					
(*The role and position appearing are the ones at the end of DEPIP counterpart period. They were transferred or resigned from the position)					
Sl. No.	Name	Position	Organization	Start Date	End Date
24	Dr. A. Kamlongera	DEPIP Project Manager	Director of Education Planning, Dept. of Education Planning, MoEST	Dec. 2006	Mar. 2010
25	Ms. T. Banda	DEPIP Secretariat Counterpart	Principal Education Officer, Policy and Planning Section, Dept. of Education Planning, MoEST	Dec. 2006	May 2008
26	Mr. C. Malota	DEPIP Secretariat Counterpart	Economist, Policy and Planning Section, Dept. of Education Planning, MoEST	Dec. 2006	May 2008
27	Mr. D. K. Nkhoma	DEPIP Core Trainer - MoEST HQ	Senior Planning Officer, Policy and Planning Section, Dept. of Education	Dec. 2006	Apr. 2008
28	Mr. A. Guwani	DEPIP Core Trainer - MoEST Division	Division Planner, Central East Education Division (CEED), MoEST	Jul. 2008	Jul. 2010
29	Mr. M. S. D. Alufandika	DEPIP Core Trainer - MoEST District	District Education Manager (DEM), Zomba City	Jul. 2008	Jan. 2009
30	Ms. E. Jiro	DEPIP Core Trainer - MoLGRD	Economist, Planning Unit, MoLGRD	Jul. 2008	Aug. 2009
31	Ms. L. Magombo	DEPIP Core Trainer - NLGFC	Principal Planning & Economic Services Analysis, NLGFC	Jul. 2008	Dec. 2008

Note: The Core Trainers from MoLGRD and NLGFC function more as resource persons than the counterparts.

Budget borne by the Government of Malawi

(Unit: MK)

Item	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
1 Insurance and Certificate of Fitness for the Project Car			151,000.00	11,000.00	11,000.00		
2 Core Trainers' Workshop cost (Allowance, Fuel etc.) in March 2009				1,500,000.00			
3 Binding Machine (quantity: 14)					1,260,000.00		
4 Toner for Printer (quantity: 12)					240,000.00		
5 DEPIP Marketing Activity					945,865.00		
6 DEP Updating Workshop cost (Accommodation) in February 2010					1,682,000.00		
7 DEP Annual Review and Annual Planning Workshop (Accommodation) in July 2010					740,000.00		
8 Printing Cost of Newsletter (Issue 8)							125,000.00
9							
10							
				151,000.00	1,511,000.00	4,878,865.00	-
					1,500,000.00	5,000,000.00	10,126,000.00
					101%	98%	

ANNEX 4: Summary of Project Outputs and Activities

Guidelines and Manual Developed

Sl. No.	Output	Date
1	DEP Guidelines ver. 1	June, 2007
2	DEP Updating Manual	November, 2007
3	DEP Budgeting Guidelines	Included in "2. DEP Updating Manual".
4	DEP Budgeting Guidelines Additions	March, 2009
5	Proposed Revision Points for DEP Guidelines ver.1	March, 2009
6	DEP Marketing Guideline	July, 2008
7	DEP Annual Review Guidelines	January, 2009
8	DEP M&E Framework	March, 2009
9	DEP Marketing Framework	March, 2009
10	DEP Guidelines ver.2	September, 2009
11	DEP Template Additional Guidelines	February, May, and June 2010

Distict Educatino Plans (DEPs)

Sl. No.	Output	Date
1	DEP (FY2008-2010) for 34 Districts	March, 2008

DEPIP Public Relations / DEP Marketing Products

Sl. No.	Output	Date
1	DEPIP Brochure	September, 2007
2	DEPIP Newsletter Issue 1	September, 2007
3	DEPIP Newsletter Issue 2	June, 2008
4	DEPIP Newsletter Issue 3	September, 2008
5	DEPIP Newsletter Issue 4	December, 2008
6	DEPIP Newsletter Issue 5	March, 2009
7	DEPIP Newsletter Issue 6	October, 2009
8	DEPIP Newsletter Issue 7	March, 2010
9	DEPIP Newsletter Issue 8	July, 2010
10	DEP Marketing Directory (Draft)	July, 2009
11	DEPIP Marketing Tool -7 Successful Approaches- (Draft)	July, 2010

Guideline Workshop

No.	Workshop	Date	Participants			
			Division	District	Other	Total
1	Guideline Dissemination Workshop (Division and District)	July, 2007 (1 day)	2	8	39	
2	Guideline Dissemination Workshop (District Assembly)	Aug, 2007 (1 day)			34 Districts (Approx. 1,000)	
3	DEP updating Workshop (Division and District)	Nov - Dec, 2007 (5 days each)	5	3	122	
4	DEP Updating Preparation Workshop for NED and CEED	August, 2009 (4.5 days)	2	2	61	1
5	DEP Updating Preparation Workshop for CWED and SEED	August, 2009 (4.5 days)	4	2	48	1
6	DEP Updating Preparation Workshop for SWED and SHED	August, 2009 (4.5 days)	3	2	46	1
7	DEP Guideline Dissemination Workshop for NED	Sep-Oct, 2009 (1 day)		1	21	
8	DEP Guideline Dissemination Workshop for CWED	Sep-Oct, 2009 (1 day)		2	16	
9	DEP Guideline Dissemination Workshop for SEED	Sep-Oct, 2009 (1 day)		2	14	
10	DEP Guideline Dissemination Workshop for SWED	Sep-Oct, 2009 (1 day)		2	16	
11	DEP Guideline Dissemination Workshop for SHED	Sep-Oct, 2009 (1 day)		4	12	
12	DEP Guideline Dissemination Workshop for CEED	Sep-Oct, 2009 (1 day)		3	9	
13	DEP updating Workshop for SEED, SWED, and SHED	February, 2010 (4.5 days)		3	68	
14	DEP updating Workshop for NED, CEED, and CWED	February, 2010 (4.5 days)		3	78	

Training for Core Trainers

No.	Activity	Date	No. of Participants			
			Gender	Division	District	Others
1	Review of DEP Marketing / DEP updating guidelines	July, 2008 (2 days)	4	6	4	3
2	Japanese Education Administration and school management under decentralization (by Professor from Kanazawa University)	Oct, 2008 (2 days)	1	6	5	15
3	DEP budgeting and M & E	Jan, 2009 (3 days)	4	6	11	3
4	DEP Process Review Workshop	March, 2009 (3 days)	6	12	6	1
5	DEP Updating Workshop preparation	August, 2009 (4.5 days)	7	6	6	2
6	DEP Updating Preparation Workshop /DEP Guideline Dissemination Workshop preparation	September, 2009 (2 days)	3	6	5	
7	DEP Updating Workshop preparation	February, 2010 (4.5 days)	2	6	6	1
8	DEP Annual Review and Annual Planning Workshop preparation	July, 2010 (2 days)	5	6	6	

Workshops/ Meetings

No.	Activity	Date	No. of Participants			
			Gender	Division	District	Others
1	Meeting for Annual Plan Development	May, 2007	3	4	7	
2	DEP Process Review Workshop for Implementation, Budgeting and M & E - Districts in South East & Shire Highland	Jan, 2009 (2 days)	0	1	17	
3	DEP Process Review Workshop for Implementation, Budgeting and M & E - Districts in South West Division	Jan, 2009 (2 days)	3	2	17	
4	DEP Process Review Workshop for Implementation, Budgeting and M & E - Districts in Central East & Central West Division	Jan, 2009 (2 days)	1	2	20	
5	DEP Process Review Workshop for Implementation, Budgeting and M & E - Districts in Northern Division	Jan, 2009 (2 days)	1	1	22	
6	DEP Updating Meeting(1st Draft)	March-May, 2010 (1 day each district)		6	33	
7	DEP Updating Meeting(2nd Draft)	May-June, 2010 (1 day each district)		6	34	
8	DEP Annual Review and Annual Planning Workshop	July, 2010 (2 days)	4	6	70	

Sensitization/ Marketing Meetings and Workshops

No.	Title	Date	No. of Participants			
			MoU/ST	Division	District	Others
1	DEP Sensitization Workshop for Districts	May, 2007	No records exist			
2	DEP National Sensitization	July, 2008 (2 days)			53	43
3	DEP Division Sensitization	Aug, 2008 (1 day each)	held at 6 Divisions participants from 33 Districts and stakeholders (Total: 129 participants)			
4	DEP Sensitization at districts	Sep - Dec, 2008 (1 day each)			33 Districts (Approx. 1,000)	
5	DEP Marketing Activity in Chiradzulu	November, 2009			49	
6	DEP Marketing Activity in Neno	December, 2009			22	
7	DEP Marketing Activity in Zomba Urban	January, 2010			16	
8	DEP Marketing Activity in Mzimba North	January, 2010			26	
9	DEP Marketing Activity in Lilongwe Urban	January, 2010			1,117	
10	DEP Marketing Activity in Chitipa	January, 2010			60	
11	DEP Marketing Activity in Nkhosakota	January, 2010			15	
12	DEM Marketing Follow Up activity monitoring meeting with Chiradzulu, Neno, Mzimba North, Lilongwe urban, Chitipa, and Nkhosakota.	May-June, 2010 (1 day each district)			6	
13	DEP Marketing Follow Up Activity in Neno	June, 2010			20	
14	DEP Marketing Follow Up Meeting in Lilongwe Urban	June, 2010			20	

Steering Committee

No.	Title	Date	No. of Participants			
			MoU/ST	Division	District	Others
1	First Steering Committee	Oct, 2007 (1 day)	4	2	1	5
2	Second Steering Committee	Jun, 2008 (1 day)	5	4	2	7
3	Third Steering Committee	Feb, 2009 (1 day)	Approx. 20 people attended			
4	Fourth Steering Committee	Sep, 2009 (1 day)	8	0	4	7
5	Fifth Steering Committee	July, 2010 (1 day)	9	0	4	8

Technical Working Group

No.	Title	Date	No. of Participants			
			MoU/ST	Division	District	Others
1	First Technical Working Group	July, 2008 (1 day)	1	0	4	8
2	Second Technical Working Group	Aug, 2008 (1 day)	1	0	1	5
3	Third Technical Working Group	Feb, 2009 (1 day)	2	0	3	7

ANNEX 5: Evaluation Grid Project for Supporting District Education Plan Institutionalisation Programme

1. Achievement of the Project

Evaluation Items	Judgment Standards/Indicators	Results
<p>1-1 Output</p> <p>Output 1: Process of planning and reviewing DEP is clearly defined and introduced</p>	<p>Contents of DEP guidelines and manuals developed (theme, time schedule, role distribution, quality checklist as necessary)</p> <p>Number of DEPs endorsed by MoEST and approved by LC</p> <p>Level of understanding on the procedure of planning and reviewing DEP at each level</p>	<ul style="list-style-type: none"> - DEP updating/budgeting/marketing guidelines and MSE framework were developed. Printing and distribution of the final guidelines is planned to be done in November 2010. (see Annex 4 for details). - Guideline includes quality check list to assess the quality of DEM - District level (DEMs and LC officials) are satisfied with DEP guidelines (all respondents to the questionnaire survey indicated "good enough" or "relatively good"). Some suggestions to improve existing guidelines came from the questionnaire survey include: development of an MSE chapter of DEP implementation, including trends/improvements over the time in the profile, and feasibility studies of the projects to be conducted. - DEPs (FY 2008-2010) for all 34 Districts have been endorsed and approved. - DEPs (FY 2010-2012) for all 34 Districts are under finalization, 2nd draft has been produced, as of July 2010 and all are expected to be endorsed and approved by August. - Based on the questionnaire survey, Districts (DEMs and LC officials) and Divisions (2 out of 6 are too new to be assessed) obtained good understanding on the procedure of DEP updating/reviewing (in the questionnaire survey, 14 DEMs, 2 LC officials & 3 Planners indicated "good enough" and 7 DEMs, 6 LC, & 1 Planners for "relatively good" understanding.) - Experts observed that the level of understanding on the procedure is now fairly good among the counterparts at the district, division and central level.
<p>Output 2: Necessary skills and knowledge for developing and reviewing DEP are developed and strengthened at District and Division levels</p>	<p>Regular attendant rate of officials in the trainings (no qualitative target)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 14 guideline workshops, 7 DEP update/reviewing workshops, 7 core-trainer workshops, and 13 marketing/institutional workshops were conducted. - Ave. 80 % of attendant rate for core-trainer workshop, 95% for guideline workshops and 70% for update/reviewing workshops is achieved (source: project progress report). - Turnover of the officials has been one of the constraints for the consistent participation. In addition, at the early stage, participation from the district level was not consistent. In some districts, different officials attended workshops/ meetings in turn and did not share what they learned. However, upon the recommendations by the mid-term review of the Project, the Project made efforts to secure the decent participation and now mostly consistent participation is observed. - Periodically, DEP update workshop in Feb 2010 achieved 92 % of attendant rate for Southern Divisions and 81% for Central and Northern Divisions, in which all Districts participated. - DEP 2010-2012 has been developed in reference to the quality criteria. Please refer to 3-2 Effectiveness, achievement of the Project Purpose below for the details.

<p>Output 3: Marketing resource mobilization, sensitization, advocacy skills to ensure DEP utilisation of DEO officials are developed</p>	<p>Knowledge and skills of relevant officials at District and Division</p>	<p>Based on the questionnaire survey, DEMs and LC officials expressed that they obtained good knowledge and skills to update/review DEP (in the questionnaire, 10 DEMs and 3 LC indicated "good enough" and 11 DEMs and 5 LC for "relatively good"). The areas to be improved are compiling skills with EMIS/DEMIS, data collection/analysis on indicators etc. Some are also striving to secure adequate time to practise.</p> <p>Level of division planners seems varied as 3 out of 4 expressed good skills and understanding, while 1 said "not so good". 2 division planners are very new. Japanese Experts assessed that the level of division planners as core trainers is adequate to support the districts.</p> <p>Japanese Experts observed that except a few districts, the majority of the districts seem to obtain the necessary skills and be able to conduct updating/reviewing DEP up to the expectation. Only a few need special attention and assistance to follow the process.</p>
<p>Number of tools prepared for the marketing activities (no target)</p>	<p>7 districts have been selected for Marketing District through the national Marketing Proposal Competition and carried out DEP marketing with DEP/P funds granted by MoEST in 2009.</p> <p>A Tool for Marketing, "DEP Marketing Tool - 7 Successful Approaches", is under development by extracting good examples and lessons from 7 districts activities. First draft was prepared in July 2010 and it is expected to be finalised before the end of the Project.</p> <p>DEPIP Newsletter has been produced quarterly. Issue 7 & 8 featured Marketing activities, introducing effective approaches to be shared with MoEST, all district offices/division offices and some schools. It is reported that some districts are inspired by 7 districts activities to conduct marketing activities on their own.</p>	<p>In FY 2009, all districts conducted marketing activities with the funds of 20,000 KW granted by MoEST. The activities were mostly sensitisation of DEP with stakeholders such as community members, school teachers, District Executive Committee etc.</p> <p>7 selected districts conducted marketing activities in 2009 and 2010.</p> <p>Marketing action plan is included in the DEP. Apart from 7 selected districts, all the districts conducted marketing activities in 2009 with their own initiative, such as DEC meeting, sensitisation with community/SMC members, performance on event day etc.</p> <p>There will be new 7 districts to be selected in September for direct support for marketing through the second round of Marketing Proposal Competition. 3 out of 7 existing districts will receive continuous support in 2010.</p>
<p>All least one activity in the marketing action plan per district is implemented with District initiative</p>	<p>Knowledge, skills and understanding of DEO officials on marketing</p>	<p>Based on the questionnaire survey, 5 districts (all respondents) who participated in the abovementioned marketing activities in FY 2009 expressed that they obtained very good or relatively good knowledge and skills on Marketing. Skills obtained are how to select relevant stakeholders, make good communication/effective message to audience, proposal writing etc.</p>

1-2 Inputs	Inputs of Japanese side		<ul style="list-style-type: none"> a. Dispatch of long-term expert b. Dispatch of short-term expert c. Hiring local staff d. Training of counterpart in Japan e. Provision of Equipment f. Operation Costs for activities i.e. workshop g. Assignment of counterpart personnel h. Building and facilities necessary for the Project i. Allocation of the budget necessary for the Project 	<ul style="list-style-type: none"> - Long-term experts and short-term experts were dispatched in four areas of expertise in total 52.6 MM (refer to Annex 3) - In the beginning of the Project, only local consultant was assigned. In Nov. 2007, short-term expert was assigned for one month and long-term expert has been dispatched since April 2008. Chief advisor was assigned in May 2008. - Centre for Education Research and Training (CERT) conducted baseline survey and sensitisation workshop as local consultant (Jan-March 2007) - Two local consultants – an assistant coordinator (June 2007 – Aug 2008) and project advisor (Aug 2008-Dec 2010), and a secretary and a driver - Four DEMs (core trainers) participated in the training for "Improvement of School Management in Sub-Sahara Africa" in Japan (one in 2008/2009 and three in 2009/2010). Three division planners participated in the training for "Education Administration for Reducing Disparities in Basic Education" in Japan in 2009/2010 and three are planned to participate in 2010/2011. Refer to Annex 3 for the details. - Total 23,353,302.25KRW was provided for equipment. The amount of 9,080,934.75KRW was used for equipment to the DEPIP secretariat, 8,435,742.50KRW for Division Offices and 6,136,625KRW for District Education Offices. (refer to Annex 3 for the details) - (JFY2006) 9,126,378JPY, (JFY2007)11,324,000JPY, (JFY2008)17,581,000JPY, (JFY2009)26,047,000JPY, (JFY2010) 20,322,000JPY (planned) - Director of Education Planning was assigned as a Project Manager (PM). District Education Officers and Local Council officials are direct counterparts for DEP development at the district level. As the core-trainer system was introduced in 2008, officials from Dep. of Education Planning & Basic Education, MoEST, Division Offices, District Education Offices, and MoLGRD are assigned as core trainers. - Former Director left the position in March 2010 and the position has not been filled to date. Deputy Director of Education Planning is assigned as a successor PM. - Senior officer was assigned from Policy and Planning Section, Dep. of Education Planning as an administration personnel, however the person was hardly involved in the Project. - A driver has been hired by MoEST since April 2010. The transport and travel costs are borne by the Project. - The office space was provided. - Insurance and certificate of fitness for the project car, core-trainer workshop cost in March 2008, binding machine (14), toner for printer (12), DEPIP existing activities for 7 districts, DEP updating workshop cost (accommodation) in Feb 2010, and DEP Annual Review and Annual Planning Workshop (accommodation) in July 2010, were provided. Total 6,540,665MMK was borne by Govt up to FY 2009, and 10,126,000 KRW is allocated in FY 2010. (refer to Annex 3 for the details)
	Inputs of Malawian side			

1-3 Activities	Degree of achievement of the activities	<p>- PO was prepared after the mid-term review in Feb 2009. Refer to PO attached in Annex 2.</p>
1-4 Important Assumptions	Comparison of actual project activities with the original plan based on PDM and PO	<p>- It is understood that not all districts produced DDP. Moreover, Districts have different timing for updating DDP. Some have not updated for long time.</p> <p>- The utilisation of DEP at the MoEST HQs has been increasing for the resource allocation and planning. La Dep. of Basic Education organising quarterly meeting with DEMs to discuss the planning and implementation of education activities.</p> <p>- ORT (recurrent cost) has already been devolved to the district/LC. Development budget still retain at the central level but Deputy Director of Education Planning stated that it will be devolved soon. LDF and CDF are available at the district level though they are multi-sectoral funds, and each district (DEM) is trying to obtain those funds by utilising DEP.</p> <p>- Pool Fund has been introduced as a part of SWAP, and funds will be available from 2010. Main DPs to join in the Pool Funds are DFID, Germany, World Bank and UNICEF. Major DPs to education sector are USAID, DFID, World Bank and GTZ. At the moment, funds are planned to be allocated for the school grants and hands at the central office, but no plans so far for the district grants.</p> <p>- EFA-FTI has been approved for the next three year with total funds of 90 Million USD.</p> <p>- District positions are filled. 6 Division Planners are filled however one officer is just a acting planner until the official replacement is made.</p> <p>- Turnover of the staff is frequent in general. 6 out of 18 core teachers left the positions to date, which are all replaced. However, DEM often moved to another district in the same position as DEM, and some were promoted to the division or central ministry. Division planners are also moved to the central ministry. While turnover is one of the constraints, as most of them remain in the education sector, in a way the capacity obtained by the Project is not completely lost.</p>
Overall Goal level	<ol style="list-style-type: none"> DDP is timely updated in all Districts. GoM takes necessary measures to improve relevant system in order to utilize DEP for budgeting and implementation GoM continues to devolve its Other Resource Cost (ORT) and development budget for LC A certain number of DPs continues to support to education sector 	
Project Purpose level	<ol style="list-style-type: none"> Necessary positions at District and Division levels are filled by the government of Malawi 70% of trained Division officials, DEO and LC officials continue to work in their positions 	

2. Implementation Process

Evaluation Items	Judgment Standard/indicators	Results
Project management system	Decision making process Project support system	<p>- 4 times of Steering Committee were held and three Technical Working Group were held as of July 2010. Activities with TWG became out of the scope of the Project after the mid-term review. Participation from the Division offices in Steering Committee tends to be insufficient.</p> <p>- Major decisions are made by Dep. of Education Planning, MoEST with DEPIP secretariat proposals, however initiative of MoEST is very weak. Particularly after the Director of Education Planning left, the occasion of</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - dialogues on the managerial issues as well as technical aspect became very limited. - Technical issues are usually discussed in the core-trainer trainings with a project advisor hired by the Project. - JICA Malawi office provided sufficient support particularly in the latter half of the Project. - In the first year, no Japanese experts were dispatched, and lack of communication with MoEST, JICA Malawi Office and JICA HQ was seen. After Japanese experts assigned in 2007, better communication among actors has been established. However, MoEST at the central level has been usually busy dealing with FTI and SWAP, so that their involvement in the decision making or activities such as endorsement of DEPs or workshops as core trainers has been limited. - Monitoring tools, progress report, checklist, draft DEPs, and Modeling proposals. - Monitoring is conducted through reporting from core-trainers and project advisor, Japanese experts direct visit to Districts, checking the contents of draft DEPs and day to day communication through email and fax. - The results of the monitoring have been shared in the SC with stakeholders including some of DEPs. - PDM was revised according to the recommendations by the Mid-term Review mission team held in Jan and Feb 2009. It took into consideration the external condition that devolution process did not progress as expected.
Monitoring Activities	<p>Communication among Japanese and Malawian actors</p> <p>Systematic and regular monitoring activities</p> <p>Revision of project plan/PDM</p>	
Project ownership	<ul style="list-style-type: none"> - Role and responsibility of MoEST, Division and District offices - Number of officials assigned as CIPs - Status of involvement of CIPs in the Project - Cost sharing 	<ul style="list-style-type: none"> - As a principal CIP of the Project, Dep. of Education Planning could not been fully involved and maintained the ownership of the Project, despite the efforts by DEPIP secretariat to define the role of the central office and prompt their active involvement. Reasons include lack of human resources, high workload for SWAP/FTI process and the recent absence of the Director. - The roles of Dep. of Education Planning which DEPIP secretariat expected are; initiating/facilitating DEP utilisation by close collaboration with other departments/ministries particularly Supply's Unit and Education Infrastructure Management Unit, reviewing/analysing DEP including the quality and making connection to actors with financial resources, and technical inputs for guideline. - As core-trainers, officials from Dep. of Education Planning & Basic Education in MoEST and officials from MoLGRD participated in the Project. In general the participation from the central offices is limited. Dep. of Education Planning and MoLGRD usually manage to send one or two, not all, while Dep. of Basic Education can not send officials most of the time. - At the division level, division planners are involved in the Project as core-trainers. Division planners participate fairly well despite the frequent turnover of the officials. - At the district level, role and responsibility of the district level is clearly recognised and they are committed to their work very well. - There was no discussion on the cost sharing during the planning stage of the Project. After the mid-term review of the Project in Feb 2009, both sides came to a consensus on the amount and timing of the budget from Malawian side in FY 2009 and 2010. The amount of 4,867,865KMW was allocated in FY 2009 and 10,126,000KMW in FY 2010.

Donor coordination	Coordination with initiatives supported by other donors	<ul style="list-style-type: none"> Information sharing with German Development Cooperation has been closely done at the central level with their district advisors in the districts where they support DDP. Donor coordination has been conducted through sector technical working groups among major donors mainly in the form of broad information sharing. DEPIP and EDSAUSAJD share the same counterparts in some areas so that earlier the Director of Education Planning used to organise meetings with two parties for the better coordination of their activities and avoiding duplication. However, no meetings have been held recently after the Director left. This kind of coordination is essential by the initiative of MoEST.
--------------------	---	--

3. Project Evaluation by five criteria

Evaluation Items	Judgment Standards/Indicators	Results
3-1 Relevance		
Necessity	Needs of target group	<ul style="list-style-type: none"> Need of DEP is seen from the district level (all respondents, 21 DEMs and 8 LC officials, in the questionnaire survey indicated "very much helpful"). The main reasons are the following: DEP is: <ul style="list-style-type: none"> Entry point/road map to improve the education activities Helping to identify what has been implemented and what needs to be done in the timeframe Helping to check on changes in indicators, which could feed into the NESP Effective tool for resource mobilization from donors by presenting evidence At the division level, all respondents to the questionnaire survey answered that updating/reviewing DEP is "very much" useful for the division. Major reasons are: <ul style="list-style-type: none"> Districts are well focused toward attainment of their vision and mission As DEP's become more realistic, new strategies can be proposed. The process helps focus on the needs of the society, and DEP's are useful for resource mobilisation.
Priority	<ul style="list-style-type: none"> Linkage with policy: Devolution process, National Education Sector Plan (NESP), Primary School Improvement Programme (PSIP) Linkage with DDP 	<ul style="list-style-type: none"> DEP is related to in both NESP and Devolution Guideline. DEP format uses the same category as NESP and reflect its priorities. However, it is not clear whether and how DEP can be utilised as a monitoring tool to achieve NESP. Devolution process in education sector has been seen to be slow. Overall Goal of the Project was revised as the devolution process did not progress in the way it was expected at the time of the Project planning. However in the recent year, some funds (ORT, LDF) have been devolved to the district level, which increases the fund availability of DEP implementation. Recent development of national programme on Primary School Improvement Programme (could be refer to SIP) could influence the DEP process. DDP is set as an overall development plan for the district by which the district LC budget is allocated, and District Education Offices are expected to feed the necessary inputs on the education activities into the DDPs as well as to obtain education budget. DEP has an important and effective role in this regard.

Annex 6-6

	<p>Appropriateness of project in line with Japan's foreign aid policy and JICA's plan for country-specific program implementation</p> <p>Appropriateness of Counterparts</p> <p>selection of target group/level</p> <p>Technical transfer approach</p> <p>Relevance of importance assumptions</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Japanese ODA policy puts a particular emphasis on supporting nation-building and human resource development and the Project is consistent with the priorities of the Japanese Assistance Policy. - The Project is in line with the priority area of social development under the JICA assistance programme in Malawi in which it is positioned under the Primary Education Programme in order to ensure quality primary education. - While Dep. of Education Planning of MoEST is COP of the Project, Dep. of Basic Education has an important role to play as the responsibility of the resource allocation and implementation of DEP activities at the district level with them. Current Dep. of Basic Education direct involvement is the provision of core-trainers, but more collaboration is required for DEP implementation. - It is found to be appropriate to cover all the districts as the Project is expected to be standardised and institutionalise the DEP format and process nationwide, which was developed by the previous JICA assistance. - Core-trainer system was introduced in mid 2008, and it seems to be appropriate. As it brings the trainers from different levels (central with Planning Department, Basic Education Directorate, & MoLGED, division, and district), the contents and approaches of the training are formed with relevant information and experiences on the ground. - This involvement and ownership of the MoEST HQs for the technical transfer is essential. - The aid environment in the education sector is in a state of flux. - As mentioned above, devolution process did not progress as expected, which affected the progress of the Project. - Mid-term review of the Project has reviewed the important assumptions and made necessary adjustment.
<p>3-2 Effectiveness</p>		
<p>Achievement of Project Purpose</p> <p>Quality DEPs are developed and regularly reviewed in all Districts</p>		<p>All 34 districts updated DEP 2008-2010 and are at the final stage of updating DEP 2010-2012. All DEPs 2010-2012 are expected to be approved by August 2010. (source: DEPP secretariat)</p> <p>All 34 districts developed annual plan for FY 2009 and are under preparation of plan for FY 2010. (source: DEPP secretariat)</p>
	<p>Number of DEPs developed (target at least twice within the project period)</p> <p>Number of annual plans reviewed and developed (target at least twice within the project period)</p> <p>% of DEPs meet the following quality criteria - critical analysis of issues, linkage with MDGS and NESP, priorities (clearness, degree of reflecting respective district needs), and realistic costing (target is 70 %)</p>	<p>Target is achieved for the DEP 2010/2012 as 27 out of 34 districts obtained more than 70 % of the quality score for the 1st draft of DEP 2010-2012 and all districts obtained more than 70 % for the 2nd draft. (source: DEP quality check list by DEPP secretariat)</p> <p>Based on the questionnaire survey, most DEMs (18 out of 21) felt that the quality of DEM has been much improved since the Project started. The areas particularly improved include: problem analysis deepened, more data available from EMIS/DEMS, improved participation of stakeholders and DDP, better presentation/easy to understand issues in DEP, etc. Checklist provided is useful to set a standard.</p>

			<ul style="list-style-type: none"> - Japanese Expert observed that one of the major constraints is the computing skills on the EMIS application. Some of the officials at the district level face difficulties in extracting EMIS data. Otherwise, required skills like logical thinking through problem analysis-solving helped improve the quality. - Project advisor stated that having a quality checklist in the process has set a structure to ensure the quality. So as long as they follow the checklist, the quality will be secured. For the individual districts, he observed that around 10% of the districts seem to lag behind, so that close attention has been provided for them. - One of the key issues in the quality which requires more improvement is how to come up with the predictable budgeting.
Output contribution and constraining factors to achieve to Project Purpose(s)	Appropriateness of output to achieve project purpose:		Project purpose can be achieved by three outputs.
	Contributing and constraining factors:		<ul style="list-style-type: none"> - Technical inputs for the DEP guidelines and quality check from the Dep. of Education Planning have not been provided as expected. - Turnover of DEM and division planner is one of the constraints; however, most of the positions are filled as of July 2010. Also refer to the comments on Important Assumptions above.
3-3 Efficiency			
Production of output	Adequacy of output production	<ul style="list-style-type: none"> - In the beginning of the Project period, the project direction was not very clear, as timing of dispatching experts was delayed and discussion between JICA Malawi office and MoEST was insufficient. That brought the delay of activities, some of which had to be repeated. - After Japanese experts were dispatched in 2008, the process has been accelerated and activities take place as planned. And the mid-term review in Feb 2009 provided the appropriate direction for both sides to improve the implementation efficiency. 	
Timing, Quantity and Quality of inputs	Appropriateness of quantity, quality and timing of inputs and timing of implementation of project activities	<ul style="list-style-type: none"> - In addition to the delay of dispatching experts, the Project sometimes experienced the difficulties in effective coordination during the time when chief advisor was not on duty until late 2009. However the problem has been solved by now. - Some equipment (PCs, printers etc) provided by Japanese side changed its specification for the better utilisation of the equipment. - There was no discussion on the cost sharing during the planning stage of the Project. After the mid-term review of the Project in Feb 2009, both sides came to a consensus on the amount and timing of the budget from Malawian side in FY 2009 and 2010. The budget has been provided timely as agreed. 	
Technical transfer	Appropriateness of technical transfer approach	<ul style="list-style-type: none"> - Core-trainer system functioned well, which brings the trainees from different level (central with Planning Department, Basic Education Directorate, & MoLGRD, division, and district). The system seems effective not only in terms of skill development of division level but also providing the platform to discuss various technical issues on education, development etc among stakeholders. 	
Causal Relationship	Appropriateness of activities to achieve output	<ul style="list-style-type: none"> - Although Marketing activities were only focused as Output 3 at the revision of PDM during the mid-term review, activities on the Marketing could have been focused earlier in order to strengthen the marketing skills at the district level, which contributes to the sustainability of the Project. 	

<p>Any inhibiting or promoting factors for implementation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - As promoting factor, since many officials including former Director of Education Planning, DEMs, working with the Project were also involved in the previous JICA assistance (two Development Studies) on the microplanning, it helped to generate better understanding and commitment on the Project. - As inhibiting factor, frequent turnover of the officials, DEMs and core trainers, affected the progress. - It has been difficult to communicate with officials in the Dept. of Education Planning as they are busy with FTI process. 	
<p>3-4 Impact</p>	<p>Achievement of Overall Goal</p> <p>District Education Plans (DEPs) are utilized as basis for budgeting and implementation in all Districts</p>	<p>% of DEP projects implemented (target is 50 %)</p>
<p>Extent to which the project has contributed to the Overall Goal</p>	<p>Number of activities in DEP integrated into DDP (target at least 2 prioritised activities)</p> <p>Resources which are earmarked for supporting DEP cycle (planning, marketing and monitoring) in LC and MoEST budget</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 29 districts out of 34 districts achieved the target of 50 % planned projects implemented in FY 2008 and 2009. Details are attached in the annex (source: draft DEP 2010-2012) - Districts managed to obtain the financial resources, to a certain extent, for the implementation of DEP from CRT, LDF, CDF and DPs at the district level. Some received resources from the central ministry. However the achievement level and areas differs from district to district, and more over even if districts achieved more than 100%, in many cases it was a result of resources provided with less reference to DEPs. Also some DPs tend to assist in their own catchment areas with their priorities. - In the central level, it seems that the DEPs have not been utilised as expected for the resource allocation of the education activities. - 10 out of 21 districts which provided information by the questionnaire survey indicated that they integrated a few activities (ranging from 2-10) into DDP 2009. At the same time, most of the districts indicated that DEP is utilised for DDP and SEP preparation. - Difficulty is that it is reported that DDPs have different timing in updating among the districts, therefore DDPs and DEPs have different timing in updating and reviewing. While most of districts reflected DEP contents for the preparation of DDPs, some could not integrate concrete activities into DDPs as there was no DDP in FY 2009. - The cost of DEP updating/revising at the district level is likely to be covered by CRT, which was obtained by district efforts, from this year onward based on the instruction from the central office/MoEST.
<p>Extent to which the project has contributed to the Overall Goal</p>	<p>Resources which are earmarked for supporting DEP cycle (planning, marketing and monitoring) in LC and MoEST budget</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Project is regarded to have contributed to achieving the overall goal to some extent at the moment. Marketing activities facilitate districts to utilize DEP for resource mobilisation with DPs and other stakeholders in the community. Involving LC officials to the DEP process also helps them increase the access to the multi-sectoral funds from LC. - At the same time, it is essential to redefine the role and position of DEP vis-à-vis the national strategy. Also strategic mechanism of resources mobilisation is required particularly in the districts where the local resources are scarce.

Causal relationships	Any foreseeable factors which might inhibit the achievement of the Overall Goal Appropriateness of important assumption to achieve to the Overall Goal	<ul style="list-style-type: none"> - Commitment from MoEST is a key to achieve overall goal. If not enough funds at the district level is available, by i.e. too much attention paid on the direct inputs to school level (DSS/SIP), or development funds for major infrastructure or learning materials remaining at the central level, it would be difficult to achieve the overall goal in the future.
Other positive or negative impacts	Expected or unexpected, positive and negative situation produced by the project	<ul style="list-style-type: none"> - Major positive impacts stated in the questionnaire are following: <ul style="list-style-type: none"> Division level: <ul style="list-style-type: none"> > Division Planners found they improved skills useful for day-to-day duty, such as localization of community participation in school development activities, problem analysis/solving & monitoring, organization of meeting/workshop, production of comprehensive reports to the high level offices. > Division and districts collaboration has improved in linking the DEPs with the DDPs. District level: <ul style="list-style-type: none"> > DEMs and LC officials mostly think that the skills obtained by the Project are useful to their day to day duty. The skills are planning, monitoring, analysis, problem solving, and decision making with prioritisation. > The relationship with LC became very close through the DEP process which brings better implementation of education activities. > Other members of DEM office became familiar with the education issues. Project assisted for the office to work as a team. > Coordination/negotiation with donors improved as they plan based on the DEPs, and more donors are willing to assist in the education sector. Donors do not impose assistance according to their preference. School/Community level: <ul style="list-style-type: none"> > Community/traditional authorities became aware of DEP and issues related to education, and some are willing to provide available resources. > Activities improved school management capacity. > Increased interaction with community for collective action. > Through the marketing activities, awareness of the community members on the education issues deepened. PEAs, SMCs and teachers are sensitised on the challenges and priorities, some politicians can mobilise resources for the project. Earlier some people thought it was the government responsibility to put all structure in place, but now come to realize that they have responsibility to assist in improving the quality of education. - In terms of the Marketing, some of the districts other than 7 selected districts for marketing activities in 2008 are reported to be inspired by the 7 districts' experiences and conducted marketing on their own resources. - Issues on the volume, cumbersome and time consuming of the DEP process are mentioned as constraints and some felt difficult to find their time as well as team members' time. The observation is reported that DEM is often left with all the work while other members, mainly Local Council members,

Annex 5-10

			<p>just participate in the workshop, so DEM has to work very hard under pressure.</p>
<p>3-5 Sustainability</p>			
<p>Policy and systems</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Decentralisation policy support - Harmonization with other initiative (PSIP, DSS, ODS) - Expected role of DEPs 	<ul style="list-style-type: none"> - MoEST (Dep. of Education Planning and Basic Education) confirmed the continuous utilisation of DEPs after the Project as an effective tool for better utilisation of resources and achieving NESP. - As education development plans, the linkage of NESP, DEP and SIP seems to be defined and understood among key stakeholders including high level officials of MoEST. However, in terms of implementation and monitoring of the Plans, while the progress has been seen over the years, the mechanism of utilising DEPs/SIPs for the resource allocation at the central level or utilising plans as the monitoring tools for the achievement of NESP is still under development. - In terms of the linkage of the DEP and SIP, all DEMs stated in the questionnaire survey that SIP should be linked with DEP. - Most of districts in fact incorporate information from schools to DEP and in the districts where SIPs are prepared, SIP becomes key source of information and prioritised activities of SIP feed into DEP. The details of national SIP programme are still under development. - The progress of the Devolution process in the education sector, particularly the devolution of development budget, is conducive to ensure the effective utilisation of DEP. While it has been progressing including ORT being devolved to the district level, the prospect of the process completion is yet to be confirmed. - The direct linkage of DEP and DIP by incorporating DEP activities into the DDP is prompted in the districts where DDP is the essential tool for the budgeting process in the local assembly. 	<ul style="list-style-type: none"> - The district offices are likely to secure the cost of DEP updating/reviewing at the district level from ORT from this year onward. At the central level, MoEST allocated 10,126,000 KW for FY 2010, out of which 126,000 KW is allocated for newsletter (issue 6) printing cost, 5,000,000 KW is allocated for the marketing activities in the next six months and the rest of 5,000,000 KW is allocated for the activities of the DEP update/reviewing after the Project period. The budget for the DEP process at the central level from next fiscal year should be secured from the Dep. of Education Planning and Basic Education. - In terms of the implementation budget, more financial resources are required at the district level to achieve effective implement of DEPs. Particularly for the districts where the local resources are almost limited, the support from the central level is required. Based on the questionnaire survey, 13 out of 20 DEMs agrees that they can obtain budget to implement DEP after the Project "to some extent", while 7 DEMs think that "not much" budget can be obtained.
<p>Financial Aspects</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Budget support to update/reviewing DEPs - Budget support to implement DEPs 		
<p>Institutional aspects</p>	<ul style="list-style-type: none"> - MoEST ownership/commitment - organizational capacity to sustain the DEP process and core trainers system - trained staff remaining (turnover) 	<ul style="list-style-type: none"> - So far, the initiative of MoEST in the implementation of the Project/DEP process has been very limited. However, the Dep. of Education Planning confirmed the assignment of Policy and Planning Section as a focal point in charge of the DEP, who is to replace the role of the DEP's secretariat after the Project. The roles of the focal point section will include: securing the necessary budget for the DEP related activities at the central level, following up the DEP schedule, providing necessary technical inputs/trainings for the core-trainers, and conducting the quality control of the DEPs. - In order to continue the core-trainer system, the members and the role of the core trainers after the Project need to be reconfirmed. - As the role of Dep. of Basic Education is crucial for the implementation of the DEPs, it is required to enhance the close coordination with Dep. of Basic Education. 	

<p>Technical Aspects</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Degree of capacity to update/reviewing DEPs District and Division official - Degree of core-trainer skills 	<ul style="list-style-type: none"> - In terms of the capacity of district officials to continue DEP updates/review without the Project support, 4 out of 21 DEMs & 3 out of 6 LC officials answered that they acquired enough to do "very much", and 15 DEMs and 4 LC officials answered "to some extent". One LC official answered "not enough". - Many of the district offices request continuous support from the division and the central level. Their requests are: continuous training & guidance to improve/refresh necessary skills, facilitating the process on time, and the financial assistance. - Division planners also see that condition and training will be needed for the districts from the central level to ensure the uniformed quality. - Most of core-trainers from district, division, MoEST, MoLGRD think that they obtained skills to continue training without the Project support, although the availability of the core trainers at the central level is another issue. The continuous TOT for the core trainers will be required to correspond to the environment changes as well as to address the turnover of the staff. - The DEP guidelines will be finalized by the end of the Project. The Project is planned to review and confirm that DEP format and process including annual plan are appropriate in order to ensure the sustainability. Some district offices stated that the current format is too technical, requiring many data entry, could be simplified etc.
--------------------------	---	---

ANNEX 6: Schedule of the Evaluation Study

Date			Activity
1	11-Jul	Sun	Ms Hirano arrives at Lilongwe.
2	12-Jul	Mon	9:00 Internal meeting at JICA Malawi office 11:00 Meeting with the Director of Basic Education 14:00 Meeting with Planning Officials in the dept. of Education Planning
3	13-Jul	Tue	8:00 Courtesy call on the Deputy Director of Education Planning 8:30 Meeting with Japanese Experts 13:30 Visit to Central West Education Division (CWED) Office 15:00 Visit to Lilongwe Urban District Education Office
4	14-Jul	Wed	8:30 Meeting with the Deputy Director of Education Planning and Planning Official in the dept. of Education Planning 11:00 Meeting with EDSA/USAID project officers 15:00 Meeting with MoLGRD (planning dept.)
5	15-Jul	Thu	Moving to Deza District 13:30 Dedza District Education Office Evening moving to Biantyre
6	16-Jul	Fri	9:00 Chiradzulu District Education Office afternoon moving back to Lilongwe
7	17-Jul	Sat	Data and information analysis and drafting evaluation grid
8	18-Jul	Sun	Drafting evaluation report
9	19-Jul	Mon	11:00 Internal meeting 14:00 Observation of the workshops and Interview with DEMs and Division Trainers
10	20-Jul	Tue	10:30 Internal meeting (Mr. Sakuma arrives in Malawi) 15:00 Internal Meeting 16:00 Meeting with RR
11	21-Jul	Wed	9:00 Morning Courtesy call on the SEST with senior planner in the dept. of Education Planning 10:30 Meeting with senior planner in the dept. of Education Planning 12:00 Internal meeting
12	22-Jul	Thu	11:00 Internal meeting 14:00 Interview with Japanese Experts 15:30 Minute discussion (the Deputy Director of Education Planning) 16:30 Internal meeting
13	23-Jul	Fri	9:00 Meeting with GTZ 10:30 Meeting with DFID 14:00 Stakeholder meeting with MoEST HQ representatives, Divisional Planners and DEMs 17:00 Internal meeting
14	24-Jul	Sat	Revising evaluation report
15	25-Jul	Sun	Drafting Minutes of Meeting (M/M)
16	26-Jul	Mon	Minute discussion (the Deputy Director of Education Planning)
17	27-Jul	Tue	9:00- 11:30 Steering Committee (SC) for approval on the Evaluation Report 15:00 Meeting with World Bank
18	28-Jul	Wed	AM Signing of Minutes of Meeting 14:30 Debriefing meeting at the Embassy of Japan 16:00 Debriefing meeting at JICA Malawi office
19	29-Jul	Thu	Mr. Sakuma and Ms. Hirano leave for Japan

ANNEX 7: List of Interviewees

Ministry HQ level

Mr. Bernard Sande, Secretary for Education, Science and Technology
Mr. McKnight Kalanda, Director of Basic Education, MoEST
Mr. M. Makalanda, Acting Director of Education Planning, MoEST
Mr. Christopher Naunje, Deputy Coordinator for SWAP, Dep of Education Planning, MoEST
Mr. Lowland Sakala, Budget Officer, Dep of Education Planning, MoEST
Mr. Job Mwamlina, Senior Budget Officer, Dep. of Education Planning, MoEST
Mr. Darwin Pangani, MoLGRD

Division level

Ms. Thokozire Banda, Education Divisional Manager, CWED
Ms. Margaret Alfazema, Senior Divisional Planner, CWED
Ms. Evelyn Mjima, Division Planner, SHED

District level

Lilongwe Urban

Ms. Sezerine C. Misomali, Acting District Education Manager (DEM)
Ms. Doren Maere, Coordinating Primary Education Advisor (CPEA)
Ms. Chrissie Fodya, DEMIS officer
Ms. Eligabela T. Mkandawire, Senior Assistant Accountant
Ms. Catherine Kulemeko, Deputy Director of Planning and Development, LC

Dedza

Mr. Billy Chikhwana Banda, DEM

Chiradzulu

Mr. Charles Sakwata, DEM
Mr. Lucius M. Tung'ande, CPEA
Mr. Aleke S. Uladi, SEMA
Ms. Martha Kabambe, Director of Finance
Mr. Jolly Kanani, Director of Planning and Department, LC
Ms. Beatrice Mwachande, Head teacher, Chiradzulu Primary School

Chitipa

Mr. B.A. Ng'ambi, DPO

Ramphi

Ms. L.M. Chirambo, CREA

Nkhata Bay

Mr. W.G.K. Kaunda, DEMIS officer

Nkhosakota

Mr. K.J. Mphande, DEM

DEPIP team

Ms. Yuki Kobayashi-Sangala	Chief Advisor/Local Education Administration
Ms. Nanako Saito	Project Coordinator/DEP marketing
Dr. Ken Ndala	Project Advisor

Development Partners

Ms. Joan Owomoyela, Chief, EDSA/USAID
Mr. Charles Matemba, EMIS advisor, EDSA/USAID
Ms. Grace Lana Banda, Decentralisation advisor, EDSA/USAID
Mr. Oscar Mponda, Social Development Advisor, EDSA/USAID
Mr. Chikondi Greyson Maleta, Program Management Specialist, USAID
Mr. Jurgen Buchhoiz, Team leader of Basic Education Programme, GTZ
Dr. Don Taylor, Education Advisor, DPID
Ms. Muna Meky, Human Development Specialist, World Bank