

パキスタン・イスラム共和国
パンジャブ州
識字行政改善プロジェクト（フェーズ2）
終了時評価調査報告書

平成22年6月
(2010年)

独立行政法人国際協力機構
パキスタン事務所

パキ事
J R
10-001

パキスタン・イスラム共和国
パンジャブ州
識字行政改善プロジェクト（フェーズ2）
終了時評価調査報告書

平成22年6月
(2010年)

独立行政法人国際協力機構
パキスタン事務所

序 文

パキスタン・イスラム共和国（以下、「パ」国と記す）は、基礎教育への就学率の向上、就学機会の格差是正、教育の質の充実に取り組んでいます。「パ」国は、人間開発の取り組みにおいて遅れをとっており、その改善を優先課題とし、識字率の向上及び初等教育の完全普及を10か年開発計画（2001－2011）、国家教育政策（2009）において掲げ、「万人のための教育（Education For All）」「ミレニアム開発目標（Millennium Development Goal）」を基にした国際的なコミットメントとして取り組んでいます。

国際協力機構は、この識字率向上に関わる「パ」国政府事業への技術支援として、パンジャブ州政府の要請を受け、平成16年7月から3年間にわたり、技術協力プロジェクト「パンジャブ州識字行政改善プロジェクト」を実施し、その成果をさらに発展させるべく「パンジャブ州識字行政改善プロジェクト（フェーズ2）」を平成19年8月から3年間の予定で実施してきました。

本技術協力プロジェクトが平成22年8月に協力期間の終了を迎えるにあたり、当機構は平成22年4月に終了時評価を実施しました。本報告書は、同調査団の調査及び協議の結果を取りまとめたものです。

調査の結果、当技術協力プロジェクトにより、データ活用型ノンフォーマル教育マネジメントのための情報マネジメントシステム及び実践のしくみが開発されました。村におけるフォーマル教育・ノンフォーマル教育の就学向上活動から、州政府による政策策定・意思決定まで、幅広く活用できるしくみであり、ノンフォーマル教育事業の効率性の向上と効果の発現に貢献していることが確認されました。自立発展性と持続性を担保するためには、州及び県の実施能力をより向上させることが必要であることから、プロジェクト期間を6か月延長することが決定されました。

この技術協力プロジェクトによる体験と教訓が、広く関係者に共有され、今後の国際協力に活用されることを期待致します。

本調査の実施にあたり、ご協力いただいた「パ」国政府関係機関及び我が国の関係各位に深く謝意を表するとともに、引き続き一層のご支援をいただけますようお願い申し上げます。

平成22年6月

独立行政法人国際協力機構
パキスタン事務所長 西片 高俊

目 次

序 文
目 次
地 図
写 真
略語表

評価結果要約表

第1章 終了時評価調査概要	1
1-1 調査の背景と目的	1
1-1-1 調査の背景	1
1-1-2 調査の目的	2
1-2 調査団の構成と調査期間	2
1-2-1 調査団の構成	2
1-2-2 調査期間	2
1-3 対象プロジェクトの概要	3
第2章 評価調査の方法	6
2-1 評価調査のデザイン	6
2-2 データ・情報の収集方法	7
第3章 評価結果	8
3-1 プロジェクトの実績	8
3-1-1 投入実績	8
3-1-2 活動実績	8
3-1-3 成果達成度	16
3-1-4 目標達成度	19
3-2 プロジェクトの実施プロセス	21
3-3 評価5項目による評価結果	23
3-3-1 妥当性	23
3-3-2 有効性	24
3-3-3 効率性	24
3-3-4 インパクト	25
3-3-5 自立発展性	26
3-3-6 効果発現に関する貢献・阻害要因	27
3-4 結 論	28

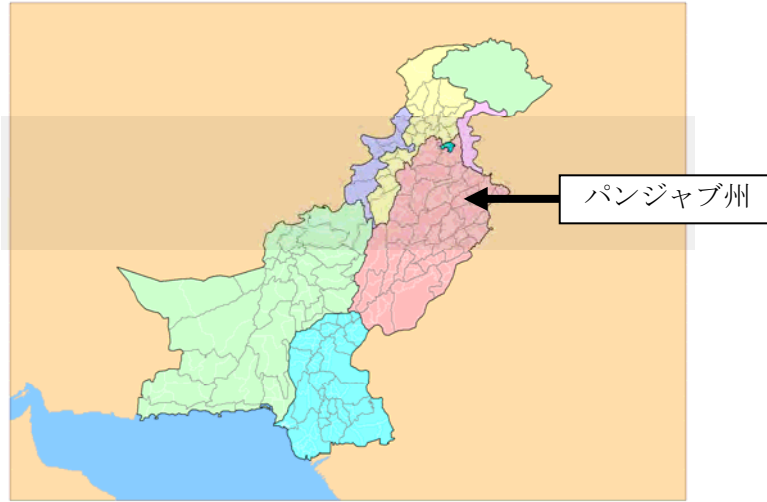
第4章 提言と教訓	30
4-1 提言	30
4-2 教訓	31

付属資料

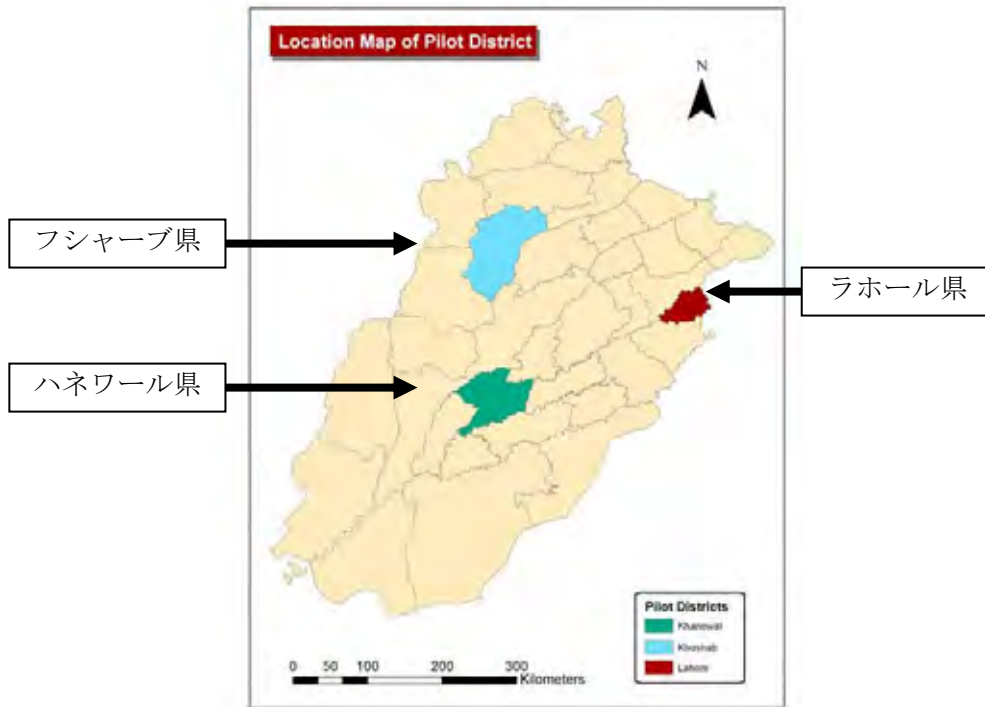
1. PDM	35
2. 面談者リスト	37
3. 署名M/M (英文)	40

地 図

パキスタン全土及びパンジャブ州



パンジャブ州及びパイロット県



写

真



ノンフォーマル教育小学校



ノンフォーマル教育小学校



成人識字センター（女性）



成人識字センター（女性）



成人識字センター（女性）



成人識字センター（男性）



成人識字センター（男性）



ユニオンカウンシル教育委員会メンバー

略 語 表

AJK	Azad Jammu and Kashmir	
ALC	Adult Literacy Center	成人識字センター
B & A	Budgeting and Accounting	予算・会計
CBO	Community Based Organization	コミュニティ組織
C/P	Counterpart	カウンターパート
DESP	District Education Strategic Plan	県教育計画
DLO	District Literacy Officer	県識字官
EDO, Education	Executive District Officer, Education	県教育行政官
EDO, Literacy	Executive District Officer, Literacy	県識字行政官
EFA	Education For All	万人のための教育
HRD	Human Resource Development	人材開発
ICT	Islamabad Capital Territory	イスラマバード首都圏
GIS	Geographic Information System	地理情報システム
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
LHW	Lady Health Worker	女性ヘルスワーカー
LNFBED	Literacy and Non-Formal Basic Education Department, Government of the Punjab	パンジャブ州識字・ノンフォーマル基礎教育局（パンジャブ州識字局）
LitMIS	Literacy Management Information System	識字マネジメント情報システム
LM	Literacy Mobilizer	識字モビライザー
LP	Literacy Program	識字プログラム（パンジャブ州識字局事業）
M & E	Monitoring and Evaluation	モニタリング評価
MIS	Management Information System	マネジメント情報システム
M/M	Minutes of Meetings	協議議事録
NEF	National Education Foundation	国立教育基金
NFBE	Non-Formal Basic Education	ノンフォーマル基礎教育
NFBES	Non-Formal Basic Education School	ノンフォーマル小学校
NFE	Non-Formal Education	ノンフォーマル教育
NFEMIS	Non-Formal Education Management Information System	ノンフォーマル教育マネジメント情報システム
NGO	Non Governmental Organization	非政府組織

OJT	On-the-Job Training	オンザジョブ・トレーニング
PC-1	Planning Commission Document 1	プロジェクト計画書 1
P & D	Planning and Development Board, Government of the Punjab	パンジャブ州計画開発局
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PIU	Project Implementation Unit	
PLPP	Punjab Literacy Promotion Project	パンジャブ州識字行政改善プロジェクト
PO	Plan of Operation	活動実施計画表
R & D	Research and Development	研究開発
R/D	Record of Discussion	合意議事録
TEVTA	Technical Education and Vocational Training Authority	技術教育・職業訓練庁
TOT	Training of Trainers	トレーナーズ・トレーニング
UC	Union Council	ユニオンカウンスル
UCEC	Union Council Education Committee	ユニオンカウンスル教育委員会
UCEP	Union Council Education Plan	ユニオンカウンスル教育計画
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization	ユネスコ
UPE	Universal Primary Education	初等教育普遍化
VEC	Village Education Committee	村落教育委員会
VEP	Village Education Plan	村教育計画

評価結果要約表（和文）

1. 案件の概要	
国名：パキスタン・イスラム共和国	案件名：パンジャブ州識字行政改善プロジェクト（フェーズ2）
分野：基礎教育	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：パキスタン事務所	協力金額（2010年4月現在）：計約1.7億円
協力期間：2007年8月～2010年8月	先方関係機関： パンジャブ州識字・ノンフォーマル基礎教育局 （英） Literacy and Non-Formal Basic Education Department, Government of the Punjab (LNFBED)
	日本側協力機関名：
	他の関連協力： パンジャブ州識字行政改善プロジェクト(フェーズ1)
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>パキスタン・イスラム共和国（以下、「パ」国と記す）においては、いまだに全人口の約半数が非識字という状態であり、この数字は低識字の人口が集中する南アジア諸国においても最低レベルである。このような実態にかんがみ、「パ」国内で最大の人口を抱える東部のパンジャブ州では、地方分権化の機構改革の中で2002年8月に「識字・ノンフォーマル基礎教育局（LNFBED）」を設立した。LNFBEDでは、公立学校にアクセスできない5～14歳の学齢期の子どもに対しノンフォーマル基礎教育を実施、また15～35歳向けの成人の識字教育（識字教室）、さらに初等教育を補完する就学前教育を実施し、識字率の向上を目指している。JICAはLNFBEDの要請に基づいて、LNFBEDを実施機関とする「パンジャブ州識字行政改善プロジェクト」（Punjab Literacy Promotion Project：PLPP）の技術協力を2004年7月から2007年7月まで実施した。同プロジェクトでは識字マネジメント情報システム（Literacy Management Information System：LitMIS）が開発され、計画策定の中でいかに情報を収集・蓄積・活用するかが示された。また、主にモデル4県において、ノンフォーマル小学校（Non-Formal Basic Education School：NFBES）及び成人識字センター（Adult Literacy Center：ALC）を開校・運営するプロセスを示し、成果・インパクトが発現した。同プロジェクト（フェーズ1）終了時には、プロジェクトの成果・インパクトを継続し、LNFBEDが計画していたLitMISの他31県への展開を行うためには、州・県の更なる能力強化が必要であることが確認され、2007年8月末からフェーズ2を開始した。2010年8月に終了が予定されているところ、これまでの成果を検証し、協力延長の要否を判断するとともに、教訓・提言を抽出するために、終了時評価を実施した。</p> <p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標：ノンフォーマル小学校と成人識字センターへのアクセス及び展開がパンジャブ州内のパイロット地域から他地域へと拡大する</p> <p>(2) プロジェクト目標：パンジャブ州内にて識字・ノンフォーマル教育活動のためにLitMIS（改訂版）を活用する戦略が構築される。</p> <p>(3) 成果：</p> <p>1) 改訂版LitMIS（Non-Formal Education Management Information System：NFEMIS）を活用した識字・ノンフォーマル教育活動のマネジメントが、パイロット活動を通じて強化される。</p> <p>2) 識字・ノンフォーマル教育活動に関する改訂版LitMISの活用及びマネジメントがステ</p>	

ークホルダー間で共有される。

1-3 投入 (2009年12月まで)

<日本側>

(1) 専門家派遣

長期専門家2名、短期専門家2名(派遣延べ5回)を派遣した。

(2) 研修員受入れ

2名の研修員を本邦とタイ国での研修に派遣した。

(3) 機材供与

NFEMIS用機材(コンピューター、プリンタ、スキャナなど)などを供与した。

(4) プロジェクト関係費用

日本人専門家の活動に必要な経費を支出した。終了時評価時点の支出費用の合計は、約49,602千ルピー相当(2009年度まで。1ルピー=1.056円《2010年3月》)。

<「パ」国側>

(1) カウンターパート(C/P)配置

人事異動のあった者を含め、州・県政府で延べ41名のC/Pを配置した。

(2) ローカルコスト

C/Pの人件費を負担し、県事務所における専門家、プロジェクトローカルスタッフの執務スペース、セミナー・研修等の会場を提供した。

2. 終了時評価調査団の概要

調査者	1. 佐藤 俊也(団長) 2. 水野 敬子(ノンフォーマル教育行政) 3. 江崎 千絵(評価企画) 4. 横田 千映子(評価管理) 5. Nazia Seher(評価管理) 6. 田中 恵理香(評価分析)	JICAパキスタン事務所次長 JICA国際協力専門員 JICA人間開発部基礎教育第一課 JICAパキスタン事務所員 JICAパキスタン事務所プログラムオフィサー 株グローバルリンクマネジメント 社会開発部シニア研究員
調査期間	2010年4月6日～2010年4月24日	評価種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

3-1-1 成果の達成度

(1) 成果1

1) LitMISの改訂

国立教育基金(National Education Foundation: NEF)との共同開発のもと、改訂版LitMIS(改訂されたLitMISは本プロジェクトではNFEMISと呼ばれる)が完成し、すでにパイロット県(District)でその有用性が試験され、今後は州政府による「モデル県プロジェクト」で採用される予定である。NEFはPLPPとの協働事業に非常に意欲的であり、NFEMISの開発及び試行に際して高いコミットメントを示してきた。また、4月以降に順次NFEMISを全国展開する意向を有している。

現行プロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)改定時に懸念を指摘されていた、データの更新については、女性ヘルスワーカー(Lady Health Worker: LHW)によるデータの更新が可能であることが、パイロットプロジェクトを通して実証された。NFEMISでは、ノンフォーマル教育事業の計画・運営・モニタリングの一連の流

れにおいて、県・州のマネージャーが事業実施の向上に活用できる32種のレポートを製作することが可能となった（学習到達度については開発中）。NFEMISの識字・ノンフォーマル教育マネジメントの現場への適応については、ハネワール、フシャーブ、ラホール¹の3県のALC（PLPPのパイロット事業）及びNFBES（LNFBED事業）に加え、NEFのラホール州事務所とムルタン・サルゴダエリア事務所（それぞれハネワール県とフシャーブ県を管轄）にて試行された。

終了時評価でのインタビューによれば、ALC及びNFBESの設置・計画が、データやマッピングに基づき、地域的な重複がなくなるといった効果が指摘された。更には、効果的な運営、ドロップアウトの防止・トラッキング、学習意欲の向上や学習内容の質の向上を促進するモニタリング機能が加わり、より効果的になされるようになった。

2) 教育計画の策定

ユニオンカウンシル（Union Council : UC）及び村落¹の教育計画を策定する活動が実施され、その結果、5つのパイロットUC（ラホール県1、フシャーブ県2、ハネワール県2）と22の村落で策定が完了している。策定されたプランをもとに、県識字局の識字モビライザー（Literacy Mobilizer : LM）及び村落教育委員会（Village Education Committee : VEC）によるモニタリングが実施されつつある。

3) パイロット活動の実施

パイロット3県（ラホール県、フシャーブ県、ハネワール県）において49のALCを運営するパイロット活動が実施された。VEC、ユニオンカウンシル教育委員会（Union Council Education Committee : UCEC）、県識字行政官などの関係者が主体となって一連のプロセスをマネジメントできるよう、ファシリテーションを行うとともに、有効なプロジェクトマネジメントのモデルを提示した。これらの活動を通じて、48名のALC教員に対する識字教育法と学級運営に関する研修が実施された。識字教室登録者は積極的に識字教室に参加している。ALCの参加者は、識字と職業スキルの能力を向上させている。

4) データ活用型ノンフォーマル教育マネジメントハンドブックの作成

NFEMISを活用した「データ活用型ノンフォーマル教育マネジメント」のハンドブックドラフトが完成した。今後、パイロットプロジェクトの結果・教訓、及び関係者への研修に活用した結果を反映し、最終化する。

アウトプット1は、順調に達成されつつある。パイロット県においてNFEMISによるデータ活用型マネジメントの手法を実践する能力が向上しつつある。パイロット県のステークホルダーは、NFEMISから製作されるレポートに基づいて現状分析を行い、識字・NFEマネジメントにNFEMISのデータを活用している。しかしながら、現在のところ、日本人専門家とプロジェクトで雇用しているローカルスタッフが、パイロット県スタッフとステークホルダーに支援を行っており、LNFBEDには、NFEMISの運用を行う技術スタッフは今後配置される予定である。LNFBEDにおいて効果的な識字・ノンフォーマル教育マネジメントを確立するには、C/Pとステークホルダーに対する一層の能力強化を行うことが必要である。

¹ 「パ」国の行政区分は、州（Province）、県（District）、ユニオンカウンシル（Union Council）、村落（Village）となっている。

(2) 成果2

1) フォーラム・ワークショップの実施

村からUC、県、州まで、それぞれのレベルでフォーラム・ワークショップが開催され、NFEMISの共有、県教育計画 (District Education Strategic Plan : DESP)、ユニオンカウンシル教育計画 (Union Council Education Plan : UCEP)、村落教育計画 (Village Education Plan : VEP) の策定が進められた。

2) LNFBED教育戦略計画の策定支援

LNFBEDにおいて教育戦略計画2010-20 (Strategic Plan of Literacy and Non-Formal Basic Education Department, Government of the Punjab) の策定に対し、技術的支援及びワークショップ等を通じたファシリテーションを行った。州政府首席次官 (Chief Secretary) に提出され合意された。

3) LNFBED・県・その他ステークホルダーの能力強化

主にオンザジョブ・トレーニング (On-the-Job Training : OJT) を通じて州・パイロット県及びUCレベルの関係者に対する能力強化を行ってきた。また、県行政官向け研修、LHWへの研修、NFBS/ALC教員のためのワークショップ、地理情報システム (Geographic Information System : GIS) 研修、LMの研修等が実施された。

アウトプット2は、順調に達成されつつある。ステークホルダーに対し各種フォーラムやセミナーが開催され、NFEMISの共有が進んでいる。フォーラムやワークショップを通じ、ステークホルダーのNFEMISに対する理解が向上し、NFEMISを運用し活用する能力が高まっている。LNFBEDにおいて教育戦略計画が策定され、2つの県とパイロットUC、多くの村落において、DESP、UCEP、VEPが策定されている。

3-1-2 プロジェクト目標と上位目標の達成見込み

(1) プロジェクト目標達成度

プロジェクト目標は、徐々に達成されつつあるといえる。州、県、UC、村落レベルで教育戦略計画・教育計画が策定されている。LNFBEDに識字・ノンフォーマル教育を推進するマネジメント体制が確立されつつあり、5つの部署 (モニタリング、マネジメント情報システム [Management Information System : MIS]、人材開発 [Human Resource Development : HRD]、研究開発 [Research and Development : R&D]、予算・会計 [Budgeting & Accounting : B&A]) の設置準備が進んでいる。パイロット活動は、州から草の根レベルまでのステークホルダー及びALCで実施している職業訓練等に関連する他セクター関係者の関与により、円滑に運営されている。現時点では、州、県、UC、村落レベルの活動の多くの部分を、日本人専門家とプロジェクトローカルスタッフが支援しており、パンジャブ州で識字・ノンフォーマル教育マネジメント戦略²を確立し、プロジェクト目標を十分達成するためには、C/P機関の能力強化と制度構築が必要である。

(2) 上位目標の達成見込み

終了時評価時点で上位目標達成の見込みを正確に予測するには多少困難があるものの、プロジェクトの活動が今後もLNFBEDのイニシアティブで継続できれば、上位目標達成の見込みはあるといえる。パンジャブ州計画開発局 (Planning and Development Board, Government of the Punjab : P&D) では、すでに7件のプロジェクトが承認されて

² プロジェクト目標に記載されている「戦略 (Strategies)」には、様々な解釈が可能であるが、終了時評価では、Strategic Planなどの戦略計画文書のみならず、事業を計画・実施・モニタリングしていくための (戦略的な) 体制全体を指すものとする事で合意した。

おり、これらプロジェクトの実施及び識字・ノンフォーマル教育活動の拡大にあたってはNFEMISが活用されるものと見込まれている。NFEMISに基づきNFBESとALCの数と登録者数が計算され、州教育戦略計画に盛り込まれている。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

妥当性は高い。

- 1) 「パ」国及びパンジャブ州において、識字は重要な課題である。「パ」国の識字率は54%である (UNESCO EFA Global Monitoring Report)。パンジャブ州の識字率は、平均58% (男性67%、女性48%) と低く、また、人口増加に伴い、非識字者人口が増加している (州教育戦略計画)。識字率の向上には、フォーマル/ノンフォーマル教育の強化が不可欠である。
- 2) 「パ」国政府は、識字教育に重点を置いている。
- 3) 日本の外務省による対「パ」国ODA方針では、①人間の安全保障の確保と人間開発、②健全な市場経済の発展、③バランスのとれた地域社会・経済の発展、が基本方針となっており、①の3つの重点分野の中に、基礎教育の充実と諸格差の縮小が掲げられている。

(2) 有効性

有効性はおおむね高い。

- 1) プロジェクト目標は達成されつつある。NFEMISに基づくデータ活用型マネジメントに関する体制が整備されつつあるといえる。州教育戦略計画が完成し、戦略計画に基づき、LNFBEDに、新たに5つの部署の設置が進められており、人員の募集を開始している。県、UC、村落でも教育計画の活用を進めようとしている。ただし、プロジェクト目標を確実に達成するためには、一層の能力強化と制度化が必要である。
- 2) プロジェクト目標とアウトプットは論理的に整合性がある。改訂版LitMIS (NFEMIS) が完成することと、それが関係者に共有されることは、NFEMISを活用する体制の整備に不可欠である。アウトプットのプロジェクト目標達成への貢献度は大きい。
- 3) プロジェクト目標を達成するための外部条件については、大きな影響はなかった。LNFBED、県のスタッフの交代がしばしば起こっている。そのため、専門家・プロジェクト現地スタッフからプロジェクトについて説明をするのに時間を要したことがあるが、プロジェクトの進捗に大きな影響はなかった。

(3) 効率性

効率性は高い。

- 1) 比較的少ない投入でアウトプットが達成されつつある。投入は適切に実施・活用されている。また、投入はすべて適切に活用されている。十分な活動が計画・実施され、アウトプットの達成につながった。
- 2) 長期・短期専門家の派遣は適切であり、プロジェクトローカルスタッフはNFEMIS開発とデータ活用型マネジメントサイクルの実施に適切な活動を行った。供与した機材は、サーバー用マシンやデスクトップPCなど限られているが、効率的な活動を行うため、適切に選定された。
- 3) 「パ」国側は、人員・予算の可能な範囲で必要な投入を行ったが、C/Pの配置、特に技術的C/Pの配置は十分ではなかった。

(4) インパクト

正のインパクトが見込める。

- 1) LNFBEDが一層の能力強化を図りイニシアティブを発揮してプロジェクトでの活動を順調に継続していけば、上位目標の達成が期待できる。
- 2) プロジェクトで確立されたデータ活用型マネジメントを適用して識字・ノンフォーマル教育プロジェクトを州内に普及する計画があり、県のパイロット地区以外において、すでに活動を拡大する準備が進められている。
- 3) NFEMISの開発でプロジェクトと協力したNEFでも、データ活用型マネジメントをパンジャブ州内及び全国の他地域に拡大する具体的計画を有している。NEFによるNFEMISの普及により、プロジェクトの成果の拡大が進むものと期待される。

(5) 自立発展性

人材・予算の配置も含めた組織的な能力が向上すれば、自立発展性は見込める。

- 1) 政策面では、識字・ノンフォーマル教育に関する問題の深刻さから、識字・ノンフォーマル教育の向上は今後も「パ」国の重点分野であると考えられる。国家教育政策等の政策文書でも明らかであり、国家識字カリキュラムが策定されていることから識字を重視している方針がうかがえる。
- 2) 財政面の自立発展性は現時点では高くない。LNFBEDの予算は現在のところ潤沢ではないが、州教育戦略計画が策定され予算計画が明確になったことで、今後予算が確保されやすくなる見通しである。
- 3) 技術的自立発展性はある程度見込まれる。C/P機関は活動を継続する意思がある。C/Pは、プロジェクトの活動を通じある程度訓練されたが、自分たちだけでNFEMISを運用しモニタリングを継続するには、まだ能力が十分とはいえない。

3-3 効果発現に関する貢献・阻害要因

(1) 計画内容に関すること

<貢献要因>

パイロットALCの運営を実証活動として計画に取り入れたこと、草の根レベルまでを巻き込んだ活動実施を計画したことが挙げられる。

<阻害要因>

特になし。

(2) 実施プロセスに関すること

<貢献要因>

NFEMISの開発において、キャパシティのある連邦機関と協調したことは、MISの開発の質を高めたのみならず、全国への波及効果をもたらした。

<阻害要因>

LNFBEDの次官の頻繁な交代や、プロジェクトに関する方針の変更によりPDMの枠組みを二度改訂することとなったことは、プロジェクト前半の円滑な進捗に重大な影響を与えた。運営指導調査によって「パ」国側と協議を重ね、PDMを改訂した後は、日本側・「パ」国側の協調により、新しい計画に基づいて活動が円滑に実施された。

3-4 結論

PDM改訂後プロジェクト期間の後半は、プロジェクトは順調に進捗した。プロジェクト終了までに予定していた活動はほぼ完了する見込みで、アウトプットは達成されつつある。主にプロジェクト実施プロセスにおけるOJTを通じて、州及び県レベルのC/Pの能力が強化されており、プロジェクト目標はおおむね達成される見込みである。草の根レベルから州レベルまでの多様なステークホルダーの関与のもと、NFEMISを開発し、NFEMISに基づいた有効なデータ活用型マネジメントを開発するためのパイロット活動を実施した。こうした活動により、ステークホルダーの能力が強化され、マネジメントが向上している。

しかしながら、多くの取り組みはプロジェクト日本人専門家及びローカルスタッフのサポートにより実施しているのが現状である。データ活用型ノンフォーマル教育マネジメントが州及び県レベルで持続的に実施されていくためには、LNFBED内の体制整備及び関係者の能力強化が不可欠であり、それら更なる協力によって上位目標の達成見込みが高まる。

LNFBEDは、10か年戦略計画に基づき、州政府内にMIS、モニタリング、人材開発部門を設置するべく、具体的な人員配置を進めている。また、フシャープ県、ハネワール県を含むモデル4県識字プロジェクト（州政府PC I）を改訂し、2014年までの予定で新規NFBESの設置・運営を行っていく。右の取り組みに合わせ、州及び県政府の能力育成を行い、NFEMISの制度化及び定着を促進することが重要である。そのため、プロジェクト期間を6か月延長し（2011年2月まで）、以下の取り組みを行うこととする。

- (1) LNFBED MIS、モニタリング、人材開発部門の能力強化
- (2) モデル4県識字プロジェクトの進捗に合わせた州及び県の能力強化
- (3) LNFBED MIS部門による州内32県へのNFEMIS普及の支援

3-5 提言（延長期間にLNFBEDとプロジェクトが協働で行うべき事柄）

- (1) LNFBEDの能力開発を促進する
 - 1) MIS、モニタリング、人材開発部門の制度化・常設化
 - 2) 改訂版LitMISの活用におけるLNFBEDの技術面での能力開発
- (2) LNFBEDが実施するすべての識字・ノンフォーマル事業にデータ活用型マネジメントを適用する
- (3) パイロット事業の成果を取りまとめ、他の地域に普及させる
 - 1) データ活用型マネジメントや質向上についての観点から、パイロット事業の成果、インパクト、課題について分析し、普及に向けて文書に取りまとめる。
 - 2) パイロット県が、パイロットUCにて蓄積された好事例や教訓を、EFAフォーラムを通じてその他のUCに広めていくのを支援する。
 - 3) データ活用型ノンフォーマル教育マネジメントハンドブック研修モジュールの取りまとめや研修実施において、パイロット事業で経験を積んだ人材を活用する。
- (4) 他のプロバイダーが実施するノンフォーマル・識字事業におけるデータ活用型マネジメントの適用を促進する。
- (5) 最終セミナーを実施し、より広いステークホルダーに対する経験と教訓を共有する。
- (6) 教育局や他の主要な関係者とLNFBEDの協働体制を強化する。

3-6 教訓

(1) データ活用型マネジメントアプローチの有効性

データ活用型マネジメントは、関係者の考え方に変化をもたらすとともに、草の根レベルから行政レベルの能力を伸ばす有効な方策である。

(2) NFE実施における多様なステークホルダーの包摂

NFEは、公共セクターのみならず民間セクターにより積極的に実施されている。したがって、プロジェクトにおいてNFEのツールを開発する際には、多様なステークホルダーを巻き込み、彼らの意見を取り込むことにより、汎用性の高いツールを作り上げることが可能となる。特にNFEにおいて重要なのはコミュニティの参加である。

(3) 成人識字クラスの効果的な実施と継続性

スキルトレーニングを組み合わせた成人識字は、学習者の参加意欲を高めるとともに、中退率を減らす上で効果がある。コミュニティ動員や成人識字クラスの開始から、学習者やコミュニティの主体性に基づく継続的な活動を促進するようなファシリテーションを組み込んでいく必要がある。

(4) 識字・教育から派生するコミュニティ活動の広がり

識字と教育の問題は不利な立場にある多くのコミュニティが直面する基本的かつ共通の課題の一つである。したがって、共通の課題の下、コミュニティが共に問題に対処する方策を考えることは、将来的に他の社会セクターに関連する課題への対処につながっていくと考えられる。

(5) 初等教育の完全普及に向けたフォーマル教育・ノンフォーマル教育の協働

NFEの実施において、まずは基礎教育に関する課題全体を分析・把握し、フォーマル教育・ノンフォーマル教育の役割を検討することが必要である。このような分析に基づいた最適な介入を行うことが効果的であり、フォーマル教育・ノンフォーマル教育両者による協働が肝要である。

Summary of Terminal Evaluation

1. Outline of the Project	
Country : Islamic Republic of Pakistan	Project title : Punjab Literacy Promotion Project Phase-II (PLPP)
Issue/Sector : Basic Education	Cooperation Scheme : Technical Cooperation Project
Division in Charge : JICA Pakistan Office	Total cost (As of April 2010) Total : Approximately 170million Yen
Period of Cooperation : August 2007 - August 2010	Partner Country's Implementing Organization : Literacy and Non-Formal Basic Education Department, Government of the Punjab (LNFBED)
	Supporting Organization in Japan :
	Related Cooperation : Punjab Literacy Promotion Project Phase-I
1-1 Background of the Project	
<p>JICA, in close collaboration with LNFBED, implemented Punjab Literacy Promotion Project (Phase I) from July 2004 to July 2007. In PLPP Phase I, JICA shared the responsibility for the capacity building of the "Model Districts for Literacy Campaigns to Achieve 100% Literacy Project" (Model Districts Project) in terms of developing Literacy Management Information System (LitMIS) and its utilization. In August 2007, based on the request from the Government of Pakistan, PLPP Phase II was started with an aim to expand LitMIS throughout the Punjab Province within the project duration of three years.</p>	
1-2 Project Overview	
<p>(1) Overall Goal : Access to and coverage of Non-Formal Basic Education (NFBE) schools & Adult Literacy Centers (ALCs) is expanded from pilot areas to other districts of Punjab Province.</p> <p>(2) Project Purpose : Strategies to utilize Modified LitMIS for literacy/NFE activities in Punjab Province are developed.</p> <p>(3) Output :</p> <p style="padding-left: 40px;">Output 1 Literacy/NFE project management is strengthened based on Modified LiMIS through pilot activities.</p> <p style="padding-left: 40px;">Output 2 Application and management of Modified LitMIS in literacy/NFE activities is shared among stakeholders.</p>	
1-3 Inputs	
(As of April 2010)	
<Japanese side >	
Long-term expert	2
Short-term expert	5

Acceptance of trainees (in Japan and Thailand)	2
Equipment supplied	Data management equipment (computers, printers, etc.)
Local Cost	PKR 49,602,000 (up to March 2010) (US\$1=PKR84.5: as of 1 April 2010)
< Pakistani side >	
Counterparts (CP)	41
Local cost	Personnel cost for CP, provision of office space in District, venue for seminars and training courses
2. Evaluation Team	
Members of Evaluation Team	<p>1. Mr. Toshiya Sato (Team Leader) Senior Representative, JICA Pakistan Office</p> <p>2. Ms. Keiko Mizuno (Non-Formal Education Management) Senior Advisor (Education), JICA Headquarter</p> <p>3. Ms. Chie Ezaki (Evaluation Planning) Basic Education Division I, Human Development Department, JICA Headquarter</p> <p>4. Ms. Chieko Yokota (Evaluation Coordination) Representative, JICA Pakistan Office</p> <p>5. Ms. Nazia Seher (Evaluation Coordination) Senior Program Officer, JICA Pakistan Office</p> <p>6. Ms. Erika Tanaka (Evaluation and Analysis) Senior Researcher, Global Link Management Inc.</p>
Period of Evaluation	4 April 2010 –24 April 2010
	Type of Evaluation : Terminal evaluation
3. Results of Evaluation	
3-1 Summary of Evaluation Results	
(1) Relevance	
Relevance is high in terms of needs and policy in Pakistan, Japanese Official Development Assistance (ODA) policy, and project design.	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Literacy is a priority issue in Pakistan and in Punjab Province. Literacy rate in Pakistan is 54%. (UNESCO EFA Global Monitoring Report). In Punjab Province, the average literacy rate is 58% (male: 67%, female: 48%). Also the population of illiterates is increasing. While strengthening formal education is important to eradicate illiteracy, it is also necessary to provide literacy and NFE with illiterate adults and out-of-school children. ➤ The Pakistani government put a priority on Literacy and Non-Formal education in its education policy. ➤ In ODA policy by the Japanese Foreign Ministry toward Pakistan, the priority areas are; 1) Ensuring Human Security and Human Development, 2) Development of Sound Market Economy, and 3) Achievement of Balanced Regional Socio-economic Development. ‘Improvement of Basic Education and Reduction of Various Disparities’ is one of the pillars in ‘Ensuring Human Security and Human Development’. 	
(2) Effectiveness	
Effectiveness is high in general.	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Project Purpose is being achieved. Data-Driven Management system, utilizing Modified LitMIS (NFEMIS) is being established. Provincial Strategic Plan was developed and five wings are in the 	

process of establishment and recruiting has been already started. Utilization of Education Plan is discussed at District, Union Council (UC), and Village levels. However, further capacity development and institutionalization is necessary to fully achieve Project Purpose.

- There is not much adverse influence of the Important Assumptions to achieve Project Purpose. There occurred frequent change of staff at LNFBED and Districts, however, through the explanation, no significant influence in overall project implementation has been observed.

(3) Efficiency

Efficiency is high.

- Outputs are produced by the relatively small amount of inputs. Inputs were implemented appropriately.
- Japanese side dispatched experts with appropriate experiences and high commitment. Local staff hired by JICA's financial support implemented appropriate activities in development of NFEMIS and implement Data-Driven Management cycle. Small amount of equipment, such as server machines and desktop PCs, was appropriately selected and provided to implement activities efficiently.
- Pakistan side has allocated human resources and budget within its capacity. However, assignment of counterparts, especially technical counterparts, was not sufficient.

(4) Impact

Positive impact is expected.

- Overall Goal is expected to be achieved if the activities are smoothly continued with the initiative of LNFBED with enhanced capacity.
- There is a plan to expand literacy/NFE projects in Province, utilizing Data Driven Management established by the Project and preparation has been started to expand activities outside pilot sites in Districts.

In addition, NEF, which collaborated with the Project in development of NFEMIS, is planning to expand Data-Driven Management system to Punjab and other areas nationwide.

(5) Sustainability

Sustainability can be expected, if institutional capacity is strengthened, including personnel and budget allocation.

- In policy aspect, promotion of literacy/NFE continues to be priority area in terms of its seriousness. It is clear in the policy paper such as National Education Policy and National Curriculum for Literacy.
- Financial sustainability is not high at the moment. The budget of LNFBED is not abundant currently. However, as Provincial Strategic Plan has been developed in the Project implementation process, and the Plan states budget planning, there is expectation that budget can be more effectively secured in the future.
- Technical sustainability is expected to some extent. CP organizations have intention to continue activities. CPs are trained through project activities but they are not fully able to manage NFEMIS and conduct monitoring on their own yet.

3-2 Factors that promoted and impeded realization of effects

(1) Promoting Factors

Promoting factors are; incorporation of ALC activities into planning as demonstration activity, planning of activities with involvement of grass roots level stakeholders. The Project collaborated with the NFE, Federal Organization with capacity, and it resulted in the improved quality of MIS as well as nationwide expansion.

(2) Impeding Factors

One impeding factor is the delay of establishing framework due to frequent change of LNFBED Secretaries and policy change. The Project revised PDM twice in line with the LNFBED policy and implemented activities in collaboration between Pakistani and Japanese sides.

3-5 Conclusion

The Project is implemented smoothly in the latter half of the project period after the revision of PDM. Planned activities are expected to be completed and Outputs are being achieved. The project has successfully modified LitMIS into NFEMIS through involving diversified stakeholders from Village to Provincial levels, and has carried out pilot activities to develop the effective Data-Driven Management with NFEMIS which are bringing about management improvement through the capacity building of stakeholders.

However, they are still conducting literacy/NFE management such as overall planning, monitoring, and data operation with support of Japanese experts and Project staff. It is still necessary to further develop the institutional capacity at Provincial, District, UC, and Village levels to fully achieve Project Purpose, to enhance sustainability, and to contribute to the achievement of Overall Goal.

Now that the LNFBED is in the process of establishing MIS, Monitoring, Human Resource Development (HRD) wings which will be responsible for Data-Driven Management with NFEMIS throughout the Province (targeting all the 36 Districts), and is going to commence the Model Project implementation in the four Districts, it is necessary to strengthen the capacity of Provincial government as well as District governments during the course of those activities in order to institutionalize NFEMIS and enhance its sustainability. In order to fulfill those aims, it is confirmed that extension is necessary for another six months up to February 2011 to achieve outputs on three areas as follows:

- (1) Capacity building of Provincial institutions, especially for MIS, Monitoring and HRD wings
- (2) Capacity building of Model Project Implementation Unit in parallel with its implementation
- (3) Expansion on NFEMIS to other 32 Districts than model Districts in Punjab through MIS wing.

3-6 Recommendations

(1) Capacity Development of LNFBED

- 1) Institutionalization of MIS, Monitoring and HRD wings
- 2) Technical Capacity Development of LNFBED Staff on Utilization of NFEMIS

(2) Applying Data-Driven Management with NFEMIS to all the Literacy/NFE Projects to be implemented by LNFBED

- (3) Compilation and Dissemination of the outcomes of the pilot activities to other areas/Districts
 - 1) Making an analysis of the outcomes, impact, challenges of the pilot activities from the perspectives of Data-Driven Management with NFEMIS and the quality improvement, and compiling a document for dissemination, which may be incorporated into the Data-Driven Management Handbook.
 - 2) Facilitating the Pilot Districts to share good practices and lesson learned by the Pilot Union Councils with other Union Councils through District EFA Forums for dissemination.
 - 3) Utilizing human resources capacitated through pilot activities in elaboration of training modules of Data-Driven Management Handbook, and implementation of the training based on the said modules.
- (4) Promoting the application of Data-Driven Management with NFEMIS to Literacy/NFE activities implemented by other NFE providers
- (5) Organizing a wrap-up seminar to disseminate the experiences and lessons learned by the Project to wider stakeholders
- (6) Strengthening the coordination between LNFEBED, Education Department and other major stakeholders

3-7 Lessons Learned

- (1) Effectiveness of utilizing Data-Driven Management approach

Data-Driven Management can be an effective way to change the mindset of stakeholders and to develop their capacity from grassroots to District levels.
- (2) Inclusion of diversified stakeholders in NFE

NFE is implemented by various service providers ranging from public sector to private sector such as NGOs and CBOs. When developing NFE tools, it is important to involve various stakeholders and accommodate their opinions so that outcomes could be shared, thereby possibly be expanded beyond the direct partner. In addition, good understanding and active participation of community are the keys to precisely approach the target population and facilitate the service delivery.
- (3) Effective delivery and Continuity of ALC

ALCs incorporating skill trainings can be an effective way of delivering literacy education with improved contents, by increasing the motivation of learners and reducing the ratio of drop outs. Facilitation to encourage such continuous activities based on the initiative of learners and community people needs to be incorporated from the beginning of community mobilization and ALCs.
- (4) Expanding community mobilization starting from literacy/education issues

Literacy and education issue is one of the basic and common issues that majority of disadvantaged community people are facing. Therefore, it can be a good start for them to get together and learn how to collectively address to the issue, which can gradually be expanded to other issues relating to wider social sectors (health, water and sanitation etc.).
- (5) Multiplied efforts by Formal Education and NFE Sectors towards the Universal Primary Education

In case of intervention into NFE sector, it is necessary to analyze and identify overall basic education issues as well as roles of Formal and Non-Formal Education sectors. Based on such analysis, it is effective to develop the optimal intervention, and the harmonized efforts by both sectors are essential.

第1章 終了時評価調査概要

1-1 調査の背景と目的

1-1-1 調査の背景

パキスタン・イスラム共和国（以下、「パ」国と記す）においては、1991年時点で34.9%であった識字率（Literacy and Non-Formal Basic Education Department, Government of the Punjab : LNFBED）が2005年には53%へと上昇している（2008年には56%）。しかしながら、いまだに全人口の約半数が非識字という状態であり、この数字は低識字の人口が集中する南アジア諸国においても最低レベルである。このような実態にかんがみ、「パ」国内で最大の人口を抱える東部のパンジャブ州では、地方分権化の機構改革の中で2002年8月に「識字・ノンフォーマル基礎教育局（Literacy and Non-Formal Basic Education Department, Government of the Punjab : LNFBED）」を設立した。LNFBEDでは、公立学校にアクセスできない5～14歳の学齢期の子どもに対しノンフォーマル初等教育（5年生までの小学校）¹を実施、また15～35歳向けの成人の識字教育（識字教室）²、さらに初等教育を補完する就学前教育を実施し、識字率の向上を目指している。LNFBEDでは、州内のモデル4県（DGハーン、ハネワール、フシャーブ、マンディーバハーウッディーン）において、「識字率100%を目指した識字教育促進のためのモデル県識字事業」（以下、「モデル県プロジェクト」と記す）を2004年に開始し、実施している。これは適切な計画に基づいて、資源を適正に配分することで、5～14歳児童の就学改善、15～35歳成人の識字率向上を4年間で目指すものである（実施期間は2004～2009年。プロジェクト改定がなされ、2014年まで実施の予定）。

2004年7月から2007年7月まで実施した「パンジャブ州識字行政改善プロジェクト フェーズ1」では、識字マネジメント情報システム（Literacy Management Information System : LitMIS）が開発され、計画策定の中でいかに情報を収集・蓄積・活用するかが示された。また、主にモデル4県において、ノンフォーマル小学校（Non-Formal Basic Education School : NFBES）及び成人識字センター（Adult Literacy Center : ALC）を開校・運営するプロセスを示し、成果・インパクトが発現した。フェーズ1終了時には、プロジェクトの成果・インパクトを継続し、LNFBEDが計画していたLitMISの他31県への展開を行うためには、州・県の更なる能力強化が必要であることが確認された。

これらを背景とし、LNFBEDの要請に基づき、2007年8月末から3年間の予定でフェーズ2を開始した。しかしながら、次官の交代によりLitMISのモデル県ほか31県への普及の前提とされていた「LitMISセル整備計画プロジェクト」が2007年12月に中止された。その後もC/P次官の度重なる交代により、プロジェクトの活動目的が十分に理解されない状況が続いた。2008年12月に実施された運営指導調査団では、パイロットプロジェクトを通じてLitMISの改訂を行いその活用法をガイドラインにまとめること、LNFBEDのみならずパンジャブ州他局、連邦関連機関、大学、国際機関、NGOなどのステークホルダーを巻き込み改訂版LitMISの活用法を共有することの2点を柱とし、プロジェクトフレームワークの見直しを行った。

上記プロジェクトフレームワークの見直しを受け、2009年1月からは連邦、州、県及びその

¹ ノンフォーマル小学校は、フォーマル小学校へのアクセスができない子ども、フォーマル小学校からドロップアウトした子どもを対象としている。休暇を短縮し、小学校5年分の教育を3年半（40 か月）で実施し、学校施設のないところでは、教員の自宅や村の集会所等において複数学年を対象に授業を行うことが特徴である。

² 成人識字教室は6か月を期間とし、読み書き・計算、及び簡単なコーランや読解力を養うもの。

他のステークホルダーとの協議を通じて、LitMISの改訂、パイロット活動等に取り組んでいる。

1-1-2 調査の目的

本件は2010年8月に終了が予定されているところ、終了時評価を実施し、これまでの成果を検証し、協力延長の可否を判断するとともに、教訓・提言を抽出する。

- (1) これまで実施した協力活動全般について、改訂版プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) に照らし、計画達成度 (投入実績、活動実績、プロジェクト成果の達成状況) を把握する。
- (2) 上記 (1) を踏まえたうえで、JICA事業評価ガイドラインに沿って評価5項目の観点からプロジェクトの評価を行う。
- (3) プロジェクトにおいて支援しているNFEMIS (Non-Formal Education Management Information System = 改訂版LitMIS) の定着と拡大に向けた「パ」国側 (LNFBED及び国立教育基金³ [National Education Foundation: NEF]) の今後の計画及びイニシアティブについて確認し、日本側及び「パ」国側の今後の対応、プロジェクト延長及び延長後の活動につき提言を行う。
- (4) 評価結果から他のプロジェクトの形成、運営、評価等の参考となる教訓を導き出す。

1-2 調査団の構成と調査期間

1-2-1 調査団の構成

担当	氏名	所属
団長	佐藤 俊也	JICAパキスタン事務所次長
ノンフォーマル教育行政	水野 敬子	JICA国際協力専門員
評価企画	江崎 千絵	JICA人間開発部基礎教育第一課
評価管理	横田 千映子	JICAパキスタン事務所員
	Nazia Seher	JICAパキスタン事務所プログラムオフィサー
評価分析	田中 恵理香	(株)グローバルリンクマネジメント 社会開発部シニア研究員

1-2-2 調査期間

現地調査：2010年4月6日（火）～4月24日（土）

日程	活動
4月6日 火	ラホール着
7日 水	ラホールパイロット活動サイト訪問

³ 国立教育基金 (NEF) は 1994 年に設立された基礎教育の促進を目的とする連邦教育省直轄の独立機関である。全国に6の州事務所 (北方地域及び AJK を含む) と 54 のエリア事務所を有し、約 14,000 のノンフォーマル小学校及び約 700 の成人識字・スキルディベロップメントセンターを運営している。

8日	木	LNFBEDとのミーティング パンジャブ州計画開発局とのミーティング PLPPプロジェクトオフィスとのミーティング
9日	金	ラホールNEF事務所及びサイト訪問
10日	土	資料整理
11日	日	資料整理
12日	月	フシャーブ県パイロット活動関係者とのミーティング
13日	火	(イスラマバード) ユネスコとのミーティング NEF本部とのミーティング
14日	水	PLPPプロジェクトオフィスとのミーティング
15日	木	LNFBED、パイロット県関係者等とのミーティング ムルタンへ移動
16日	金	ムルタンNEF事務所及びサイト訪問
17日	土	ハネワール県及びパイロット活動サイト訪問
18日	日	ラホールへ移動 M/M団内協議
19日	月	ラホールNEF事務所訪問 ラホールパイロット活動サイト訪問
20日	火	パンジャブ州計画開発局及びLNFBEDとのM/M協議
21日	水	M/M最終調整
22日	木	M/M署名 イスラマバードへ移動
23日	金	大使館報告 イスラマバード発
24日	土	日本着

1-3 対象プロジェクトの概要

前述のとおり、フェーズ2開始後にLitMISのモデル県ほか31県への普及の前提とされていた「LitMISセル整備計画プロジェクト」が2007年12月に中止されたことを発端として、プロジェクトのフレームワークの調整を行うことを余儀なくされる状況が続いた。LNFBEDの一プロジェクトである識字プログラム（Literacy Program：LP）内にResearch & Training Wing及びIT Wingを設置することによって州LitMIS機能を代替するとの方針転換のもとに協議を重ね、2008年3月にLPの能力強化を通してLitMISの州内普及を行うかたちでR/D及びPDM（主に活動）を修正した。

しかしながら、2008年2月総選挙による政権交代の影響を受けて当時のRauf次官は2008年4月に交代となり、その後9名次官が交代した（うち7名は他局との兼任）。C/P次官の度重なる交代により、これまでの合意内容とJICAプロジェクトの活動目的が正確に把握されずに修正R/Dに基づいた活動が予定どおりに進まないうえ、実施体制・調整能力が脆弱なLNFBEDと協力の枠組みを構築することが難しい状況にあった。

2008年12月に実施された運営指導調査団では、州及び県政府の実施能力にかんがみ、州・県が

継続的に更新し持続的に活用できるよう、パイロットプロジェクトを通じてLitMISの改訂を行いその活用法をガイドラインにまとめる必要があること、LNFBEDのみならずパンジャブ州他局、連邦関連機関、大学、国際機関、NGOなどのステークホルダーを巻き込み改訂版LitMISの活用法を共有することが持続性の担保につながることを確認し、プロジェクトフレームワークの見直しを行った。

プロジェクトの概要

【オリジナル】

上位目標	パンジャブ州において識字率が州EFA計画の数値以上に維持される。
プロジェクト目標	LNFBEDが、LitMISに基づいて適正に事業を実施する。
成果	1 LNFBEDのLitMISを活用した事業管理能力が強化される。 2 モデル県における事業のマネジメント能力が向上する。

【2008年12月R/D修正】

上位目標	NFBESとALCへのアクセス拡大及びノンフォーマル活動の展開がパンジャブ州内のパイロット地域から他地域へと拡大する。
プロジェクト目標	パンジャブ州内にて識字・ノンフォーマル教育活動のために改訂版LitMISを活用する戦略が構築される。
成果	1 改訂版LitMISを活用した識字・ノンフォーマル教育活動のマネジメントが、パイロット活動を通じて強化される。 2 識字・ノンフォーマル教育活動への改訂版LitMISの活用及びマネジメントがステークホルダー間で共有される。

上記プロジェクトフレームワークの見直しを受け、2009年1月からは連邦、州、県及びその他ステークホルダーとの協議を通じて、LitMISの改訂、パイロット活動等に取り組んでいる。それまでの「LitMIS」=コンピュータシステム・データベースの活用というPLPPのイメージを脱却し、より広い意味でのデータ活用を明確化するため、「データ活用型ノンフォーマル教育マネジメント」の開発と促進を活動の柱とし、2009年4月に着任したMr. Haseeb Athar識字局次官のリーダーシップのもと、LNFBEDと密な連携を行いながらプロジェクト活動が進められてきた。プロジェクト活動は主に、LitMISの改訂（すなわちNFEMISの開発）、パイロットプロジェクトの実施、村・ユニオンカウンシル（Union Council : UC）・県教育計画の策定支援、州ストラテジックプランの策定支援、関係者の能力強化に取り組んできた。

Athar次官は着任直後からLNFBEDの体制の脆弱さを理解し、その強化のためにPLPPとの協働を戦略的に活用するとともに、相応のコミットメントを示してきた。ストラテジックプランに則ったLNFBEDの能力強化を遂行する意志を強く持ち、LNFBEDにMonitoring and Evaluation Wing, Human Resource Development Wing, Research & Development Wingを設置するPC-1（プロジェクト計画書1）を州政府内で承認させた。また、モデル県プロジェクトのPC-1が2014年まで改定されたことを受けて、PIU（Project Implementation Unit）を設置しNFEMISに基づく計画・実施・モニタリングを実践していく計画である。

LNFBEDは、上記の組織体制整備に伴い、組織の能力強化、特にモニタリング評価 (Monitoring and Evaluation : M&E)、マネジメント情報システム (Management Information System : MIS = NFEMISの運用)、コミュニティモビライゼーション、ノンフォーマル教育意識向上キャンペーンといった分野における継続支援を強く希望している。

2010年3月には、Punjab Education FoundationやAga Khan Foundationでの経験を有する教育専門家であるDr. Allah Bakhsh Malikが次官となった。

第2章 評価調査の方法

2-1 評価調査のデザイン

本プロジェクトの評価調査は「JICA事業評価ガイドライン」に基づいて行われた。PDM、活動実施計画表（PO）に基づき、主に以下の点を評価するものとする。

- (1) PDMの指標に基づいたプロジェクトの実績、成果達成度、目標達成度の調査
- (2) 実施プロセスの検証
- (3) 評価5項目に基づく分析
- (4) 教訓・提言の抽出
- (5) 協議結果を双方の合意事項としM/Mを締結

評価5項目は以下のとおりである。

(1) 妥当性

評価時点においても、プロジェクト目標、上位目標が妥当であるかどうかを、「パ」国政府の政策、裨益者のニーズ、日本の援助政策との整合性、プロジェクト・デザインの適切性の観点から検討する。

(2) 有効性

プロジェクトのアウトプットの達成の度合い、及びアウトプットがプロジェクト目標の達成度にどの程度結びついているかを検討する。

(3) 効率性

プロジェクトの投入から生み出される成果の程度は、タイミング、質、量の観点から妥当であったかどうかを分析する。

(4) インパクト

プロジェクトが実施されたことにより生じる波及効果の正・負の効果を、当初予期しなかった効果も含め検討する。

(5) 自立発展性

協力終了後、プロジェクトによってもたらされた成果や効果が持続されるか、あるいは拡大されていく可能性があるかどうかを予想するために、制度的（政策的）側面、財政的側面、技術的側面からプロジェクトの自立発展性を見込みを考察する。

上記評価5項目を踏まえ、評価グリッドを作成し、評価グリッドに基づいて関係者へのインタビュー、質問票による調査を行った。評価グリッドの詳細とその結果については、付属資料3のAnnex 2を参照されたい。

2-2 データ・情報の収集方法

本調査の主なデータ・情報の収集方法は、プロジェクト関係書類の分析（文献調査）、現地視察、プロジェクト関係者とのインタビューである。

(1) 国内作業

1) プロジェクト関連資料を収集、分析

- ・ 専門家報告書（長期専門家、短期専門家）
- ・ プロジェクト進捗報告書
- ・ 運営指導調査団報告書
- ・ 「パ」国側開発プロジェクト計画書（PC-1）
- ・ LNFBEDストラテジックプラン
- ・ 県、UC、村レベルの教育計画
- ・ 「パ」国教育政策文書

2) 実施プロセス、実績と達成度、評価5項目に関する評価グリッドを作成

(2) 現地調査

1) 現場視察

ラホール県、ハネワール県を訪問し、各県のプロジェクト関係者（県、UC、村レベルそれぞれ）と意見交換、インタビュー調査を行った。また、NFBES及びALCを訪問し、教員、学習者、コミュニティメンバーにインタビューを行った。外国人の立入りが制限されているフシャーブ県に関しては、関係者をラホールに招聘しインタビューを行った。

2) プロジェクト関係者との面談・協議

日本人専門家、プロジェクトスタッフ、LNFBED職員等に対するヒアリング、意見交換及び協議を行った。

第3章 評価結果

3-1 プロジェクトの実績

3-1-1 投入実績

日本側、「パ」国側双方の投入概要、及び各投入の詳細は以下のとおり。

(1) 投入概要

1) 日本側

- ・長期専門家 「プロジェクト・アドバイザー／教育行政」 1名
(2008年8月に小出拓巳専門家から大橋知穂専門家へ交代)
- ・短期専門家 「識字行政(能力育成／研修計画)」 1名 田中香専門家
(2MM、2008年1～3月)
「ノンフォーマル教育マネジメント」 1名 奥川浩士専門家
(10MM、シャトル型 2009年4月～2010年8月)
- ・C/P研修(課題別研修枠)「アジア地域ノンフォーマル教育拡充」
州識字局2名(2008年度、2009年度)
- ・機材供与 LitMIS管理のためのコンピューター機材(州識字局・県政府・郡政府)
- ・プロジェクト経費 約6,200万円(2009年度まで)

2) 「パ」国側

- ・人材 州C/P 州次官、次官補、副次官補(官房)、副次官補(計画)
- ・人材 県C/P 県識字主席行政官、県識字行政官ほか識字局スタッフ
- ・パイロット地区におけるNFBESの運営

3-1-2 活動実績

(1) 成果1の活動

成果1：改訂版LitMISを活用した識字・ノンフォーマル教育活動のマネジメントが、パイロット活動を通じて強化される。

1) LitMISの改訂

NEFとの共同開発のもと、改訂版LitMIS(改訂されたLitMISを本プロジェクトではNFEMISと呼ぶ)が完成し、すでにパイロット県でその有用性が試され、今後は州政府による「モデル県プロジェクト」⁴を始めとする州政府のプロジェクトのマネジメントに採用される予定である。NEFはPLPPとの協働事業に非常に意欲的であり、NFEMISの開発及び試行に際して高いコミットメントを示してきた。また、4月以降に順次NFEMISを全国展開する意向を有しており、既存の人員に対する研修を通じた能力強化を必要としている。

⁴ LNFBED が実施している「識字率100%を目指した識字教育促進のためのモデル県識字事業」で、DG ハーン、ハネワール、フシャープ、マンディーバハーウッドのモデル4県を対象に、2004年から2014年の予定(当初2009年までの予定を改訂)で実施している。

現行PDM改定時に懸念を指摘されていた、データの更新については、女性ヘルスワーカー（Lady Health Worker : LHW）の定期家庭訪問を活用し、簡易にデータの更新が可能であることが、パイロットプロジェクトを通して実証された。また、個人レベルのデータではなく、世帯及び集落レベルのデータ収集方法による効率化を図ったことにより、県レベルでのデータエントリー・分析が可能となった。

NFEMISでは、ノンフォーマル教育事業の計画・運営・モニタリングの一連の流れにおいて、県／州のマネージャーが事業実施の向上に活用できる32種のレポートを作成することが可能となった（学習到達度については開発中）。NFEMISの識字・ノンフォーマル教育マネジメントの現場への適応については、ハネワール、フシャープ、ラホール3県のALC（PLPPのパイロット事業）及びNFBES（LNFBED事業）に加え、NEFのラホール州事務所とムルタン・サルゴダエリア事務所（それぞれハネワール県、フシャープ県を管轄）にて試行された。

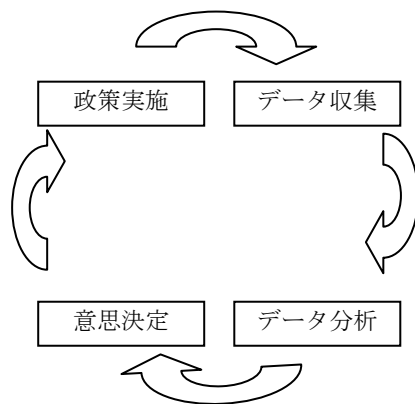
なお、成人識字の学習到達度については、2010年度連邦教育省によってカリキュラムが定められ、学習到達度測定ガイドラインができたばかりであり、実施の測定実績はまだない。プロジェクトでは、ガイドラインに沿った学習到達度テストを中間と最終に実施し、その試行状況と結果をまとめ、連邦教育省カリキュラムウィングと協議を行っていく。NFBESについても、5年生レベルを修了したあとの資格試験以外に、1～4年生の学習到達度の測定方法が存在しないのが現状である。

終了時評価でのインタビューによれば、ALC及びNFBESの設置・計画が、データやマッピングに基づき、地域的な重複がなくなるといった効果が指摘された。更には、効果的な運営、ドロップアウトの防止・トラッキング、学習意欲の向上や学習内容の質の向上を促進するモニタリング機能が加わり、より効果的になされるようになった。

BOX 1 : NFEMISの概要とその運用体制

NFEMISを活用したマネジメントサイクル

NFEMISを活用し、データ収集から政策実施までを一連のサイクルとしてマネジメントを実施する。



NFEMISを活用したモニタリング

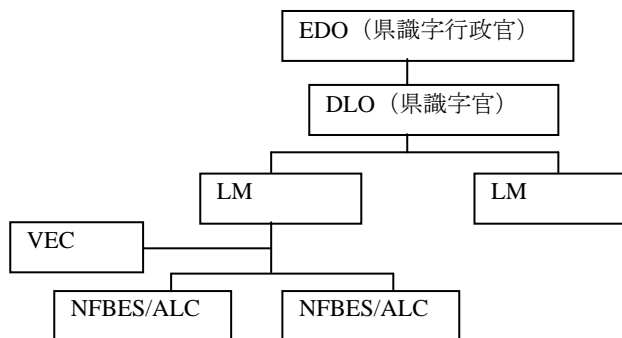
NFEMISのデータ収集頻度は情報の内容によって異なるが、毎月から年2回程度行うことと

している。識字モビライザー（Literacy Mobilizer：LM）、NGOによるデータ収集・分析と並行して、毎月、村落教育委員会（Village Education Committee：VEC）メンバーらによるモニタリングを行い、以下のレポートを作成・更新することとなっている。

月例モニタリング内容	
・学校概要	
・教員履歴	
・教員の質	
・生徒の登録状況	
・新規登録者状況	
・退学者状況	
・学習達成度	
・地域の学校の概況総括	
・財務状況	等

データとモニタリングの流れ

県におけるNFEMISのデータ収集とモニタリングの流れは以下のようになっている。



NFEMISを活用したモニタリングにより、以下のことを実施し、また成果が表れることを期待している。

モニタリング能力の強化
1) モニタリングの基礎作り モニタリングチェックリストの作成（定量的・定性的な項目を含む） モニタリングに基づく関係者への研修の実施 詳細な内容をわかりやすくまとめたレポートの作成
2) LM/NGOによるモニタリングの実施 モニタリング会議における結果の共有 対応策の検討と実施（問題がある場合） 教員・コミュニティに対するフォローアップ／サポート



期待される成果
中途退学率の低下
教育の質の向上
関係者のモチベーションと能力の強化
コミュニティの関係の向上・地域の教育関係者（学校教育局も含む）との連携の強化

出所：奥川浩士専門家報告書、プロジェクト作成資料等より作成

2) 教育計画の策定

データ活用型マネジメントの一貫として、アップデートされたデータを識字・ノンフォーマル教育関係者が活用する方策を示すため、草の根レベルの村、及びUCレベルの計画策定を、コミュニティモビライゼーションを用いて、ステークホルダーの参加型で実施した。

村レベルでは、VEC⁵によるNFEMISを活用したデータ分析と協議を通じて、ノンフォーマル教育ターゲット者数の明確化、パイロットプロジェクトのサイト特定に留まらず、フォーマル教育・ノンフォーマル教育双方を含むEFA（Education For All：万人のための教育）達成に向けた村教育計画（Village Education Plan：VEP）が策定され、非識字者への教育機会の拡大、ドロップアウト生徒への対応等が盛り込まれた（22の村落で策定が完了）。UCレベルでは、ユニオンカウンシル教育委員会（Union Council Education Committee：UCEC）⁶が組織され、VEPに基づき、UCのEFA達成に向けたユニオンカウンシル教育計画（Union Council Education Plan：UCEP）が策定された（UCEPはパイロット対象の5 UCで策定⁷）。策定されたプランをもとに、県識字局のLM及び、VECによる、モニタリングが実施されつつある。

BOX 2：ボラ（Bola）における活動の事例

ボラ村落でのパイロット事業につき、以下のような活動・成果が報告されている。

ボラの概要

ボラは、フシャープ県のジョラバッドからさらに6 km離れたところに位置し、ハダリ II というUCの中心的村落である。世帯数は900。村人は、米、麦、サトウキビなどの栽培に従事している。

プロジェクト実施前の状況

村人は子どもを学校に通わせていなかった。フォーマル教育・ノンフォーマル教育とも施設はあるものの、何歳から学校に登録するのかを知らない。男性優位社会で、娘は学校に行かせない。村には女子の小学校が1か所しかなく、ボラの住民は女子教育の意義を理解していなかった。

プロジェクトの活動

ハダリ II は、プロジェクトの活動でパイロットUCに選定された。2009年4月にLHWの協力を得て調査を行い、収集されたデータを基に村の住民メンバーによりVECを組織し現状分析を

⁵ メンバーは10～15名。宗教指導者、社会活動家、UC議会委員、小中中学校長・教員など。

⁶ メンバーは約20名。VEC代表者、UC首長、UC行政官、Assistant Education Officers、NGO関係者、Lady Health Supervisorなど。

⁷ ラホール県1、フシャープ県2、ハネワール県2。計画の実践についてはUCごとに進捗が異なるが、フシャープ県のUCの一つであるKundでは、UCECが特定された5～9歳の学校に通っていない子どもの情報をもとに、フォーマル/ノンフォーマル学校へ復学させる取り組みを積極的に行っている。

行い、教育活動計画を作成した。LHW教育計画のアクションプランに基づき、ターゲットグループの親族に啓発活動を実施し、また、モスクでの金曜礼拝の際に、宗教的指導者から教育の重要性について村の住民に啓発活動を行った。さらに、住民が教育の重要性を認識するための集会が開催された。学校に通ったことのない15～35歳の住民を対象としたALC／職業訓練センター（職業訓練を活用した識字教育を行う）が4か所開設され、88名の女性の教育を行った。併せて、参加者には裁縫、ミシン刺繍などの職業訓練を行い、世帯の経済状態が向上した。

活動後

ボラの村民は教育活動について毎月定例会を開催している。データ活用型マネジメントに基づいて年齢別のターゲットグループ（下記）について検討した後、4～7歳のグループについては、フォーマル学校に通学させることになった。VEPは毎月検討し見直すことになっている。啓発された村の住民は、子どもを学校に通わせるようになった。以前は、女兒・女性を学校に行かせたがらなかったが、今では村内の4か所のALCで88人もの女性が学んでいる。住民は、村の識字率を100%にするべく、意欲を持って教育活動のモニタリングに参加している。

NFEMISにより算出されたターゲットグループ（未就学児童及び非識字者）

4～7歳	260名（すでに全員をフォーマル学校に登録させた）
8～14歳	400名
15～35歳	983名

3) パイロット活動の実施

前述2)の計画を反映し、5つのパイロットUCを対象に49のALCを運営するパイロット活動⁸が実施された。

VEC、UCEC、県識字行政官（Executive District Officer, Literacy : EDO, Literacy）などの関係者が主体となって一連のプロセスをマネジメントできるよう、ファシリテーションを行うとともに、有効なプロジェクトマネジメントのモデルを提示した。〔教材の選定、教員の選定（選定基準の設定、VECの参加によるリクルート）、教員の研修（マネジメント、教授法、レッスンスケジュール策定等）、VECによる就学登録促進、実施とモニタリング（月例ミーティングの実施、教員能力の測定、教授法の指導など）〕

スキルトレーニングの活用による識字学習継続促進や汎用性の高い識字能力の育成が、「パ」国における成人識字教育における課題とされてきた。一方で、職業訓練の観点からは、低い識字率が訓練効果を阻害する主な要因とされてきた。双方を解決するためには、識字教育と職業訓練を組み合わせる行うことが有効であると考えられる。右課題に取り組むべく、成人識字教育におけるスキルトレーニングの導入を試行した。技術教育・職業訓練庁（Technical Education and Vocational Training Authority : TEVTA）や社会福祉局の協力のもと、地方市場・産業調査及び学習者のニーズ調査を行った。

これらの活動を通じて、48名のALC教員に対する識字教育法と学級運営に関する研修

⁸ ALCのパイロット活動は、データに基づき、設置場所を選定し、教員の選定・研修を含めた計画・運営・モニタリングを行ったうえ、成果をNFEMIS改訂や州教育戦略計画などに反映していくための実証活動として行っているものである。

が実施された。識字教室登録者は積極的に識字教室に参加している。ALCの参加者は、識字と職業スキルの能力を向上させている。

BOX 3 : NFBESとALCにおけるパイロット活動

プロジェクトでは、パイロット活動（実証活動）として、NFBESとALCへのNFEMISの活用を行い、ALCの支援を行ってきた。

プロジェクトで支援しているALCは、男性向け、女性向けに分かれている。いずれも、民家の一部（教員の家の一部などの場合が多い）を教室にして実施している。識字教員はプロジェクトで訓練し、国家識字カリキュラムに基づきプロジェクトで選定した教材を利用している。

- ・女性向けALC：主として15～35歳の女性を対象に、昼間の時間に開講している。女性の生活を支援するため、また、識字学習に対するモチベーションと識字教育の効果を上げるため、識字と並行して、裁縫、刺繍、美容師技能、工芸品製作などの職業訓練を行っている。このため、教室内には、職業訓練のための設備（ミシンなど）が設置され、識字教員以外に職業訓練を行う教員が配置されている。
- ・男性向けALC：主として15～35歳の男性を対象に、多くの男性が昼間働いていることを考慮し、夜の時間に開講している。なお、男性向けALCでは、官民協力の実証活動例として、工場内にALCを設置し活動を行っている。本終了時評価では、れんが工場に併設されたALCを訪問した。工場経営者の理解と協力のもと、工場労働者の男性を対象に、工場勤務の終了後開講している。

終了時評価で訪問したNFBESとALCでは、以下のような状況であった。

NFBES

- ・子どもたちは、授業に積極的に参加している。調査団が訪問すると、字を書いて見せたり、詩の朗読やダンスを積極的に見せようとした。授業での活動を楽しんでいる様子がうかがえる。
- ・子どもたちは基礎学力を順調に伸ばしている。家庭で両親に代わり請求書類を読む生徒もいる。非常に成績が良く、高等教育まで進んでコンピューターエンジニアや医師になりたいと希望する生徒もいる。
- ・教員はプロジェクトの研修を通じて識字教育の技能を高めた。一部の教員は以前に教えた経験をもたなかったが、実際に授業をしながら学び、NFBES教員を務めている。教員の識字教育に対するコミットメントは高い。自分で識字教材を開発する者もいる。

ALC

- ・参加者は積極的に授業に参加している。男性は昼間仕事をもっており疲れているが、夜の授業に参加している。
- ・参加者は識字能力を身につけ、日々の生活に役立てている。請求書を読めるようになっていく。また、道路標識を読めるようになり、以前のように他の人に尋ねることなく、公共の交通手段を利用し、行き先をさがせるようになった。参加者の中には、自分は全く学校に行かなかったが子どもは学校に行かせたいと述べる者もいる。「字が読めたら人生が変わった」と語った。
- ・女性の参加者は、識字能力とともに職業上のスキルにも習熟した。ALC修了後は、技術を活かして収入を得、子どものために使いたいと考えている。字が読めるようになって両親や夫も喜んでいるという参加者もいる。

NFBES、ALCとも、学習者の出席と成績が教員の手によって記録され、LMがモニタリングを行っている。LMと教員のコミュニケーションは良好と報告されている。

BOX 4 : ハネワール県におけるパイロット事業の事例

ハネワール県におけるNFBES、ALCのパイロット事業では、関係者のモチベーションや活動の成果を示す以下のような事例が報告されている。

- 26歳の女性教師M。姉の指導する識字教室の生徒が増えたので、姉の勧めでNFBESの指導を始める。1年から5年の全科目を教えている。Mの教室は、他の教室に比べ整頓されており、適切な教材が準備されている。Mは、生徒の親とのコミュニケーションを心がけており、生徒の親も協力的である。Mと親たちからの寄付により天井に扇風機を取り付けた。生徒の態度は良く、成績も良好で、5年修了の試験に合格する者が出ている。生徒は、挨拶をすることや年長者に従うことなどの社会的習慣も身につけた。
- NFBESの3年に登録しているR。2 km離れた自宅から兄と2人の姉とともにNFBESに通う。近所にフォーマルの女子学校があるのだが、両親は教員・授業の質と安全な環境からNFBESに通わせており、NFBESに満足している。Rは勉強が好きで成績はクラスで最優秀。Rを教える教員は、LNFBEDはNFBESで中等レベルも教えるようにすべきだと語った。
- NFBES 3年生のA。医師になるのが夢であったが、NFBESの2年生の時、下校途中で突然の発作に見舞われ、都市部の病院に行ったものの、片目を摘出された。母親は、当初、残った目の視力を失うことを恐れ、学校に行かせたがらなかったが、Aは、発作や「知識の不足」で目を失う者が出てはならないと、医師になる夢をあきらめず、勉学に励んでいる。Aの家庭は貧しいが、今では両親も教育の重要性を認識し、子どもに十分な教育を受けさせたいと考えている。
- NFBES教員のB (26歳)。初等教員の資格はもっていたが、負傷して足が不自由になり、さらに上級の資格を取るための教育が受けられなくなった。自分が足が不自由になったことで、障害を持つ子どもの勉強が困難であることに気づき、地元で親が学校に行かせたがらない子どもの教育に携わろうと決意。子どもを学校に行かせるよう両親を説得して回る。今では、母親が学校に来て子どもの成績について話し合いをするようになった。
- 生まれつき聴覚と発話に障害をもつ男子生徒のMと、同じく聴覚障害がある女子生徒のS。二人がいるクラスを受け持つ教員は、当初コミュニケーションに困難を感じていたが、ほかの生徒とは別に手振りを使って教えるなどしている。障害をもつ二人は、投げやりになることなく勉強を続けている。
- VECメンバーのM (62歳)。心臓に持病があるが、地域と子どもの福祉のため20年来、識字教育の推進に携わっている。VECには6人のメンバーがおり、子どもの教育を活性化するために、教室や女子教員の下宿を提供したり親への啓発活動を行ったりしている。
- LMのT (33歳)。中等教育修了試験に合格した17歳の時に交通事故で右腕を失ったが、大学に進み、化学、法律、教育の学位を取得。LMになって5年になる。地域のNFBESでは、教員のコミットメント、子どもの成績とも良好で、村の住民が教育の重要性を認識するようになった。ALCの活動は活発で、ALCの参加者は新聞を読んで情報を得られるまでになった。地域のVECの活動も活発である。Tが保持する資格と業務内容に対しLMの給与は十分とはいえないが、Tは仕事にやりがいを感じている。

4) データ活用型ノンフォーマル教育マネジメントハンドブックの作成

NFEMISを活用した「データ活用型ノンフォーマル教育マネジメント」のハンドブックドラフトが完成した。今後、パイロットプロジェクトの結果・教訓、及び関係者への研修に活用した結果を反映し、最終化する。

(2) 成果2の活動

成果2：識字・ノンフォーマル教育活動に関する改訂版LitMISの活用及びマネジメントがステークホルダー間で共有される。

1) フォーラム・ワークショップの実施

村からUC、県、州まで、それぞれのレベルでフォーラム・ワークショップが開催され、NFEMISの共有、県教育計画（District Education StrategiC/Plan：DESP）、UCEP、VEPの策定が進められた。パイロット県（フシャーブ県、ハネワール県）にて、県助役（行政官トップ）のチェアのもと、フォーマル教育担当官、保健担当官、TEVTA行政官、ジェンダースペシャリスト等参加のもと数回のワークショップが開催された。県EFA計画が策定され、併せてEFAマッピングが作成された。

2) LNFBEDストラテジックプランの策定支援

LNFBEDにおける教育戦略計画2010-20（StrategiC/Plan of Literacy and Non-Formal Basic Education Department, Government of the Punjab, 2010-20）の策定に対し、技術的支援及びワークショップ等を通じたファシリテーションを行った。州政府主席次官（Chief Secretary）に提出され合意された。10年間の非識字者・非就学者傾向を予測し、今後10年間で必要とされるノンフォーマル教育事業規模を明確にデータで示したうえで、州政府のノンフォーマル教育事業のアクションプランを明らかにした（MISの展開を含む）。これまで州政府内で優先度が低かったLNFBEDの活動が注目を浴びるきっかけとなった⁹。

BOX 5：パンジャブ州教育戦略計画の概要

教育戦略計画は、2020年までに識字率を100%にすることをめざし、各年について、人口予測、識字人口の予測を行い、併せて非識字人口や学校に行っていない子どもの数を予測したうえで、識字率の目標、それを達成するために必要なALC及びNFBESの数などをまとめている。同計画では、事業を行うために必要な組織の提案を、当該部署の予定職員数を含めて行っており、これに基づき、現在新たに5つの部署（M&E、MIS、HRD、R&D、B&A）の創設準備を進めている。

2020年までに識字率100%を達成するために、以下の方針を掲げている。

- ・質の高い識字・ノンフォーマル教育を提供する
- ・貧困層、農村部、女性を重点対象に、職業訓練を組み合わせた教育を行う
- ・モニタリング、研究開発による職員の能力向上とカリキュラム開発を行う
- ・コミュニケーションとアドボカシーを通し、権利と平等の理念に基づいた教育環境を創出しコミュニティの関与を高める

⁹ その後、州政府内で、LNFBED のプロジェクト（PC I）が7件承認された。2002年の設立後に承認・実施されたPC Iは2件しかなかった。

・広範にわたるデータベースを構築し、信頼性の高い適切かつ最新のデータを入手できるようにする
こうした方針に基づき、具体的な活動とそのスケジュールを提示している。

3) LNFBED・県・その他ステークホルダーの能力強化

主にOJTを通じて州・パイロット県及びUCレベルの関係者に対する能力強化を行ってきた。また、県行政官向け研修、LHWへの研修、NFBES/ALC教員のためのワークショップ、地理情報システム（Geographic Information System：GIS）研修、LMの研修等が実施された。

NFEMISハンドブックを基礎として、①政策レベルのマネージャー（州・県EDO）、②県レベルの実践者（県識字行政官、NGO）、③教員向けの研修モジュールをそれぞれ作成中であり、加えて④コンピュータオペレータ向けの研修を順次行っていく。

3-1-3 成果達成度

成果1：改訂版LitMISを活用した識字・ノンフォーマル教育活動のマネジメントが、パイロット活動を通じて強化される。

アウトプット1は、順調に達成されつつある。

NFEMISを活用した計画策定・運営・モニタリングの有効性を一連の活動を通して示すとともに、村・UC・県レベルそれぞれのマネジメントの役割を明確化し、試行している。それらプロセスを通じて、県識字行政官（District Literacy Officers, Deputy District Literacy Officers, Literacy Mobilizers）のマネジメント及びファシリテーション能力の強化を図っている。パイロット県においてNFEMISによるデータ活用型マネジメントの手法を実践する能力が向上しつつある。パイロット県のステークホルダーは、NFEMISから作成されるレポートに基づいて現状分析を行い、識字・NFEマネジメントにNFEMISのデータを活用している。

しかしながら、現在のところ、日本人専門家とプロジェクトで雇用しているローカルスタッフが、パイロット県スタッフとステークホルダーに支援を行っており、LNFBEDには、NFEMISの運用を行う技術スタッフは今後配置される予定である。LNFBEDにおいて効果的な識字・ノンフォーマル教育マネジメントを確立するには、C/Pとステークホルダーに対する一層の能力強化を行うことが必要である。

アウトプット1の指標の達成度は以下のとおりである。

1. LitMISの改訂	<ul style="list-style-type: none">・NEFとの協調により、フェーズ1で開発されたLitMISがNFEMISとして2009年12月に改訂された。2010年1月に3パイロット県（ラホール、フシャーブ、ハネワール）とNEFの地域事務所（ムルタン、サルゴダ、イスラマバード首都圏）にインストールされ、運用が開始されている。・NFEMISより、学校、教員、参加者、参加者の在籍率、参加者の成績など、事業実施に活用できる30のレポートを作成し、モニタリングに活用することが可能になった。・NFEMISの基礎データについては、保健局のLHWの定期家
--------------	--

	<p>庭訪問を活用し、データを簡易に収集・更新する方法をとった。また、LMによる定期的なモニタリングにより効率的・恒常的なデータ収集を行い、県レベルでのデータ入力・分析が可能になるシステムが確立された。</p> <ul style="list-style-type: none"> • LitMISが専門的で使いにくいという声もあったが、NFEMISは、開発にあたって関係者の意見や助言を取り入れ、県レベルでの運用がしやすく使いやすいものとなっており、州・県・UC・村落レベルで、NFEMISによるレポートは、わかりやすく使いやすいと評価されている。 • UNESCOからも、NFEMISはモニタリングに有効とのコメントが出ている。 • NFEMISは近くLNFBEDのウェブで公開する予定。
<p>2. 改訂版LitMISの活用ガイドラインの開発</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2010年3月にNFEMISに基づいたデータ活用型識字マネジメントのハンドブックのドラフトが完成した。今後関係者の意見を取り入れ、2010年8月頃完成の予定。その後関係者に使い方の研修を行う。ステークホルダーに対するハンドブックの使い方の研修を、2010年7月に実施する予定。 • NFEMISのハンドブックは、専門家及びプロジェクトローカルスタッフが中心に作成しており、県レベルの関係者にも理解しやすいよう作成しているが、実際にC/Pがこれを活用した運用を行えるようになるには、各レベルに合わせたトレーニング教材を開発し技術移転を行う必要があると考えられ、ハンドブックを活用したNFEMIS運用のための研修をプロジェクトで取り組み中である。
<p>3. パイロット地域における識字・ノンフォーマル教育活動の顕著な変化</p>	<ul style="list-style-type: none"> • パイロット県のC/Pは、NFEMISによるモニタリングレポートに基づき、現状を分析し、問題点を明らかにしたうえで、対応策を速やかに実行することができるようになっていく。今後はNFEMISを活用して県レベルでの全体的なデータ分析と計画策定を行う見込みである。 • NFEMISを活用した具体例としては、学校教育局・LNFBEDなどのステークホルダーが、効率的な学校設置地域を共同で議論することができる、頻繁なモニタリングと改善へのアクションがとりやすくなった、識字教室参加者の学習達成度評価ができるようになった、学習者の「トラッキング」¹⁰ができるようになった、施設に関する調達（必要な施設・資機材の特定、教科書などの購入）が適切に行われるようになったなどの報告がある。 • ALC運営については、UNESCOの支援により連邦教育省が策定した国家識字カリキュラム（National Curriculum for

¹⁰ 成績、ドロップアウト等の状況を追うこと。これにより、教員や生徒の家庭に適切なアドバイスを行うなどのフォローアップを適切に行うことができる。なお、NFEMISをやめた者には、学習自体をやめる者がいる一方、フォーマル教育に参加する場合もあり、こうした状況を細かく追うことで、識字・基礎教育全体の向上につなげることも可能である。

	Literacy) に基づいて教材の選定を行い、教員の研修を強化した。研修は、従来3日であったものを、プロジェクトでは6日間実施した。
--	---

上記指標以外に、アウトプット1に関するいくつかの定性的な成果が見られる。プロジェクトでは、NFEMISの開発に関しNEFと協力したことから、NEFとの協調関係が構築され、NEFでのNFEMISを活用したマネジメントシステムの導入が決定された。

また、ALCのパイロット活動の中で、ALCの教員が訓練された。ALCについては、パイロット活動を通じ、識字教育は職業訓練と組み合わせて実施すると効果が高いことが実証され、LNFBEDでは、最近承認された2件の新規プロジェクトに職業訓練を導入し、他の部局と連携しながら識字教育を行うことを検討している。

成果2：識字・ノンフォーマル教育活動に関する改訂版LitMISの活用及びマネジメントがステークホルダー間で共有される。

アウトプット2は、順調に達成されつつある。

ステークホルダーに対し各種フォーラムやセミナーが開催され、NFEMISの共有が進んでいる。フォーラムやワークショップを通じ、ステークホルダーのNFEMISに対する理解が向上し、NFEMISを運用し活用する能力が高まっている。LNFBEDにおいて教育戦略計画が策定され、2つの県とパイロットUC・村落の多くにおいて、教育計画が策定されている。

アウトプット2に関する指標の詳細は以下のとおりである。

1. ステークホルダーによるフォーラムの数と内容	<ul style="list-style-type: none"> 合計14回のフォーラムが実施され、VECメンバーら、延べ150人以上が参加した。フォーラムでは、プロジェクトの進捗の確認、関係機関の調整の促進、LitMISに関する技術的助言、ハンドブック及び教育戦略計画・教育計画に関する協議などが行われた。
2. LNFBED及び35県で研修された人員の数	<ul style="list-style-type: none"> LHWの研修、NFBES/ALC教員のためのワークショップ、GIS研修、MIS活用等のキャパシティ・ディベロップメント等が合計15件行われた。以下の人員が研修を受けた。 12の県識字行政官 (Executive District Officer, Literacy : EDO, Literacy) / 県識字官 (District Literacy Officer : DLO) / NGO (経験の共有、コミュニティ・モビライゼーション技術) フシャーブ、ハネワール、ラホール各県のEDO・DLO・LM・コンピューターオペレーター17名 (改訂版LitMISに関するコメント、改訂版LitMISの活用) LNFBEDの副次官補 (Deputy Secretary) 2名 (タイ、日本における研修：ノンフォーマル教育グッドプラクティス) ラホール県NFBES教員47名、フシャーブ県NFBES教員48名 (教授法) フシャーブ県14名、ハネワール県61名、ラホール県52名の

	<p>LHW（データ収集・改訂）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ハネワール県17名、フシャープ県9名のLM（LMの役割と責任、業務計画の作成、村落教育計画の策定、モニタリング・評価） ・ラホール県16名、ムルタン県22名、サルゴダ県19名のNEFフィールドスタッフ
3. 改訂版LitMISに基づいたALCとNFBESの活動に関するLNFBEDのアクションプラン	<ul style="list-style-type: none"> ・2009年に、パンジャブ州識字局教育戦略計画が完成した。州政府主席次官に提出し、合意を得た。 ・2県（フシャープ、ハネワール）でDESP、5つのUCでUCEP、22の村落でVEPが完成した。 ・これら教育計画の作成には、NFEMISに基づいたモニタリングの結果が反映されている。
4. ステークホルダーに対する改訂版LitMISの有効性に関するセミナーの数と内容	<ul style="list-style-type: none"> ・セミナーが2回開催された。2008年4月のセミナーで、LitMISを紹介し、本プロジェクト（フェーズ2）の活動のキックオフとした。2010年3月のセミナーで36県に対しNFEMISとデータ活用型マネジメントを紹介した。カスール県とビハール県からの出席者は、NFEMISを採用したい意向を示した。

アウトプット2に関する上記以外の成果としては、特にUCECとVECにおけるインスティテューショナル・キャパシティの向上が挙げられる。終了時評価でのインタビューによれば、UCEC及びVECのメンバーは、教育計画策定を行い計画の実施に取り組んだことで、協調体制が深まり、UCECのメンバーに責任感が生まれ住民の関心をひき付けることができるようになった、と報告されている。VECメンバーからは、これまでVECの意義があまり認識されていなかったが、VECの役割が明確になったという声が聞かれており、VECメンバーのモチベーションが上がっている。それ以外にも、VECのメンバーは、プロジェクトでの活動を通じ、議事録の書き方や、EDOなど政府関係者や外部者との協議のしかたを学んだ。

3-1-4 目標達成度

プロジェクト目標：パンジャブ州内にて識字・ノンフォーマル教育活動のために改訂版LitMISを活用する戦略が構築される。

プロジェクト目標は、徐々に達成されつつあるといえる。州・県・UC・村落レベルで教育戦略計画・教育計画が策定されている。LNFBEDに識字・ノンフォーマル教育を推進するマネジメント体制が確立されつつあり、5つの部署（M&E、MIS、HRD、R&D、B&A）の設置準備が進んでいる。パイロット活動は、州から草の根レベルまでのステークホルダー及びALCで実施している職業訓練等に関連する他セクター関係者の関与により、円滑に運営されている。現時点では、州・県・UC・村落レベルの活動の多くの部分を、日本人専門家とプロジェクトローカルスタッフが支援しており、パンジャブ州で識字・ノンフォーマル教育マネジメント戦略¹¹を確立し、プ

¹¹ プロジェクト目標に記載されている「戦略 (Strategies)」には、様々な解釈が可能であるが、終了時評価では、Strategic Plan 等の戦略計画文書のみならず、事業を計画・実施・モニタリングしていくための（戦略的な）体制全体を指すものとする事で合意した。

プロジェクト目標を十分達成するためには、C/P機関の能力強化と制度構築が必要である。
プロジェクト目標の指標の達成度は以下のとおりである。

<p>1. LNFBED、県、その他のステークホルダーによる戦略</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・NFEMISを活用して、識字・ノンフォーマル教育を推進していくための体制が整備されつつある。 ・LNFBEDに5つの部署が設置されることが決定し、人材募集を開始している。LNFBEDでは、2019年までの具体的アクションプランと予算計画が策定されている。 ・識字教育に関し、VEC、UCEC、LMといった草の根レベルの関係者、及びノンフォーマル教育セクターのみでなく、フォーマル教育、保健、コミュニティ開発等の他セクターを含んだ州におけるパイロット事業の実施体制が、県・UCレベルで構築された。識字教育に関し、一連のプロセス（教材の選定、VECによる教員の選定、教員の研修、VECによる就学登録促進、VECによるモニタリング等）をマネジメントするモデルを提示した。 ・ただし、データの運用、データを活用したモニタリング等を含むデータ活用型マネジメント全般について、LNFBED、県担当者らの一層の能力強化と制度構築が必要である。
--------------------------------------	--

上位目標：NFBESとALCへのアクセス及び展開がパンジャブ州内のパイロット地域から他地域へと拡大する。

終了時評価時点で上位目標達成の見込みを正確に予測するには多少困難があるものの、プロジェクトの活動が今後もLNFBEDのイニシアティブで継続できれば、上位目標達成の見込みはあるといえる。州計画開発局では、すでに7件のプロジェクトが承認されており、これらプロジェクトの実施及び識字・ノンフォーマル教育活動の拡大にあたっては、NFEMISが活用されるものと見込まれている。NFEMISに基づきNFBESとALCの数と登録者数が計算され、州教育戦略計画に盛り込まれている。上位目標の指標の現在の状況は以下のとおりである¹²。

<p>1. 州・県レベルにおける改訂版LitMISを活用したプログラム・プロジェクトの数</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・LNFBEDの「モデルプロジェクト」のPC-1¹³では、NFEMISを活用した計画策定が入っており、今後、プロジェクトで開発したNFEMISとモニタリング・評価システムを活用した事業計画の策定が進んでいくと見込まれる。
<p>2. NFBES・ALCの計画・設置・運営数</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・LNFBEDでは、今後10年間の非識字者数を試算したうえで、2019年までに、524,000のALC、193,500のNFBESを開設する戦略を掲げている。上位目標の達成目標年次（通常プロジェクト終了後5年程度）である2015年までの累計開設数見込みは、ALC 300,674、NFBES 122,124としている（州教育戦略計画）。州政府は課題の重要性を提示するためこのよう

¹² 上位目標の指標の2、3については、終了時評価において、2009年の実績をまとめるようLNFBEDに求めたが、調査終了までに回答が得られなかった。

¹³ 「パ」国において、プロジェクトの実施とそのため予算を申請するための文書。

	な試算と戦略設定を行っているが、そのためには膨大な予算が必要であるため ¹⁴ 、一定値までの達成が妥当であると見込まれる。
3. NFBES・ALCの生徒・参加者登録数	・LNFBEDでは、2019年までに、26,200,000名がALCを、5,797,417名がNFBESを修了する戦略を掲げている。上位目標の達成目標年次（通常プロジェクト終了後5年程度）である2015年までの累計登録者数見込みは、ALC 15,063,700、NFBES 3,664,000としている（州教育戦略計画）。

プロジェクトの成果を州内の他県に拡大し上位目標を達成するためには、LNFBED、県、UCEC、VEC各レベルの関連するステークホルダーの一層の能力強化とNFEMISを継続的に改訂・運用・活用していくための制度構築が必要である。

3-2 プロジェクトの実施プロセス

プロジェクト期間の前半は、LNFBEDの方針の変更により、プロジェクトは予定どおり進捗せず、状況の変化に対応するため、PDMを二度改訂した。2008年12月のプロジェクトフレームワークの見直しと合意以降、プロジェクトは順調に進捗し、ステークホルダーの協調により、予定されていた活動は完了する見込みである。

(1) プロジェクトフレームワークの改訂

プロジェクトの枠組みを固めるまでに時間がかかったことにより、プロジェクトの進捗は当初予定より遅れた。フェーズ2開始当初は、フェーズ1で開発されたLitMISを、LitMISセルを通じ他の31県に普及することをめざしていたが、このための前提となるLNFBEDの「LitMISセル整備計画プロジェクト」が2007年12月に中止された。このため州の識字プログラムの一つである「識字プログラム（Literacy Program：LP＝「パンジャブ識字プロジェクト」が改称）」内に研究・研修部門及びIT部門を設置することで、LitMISの州内普及を図ろうとした。しかしながら、LNFBED次官の交代により改訂R/Dの署名が遅れていた。2008年12月に実施された運営指導調査団でプロジェクトフレームワークの見直しを行い、プロジェクトは、パイロット事業（実証活動）を通じてLitMISの改訂を行い、ステークホルダーを巻き込んで改訂版LitMISの活用を共有することを目指すものとし、「データ活用型ノンフォーマル教育マネジメント」の確立をプロジェクトの柱とした。プロジェクトフレームワークの確立後は、プロジェクト実施は円滑に進んでいる。

プロジェクトは、PDMに基づき運営・モニタリングを行っている。C/Pと一部のプロジェクトローカルスタッフは、常にPDMを参照しているわけではないが、PDMは、プロジェクト全体の枠組みを確認するツールとして参照されている。C/P、プロジェクトローカルスタッフによる、活動の優先順位やアプローチの違いが時折見られたが、柔軟な発想を尊重しつつ、PDMとの整合を考慮しながら進めることで、プロジェクトとしての枠組みの中で活動を行うことができた。

PDM改訂の方向性は適切であったといえる。二度の改訂により、現行PDMは当初のものよ

¹⁴ 現在、州開発予算の0.5%がノンフォーマル教育事業に充てられているが、それを3%まで引き上げることが、2019年までの100%識字率達成には必要であると、州戦略計画では試算している。

りスコープを狭めたようなかたちになっている。しかしながら、改訂を検討していた当時、LitMISの適用・普及が困難であったことを考えると、LitMISのパイロット活動に重点を置きながらNFEMISを策定し、NFEMISを活用したデータ活用型マネジメントを関係者間で共有するという現行のアプローチは適切であったといえる。

(2) プロジェクト全体の運営体制

プロジェクト全体の運営体制は適切に機能している。関係するステークホルダーの協調体制は良く、プロジェクトの円滑な進捗の貢献要因となっている。プロジェクトには、州レベルから草の根レベルまでのステークホルダーが関与している。例えば、県レベルでは、15名程度のステークホルダーからなるEFAフォーラムを組織しており、C/P、日本人専門家、プロジェクトローカルスタッフの協力によるプロジェクト運営体制が適切に機能している。プロジェクトに関与しているステークホルダーは、それぞれプロジェクトの活動進捗に貢献している。特に、プロジェクトローカルスタッフは、プロジェクトに不可欠な役割を果たしており、プロジェクトローカルスタッフのうち、プロジェクトコーディネーターは、C/P、日本人専門家、GIS/MISスタッフらの間の調整を行い、フィールドスタッフは、NFEMISの開発、草の根レベルの計画・モニタリング、ステークホルダーのモビライゼーションの促進を行った。

(3) ステークホルダーの関与

ステークホルダーのコミットメントはいずれも高い。C/Pとステークホルダーの大部分は、プロジェクトに対し高いモチベーションをもっている。直接のターゲットグループである州・県の職員、UC・村落の教育委員会メンバーらは、積極的にプロジェクトに関与している。ただし、州のC/Pのパイロット活動に対する関与は、まだ十分でない。VECのメンバーには、本プロジェクトでの活動のような経験があまりなく、プロジェクトのアプローチに慣れるのに時間を要した者が一部いた。ALC/NFBESの学習者は積極的に参加しており、学習意欲が高い。ただし、工場に併設されたALCでは、仕事に忙しく欠席する者が散見される。ALC/NFBESの識字教員は積極的に取り組んでいる。

(4) 技術移転の方法

技術移転の方法は、「パ」国側C/P及び他のステークホルダーから適切であると考えられている。専門家による支援、専門家との活動は、C/Pから適切かつ効果的であると受け止められている。MIS/GISなどのツールの開発と、コミュニティ啓発・地方分権型計画の策定、モニタリングの促進などによるデータ活用型マネジメントの実施等の活動はプロジェクトローカルスタッフを中心に行っており、EDO・DLO・LM・コンピューターオペレーターらを含む県のスタッフに対して研修やOJTを実施しているものの、C/P人員やC/P機関に対する技術移転は、まだ十分でない。

(5) ステークホルダー・関連他機関の関係

プロジェクトのステークホルダー間のコミュニケーションと情報共有は良い。プロジェクトの進捗は、コンサルティブ・ミーティング、県EFAフォーラム、州フォーラム、月例会議、四半期会議等の機会を通じてステークホルダーに共有されている。C/Pの意向はプロジェクト

の中で尊重されている。各種会議でC/Pの意見を聴取し、NFEMIS、モニタリングフォーマット等に反映している。州教育戦略計画は、C/Pと専門家の協働で取りまとめられた。

関係する他機関との協調関係は良い。プロジェクトでは、保健局、社会福祉局、技術教育・職業訓練庁 (TEVTA) などと協働の活動を実施しており、これら機関との関係は良好である。NFEMISの開発にあたっては、NEFとの協調のもと、NEFが保有していたMISとの統合を図り、各種モニタリングフォーマット等にも反映した。UNESCOとも、良好な協調関係を築いており、双方のイベントに招待しあったりするなど、緊密なコミュニケーションを図っている。

3-3 評価5項目による評価結果

3-3-1 妥当性

「パ」国のニーズと政策、我が国の対「パ」国ODA方針、及びプロジェクト・デザインの観点から、妥当性は高い。

「パ」国及びパンジャブ州において、識字は重要な課題である。「パ」国の識字率は54%である (UNESCO EFA Global Monitoring Report)。パンジャブ州の識字率は、平均58% (男性67%、女性48%) と低く、また、人口増加に伴い、非識字者人口が増加している (州教育戦略計画)。識字率の向上には、フォーマル教育の強化が不可欠であるが、成人非識字者や学校に行っていない子ども¹⁵に対し識字・ノンフォーマル教育を提供することが、併せて必要である。こうした背景から、識字・ノンフォーマル教育のマネジメント強化のニーズは高い。パンジャブ州では、これまで識字に関する計画がなく、プロジェクトベースの対応を行っていた状態であり、正確なデータを収集し、データに基づいた計画を策定・実施・モニタリングすることが求められていた。

「パ」国政府は、識字教育に重点を置いている。「パ」国の国家教育政策 (National Education Policy 2009) では、識字・ノンフォーマル教育が、重点分野になっている。2007年には、連邦教育省がUNESCOの支援により国家識字カリキュラムを策定した。

日本の外務省による対「パ」国ODA方針では、1) 人間の安全保障の確保と人間開発、2) 健全な市場経済の発展、3) バランスのとれた地域社会・経済の発展、が基本方針となっており、1) の3つの重点分野の中に、基礎教育の充実と諸格差の縮小が掲げられている。本プロジェクトは我が国の開発援助政策と整合するものである。

プロジェクトの計画プロセスは、プロジェクトを取り巻く環境の変化に応じ、適切であったといえる。当初、フェーズ1の成果であるLitMISを全州に拡大する方向で計画していたが、LNFBEDの方針の変更により、困難となった。このため、2008年3月と2008年12月の2回にわたりPDMを改訂した。改訂の方向は適切であり、PDM改訂の内容については、関係者の間で共有されている。ただし、2008年3月、2008年12月のPDM改訂に伴う改訂R/D署名のプロセスが遅れたことは、プロジェクトの進捗に影響を与えた。現行PDMのアプローチは適切であるといえる。LitMISの実証活動としてパイロット事業を行ったうえで、LitMISを改訂し関係者の間で共有するものとなっている。

¹⁵ Out-of-school children。家の近くに学校がない、貧困であるなどの理由で学校に通っていない子ども。また、何らかの事情により中途退学した子どもを含む。

3-3-2 有効性

有効性はおおむね高い。プロジェクト目標は達成されつつある。ただし、プロジェクト目標を確実に達成するためには、一層の能力強化と制度化が必要である。

NFEMISに基づくデータ活用型マネジメントに関する体制が整備されつつあるといえる。州教育戦略計画が完成し、戦略計画に基づき、LNFBEDに、新たに5つの部署の設置が進められており、人員の募集を開始している。県、UC、村落でも教育計画の活用を進めようとしている。ただし、依然として、NFEMISに基づくデータ活用型マネジメントについては、日本人専門家とプロジェクトローカルスタッフが多大な支援を行っており、州レベルから村落レベルまでのC/Pとステークホルダーが彼ら自身でNFEMISに基づく識字・ノンフォーマル教育マネジメントを十分実施できるようになるまでには、更なる能力強化と体制整備が必要である。

プロジェクト目標達成に関する貢献要因として、実証活動を通じたプロジェクト実施プロセスが挙げられる。パイロットALCが適切なマネジメントにより順調に運営されるなど、実証活動で成果が発現しており、モニタリングにより実証活動の結果を見ながら、活動計画に反映していった。また、ステークホルダーの関与も貢献要因である。LitMIS策定の過程、実証活動の過程で関係者の意見や助言を取り入れることで合意形成ができ、適切なプログラムマネジメント体制の構築につながった。阻害要因としては、開始当初、LNFBED上層部によるプロジェクトの方針が変わり、プロジェクトの円滑な進捗に影響を与えたことが挙げられる。

プロジェクト目標とアウトプットは論理的に整合性がある。改訂版LitMISが完成することと、それが関係者に共有されることは、NFEMISを活用する体制の整備に不可欠である。

プロジェクト目標を達成するための外部条件については、大きな影響はなかった。PDMでは、プロジェクト目標を達成するための外部条件が4点設定されている。うち、最初の2点（「LNFBEDがプロジェクトで開発された方法をパイロット地域で適用する」「LNFBEDが局内にLitMISの体制を経常的体制として維持する」）は、終了時評価時点で満たされている。この2点は、本プロジェクトに対するLNFBEDの対応に関わるものであり、本来PDMで外部条件とすべきものではないが、プロジェクト初期にLitMISの扱いをめぐるLNFBEDの方針が変わったことから、本プロジェクトでは外部条件として明記することで状況をモニタリングしようとしたものである。3点目の外部条件であるLNFBED、県のスタッフの交代はしばしば起きている。そのため、専門家・プロジェクトローカルスタッフからプロジェクトについて説明をするのに、時間を要したことがあるが、プロジェクトの進捗に大きな影響はなかった。4点目の外部条件である識字を促進する政府の方針は変わっていない。プロジェクト目標を確実に達成するためには、さらに、州・県・UC・村落の教育戦略計画などに基づき、新たに設置が進んでいる部署に予算が付き経常化されること、その他、各レベルで必要な部署に適切な人員と予算が配分されることが必要である。

3-3-3 効率性

効率性は高い。比較的少ない投入で成果が達成されつつある。投入は適切に実施され活用されており、十分な活動が計画・実施され、成果の達成につながった。

日本側は適切な経験と高いコミットメントを持った専門家を派遣した。プロジェクトローカ

ルスタッフはNFEMIS開発とデータ活用型マネジメントサイクルの実施に適切な活動を行った。

供与した機材は、サーバー用マシンやデスクトップPCなど限られているが、効率的な活動を行うため、適切に選定された。一部の機材は、パイロット活動の成果を見ながら、適切な場所に配布される予定である。フェーズ1でモデル4県に供与した自転車とジープは、フェーズ2でのパイロット県のフシャーブとハネワールでのモニタリング等に活用されており、これら機材のメンテナンス・燃料などは、現在では県が負担するようになっている。パイロットALCに供与した教材は効果的に使われ、識字教育に成果を上げている。ALCの教材は国家識字カリキュラムに沿って、C/P、日本人専門家、プロジェクトローカルスタッフがともに選定した。

C/P研修で、LNFBEDの2名を、我が国（広島大学とJICAの協働で実施している研修）及びタイの識字センター視察に派遣した（課題別研修枠を活用）。派遣された研修員は、日本の生涯学習の現状などからパンジャブ州の識字促進に適用できそうな事例を学び、知識と実務能力を高め、経験を識字マネジメント業務に活用しようとしている。研修の内容はレポートにまとめ、LNFBED内の他の職員と共有された。さらに、「パ」国の現状にかんがみ、識字については日本より参考になる事例があると考えられるタイ、バングラデシュで第三国研修を予定している。

日本側からのローカルコストは適切に支出された。LitMIS開発費用、ALC運営費用を含むプロジェクト活動費の大部分はJICAプロジェクトが拠出しているものの、パイロットベースの活動であり、本格的な実施・普及においては州政府が負担することとなっている。

「パ」国側は、人員・予算の可能な範囲で必要な投入を行った。しかしながら、州・県レベルのC/P配置は十分とはいえない。現在のところ、州・県レベルに技術職のC/Pは配置されていない。しかしながら、既存のC/Pは高いコミットメントをもっており、県の職員は、プロジェクト活動を通じて能力が高まった。ラホール県のプロジェクト事務所は日本側の費用で賃借しているが、県に配置しているプロジェクトローカルスタッフは、C/Pの提供する執務室で業務を行っている。また、県・UCレベルを含むセミナーや会議の会場は、C/P機関が提供している。

アウトプット発現の貢献要因としては、まず、草の根レベルまで巻き込んだ活動を実施したことが挙げられる。また、ステークホルダーのコミットメントと関係機関間の調整も重要な要因であった。村落レベルでの関係者のモチベーションを更に上げるには、活動や貢献に対する認定証（certificate）を授与するなどの簡単なインセンティブがあれば効果的と考えられる。データ収集におけるLHWの役割は非常に重要であった。LHWは地域の世帯を熟知しており、世帯調査に慣れていた。保健局管轄下のLHWに対しては、データ収集の業務に対し、プロジェクトから謝金が支払われている。

アウトプット発現の阻害要因としては、プロジェクトフレームワークの確立が遅れたことが挙げられる。また、LNFBEDの次官が頻繁に交代し、プロジェクトに関する方針にも変更があったことも、阻害要因となった。

アウトプットを達成するための外部条件は満たされている。

3-3-4 インパクト

正のインパクトが見込める。LNFBEDが一層の能力強化を図りイニシアティブを発揮してプロジェクトでの活動を順調に継続していけば、上位目標の達成が期待できる。

プロジェクトを通じて、NFEMISに基づいたデータ活用型マネジメントが他の県でも適用でき

ることが判明している。プロジェクトで確立されたデータ活用型マネジメントを適用して識字・ノンフォーマル教育プロジェクトを州内に普及する計画があり、県のパイロット地区以外において、すでに活動を拡大する準備が進められている。州内全36県にデータ活用型マネジメントを普及するセミナーが開催されており、パイロット県以外の担当者がデータ活用型マネジメントに関心を示している。LNFBEDではNFEMISを州全域に拡大する意向がある。

各パイロット県では、県内のパイロットUC以外のUCに活動を拡大する準備を始めており、C/Pの主体で、ALC・NFBESのモニタリングを拡大する計画を開始している。例えば、フシャープ県では、NFBESを開く予定の村落で、パイロット地区のLMがその村落のLMの研修を行うことになっている。パイロットUC・村落でプロジェクトに関わった者は他地区への普及に協力する意思がある。こうした計画・活動により、パイロット県での普及はある程度進むものと考えられる。

さらに、NFEMISの開発でプロジェクトと協力したNEFでも、データ活用型マネジメントをパンジャブ州内及び全国の他地域に拡大する具体的計画を有している。すでに、サルゴダ、ムルタン、ラホール各県でトレーニングが開始され、現場スタッフ約60名がトレーニングを受けた。また、NEFの州レベルの管理職に対するトレーナーズ・トレーニング（TOT）をNEFとプロジェクトの連携によって全国レベルで実施する計画があり、約100名がトレーニングを受ける予定である。NEFによるNFEMISの普及により、プロジェクトの成果の拡大が進むものと期待される。

上位目標達成のためには、各県内でデータ活用型マネジメントの体制を整備することが必要となる。現時点では、データ活用型マネジメント普及に必要な人員・予算の確保が明確でないことが、懸念材料となっている。

上位目標を達成するための外部条件の影響は、あまり見られない。上位目標の達成に影響すると思われるような政治的、社会的、経済的、文化的な条件は、特に認められない。

州内の他県への普及に関しては、拡大していくためのしくみ作りが鍵である。まず、LNFBEDのイニシアティブが不可欠となる。データの収集を担当する県レベル及びデータの取りまとめを行う州レベル関係者、更にデータを活用したモニタリングの担当者らに対する能力強化が必要である。また、パイロット外の地域で、こうしたマネジメント体制を構築するための関係者へのアドボカシー、TOT、予算確保も必要である。

予期せぬインパクトとして、データ収集に関わったLHWが、保健関連の活動で世帯を訪問する際、教育についても話をするようになってきていることが指摘されている。VEC、UCECからは、教育への意識が高まり様々な活動が始められたことに加えて、教育のみならず他の課題（水、衛生、保健、福祉など）についても話し合い、解決策を考えたり行政にアプローチするきっかけとなっていることが指摘された。また、プロジェクトで協調関係が促進された結果、LNFBEDにおけるPC-1の改訂にプロジェクトが協力することとなり、より効果的なプロジェクト計画策定につながった。

3-3-5 自立発展性

人材・予算の配置も含めた組織的な能力が向上すれば、自立発展性は見込める。

政策面では、識字に関する問題の深刻さから、識字・ノンフォーマル教育の向上は今後も「パ」

国の重点分野であると考えられる。国家教育政策等の政策文書でも明らかであり、国家識字カリキュラムが策定されていることから識字を重視している方針がうかがえる。

財政面の自立発展性は現時点では高くない。LNFBEDの予算は現在のところ潤沢ではないが、州教育戦略計画が策定され予算計画が明確になったことで、今後予算が確保されやすくなる見通しである。また、LNFBEDに新たな5つの部署の設置が進んでいることで、予算の増額も見込めるようになった。

ALCについては、プロジェクトでは、実証活動として実施しているため、一連のサイクルの終了とともにALCは完了する。LNFBEDで、職業技術と識字の組み合わせなどの実証活動で成果が認められたアプローチを他のプロジェクトに取り入れていくことで活動を継続・普及していく予定である。データ収集に不可欠なLHWの協力に対しては、謝金のための予算を確保することが必要であるが、LHWの謝金は改訂PC-1に盛り込まれたので、今後の継続が見込まれる。

一方、技術的自立発展性はある程度見込まれる。C/P機関は活動を継続する意思がある。C/Pは、プロジェクトの活動を通じてある程度訓練されたが、自分たちだけでNFEMISを運用しモニタリングを継続するには、まだ能力が十分とはいえない。LNFBEDでは、戦略計画を策定し、新たな5部門を設置するなど、マネジメント体制が確立されつつある。今後、これら新設部門の組織的な能力強化によりマネジメント体制を十分に機能させるようにすることが必要である。また、県・UC・村落レベルでの能力強化を進め、一方でステークホルダーの関与を強めていくことが重要である。

自立発展性を高めるための要因としては、草の根レベルの活動を強化するとともに、右活動を県・州がサポートしていくことが挙げられる。また、女性の非識字者が多いこと、識字教員の8～9割が女性であることから、ジェンダーに配慮することも重要である。逆に、自立発展性に対する阻害要因になりうることとして、訓練された人材の異動が挙げられる。ある程度の人事異動は行政機関としてやむを得ないものの、適切な技術移転と情報共有を行わなければ、自立発展性を損ねることとなる。

3-3-6 効果発現に関する貢献・阻害要因

(1) 計画内容に関すること

<貢献要因>

パイロットALCの運営を実証活動として計画に取り入れたこと、草の根レベルまでを巻き込んだ活動実施を計画したことが挙げられる。パイロットALCが適切なマネジメントにより順調に運営されるなど、実証活動で成果が発現しており、モニタリングにより実証活動の結果を見ながら活動計画に反映していった。

<阻害要因>

特になし。

(2) 実施プロセスに関すること

<貢献要因>

NFEMISの開発において、キャパシティのある連邦機関と協調したことは、MISの開発の質を高めたのみならず、全国への波及効果をもたらした。草の根レベルのステークホルダー

一の積極的な関与も貢献要因といえる。

<阻害要因>

LNFBEDの次官の頻繁な交代や、プロジェクトに関する方針の変更によりPDMの枠組みを二度改訂することとなったことは、プロジェクト前半の円滑な進捗に重大な影響を与えた。運営指導調査によって「パ」国側と協議を重ね、PDMを改訂した後は、日本側・「パ」国側の協調により、新しい計画に基づいて活動が円滑に実施された。

3-4 結論

PDM改訂後プロジェクト期間の後半は、プロジェクトは順調に進捗した。プロジェクト終了までに予定していた活動はほぼ完了する見込みで、成果は達成されつつある。草の根から州レベルまでの多様なステークホルダーの関与のもと、改訂版LitMISとしてNFEMISを開発し、NFEMISに基づいた有効なデータ活用型マネジメントを開発するためのパイロット活動を実施した。こうした活動により、ステークホルダーの能力が強化され、マネジメントが向上している。

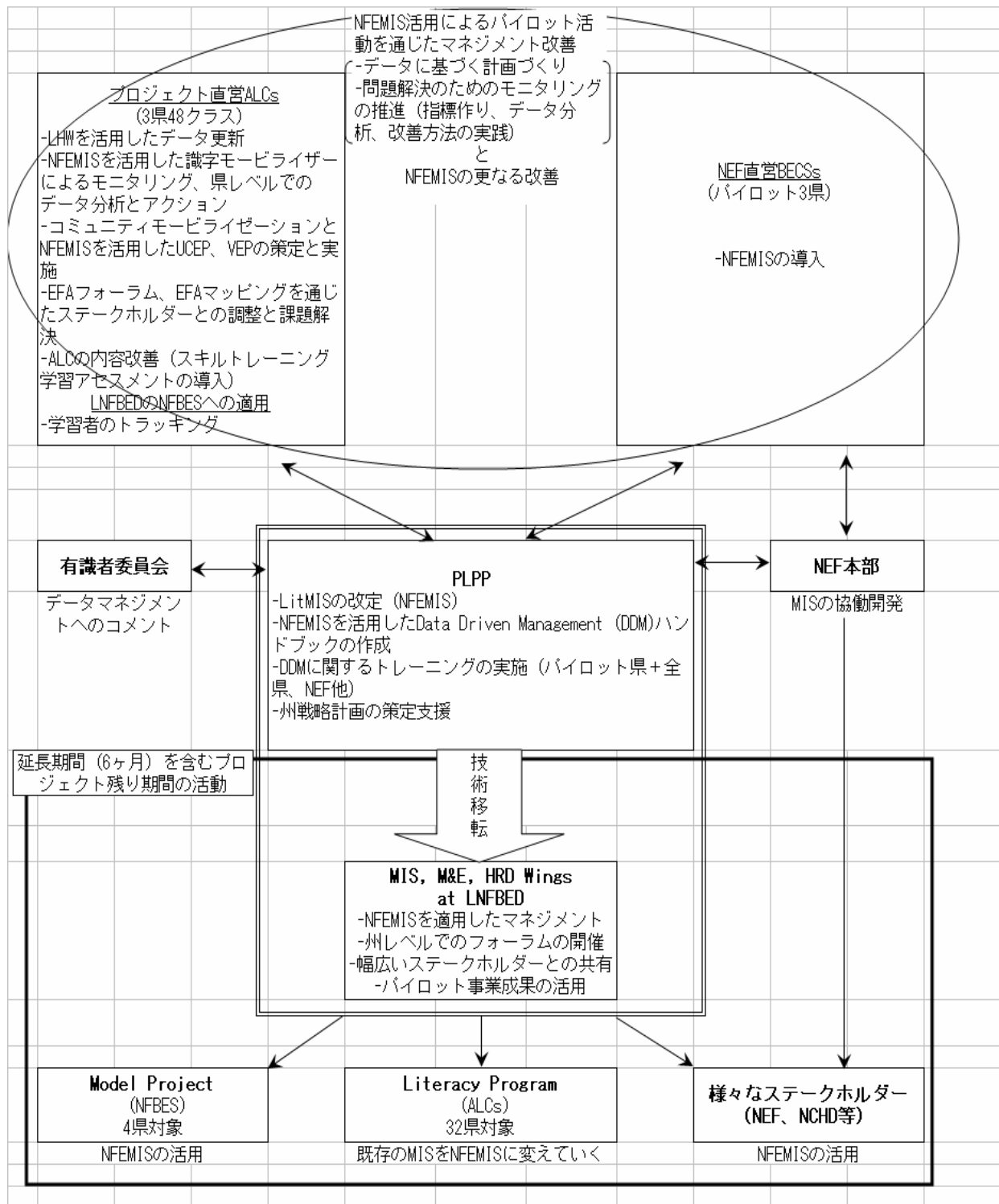
識字・ノンフォーマル教育に改訂版LitMISを活用する戦略、というプロジェクト目標は、州教育戦略計画、UC及び村落の教育計画が策定されLNFBEDに新たな部署が設置されるなどマネジメント体制が確立されつつあり、この意味では、達成されつつある。C/P及びステークホルダーの能力はプロジェクト活動や研修を通じ向上したが、依然として、全般的な事業計画の策定、モニタリング、データ運用等に関しては、日本人専門家とプロジェクトローカルスタッフが支援を行っている。プロジェクト目標を確実に達成し、更に自立発展性を高め上位目標であるNFEMISに基づいたデータ活用型マネジメントの他県への普及を実現するためには、州・県・UC・村落レベルで一層の組織的能力の強化が必要である。

LNFBEDでは、州内全域（全36県）におけるNFEMISに基づいたデータ活用型マネジメントを管轄するためのMIS、モニタリング、人材開発等の部署を開設する準備をしており、4県において「モデルプロジェクト」を開始する予定である。これらのプロセスにおいて、州政府・県政府の能力を強化し、NFEMISの制度化及び定着を促進し、自立発展性を高めていくことが必要である。

上記を実現するため、2010年2月まで6か月の延長が必要であることを確認した。延長期間においては、以下の3点を行うこととする。

- 1) MIS、M&E、HRDの部門を中心とした州機関の能力強化
- 2) 「モデルプロジェクト」の実施とそれを通じたモデルプロジェクト実施ユニットの能力強化
- 3) MIS部門を通じたモデル県以外の32県へのNFEMISの普及

（*延長期間のプロジェクト活動とスケジュール案については付属資料3のAnnex 5を参照）



延長期間を含むプロジェクト概念図

第4章 提言と教訓

4-1 提言（延長期間にLNFBEDとプロジェクトが協働で行うべき事柄）

(1) LNFBEDの能力開発を促進する

1) MIS・M&E・HRD部門の制度化

現在、LNFBEDの中に、MIS・M&E・HRD部門の設置が進められている。プロジェクト協力期間内に、これらの部門に対する能力開発が効果的に進められるためにも、可能な限り早急に、遅くとも5月末までには、これらの部門に適切な人員配置がなされることが肝要。さらに、データ活用型マネジメントの自立発展性を担保していくために、将来的には、これらの部門を常設化し、活動予算を振り当てることを検討する。

2) 改訂版LitMISの活用におけるLNFBEDの技術面での能力開発

MIS・M&E・HRD部門は、LNFBEDが実施する全ての活動に効果的なデータ活用型マネジメントの導入において、また、モデル県プロジェクトや識字プログラム事業に関わる州及び県のスタッフへの技術支援において、重要な役割を果たす。こうした観点から、LNFBEDスタッフは、残りの協力期間、適切な技術能力を構築していくことが肝要。データ活用型マネジメント手引書及び研修モジュールは完成間近であり、これらを実務の参照として活用すること。

(2) LNFBEDが実施する全ての識字・ノンフォーマル事業にデータ活用型マネジメントを適用する

PLPPにより試行されたデータ活用型マネジメントにより、対象地域のアクセスや中退率が改善され、そのインパクトはLNFBEDや他のステークホルダーの高い評価を得ている。州のほかの地域にもインパクトを広げていくために、LNFBEDはこのマネジメントアプローチを他のプロジェクトの形成・実施に採用していくことが望まれる。

(3) パイロット事業の成果を取りまとめ、他の地域に普及する

LNFBEDに期待されるタスクは、パイロット地域で蓄積された良好例や教訓を他の地域に広め、ノンフォーマル基礎教育へのアクセスと質を高めていくことである。こうした観点から、LNFBEDは、プロジェクトから技術的な支援を受けながら、以下に述べるタスクを主体的に進めていくことが必要。

1) データ活用型マネジメントや質向上についての観点から、パイロット事業の成果、インパクト、課題について、分析し、普及に向けて文書に取りまとめる。これは、データ活用型ノンフォーマル教育マネジメントハンドブックに統合してもよい。こうした観点から、LNFBEDは、パイロット事業を定期的にモニターし、現場レベルでの直接的な知識や経験を習得することが不可欠。

2) パイロット県が、パイロットUCにて蓄積された好事例や教訓をEFAフォーラムを通じて他のUCに広めていくのを手助けする。ノンフォーマル教育への、とりわけ、女子を重視したアクセスの改善に対する村教育委員会やUCの動員や、公教育、社会福祉、保健セクター等を巻き込んだセクター間の協力などの分野で好例や教訓を抽出する。

3) データ活用型手引書研修モジュールの取りまとめや研修実施において、パイロット事業

で経験を積んだ人材活用。これにより、研修受講生は、実際の活用例に基づき学ぶことができ、データ活用型マネジメントに関する理解が深まる。

(4) 他のプロバイダーが実施する識字・ノンフォーマル・教育事業におけるデータ活用型マネジメントの適用を促進する

改訂版LitMISが、異なるノンフォーマル事業がカバーするより多くの人口に適用されるよう、プロジェクトは、同システムを活用する可能性のあるユーザー（NGOなど）と調整を開始すること。改訂版LitMISをノンフォーマル教育プロバイダーに普及することにより、州レベルでノンフォーマル教育を体系的に計画、モニターしていくために必要なNFEデータベース強化のためのプロセスが促進される。このようなプロセスにより、最終的には、LNFBEDが、教育サービスが行き届いていない人々に学習機会を提供していくための戦略的なアクションを計画・実施していくことを促進するであろう。

(5) 最終セミナーを実施し、より広いステークホルダーに対する経験と教訓を共有する

プロジェクトにより、識字・ノンフォーマル教育を計画・管理していくにおいて、ターゲットグループに関するデータを収集し、かつアップデートし、効果的に活用する新たなやり方を提示することに成功した。識字・ノンフォーマル教育活動へのアクセスや質の改善のために、プロジェクトにより現場で蓄積された経験や教訓をより多くの州レベル関係者と共有することが望ましい。そのような機会を通じて、様々な関係機関におけるフィールド実践者やマネージャー、意思決定者が、教育活動の効果的な計画・管理のために、データをマネジメントサイクルの各ステージで活用することの重要性への認識が高まることが期待される。

(6) 教育局や他の主要な関係者とLNFBEDの協働体制を強化する

EFAゴールの達成における関係者の一致した取り組みを強化していくために、LNFBED、教育局、及びその他の主要な関係者間の緊密な調整を早急に行うこと。データベースの共有・統合化、EFAマッピングを活用した教育戦略の開発、初等教育とのイクイバレンシー制度の設置、などに向けて、関係者が協働して取り組むことが肝要。こうした点から、プロジェクトが終了する前に、教育局やその他の主要な関係者の意志決定レベルを招いて調整会議を実施し、効果的な調整に向けた実行可能かつ自立的なメカニズムを話し合うこと。

4-2 教訓

(1) データ活用型マネジメントアプローチの有効性

データ活用型マネジメントは、関係者の考え方に変化をもたらすと同時に、草の根レベルから行政レベルの能力を伸ばす有効な方策である。すなわち、データ活用型マネジメントは、

- 1) 明確かつ具体的に現状を共有する基盤を提供し、事実の新たな発見及び理解を促す。結果、関係者は課題に対する共通の見方を醸成する。
- 2) 課題分析や解決策を見出す作業において、関係者のオーナーシップや責任を促す。
- 3) 各レベルにおける既存の人的資源、施設、組織等を通じて、リソースの最適な動員を促進し、外部リソースへの依存を減らす。

(2) NFE実施における多様なステークホルダーの包摂

ノンフォーマル教育は、パブリックセクターのみならずプライベートセクターにより積極的に実施されている。したがって、プロジェクトにおいてNFEのツールを開発する際には、多様なステークホルダーを巻き込み、彼らの意見を取り込むことによって、汎用性の高いツールを作り上げることが可能となる。

他方、NFEにおいてはその多様性・柔軟性も特徴であり、多様な学習者の多様なニーズに応えるためには、計画・実施段階においてセクター横断的なステークホルダーの関与を促すことが肝要である。

また、特にNFEにおいて重要なのはコミュニティの参加である。NFEに対するコミュニティの理解・関与が深まることにより、ターゲットグループに対するより効果的なアプローチや、持続的なNFE（例えば、識字クラス終了後の自助グループの結成など）の実施の推進が可能となる。

(3) 成人識字クラスの効果的な実施と継続性

スキルトレーニングを組み合わせた成人識字は、学習者の参加意欲を高めるとともに、中退率を減らす上で効果がある。

他方、成人識字クラス終了後の継続的な学びをどのように個人レベル及びコミュニティレベルで継続するか検討することも重要である。

特に識字やスキルトレーニングを受けた後、学習者は自信も身につけ、今度は学習者自身がコミュニティの仲間に変化をもたらす存在になりうる。

したがって、コミュニティ動員や成人識字クラスの開始から、学習者やコミュニティの主体性に基づく継続的な活動を促進するようなファシリテーションを組み込んでいく必要がある。

(4) 識字・教育から派生するコミュニティ活動の広がり

識字と教育の問題は不利な立場にある多くのコミュニティが直面する基本的かつ共通の課題の一つである。したがって、共通の課題の下、コミュニティが共に問題に対処する方策を考えることは、将来的に他の社会セクターに関連する課題への対処につながっていくと考えられる。つまり、識字・教育を切り口としたアプローチが全体的な社会経済状況の改善に向けたコミュニティ活動の広がりに資すると考えられる。

(5) 初等教育の完全普及に向けたフォーマル教育・ノンフォーマル教育の協働

ノンフォーマル教育の実施において、まずは基礎教育に関する課題全体を分析・把握し、フォーマル教育・ノンフォーマル教育の役割を検討することが必要である。このような分析に基づいた最適な介入を行うことが効果的である。すなわち、初等教育の完全普及を達成するためには、両者がもつ資源を最大化するためにもフォーマル教育・ノンフォーマル教育の役割を明確にした上で、包括的な戦略を作り上げることが必要とされている。このような観点から、フォーマル教育・ノンフォーマル教育両者による協働（例えば、共に中退児童・未就学児童のデータを分析し、共に計画を立てていくことなど）が肝要である。

付 属 資 料

1. PDM
2. 面談者リスト
3. 署名 M/M (英文)

プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) 第3版 (2008年12月6日)

プロジェクト名: パンジャブ州識字行政改善プロジェクト (フェーズ2) 期間: 2007年8月から2010年8月 (3年間)

ターゲットグループ: パンジャブ州識字局 (LNFBED)、県 識字行政スタッフ及び関係者 (直接)

プロジェクト対象地域の5-14歳の非就学児童、15-35歳の成人の非識字者 (間接)

プロジェクトの要約	指標	指標データ入手手段	外部条件
<p>上位目標 ノンフォーマル小学校と成人識字センターへのアクセス及び展開がパンジャブ州内のパイロット地域から他地域へと拡大する。</p>	<p>1. 州・県レベルにおける改訂版 LitMIS を活用したプログラム・プロジェクトの数 2. NFBES・ALC の計画・設置・運営数 3. NFBES・ALC の生徒・参加者登録数</p>	<p>1. LNFBED アクションプラン 2. 識字・ノンフォーマル教育事業の計画、マネジメント、実施、モニタリング、評価に係る資料</p>	
<p>プロジェクト目標 パンジャブ州内にて識字・ノンフォーマル教育活動のために LitMIS (改訂版) を活用する戦略が構築される。 ※改訂版 LitMIS とはプロジェクトによって開発された2つのコンポーネントを意味する。①「センサス情報システム」(人口、非識字者、潜在的教員、学校ロケーションなどの情報を含み、ノンフォーマル小学校及び ALC の設置に活用)、②「学校マネジメント情報システム」(SMIS、生徒の在籍・修了・ドロップアウト・再入学などの情報を含み、NFBES 及び成人識字センターの運営に活用)</p>	<p>1. LNFBED、県、その他のステークホルダーによる戦略</p>	<p>1.1 LNFBED 戦略ペーパー、アクションプラン、インタビュー 2.1 その他ステークホルダーのアクションプラン及びインタビュー</p>	<p>* LNFBED はプロジェクトで開発した手法を適用し、アップデートし続ける。</p>
<p>成果 1 改訂版 LitMIS を活用した識字・ノンフォーマル教育活動のマネジメントが、パイロット活動を通じて強化される。 2 識字・ノンフォーマル教育活動への改訂版 LitMIS の活用及びマネジメントがステークホルダー間で共有される。</p>	<p>1.1 改訂版 LitMIS (ユーザーフレンドリー、コスト効果ティブ、持続性) 1.2 改訂版 LitMIS に基づくガイドラン 1.3 パイロット地域における識字・ノンフォーマル教育活動の顕著な変化 2.1 ステークホルダーによるフォーラムの数と内容 2.2 LNFBED 及び 35 県で研修された人員の数 2.3 改訂版 LitMIS に基づいた ALC と NFBES の活動に関する LNFBED のアクションプラン 2.4 ステークホルダーに対する改訂版 LitMIS の有効性に関するセミナーの数と内容</p>	<p>1.1 改訂版 LitMIS の第三者評価 1.2 ユーザーからのフィードバック 1.3 ガイドラインの評価、レビュー結果 1.4 観察・インタビュー・質問表結果 2.1 フォーラムのレポート 2.2 研修マニュアルとレポート 2.3 アクションプラン 2.4 セミナーのレポート</p>	<p>* LNFBED はパイロット地域において、プロジェクトで開発した手法を適用する。 * LNFBED はポストを恒常化し、LitMIS の運用体制を持続する。 * プロジェクトで育成した州・県のスタッフが継続する。 * 識字・ノンフォーマル教育に関する政府の方針が継続する。</p>

<p>活動</p> <p>成果 1</p> <p>1-1. 識字・ノンフォーマル教育を推進する地方行政官のニーズにあった改訂版 LitMIS を作成する。</p> <p>1-2. パイロット活動をとおして、データ収集および更新の方法を特定し、その有効性を検証する。</p> <p>1-3. 更新されたデータに基づき、州識字局とプロジェクトが、パイロット地域のノンフォーマル小学校(NFBES)と成人識字センター(ALC)設置にかかる計画会合を合同で実施する。</p> <p>1-4. 州識字局が、パイロット地域に ノンフォーマル小学校と成人識字センターを設置する。</p> <p>1-5. 学校マネジメント情報システム(SMIS)を開発し、パイロット地域において効果的なデータの更新の仕組みを示す。</p> <p>1-6. 識字・ノンフォーマル教育活動の計画および運営に資する改訂版 LitMIS の活用法を示すガイドラインを開発する。</p> <p>成果 2</p> <p>2-1. 識字・ノンフォーマル教育活動への改訂版 LitMIS の計画策定・活用・運営に関するフォーラムを州および県のステークホルダー間で組織し、成果 1 の活動についての意見交換を促進する。</p> <p>2-2. 改訂版 LitMIS に関して、州識字局、県行政官およびステークホルダーに対する研修および視察を実施する。</p> <p>2-3. 州識字局による識字・ノンフォーマル教育活動への改訂版 LitMIS の活用に関するアクションプランの策定を支援する。</p> <p>2-4. 改訂版 LitMIS の活用法を示すガイドラインを普及するためセミナーを開催する。</p>	<p style="text-align: center;">投入</p> <p>(日本側)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 専門家（長期、短期、第三国） 2. プロジェクト活動費（以下を含む） <ul style="list-style-type: none"> - ローカルスタッフの雇用 - 必要な資機材 - 国内、海外研修 <p>(パキスタン側)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. カウンターパート、フォーカルパーソンの雇用 2. パイロット地域における ALC, NFBES 開校・運営の調整と費用 3. オフィススペース、施設の提供 	<p>* LNFBED が ALC, NFBES の設置をデータ収集後遅滞なく行う</p> <p>* LNFBED は識字・ノンフォーマル教育に関する戦略を大幅に変更せず、事業を続ける。</p> <p>前提条件</p> <p>パンジャブ州政府は識字・ノンフォーマル教育を優先課題とする。</p>
--	---	--

2. 面談者リスト

(敬称略)

ラホール州計画開発局

Anwar Latif	Chief (Health)
Amjad Duraiz	Assistant Chief
Abid Razaq	Assistant Chief, Education
Imran Ahmed	Member
Nasim Riez	ECA

ラホール州識字局 (LNFBED)

Dr. Allah Bakhsh Malik	Secretary
Muhammad Usman	Additional Secretary
Sheikh Anees	Deputy Secretary, Admin.
Asif Hameed	Deputy Secretary, Planning
Haroon	Computer Operator

ラホール県調整局

Sajjad Bhutta	DCO
---------------	-----

ラホール県

識字局

Wasim Haider	Executive District Officer, Literacy
Azim-ur-Rehman	DLO

ユニオンカウンスル (Pajian)

8名 (うち女性2名)

Village Education Committee (Pajian)

6名 (うち女性3名、女性のうち1名はUC兼任、残り2名はLHW兼任)

ALC (Pajian Kauser Yousaf)

識字教員 1名

参加者約 25名

ALC (Watue Sharbaun Asgher)

識字教員 1名

職業訓練教員 1名

参加者約 20名

ALC (Union Bricks Pajiam)

識字教員 1名

参加者約 30名

ALC (ALC Watue)

識字教員 1名

参加者約 30名

フシャーブ県

識字局

Malik Alamgir Raza

Executive District Officer, Literacy

Tahira Rehman Gunjial

Gender Specialist, District Office Women
Development Department

Hafiz Akhlaq

DLO

IT 担当 DEO

District Information Officer

コンピューターオペレーター 1名

識字モビライザー 2名

ユニオンカウンシル代表 3名

ハネワール県

識字局

Ramzan Anjun

EDO

他 6名

NFBES

教員 3名、参加者 (3か所)

ALC

教員 3名、参加者 (3か所)

UC・VEC

メンバー約 15名

National Education Foundation

イスラマバード本部

Syed Kamra Zafar

Managing Director

Siraj-u-Din

Project Director

ラホール事務所

Faisal Shahzad Awan

Director, NEF Punjab

ムルタン事務所

Sidra

Deputy Director

Shumaila

Assistant Director

NFE BECS (Balki Union Council, Lahore)

教員 2 名 (2 か所)

NEF BECS (Multan)

教員 3 名 (3 か所)

UNESCO

Arshad Saeed Khan Senior National Specialist (Education)

Ichiro Miyazawa Programme Specialist (Education)

PLPP プロジェクト

大橋千穂 プロジェクトアドバイザー

Abid Hussain Gill Project Coordinator

Mohammad Younus Chief, Program Section

Nasir Ali GIS Officer

Muhammad Tahir GIS Officer

Ammas Sunaiz System Analyst

Kaleen Abbas System Analyst

Mehboob Elahi Monitoring & Evaluation Officer

Rauf Rehman Communication Officer

Mohammad Zahid Hussain MIS Team

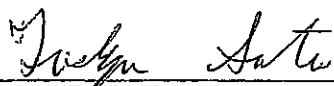
3. 署名 M/M (英文)

MINUTES OF MEETING
BETWEEN THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION STUDY TEAM
AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE GOVERNMENT OF ISLAMIC REPUBLIC OF PAKISTAN
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR
THE PUNJAB LITERACY PROMOTION PROJECT, PHASE-II

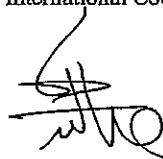
The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Toshiya Sato, Senior Representative of JICA Pakistan Office, carried out the review and evaluation jointly with the authorities concerned of the Government of Islamic Republic of Pakistan (hereinafter referred to as "the Pakistan side") the achievement for the Project on the Punjab Literacy Promotion Project Phase II (hereinafter referred to as "PLPP") on the basis of the Record of Discussions signed on July 18, 2007 and revised on December 2008 (hereinafter referred to as "the R/D"). The evaluation was implemented by the Joint Evaluation Team which held a series of discussions on the project achievement and matters pertaining to successful implementation of the Project.

As a result of the discussion, both sides mutually agreed upon the results of the evaluation attached as Joint Evaluation Report hereto.

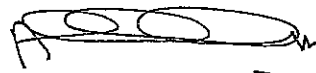
Lahore, April 22, 2010



Mr. Toshiya Sato
Senior Representative
Pakistan Office
Japan International Cooperation Agency
Japan



Mr. Zafar Hasan Reza
Joint Secretary
Economic Affairs Division
Islamic Republic of Pakistan



Dr. Allah Bakhsh Malik
Secretary
Literacy and Non Formal Basic
Education Department
Government of the Punjab
Islamic Republic of Pakistan



Mr. Ubaid Rabbani Qureshi
Secretary
Planning and Development Department
Government of the Punjab
Islamic Republic of Pakistan

ATTACHED DOCUMENT
JOINT EVALUATION REPORT

TABLE OF CONTENTS

List of Abbreviations and Acronyms

1. Introduction

- 1-1 Outline of the Project
- 1-2 Objectives of Evaluation
- 1-3 Schedule of Evaluation
- 1-4 Members of Joint Evaluation Team
- 1-5 Methodology of Evaluation

2. Evaluation Results

- 2-1 Achievements of the Project
 - 2-1-1 Outputs
 - 2-1-2 Project Purpose
 - 2-1-3 Overall Goal
- 2-2 Implementation Process
- 2-3 Analysis by the Five Evaluation Criteria
- 2-4 Conclusions

3. Recommendations and Lessons Learned

- 3-1 Recommendations
- 3-2 Lessons Learned

ANNEX

- 1-1. Project Design Matrix
- 1-2. Plan and Actual of Operations
- 2. Evaluation Grid
 - 2-1 Achievement of the Project
 - 2-2 Process of Project Implementation
 - 2-3 Evaluation by Five Criteria
- 3. Inputs
 - 3-1. Personnel assignment by both sides
 - 3-2. Project cost
 - 3-3. Counterpart's Training
 - 3-4. Equipment procured
- 4. List of Produced Materials in the Project
- 5. Activities recommended during the extension period

Handwritten initials: P and Ua

Handwritten mark: a large curved arrow pointing right

Handwritten signature: M

List of Abbreviations and Acronyms

ALC	Adult Literacy Center
CBO	Community Based Organization
DLO	District Literacy Officer
EDO	Executive District Officer (Literacy)
EFA	Education For ALL
HRD	Human Resource Development
ICT	Islamabad Capital Territory
JCC	Joint Coordination Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
LHW	Lady Health Worker
LitMIS	Literacy Management Information System
LM	Literacy Mobilizers
LNFBED	Literacy and Non-Formal Basic Education Department , Government of the Punjab
LP	Literacy Program
M/M	Minutes of Meetings
NFBE	Non Formal Basic Education
NFBES	Non Formal Basic Education Schools
NEF	National Education Foundation
NFE	Non Formal Education
NFEMIS	Non Formal Education Management Information System
NGO	Non Governmental Organization
P&D	Planning and Development Department, Government of the Punjab
PC-1	Planning Commission Document-1
PDM	Project Design Matrix
PLPP	Punjab Literacy Promotion Project
R/D	Record of Discussions
R&D	Research and Development
TEVTA	Technical Education and Vocational Training Authority
TVET	Technical and Vocational Education and Training
UC	Union Council
UCEP	Union Council Education Plan
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UPE	Universal Primary Education
VEC	Village Education Committee
VEP	Village Education Plan

1. Introduction

1-1 Outline of the Project

JICA, in close collaboration with LNFBE, implemented Punjab Literacy Promotion Project (Phase I) from July 2004 to July 2007. In PLPP Phase I, JICA shared the responsibility for the capacity building of the "Model Districts for Literacy Campaigns to Achieve 100% Literacy Project" (hereinafter referred to as "the Model Districts Project") in terms of developing Literacy Management Information System (LitMIS) and its utilization. In August 2007, based on the request from the Government of Pakistan, PLPP Phase II was started with an aim to expand LitMIS throughout the Punjab Province through Provincial LitMIS cell, within the project duration of three years. Mainly due to the frequent change of the secretaries of LNFBE since April 2008, it has not been practically possible for JICA and LNFBE to maintain the original project purpose. Therefore, the project framework was revised and mutually agreed by both sides during the mid-term review mission in December 2009. The purpose and outputs of the Project are listed below.

(1) Overall Goal

Access to and coverage of NFBE schools & ALCs is expanded from pilot areas to other districts of Punjab Province.

(2) Project Purpose

Strategies to utilize *Modified LitMIS* for literacy/NFE activities in Punjab Province are developed.

(3) Outputs

3.1 Literacy/NFE project management is strengthened based on *Modified LitMIS* through pilot activities.

3.2 Application and management of *Modified LitMIS* in literacy/NFE activities is shared among stakeholders.

With the remaining original project period of approximately four months, JICA organized the Evaluation Team for the purpose of evaluating achievements of the Project. The evaluation was undertaken jointly by the Team and the Pakistan side.

1-2 Objectives of Evaluation

Main objectives of the evaluation were as follows:

- (1) To review the achievements and assess the major outputs of the Project according to the Project Design Matrix (Revised in December 2008);
- (2) To evaluate the Project according to the five evaluation criteria, i.e. relevance, effectiveness, efficiency, impact, and sustainability; and
- (3) To recommend further actions to be taken for successful completion of the Project and to extract lessons learned.

1-3 Schedule of Evaluation

Date		Activity
April 7	Wed	Visit Lahore Stakeholders and Pilot Site (ALC and NFBES)
April 8	Thu	Meeting with Literacy Department Meeting with P&D Department Secretary Meeting with PLPP
April 9	Fri	Visit Lahore NEF Provincial Office and NFBES (pilot of NFEMIS)
April 10	Sat	Document Compilation
April 11	Sun	Document Compilation
April 12	Mon	Meeting with Khushab stakeholders (in Lahore)
April 13	Tue	(Islamabad) Meeting with UNESCO Meeting with NEF
April 14	Wed	Meeting with PLPP
April 15	Thu	Consultative Meeting (Literacy Department, P&D Department, Concerned District Officials) Move to Multan
April 16	Fri	Visit NEF Multan office and NFBES and its partner NGOs
April 17	Sat	Visit Khanewal Stakeholders and Pilot Site (ALC and NFBES)
April 18	Sun	Drafting of Minutes of Meetings
April 19	Mon	Visit NEF Provincial Office and PLPP Pilot site (ALC and NFBES)
April 20	Tue	Visit PLPP Pilot site Meeting with P&D Department and Literacy Department, Discussion on M/M
April 21	Wed	Finalization of M/M
April 22	Thu	Signing of M/M (P&D Department and Literacy Department) Move to Islamabad
April 23	Fri	Meeting with Embassy

1-4 Members of Joint Evaluation Team

Pakistan Side:

Mr. Ubaid Rabbani Qureshi	Secretary, Planning and Development Department, Government of Punjab
Dr. Allah Bakhsh Malik	Secretary, Literacy and Non Formal Basic Education Department, Government of Punjab
Mr. Muhammad Usman	Additional Secretary, Literacy and Non Formal Basic Education Department, Government of Punjab
Dr. Asif Hameed	Deputy Secretary (Planning), Literacy and Non-Formal Basic Education Department, Government of Punjab
Mr. Muhammad Anees Sheikh	Deputy Secretary (Admin), Literacy and Non-Formal Basic Education Department, Government of Punjab

Japanese Side:

Mr. Toshiya Sato	Team Leader
Ms. Keiko Mizuno	Senior Representative, JICA Pakistan Office Non-Formal Education Management Senior Advisor (Education), JICA HDQ
Ms. Chie Ezaki	Evaluation Planning Basic Education Division I , Human Development Department, JICA HDQ

Handwritten initials: B, U, C, T

Handwritten signature: CMO

Ms. Chieko Yokota	Evaluation Coordination Representative, JICA Pakistan Office
Ms. Nazia Seher	Evaluation Coordination Senior Program Officer, JICA Pakistan Office
Ms. Erika Tanaka	Evaluation Analysis, Global Link Management Inc.

1-5 Methodology of Evaluation

Major items evaluated are the following aspects based on revised Project Design Matrix (PDM) and Plan of Operations (PO):

- 1) Achievements of the Project based on the indicators set in the PDM
- 2) Implementation process
- 3) Analysis by the five evaluation criteria

Five evaluation criteria are as follows.

(1) Relevance

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

(2) Effectiveness

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

(3) Efficiency

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

(4) Impact

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

(5) Sustainability

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

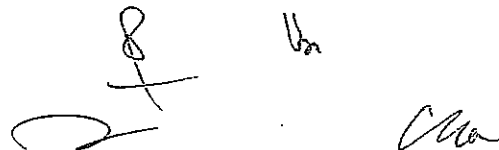
2. Evaluation Results

2-1 Achievements of the Project

2-1-1 Outputs

Output 1: Literacy/NFE project management is strengthened based on *Modified LitMIS* through pilot activities.

Output 1 is being gradually achieved. Firstly, modified LitMIS, which is called NFEMIS, is completed in collaboration with National Education Foundation (NEF), already in use in pilot



Districts, and is going to be adopted in the Model Districts Project. It is confirmed in the interview that planning of ALCs and NFBESs are more effectively implemented, without overlapping, based on the data and mapping. Secondly, Education Plan at UC and Village levels has been formulated in 5 pilot UCs (1 in Lahore, 2 in Khushab and 2 in Khanewal) and pilot Villages. In addition, the pilot activities are being implemented through managing 49 ALCs in three Districts, i.e., Lahore, Khushab and Khanewal. 48 ALC teachers are trained in teaching methodologies and class management, and most learners are highly motivated. Furthermore, the draft of guidelines (Handbook) on Data-Driven management utilizing NFEMIS is also developed. Through all these activities related to Output 1, the capacity of LMs and stakeholders at VEC, UCEC levels have been enhanced. ALC learners are also developing their skills.

Through the activities for Output 1, the capacity to utilize NFEMIS for literacy management at pilot Districts is being enhanced, i.e., CPs at pilot Districts and stakeholders are utilizing NFEMIS, analyzing situations based on NFEMIS, and utilizing the data in literacy management. Currently Japanese experts and Project staff provide assistance to pilot Districts and stakeholders. It is also pointed out that currently there are no technical officials allocated to LNFEBED for technical operation of NFEMIS. To fully establish effective Literacy/NFE project management, more capacity development is necessary for CPs and related stakeholders. The achievements of Objectively Verifiable Indicators for Output 1 are as follows.

<p>1. Modified LitMIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • NFEMIS was completed in December 2009 as modification of LitMIS developed in Phase 1, in collaboration with NEF. NFEMIS was installed in pilot Districts (Lahore, Khushab, Khanewal) and area offices of NEF (Multan, Sargodha, ICT) in January 2010 and is already in operation. • NFEMIS made it possible to formulate 30 reports to be utilized in project management, such as school environment, teacher status, learner retention, and achievements of learners, and to utilize these data in monitoring. • In data collection of NFEMIS, the regular visit of Lady Health Workers under the Department of Health were utilized, and trained LHWs visited households in villages. With this method, data at households and Basty levels were collected efficiently, and data entry and analysis at District Level were realized. • Some commented that LitMIS used to be too technical and difficult to use. Therefore, opinions and suggestions of stakeholders were incorporated into development of NFEMIS and it is now accepted as user-friendly and can be managed at District level. NFEMIS is evaluated as easy to use at Provincial, District, UC and Village levels. • UNESCO also commented that NFEMIS is effective for monitoring. • It is planned that NFEMIS is soon uploaded in the website of LNFEBED.
<p>2. Developed guidelines on utilization of Modified LitMIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A draft of the Handbook of Data-Driven Management utilizing NFEMIS is completed in March 2010. It will be finalized in August 2010 after incorporating comments by the stakeholders. Training on use of the Handbook is planned to be provided to stakeholders from July 2010. • The Handbook on NFEMIS was developed with a great support by Japanese experts and Project staff. Consideration was given to user-friendliness of stakeholders at District level but development of training materials and technical transfer will be necessary in order that CPs perform operation, using the Handbook, which the Project is currently working.

<p>3. Significant change of operation of literacy/NFE activities in the pilot areas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • CPs at pilot Districts can analyze situations based on NFEMIS, effectively utilize it for decision-making, and formulate a plan. At the District level, it is possible to analyze local problems based on NEFMIS, and implement planning among District stakeholders. • Reported examples of utilization of NFEMIS include planning of opening school, assessment of participants of literacy class, tracking of participants (achievements and dropout), planning of procurement (selection of facilities, materials, and textbooks, etc.) • 48 ALC teachers in Lahore, Khushab, and Khanewal are trained on teaching methodologies and class management. • As a part of ALC management, the Project selected teaching materials based on the National Curriculum for Literacy developed by the Ministry of Education with the support of UNESCO and provided training for teachers. Training is conducted for 6 days instead of conventional 3 days.
---	---

Apart from the achievements in Indicators, some qualitative improvements are observed. As the Project cooperated with NEF in development of NFEMIS, collaborative relations were established with NEF. As a result of improvement of management of ALC, ALC teachers have been capacitated. As to ALC, it is demonstrated through pilot activities that literacy education is more effective when combined with skill training. LNFBED incorporated skill training into 2 new projects which are recently approved, and is planning to conduct skill training in collaboration with other departments.

Output 2: Application and management of *Modified LitMIS* in literacy/NFE activities is shared among stakeholders.

Output 2 is being steadily achieved. Forums and seminars were organized among stakeholders and NFEMIS is well shared among stakeholders. Through forums and workshops, their understanding towards MFEMIS has been improved and their capacity to operate and utilize NFEMIS is enhanced. Strategic plan was formulated at LNFBED, and it was presented to Chief Secretary and agreed. District EFA Plan, UC Education Plan and Village Education Plan have been also developed in two Districts and at a majority of pilot UCs and villages. The details of Indicators for Output 2 are as below.

<p>1. Nature and number of forums among stakeholders.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A total of 14 forums were conducted and more than 150 participated, including VEC members. In the forum, Project progress was shared, stakeholders' coordination was promoted, technical advice on modification of LitMIS was given, and discussions on the Handbook, Strategic Plan, and Education Plan were held.
<p>2. Trained personnel of LNFBED and 35 districts</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A total of 15 events were conducted, including training for LHWs, workshop for NFBE/ALC teachers, training on GIS, and capacity development on utilization of NFEMIS. The following personnel were trained. - EDO/DLO/NGO in 12 Districts (to share experiences, community mobilization techniques) - 17 EDO/DLO/LM/Computer operator in Khushab, Khanewal and Lahore (suggestion to Modified LitMIS, utilization of Modified LitMIS) - 2 Deputy Secretaries of LNFBED (Study visit to learn NFE good practice in Thailand and Japan) - 47 NFBE teachers in Lahore and 48 NFBE teachers in Khushab

7




	(teaching method and technique) - 14 LHW in Khushab, 61 LHW in Khanewal and 52 LHW in Lahore (data collection and update) - 17 LM in Khanewal and 9 LM in Khushab (Roles and responsibilities of LM, preparation of work plans, development of Village Education Plans, monitoring and evaluation) - 16 NEF field staff in Lahore, 22 in Multan, and 19 in Sargodha
3. Action plans of LNFBED on ALC and NFBE activities based on Modified LitMIS	• Strategic Plan of Literacy and Non Formal Basic Education Department of Government of Punjab was developed in 2009. It was presented to the Chief Secretary of the Province and agreed. • District Strategic Plan was developed in 2 Districts (Khushab and Khanewal); Strategic Plan was developed in 5 UCs and Village Education Plan in 22 Villages. • The results of monitoring based on NFEMIS were incorporated in these plans.
4. Nature and number of seminars on effectiveness of Modified LitMIS for stakeholders	• Two seminars were organized. In the seminar in April 2008, LitMIS was presented and launching of Phase 2 was announced. In March 2010, NFEMIS and Data Driven Management were presented to Provincial stakeholders and participants from 36 Districts. Participants from Kasur, Nankana, and Vehari expressed their interest towards adoption of NFEMIS.

There are some other notable effects related to activities for Output 2, especially in regard to institutional capacity of UCs and VECs. According to the interview during the Terminal Evaluation, UC and VEC members feel that their coordination was improved after mapping and Education Plan development through EFA Forums, and development of Education Plan at UC promoted responsibilities among members of UC and attracted attention of local people. Members of VECs commented that through development of Village Education Plan, activities of Village level are promoted. Members of VEC stated that the role of VEC was made clear, while its significance had not been well understood before. They also reported that their motivation was improved, and that they learned how to write minutes of meeting and how to conduct meetings with EDOs through project activities.

2-1-2 Project Purpose

Strategies to utilize Modified LitMIS for literacy/NFE activities in Punjab Province are developed.

Project Purpose is being gradually achieved. Strategic plan and education plan are formulated at Provincial, District, UC, and Village levels. Management system to promote literacy and non-formal education is being established at LNFBED, through setting up five wings, i.e., Monitoring, MIS, Human Resources Development (HRD), Research and Development (R&D), and Budgeting and Accounting (B&A). Pilot project operation is being managed quite smoothly with involvement of relevant stakeholders from Provincial to grass roots levels and including other sectors. Currently activities at LNFBED, District, UC and Village levels are mainly facilitated by Japanese experts and Project staff. It is necessary to promote further capacity building and institutionalization at CP organizations to establish literacy/NFE management strategies in Punjab Province and to fully achieve Project Purpose. The following is the achievement of Indicator of Project Purpose.

<p>1. Strategies developed by LNFBED, Districts and other stakeholders.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Management system to promote literacy and non-formal basic education utilizing NFEMIS is being established. • At LNFBED, five wings of Monitoring, MIS, HRD, R&D, and B&A are in the process of establishing and recruiting for the staff of the wings is on-going. Budget plan, along with concrete action plans of LNFBED until 2019 has been formulated. • Pilot project operation system in literacy education has been established at District and UC levels, with involvement of grass roots stakeholders such as VEC, UCEC, and LM as well as sectors other than non-formal education, including formal education, vocational training, health, and community development. A management model of literacy education is presented as a consistent process, including selection of teaching materials, selection of teachers by VEC, training of teachers, enrolment promotion by VEC, and monitoring by VEC as well as by NFEMIS. • Further capacity development and institutionalization are necessary for the staff at LNFBED and Districts on overall Data-Driven Management including data operation and monitoring based on data.
---	---

2-1-3 Overall Goal

Access to and coverage of NFBE schools & ALCs is expanded from pilot areas to other districts of Punjab Province.

It may be still difficult to precisely estimate the achievement of Overall Goal at this moment, but there is a good prospect to achieve Overall Goal, if the activities of the Project are continued by the initiative of LNFBED. Seven Projects have been already approved by Planning and Development Department. During the execution of those projects and expansion of literacy/NFE activities, NFEMIS is expected to be utilized. Number of NFBE schools and ALCs and enrolment of them are calculated based on NFEMIS and incorporated in the Provincial Strategic Plan. The present status and expected achievement of Overall Goal are as follows.

<p>1. Nature and number of programs/projects utilizing Modified LitMIS at provincial and district levels</p>	<p>• In the PC-1 document of Model Districts Project, the whole project implementation includes utilization of NFEMIS. Program/projects formulation utilizing NFEMIS is expected to be promoted at LNFBED through developed MIS and monitoring and evaluation system.</p>
<p>2. Number of NFBE schools & ALCs planned, established & managed</p>	<p>• LNFBED is planning to establish 524,000 ALCs and 193,500 NFBEs by the year of 2019. (Strategic Plan)</p>
<p>3. Enrolment of students & learners at NFBE schools and ALCs</p>	<p>• According to LNFBED plan, a total of 26,200,000 will complete ALCs and 5,797,417 will complete NFBE by the year of 2019. (Strategic Plan)</p>

To expand the benefits of the Project to other Districts to achieve Overall Goal, further capacity development of related stakeholders and institutionalization are necessary.

2-2 Implementation Process

The Project was not implemented as expected in the first part of the project period due to the policy change of LNFBED, and PDM was revised twice. After the framework of the Project was reviewed and agreed in December 2008, the Project implementation went smoothly, and the planned activities are expected to be completed, in collaboration with stakeholders.

Handwritten signatures and initials, including a large stylized signature and the letters 'B' and 'b'.

(1) Revision of framework

It is noted that the Project implementation was delayed as finalization of Project framework took time. In the Phase 1 of the Project, LitMIS was developed, and when the Phase 2 was launched, the Project aimed at expanding LitMIS to remaining 31 Districts through LitMIS Cell Project. However, the planned LitMIS Cell Project was suspended in December 2007. Therefore, the Project tried to expand LitMIS within the Province by establishing Research & Training wing in Literacy Program (LP, previously called Literate Punjab Project), one of Provincial literacy/NFE projects. Then, finalization of revised R/D was delayed by frequent change of Secretary of LNFBED. During the Advisory Study Mission by JICA in December 2008, the Project framework was reviewed, and it was finally agreed that the Project aims at the establishment of data-driven non-formal education management, by modification of LitMIS through pilot project and sharing experience and application of Modified LitMIS among stakeholders. After the revision of the Project framework, the implementation went smoothly overall.

The Project is implemented and monitored based on PDM. PDM is referred as a tool to show the overall Project framework, although a part of CP and Project staff does not review PDM frequently. Sometimes CPs and Project local staff had different priority and approach toward the Project, but activities were implemented based on the PDM and with respect of flexible ideas.

The direction of PDM revision was appropriate. After the two revisions, it may seem that the current PDM framework has limited scope than the original one. However, taking the situations at the time of revisions into consideration, where planned expansion of LitMIS was difficult, the approach in the present framework design is appropriate. It aims at development of Data-Driven Management mechanism utilizing NFEMIS and sharing it among stakeholders with focus on pilot activities.

(2) Overall Project management

The overall project management system is well working, in collaboration with relevant stakeholders, and this contributes to the smooth implementation of the Project. The Project has been involving all stakeholders from Provincial level to grass roots level. For example, EFA forum comprised of about 15 members of stakeholders was organized at District level. This project management system is working properly in collaboration among CPs, Japanese experts, and Project local staff. All those involved in the Project made their contribution to the progress of the Project. Local staff hired by the Project plays an indispensable role. Project coordinator promotes collaboration between CPs and Japanese experts, and other staff such as GIS/MIS officers and field staff facilitates development NFEMIS, grassroots oriented planning, monitoring, and mobilization of stakeholders.

(3) Involvement of stakeholders

Commitment of stakeholders is high. Many of CP members have high motivation toward the Project. Members of direct target group, such as District LNFBED staff and UC and Village Education Committee members, are actively involved in the Project, though the involvement of Provincial CP was not sufficient enough in pilot activities. Some members of VEC did not have experiences of activities such as this Project and it took them some time to get used to the Project approach. Learners are participating in ALCs and NFBESs and have high learning motivation, except for a few cases in ALCs organized in a factory where some learners can not attend classes every day as they are busy with work. Most of teachers of ALCs and NFBESs

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large stylized signature on the left, a smaller signature in the middle, and another signature on the right.

are highly dedicated.

(4) Technical transfer method

The way of technical transfer is considered favourable among Pakistani CPs and other stakeholders. Support by and activities with Japanese experts were considered as appropriate and effective by CPs. GIS and MIS have been developed with the support of Project local staff, and technical transfer to CP personnel and organizations has not been fully conducted yet although OJT and organized trainings have been already provided to District staff, including EDO, DLO, LM, Computer Operators to some extent.

(5) Relations among stakeholders

Communications and information sharing among project stakeholders is good. Project progress is shared among stakeholders through a variety of opportunities such as Consultative meeting, District EFA Forum, Provincial Forum, Monthly meeting, and Quarterly meeting. Opinions of CPs are respected in the Project. Opinions and comments of CPs are taken at various meetings and incorporated into NFEMIS and monitoring formats. Provincial Strategic Plan was compiled in collaboration between CPs and Japanese experts.

Collaboration with related organizations is also good. The Project had activities with Department of Health, Department of Social welfare and TEVTA, and their relations are collaborative. In development of NFEMIS, the Project integrated MIS of NEF in collaboration with NEF. The Project also has good relations with UNESCO, exchanging information and inviting each other to their events.

2-3 Analysis by the Five Evaluation Criteria

(1) Relevance

Relevance is high in terms of needs and policy in Pakistan, Japanese Official Development Assistance (ODA) policy, and project design.

Literacy is a priority issue in Pakistan and in Punjab Province. Literacy rate in Pakistan is 54%. (UNESCO EFA Global Monitoring Report). In Punjab Province, the average literacy rate is 58% (male: 67%, female: 48%). Also the population of illiterates is increasing. While strengthening formal education is important to eradicate illiteracy, it is also necessary to provide literacy and NFE with illiterate adults and out-of-school children. With this backdrop, it is highly required to strengthen management of literacy and NFE. However, before the project intervention, Punjab Province did not have a comprehensive plan on literacy but used to implement activities only based on a project. It was required that appropriate planning is implemented along with comprehensive strategy based on proper data analysis.

The Pakistani government put a priority on education in its education policy. In the National Education Policy, Literacy and non-formal education is a priority area. The Ministry of Education developed the National Curriculum for Literacy with support by UNESCO in 2007.

In ODA policy by the Japanese Foreign Ministry toward Pakistan, the priority areas are; 1) human security and human development, 2) development of healthy market economy, and 3) well balanced development of local society and economy. Enhancement of basic education and narrowing disparities are included in human security and human development. In JICA's ODA Plan for Pakistan, education is one of 10 priority areas. Literacy is included in

education.

Planning process of the Project was appropriate in the light of project environment. Expansion of LitMIS originally planned became difficult due to the policy change of LNFBD and PDM was revised twice, in March 2008 and in December 2008. The direction of revision was appropriate and shared among stakeholders. However, the delay of signing of revised R/D at the revision of March 2008, and the second revision of R/D in December 2008 affected the Project implementation process.

The approach in the current PDM is appropriate. It aims at revision of LitMIS through pilot activities based on LitMIS and sharing LitMIS among stakeholders.

(2) Effectiveness

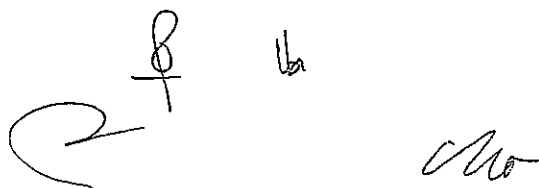
Effectiveness is high in general. Project Purpose is being achieved although further capacity development and institutionalization is necessary to fully achieve Project Purpose.

Data-Driven Management system, utilizing NFEMIS is being established. Provincial Strategic Plan was developed and agreed by the Provincial Government. Based on the Plan, five wings are in the process of establishment and recruiting has been already started. Utilization of Education Plan is discussed at District, UC, and Village levels. However, Data-Driven Management based on NFEMIS is still supported by Japanese experts and Project staff significantly, and it will take some time before CPs and stakeholders from Provincial to Village levels can fully implement effective literacy/NFE management based on NFEMIS.

One contributing factor to achieving Project Purpose so far is Project implementation process through pilot activities. Pilot activities have favourable results such as appropriate management of ALCs. These results are incorporated into the cycle of planning activities through reflecting the results of monitoring. Another contributing factor is involvement of stakeholders. Opinions and suggestions among stakeholders were appropriately incorporated in the process of development of NFEMIS and pilot activities. Common view among stakeholders is formulated and this facilitates the establishment of appropriated program management system. Policy change of LNFBD in the beginning of Phase II was an inhibiting factor to smooth implementation of the Project, and thus, to achievement of Project Purpose.

Project Purpose and Outputs are logically related. Finalization of NFEMIS and sharing of it among stakeholders are essential to establish management system to utilize NFEMIS.

There is not much adverse influence of the Important Assumptions to achieve Project Purpose. There are four items in Important Assumptions to achieve Project Purpose. The first and second points of listed Important Assumptions ("LNFBD applies methodology developed through the project in pilot areas" and "LNFBD sustains LitMIS set-up at the department by regularizing positions") are related to the policy direction of LNFBD and may not be included in Important Assumptions in a standard PDM logic. However, as the policy toward LitMIS was changed in the beginning of the Project period, they are included as Important Assumptions in this Project. As to third point of Important Assumptions, there occurred frequent change of staff at LNFBD and Districts. Sometimes it took time that the Japanese experts and Project local staff explained about the Project to the new personnel. In regard to the fourth point of Important Assumptions, Provincial policy to promote literacy has not been changed. To fully

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large stylized signature on the left and smaller initials on the right.

achieve Project Purpose, it is necessary to observe, as Important Assumptions, allocation of necessary budget to wings in the process of establishment, and regularization, and allocation of personnel based on the Provincial Strategic Plan and District/UC/Village Education Plans.

BOX: Activities of NFBES and ALC

The Project has been operating ALCs on a pilot basis, and applying NFEMIS to existing NFBES under the Model Districts Project and NEF. A great deal of findings to show the effectiveness of pilot activities are observed.

NFBES

- Children are participating in the class actively. They are willing to show their ability of literacy, reciting poems, and dances. They look enjoying the activities of classes.
- Some of students help their parents in reading bills at home. Some students show high achievement and hope to have higher education in the future to be a computer engineer or a doctor.
- Teachers are capacitated through training provided by the Project. Some of teachers did not have previous experiences of teaching but they are teaching literacy class through learning teaching skills by doing. They are highly committed to literacy teaching. Some of them are developing teaching aids on their own.

ALC

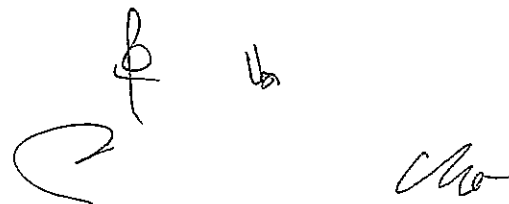
- Learners are actively participating in the class. Male learners are also participating in class in spite that they have work in daytime and sometimes they are tired.
- Learners developed their skills, which greatly facilitates their life. They are now able to read bills. They are also able to read road signs, use public transportation, and find ways, without asking other people. Some of the participants who are parents comment that they want to send their children to school although they did not go to school at all themselves. They comment "Literacy changes life."
- Female learners participating in ALCs develop vocational skills as well as literacy. The vocational skills include sewing, embroidery, beauty technique, and craft-making. They hope they use the skill after completion of the course and earn some money to spend for their children, and also to teach skill to other community people. Some of them comment that their parents and husbands are also happy that they develop literacy skills.

At NFBESs and ALCs, attendance and achievements of learners are recorded by the teachers and monitored by LM. It is reported that communications between LMs and teachers are good.

(3) Efficiency

Efficiency is high. Outputs are produced by the relatively small amount of inputs. Inputs were implemented appropriately.

Japanese side dispatched experts with appropriate experiences and high commitment. Local staff hired by JICA's financial support implemented appropriate activities in development of NFEMIS and implement Data-Driven Management cycle. Small amount of equipment, such as server machines and desktop PCs, was appropriately selected and provided to implement activities efficiently. Some of equipment is scheduled to be distributed based on the results of pilot activities. Motorcycles and jeeps provided to Model Districts in Phase I are effectively utilized for monitoring in Phase II as well in Khushab and Khanewal (pilot Districts of Phase II). The cost for maintenance and fuel is now born by the Districts. Teaching materials provided to pilot ALCs are adequately utilized and produce benefits in literacy for learners. Teaching materials of ALCs were selected based on the National Curriculum for Literacy in discussion among CPs, Japanese experts, and Project local staff. Counterpart training facilitated

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large stylized signature on the left and smaller initials on the right.

improvement of knowledge and practical method on literacy/NFE projects for CPs. Two staff members at LNFBEED were dispatched to Japan and Thailand. They learned practical cases that can be applicable in literacy/NFE promotion in Punjab Province and utilize the experiences in literacy management. The training results were presented in a report and shared with other staff at LNFBEED. Third-country training is planned in Thailand and Bangladesh, where experiences and examples adaptable to Pakistan are expected to be found. Local cost on Japanese side was disbursed appropriately.

Pakistani side implemented inputs within their personnel and financial capacity. However, allocation of counterparts at Provincial and District levels are not sufficient. It is noted that currently there are no technical CPs among Provincial and District officials, and this affects smooth technical transfer from Japanese experts and Project staff to CPs. Assigned CPs have high commitment and staff members at Districts have improved their capacity through Project activities. Pakistani side bore salaries of CPs. Although the Project office in Lahore is rented by the cost of Japanese side, Project staff based in Districts is working in the Office of the CP. CP organizations also provided venues for seminars and meetings, including those at District and UC levels.

All inputs are utilized appropriately. Sufficient activities were planned and implemented, which contributed to achievement of Outputs.

Some contributing factors to the achievement of Outputs can be pointed out. Implementation of activities with involvement of grass roots level is one of them. Commitment of stakeholders and coordination of related organizations were also important contributing factors. It would be recommendable to provide small incentive such as certificate to further improve motivation at Village level. Collaboration with NEF was effective in development of NEFMIS. The role of LHW in data collection was remarkable as they know local households and they are used to household survey. Honorarium was paid to LHW of Department of Health for data collection by the Project.

One inhibiting factor for achievement of Outputs is delay of establishment of Project framework. In addition, there was frequent change of Secretaries at LNFBEED, which changed the direction towards the Project.

Important Assumptions to produce Outputs are fulfilled.

(4) Impact

Positive impact is expected. Overall Goal is expected to be achieved if the activities are smoothly continued with the initiative of LNFBEED with enhanced capacity.

It is proved during the Project that Data-Driven Management utilizing NEFMIS can be applicable to other Districts. There is a plan to expand literacy/NFE projects in Province, utilizing Data Driven Management established by the Project and preparation has been started to expand activities outside pilot sites in Districts. A seminar was already held to expand Data-Driven Management to 36 Districts, where some stakeholders in Districts other than pilot show interest Data-Driven Management. LNFBEED has intention to expand NEFMIS to all over the Province. Pilot Districts are planning to expand Data Driven Management to non-pilot UCs in the District. Each pilot District is planning to expand monitoring of ALCs and NFBESs with the initiative of CPs. In Khushab, LMs are planning to conduct training to

other LMs in the village where NFBESs are planned to be opened. The majority of those involved in the Project in pilot UCs and Villages have intention to cooperate in expansion of the Project benefits to other areas. With these plans and actions, expansion in pilot District is expected to take place to some extent.

In addition, NEF, which collaborated with the Project in development of NFEMIS, is planning to expand Data-Driven Management system to Punjab and other areas nationwide. Training is already conducted in Sargodha, Multan, and Lahore as well as TOT for Provincial level NEF managers on a nation-wide scale with the initiative of NEF. The plan to replicate NFEMIS by NEF will help expansion of the outcome of the Project.

To achieve Overall Goal, it is necessary to establish Data-Driven Management system in each District. One concern is that securing budget and personnel necessary for expansion is not clear at the moment.

There is not much influence in Important Assumptions to achieve Overall Goal. No significant political, socio-economic, or cultural conditions that might affect achievement of Overall Goal are expected.

For the expansion of all Districts, establishment of institutional mechanism for expansion is the key. Initiative of LNFBED is essential. Further capacity development is necessary for personnel involved in data collection at District level, for those compiling data at LNFBED, and for staff for monitoring. Advocacy, TOT, and budget are necessary in non-pilot area to build management system.

Some unexpected impacts are observed. LHW involved in data collection now talk to people on education when they visit households for activities of health. The Project provided collaboration in revision of PC-1.

(5) Sustainability

Sustainability can be expected, if institutional capacity is strengthened, including personnel and budget allocation.

In policy aspect, promotion of literacy/NFE continues to be priority area in terms of its seriousness. It is clear in the policy paper such as National Education Policy and National Curriculum for Literacy.

Financial sustainability is not high at the moment. The budget of LNFBED is not abundant currently. However, as Provincial Strategic Plan has been developed in the Project implementation process, and the Plan states budget planning, there is expectation that budget can be more effectively secured in the future. In addition, with establishment of new wings at LNFBED, budget is increasing. As to ALCs, they are operated in the Project on a pilot basis and they will be terminated when a set of cycle is completed. It is necessary that LNFBED formulate a plan on ALCs, incorporating the results of pilot activities, such as skill-combined approach, into other projects. It is also important to secure budget for the honorarium of LHW, whose role is essential for data collection. Honorarium of LHW is included in the revised PC-1, which will facilitate sustainability of LHW activities.

Technical sustainability is expected to some extent. CP organizations have intention to

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large stylized signature, a smaller signature, and the initials 'Ua'.Handwritten signature in black ink, appearing to be 'C/O'.

continue activities. CPs are trained through project activities but they are not fully able to manage NFEMIS and conduct monitoring on their own yet. Management system is being established at LNFBED by formulating Strategic Plan and creating five new wings. It is necessary to get the management system well functioning by institutional capacity development. Capacity development is necessary at District, UC, and Village levels, while involvement of all stakeholders is essential at the same time.

Several factors that may contribute to enhancing sustainability can be pointed out. One is strengthening of grass roots activities and linking them to District and Provincial levels. Furthermore, consideration should be taken on gender as there are more female illiterates than male and 80 to 90% literacy teachers are women. One concern in sustainability is turnover of trained staff. Staff turnover may be somewhat inevitable in governmental organizations but frequent turnover of staff without appropriate technical transfer and information sharing may be a constraint for sustainability.

2-4 Conclusions

The Project is implemented smoothly in the latter half of the project period after the revision of PDM. Planned activities are expected to be completed and Outputs are being achieved. The project has successfully modified LitMIS into NFEMIS through involving diversified stakeholders from Village to Provincial levels, and has carried out pilot activities to develop the effective Data-Driven Management with NFEMIS which are bringing about management improvement through the capacity building of stakeholders.

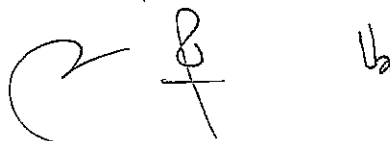
Project Purpose, strategies to utilize Modified LitMIS for literacy/NFE activities, is being gradually achieved in the sense that Provincial Strategic Plan and Village/UC Education Plans were formulated and management organization was established at LNFBED. CPs and stakeholders are trained throughout the Project activities. However, they are still conducting literacy/NFE management such as overall planning, monitoring, data operation with support of Japanese experts and Project staff. It is still necessary to further develop the institutional capacity at Provincial, District, UC, and Village levels to fully achieve Project Purpose, to enhance sustainability, and to contribute to the achievement of Overall Goal, i.e. to expand the Project outcomes and the functional Data-Driven Management with NFEMIS to other Districts.

Now that the LNFBED is in the process of establishing MIS, Monitoring, Human Resource Development (HRD) wings which will be responsible for Data-Driven Management with NFEMIS throughout the Province (targeting all the 36 Districts), and is going to commence the Model Project implementation in the four Districts, it is necessary to strengthen the capacity of Provincial government as well as District governments during the course of those activities in order to institutionalize NFEMIS and enhance its sustainability.

In order to fulfill those aims, it is confirmed that extension is necessary for another six months up to February 2011 to achieve outputs on three areas as follows;

- 1) Capacity building of Provincial institutions, especially for MIS, Monitoring and HRD wings
- 2) Capacity building of Model Project Implementation Unit in parallel with its implementation
- 3) Expansion on NFEMIS to other 32 Districts than model Districts in Punjab through MIS wing.

(*Suggested project activities and the timeline for the extension period are as Annex 5.)

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large circular mark, a vertical signature, and the letters 'Ua'.Handwritten signature in black ink, appearing to be 'C/O'.

3. Recommendations and Lessons Learned

3-1 Recommendations

(1) Capacity Development of LNFBED

1) Institutionalization of MIS, Monitoring and HRD wings

Currently MIS, Monitoring and HRD wings are in a process of establishment and it is a good sign that activities conducted under PLPP could be taken over by those new wings. The Team strongly recommends that those wings be staffed with appropriate personnel at the soonest (at least by the end of May) so that the necessary capacity development shall be effectively facilitated in the remaining period of cooperation. It is also recommended that, in the later stage, LNFBED should consider making those wings as permanent with adequate budget allocation for its activities in order to ensure the sustainability of Data-Driven Management with NFEMIS.

2) Technical Capacity Development of LNFBED Staff on Utilization of NFEMIS

MIS, Monitoring and HRD wings are to play a crucial role in introducing effective management with NFEMIS into all activities implemented by LNFBED, and technically supporting Provincial and District staff engaged in Model Districts Project and Literacy Program Project. In this regard, LNFBED staff needs to develop relevant technical capacities with the support of the Project during the remaining cooperation period. The Data-Driven Management Handbook and its training modules will be completed shortly, and should be utilized as working reference.

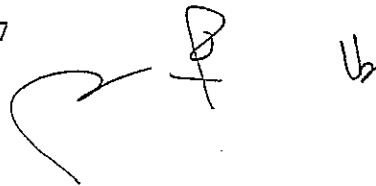

(2) Applying Data-Driven Management with NFEMIS to all the Literacy/NFE Projects to be implemented by LNFBED

Data-Driven management utilizing NFEMIS piloted by PLPP has improved access and decreased drop-out in the target areas, and its impact has been highly recognized by LNFBED and other stakeholders. To expand the impact to other areas of the Province, it is recommended that LNFBED adopt this approach in formulation and implementation of other projects. It is also recommended that LNFBED ensures sufficient budget and human resources to maintain functional NFEMIS at both Province and Districts, such as equipments, Computer Operators, internet facility etc.

(3) Compilation and Dissemination of the outcomes of the pilot activities to other areas/Districts

The expected task of LNFBED is to expand the good practices and lessons learned from pilot Districts to other Districts so that access to and quality of Non Formal basic education shall be enhanced. To this end, LNFBED should take a lead in the following tasks with the technical support provided by the Project:

- 1) Making an analysis of the outcomes, impact, challenges of the pilot activities from the perspectives of Data-Driven Management with NFEMIS and the quality improvement, and compiling a document for dissemination, which may be incorporated into the Data-Driven Management Hand book. In this regard, it is indispensable for LNFBED to gain hands-on knowledge and experiences on the ground through the periodic monitoring of the pilot activities.

Handwritten signature and initials, including a large stylized 'P' and 'L' and the letters 'Un'.Handwritten signature, possibly 'C Mo'.

- 2) Facilitating the Pilot Districts to share good practices and lesson learned by the Pilot Union Councils with other Union Councils through District EFA Forums for dissemination. Mobilization of Village Education Committee and Union Council Education Committee for the improvement of access to basic education with special emphasis given to girls, and cross sectoral collaboration involving Formal Education, Social Welfare, Health, etc, are some areas in which good practices and lessons learned should be identified.
- 3) Utilizing human resources capacitated through pilot activities in elaboration of training modules of Data-Driven Management Handbook, and implementation of the training based on the said modules. By doing so, training participants will gain better understanding of Data-Driven Management based on the living examples.

(4) Promoting the application of Data-Driven Management with NFEMIS to Literacy/NFE activities implemented by other NFE providers

The Team recommends that the Project start coordinating with other potential users of NFEMIS so as to expand the application of the system to a wider population covered by different literacy/NFE activities. Disseminating NFEMIS to wider literacy/NFE providers will also facilitate the process towards the consolidation of NFE database by covering the population targeted by other literacy/NFE providers, thus literacy/NFE activities at Provincial level shall be more strategically planned, implemented and monitored based on a comprehensive data, in order to reach the underserved population.

(5) Organizing a wrap-up seminar to disseminate the experiences and lessons learned by the Project to wider stakeholders

The Project has successfully demonstrated a new way of planning and managing literacy/NFE by collecting and effectively utilizing the up to date information on the target groups, and the experiences and lessons accumulated on the ground by the Project need to be shared by wider stakeholders for improving the access to and the quality of Literacy/NFE activities in the Province. In this regard, it is recommended that a wrap-up seminar be organized before the termination of the Project, inviting wider stakeholders at Provincial level as well as major development partners who are supporting EFA activities. Through such an opportunity, it is also expected that awareness among field practitioners, managers and decision makers in relevant institutions be raised towards the importance of utilizing data at every stage of management cycle for effective education planning and management.

(6) Strengthening the coordination between LNBED, Education Department and other major stakeholders

Close coordination between LNBED, Education Department and other major stakeholders is urgently needed for facilitating concerted efforts towards achieving EFA goals. Actions which require joint efforts include sharing/integrating database, education strategy development utilizing EFA mapping, setting equivalency system, etc. In this regard, joint coordination meetings should be held before the termination of the Project, inviting the decision making level of Department of Education and other major stakeholders of public and private education service providers, to discuss a feasible and sustainable mechanism

for coordination.

3-2 Lessons Learned

(1) Effectiveness of utilizing Data-Driven Management approach

Data-Driven Management can be an effective way to change the mindset of stakeholders and to develop their capacity from grassroots to District levels.

1) It provides a platform to share existing situation in a clear and concrete manner, which enhance fresh discovery and better understanding of facts. Through such platform, stakeholders develop common views on the issue.

2) It promotes ownership and commitment of stakeholders in analysing the issue, and finding out solutions.

3) It facilitates the optimal resource mobilization through the existing human resources, facilities, organizations etc. at respective levels of platform, and less dependency on the resources from outside.

(2) Inclusion of diversified stakeholders in NFE

NFE is implemented by various service providers ranging from public sector to private sector such as NGOs and CBOs. When developing NFE tools, it is important to involve various stakeholders and accommodate their opinions so that outcomes could be shared, thereby possibly be expanded beyond the direct partner.

On the other hand, the characteristics of NFE is its diversity and flexibility so that it is essential to enhance the various stakeholders' participation across the sectors (Formal and Non-Formal Education, TVET institutes, Health, Social Welfare etc) and to involve them widely in the planning and implementation stages in order to effectively address to such diversified needs of beneficiaries i.e. children and youth, male and female, rural and urban.

In addition, good understanding and active participation of community are the keys to precisely approach the target population and facilitate the service delivery, as well as to encourage the continuous community-driven initiative to sustain the activities to some extent (such as self-help literacy classes after the termination of donor/government supported ALCs).

(3) Effective delivery and Continuity of ALC

ALCs incorporating skill trainings can be an effective way of delivering literacy education with improved contents, by increasing the motivation of learners and reducing the ratio of drop outs. While ALCs terminate in a certain period of time, it is important that the learning process will be continuous both at individual and community levels. With an improved literacy and vocational skills added to increased confidence, learners can be an agent to bring about more changes to their fellow community people. Facilitation to encourage such continuous activities based on the initiative of learners and community people needs to be incorporated from the beginning of community mobilization and ALCs.

(4) Expanding community mobilization starting from literacy/education issues

Literacy and education issue is one of the basic and common issues that majority of disadvantaged community people are facing. Therefore, it can be a good start for them to get together and learn how to collectively address to the issue, which can gradually be

expanded to other issues relating to wider social sectors (health, water and sanitation etc.). This approach can help mobilize the community for the overall betterment of social and economic situation.

(5) Multiplied efforts by Formal Education and NFE Sectors towards the Universal Primary Education

In case of intervention into NFE sector, it is necessary to analyze and identify overall basic education issues as well as roles of Formal and Non-Formal Education sectors. Based on such analysis, it is effective to develop the optimal intervention. More precisely, to achieve an ultimate aim of Universal Primary Education, a comprehensive strategy needs to be developed with clarified roles of both Formal and Non-Formal Education sectors to maximize their resources. In this regards, the harmonized efforts by both sectors such as collaborative analysis of data regarding drop-outs and out of school children and joint planning are essential.

ANNEX

- 1-1. Project Design Matrix
- 1-2. Plan and Actual of Operation
2. Evaluation Grid
 - 2-1 Achievement of the Project
 - 2-2 Process of Project Implementation
 - 2-3 Evaluation by Five Criteria
3. Inputs
 - 3-1. Personnel assignment by both sides
 - 3-2. Project cost
 - 3-3. Counterpart's Training
 - 3-4. Equipment procured
4. List of Produced Materials in the Project
5. Activities suggested during the extension period

Handwritten marks:
A large handwritten 'B' with a checkmark-like stroke through it.
A small handwritten 'b' above the 'B'.
A signature 'C/Mo' at the bottom right.

Annex 1-1. Project Design Matrix: Punjab Literacy Promotion Project (Phase-II), JICA

PDM Ver.3 (As of Dec. 6, 2008)

Target groups: Provincial and district literacy staff, and other related organizations in Punjab province (Direct)
 Out-of-school children age 5-14 years old and 15 to 35 years old youth and adult illiterates in pilot areas (Indirect)
 Project duration: August 2007-August 2010 (3 years)

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal Access to and coverage of NFBE schools and ALCs is expanded from pilot areas to other districts of Punjab Province.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Nature and number of programs/projects utilizing Modified LitMIS at provincial and district levels Number of NFBE schools & ALCs planned, established & managed Enrolment of students & learners at NFBE schools and ALCs 	<ol style="list-style-type: none"> LNFBED Action Plans Documents relating to the planning, management, implementation, monitoring & evaluation of NFBE activities 	
<p>Project Purpose Strategies to utilize Modified LitMIS for literacy/NFE activities in Punjab Province are developed. * Modified LitMIS (Literacy Management Information System) Indicates Census Information System and School Management Information System that have been developed as by PLPP.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Strategies developed by LNFBED, Districts and other stakeholders. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Policy/action plans and interview results with LNFBED 2.1 Action plans and interview results with related stakeholders 	* LNFBED continues to update LitMIS & apply methodology developed through the project.
<p>Outputs 1. Literacy/NFE project management is strengthened based on Modified LitMIS through pilot activities. 2. Application and management of Modified LitMIS in literacy/NFE activities is shared among stakeholders.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Modified LitMIS Developed guidelines on utilization of Modified LitMIS Significant change of operation of literacy/NFE activities in the pilot areas Nature and number of forums among stakeholders. Trained personnel of LNFBED and 35 districts Action plans of LNFBED on ALC and NFBE activities based on Modified LitMIS Nature and number of seminars on effectiveness of Modified LitMIS for stakeholders 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Third party evaluation of Modified LitMIS 1.2 Feedbacks from Modified LitMIS users 2.1 Result of Multi stakeholder analysis & review of guidelines 3.1 Result of observations, interviews and questionnaires 1.1 Reports of the forum 2.1 Training manual and training reports. 3.1 Action plans (documents) 4.1 Seminar reports 	* LNFBED applies methodology developed through the project in pilot areas. * LNFBED sustains LitMIS set-up at the department by regularizing positions. * Provincial and district staff who are trained by the project continue to work. The policy of the Government remains consistent on promotion of NFBE

Annex 1-1. Project Design Matrix: Punjab Literacy Promotion Project (Phase-II), JICA

Activities	Inputs	* LNFBE takes lead & ensures that ALCs / NFBE schools are established without time lag between sample survey and implementation of action plans. * LNFBE does not make a drastic change on its literacy and non-formal basic education strategy, and continues its literacy and non-formal basic education programs.
<p>Output 1</p> <p>1.1 The Project builds Modified LitMIS to meet the needs of local administrators of literacy/NFE projects</p> <p>1.2 The Project identifies and verifies the method of data collection and data update through pilot projects (small scale survey is conducted in the selected UCs and its results are utilized).</p> <p>1.3 Based on updated data, the Project and LNFBE holds a joint planning meeting for identification of NFBE schools/ ALCs sites in pilot areas.</p> <p>1.4 LNFBE establishes ALCs and NFBE schools in pilot areas.</p> <p>1.5 The Project develops School Management Information system (SMIS) and pilots it in the selected UCs to demonstrate effectiveness of updating mechanism.</p> <p>1.6 The Project develops guidelines on utilization of modified LitMIS for planning and management of literacy/NFE activities.</p>	<p>(Japan side)</p> <p>1. Experts Long-term Expert Short-term Expert Third Country Expert</p> <p>2. Expenditure for Project Activities including: - The hiring of local consultants - Necessary materials and equipments - Counterpart trainings in Pakistan, the third country training (Pakistan side)</p> <p>1. Assignment of counterparts and Focal person 2. Coordination/Costs for opening and management of ALCs and NFBE schools (in the pilot UCs) 3. Provision of office space and facilities</p>	<p>* LNFBE takes lead & ensures that ALCs / NFBE schools are established without time lag between sample survey and implementation of action plans. * LNFBE does not make a drastic change on its literacy and non-formal basic education strategy, and continues its literacy and non-formal basic education programs.</p>
<p>Output 2</p> <p>2.1 The Project and LNFBE jointly organize forums for dialogue on planning, application and management of Modified LitMIS among provincial and district based stakeholders for exchange of ideas on Modified LitMIS development process under Output 1.</p> <p>2.2 The Project conducts trainings/study visits on Modified LitMIS management for LNFBE, its district staff and other stakeholders.</p> <p>2.3 The Project supports LNFBE to develop action plans utilizing Modified LitMIS for better management of ALCs and NFBE activities.</p> <p>2.4 Project collaborates with LNFBE to organize seminars on effective Modified LitMIS utilization and strategies for stakeholders to disseminate the guideline that the Project develops.</p>		<p>Pre-conditions</p> <p>* Government of Punjab put high priority on literacy and non-formal education.</p>

[Handwritten signatures and initials]

ANNEX 1-2. Plan and Actual of Operation for the Whole Period (PO)

— Plan ***** Actual

Fiscal Year Month Project term	2007												2008												2009												2010											
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8											
Activities																																																
1. Literacy/NFE project management is strengthened based on Modified LIMIS through pilot activities.																																																
1.1 The Project builds Modified LIMIS to meet the needs of local administrators of literacy/NFE projects																																																
1.2 The Project identifies and verifies the method of data collection and data update through pilot projects (small scale survey is conducted in the selected UCs and its results are utilized)																																																
1.3 Based on updated data, the Project and LNFBE holds a joint planning meeting for identification of NFBEE schools/ALCs sites in pilot areas.																																																
1.4 LNFBE and the Project establishes ALCs and NFBEE schools in pilot areas.																																																
1.5 The Project develops School Management Information system (SMIS) and pilots it in the selected UCs to demonstrate effectiveness of updating mechanism.																																																
1.6 The Project develops guidelines on utilization of modified LIMIS for planning and management of literacy/NFE activities																																																
2. Application and management of Modified LIMIS in literacy/NFE activities is shared among stakeholders.																																																
2.1 The Project and LNFBE jointly organize forums for dialogue on planning, application and management of Modified LIMIS among provincial and district based stakeholders for exchange of ideas on Modified LIMIS development process under Output 1.																																																
2.2 The Project conducts training study visits on Modified LIMIS management for LNFBEED, its district staff and other stakeholders.																																																
2.3 The Project supports LNFBEED to develop action plans utilizing Modified LIMIS for better management of ALCs and NFBEE activities.																																																
2.4 Project collaborates with LNFBEED to organize seminars on effective Modified LIMIS utilization and strategies for stakeholders to disseminate the guideline that the Project develops.																																																

(Handwritten initials/signature)

(Handwritten signature)

Annex 2. Evaluation Grid: Punjab Literacy Project (Phase-II)

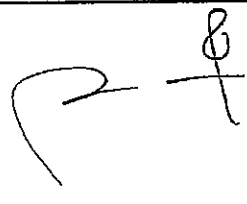


Evaluation Criteria	Main Questions	Sub-questions (Indicators)	Evaluation Results
Extent to which Overall Goal is achieved.	Extent to which Overall Goal is achieved. ("Access to and coverage of NFBE schools and ALCs is expanded from pilot areas to other districts of Punjab Province.")	1. Nature and number of programs/projects utilizing Modified LIMIS at provincial and district levels 2. Number of NFBE schools & ALCs planned, established & managed 3. Enrolment of students & learners at NFBE schools and ALCs	-In the PC-1 document for Campaign for Enhancement of Literacy in four districts of Literacy and Basic Education Department, Punjab, project formulation based on MIS is included. Program/projects formulation utilizing NFE/MIS is expected to be promoted at Literacy Department. -LNFBE is planning to establish 524,000 ALCs and 193,500 NFBES by the year of 2019. (Strategic Plan) -According to LNFBE plan, a total of 26,200,000 will complete ALCs and 5,797,417 will complete NFBE by the year of 2019. (Strategic Plan) -Management system to promote literacy and non-formal basic education utilizing NFE/MIS is being established. -At LNFBE, five wings of Monitoring, MIS, HRD, R&D, and B&A are in the process of establishing and recruiting for the staff of the wings is on-going. Budget plan, along with concrete action plans of LNFBE until 2019 has been formulated. -Pilot project operation system in literacy education has been established at District and UC levels, with involvement of grass roots stakeholders such as VEC, UCEC, and LM as well as sectors other than non-formal education, including formal education, vocational training, health, and community development. A management model of literacy education is presented as a consistent process, including selection of teaching materials, selection of teachers by VEC, training of teachers, enrolment promotion by VEC, and monitoring by VEC as well as by NFE/MIS. -Further capacity development and institutionalization are necessary for the staff at LNFBE and Districts on data operation and monitoring based on data.
Extent to which Project Purpose is achieved	Extent to which Project Purpose is achieved. ("Strategies to utilize Modified LIMIS for literacy/NFE activities in Punjab Provinces are developed.")	1. Strategies developed by LNFBE, Districts and other stakeholders	-NFE/MIS was completed in December 2009 as modification of LIMIS developed in Phase 1. NFE/MIS was installed in pilot Districts (Lahore, Khushab, Khanewal, Mullan, Sarogodha, ICT) in January 2010 and is already in operation. -NFE/MIS made it possible to formulate 30 reports to be utilized in project management, such as schools, participants, and achievements of participants, and to utilize these data in monitoring. -In data collection of NFE/MIS, Lady Health Workers under the Department of Health visited households in villages. With this method, data at households and Basy levels were collected efficiently, and data entry and analysis at District Level were realized. -Some commented that LIMIS used to be too technical and difficult to use. Therefore, opinions and suggestions of stakeholders were incorporated into development of NFE/MIS and it is now accepted as user-friendly and can be managed at District level. -NFE/MIS is evaluated as easy to use at Provincial, District, UC and village levels. -UNESCO also commented that NFE/MIS is effective for monitoring. -It is planned that NFE/MIS is soon uploaded in the website of LNFBE.
Extent to which Outputs are produced	Extent to which Output 1 is achieved. ("1. Literacy/NFE project management is strengthened based on Modified LIMIS through pilot activities.")	1. Modified LIMIS	-A draft of the Handbook on utilization of NFE/MIS is completed in March 2010. It will be finalized in August 2010 after incorporating comments by the stakeholders. Training on use of the Handbook is planned to be provided to stakeholders in July 2010. -The Handbook on NFE/MIS was developed with a great support by Japanese experts and Project staff. Consideration was given to user-friendliness of stakeholders at District level but development of training materials and technical transfer will be necessary in order to use the Handbook on NFE/MIS in other provinces. The Handbook, which is currently under development, will be finalized in August 2010. -CPs can analyze situations based on NFE/MIS, effectively utilize it for decision-making, and formulate a plan. At the District level, it is possible to analyze local problems based on NFE/MIS, by incorporating the results into PC-1, and to secure budget. -Reported examples of utilization of NFE/MIS include planning of opening school, assessment of participants of literacy class, tracking of participants (achievements and dropout), planning of procurement (selection of facilities, materials, and textbooks, etc.) -49 ALC teachers in Lahore, Khushab, and Khanewal are trained on teaching methodologies and class management. -As a part of ALC management, the Project selected teaching materials based on the National Curriculum for Literacy developed by the Ministry of Education with the support of UNESCO and provided training for teachers. Training is conducted for 6 days instead of conventional 3 days. (Change of ALC/NFBES to be inserted, if relevant data available)
Extent to which Project Purpose is achieved	Are there any other achievements resulted from activities of Output 1?	2. Developed guidelines on utilization of Modified LIMIS 3. Significant change of operation of literacy/NFE activities in the pilot areas	*ALC teachers have been trained. *It is demonstrated by pilot ALCs that literacy education is more effective when combined with skill training. LNFBE incorporated skill training into PC-1 and planning to conduct skill training in collaboration with other departments. *Collaborative relations were established with NEF through development of NFE/MIS.

Handwritten signatures and initials: A, fb, lb, cw




Evaluation Questions	Main Questions	Sub-questions (Indicators)	Evaluation Results
1. Project Achievements	Extent to which Output 2 is achieved. ('Application and management of Modified LIMIS in literacy/NFE activities is shared among stakeholders.')	<p>1. Nature and number of forums among stakeholders</p> <p>2. Trained personnel of LNFBED and 35 districts</p>	<p>- A total of 14 forums were conducted and more than 150 participated, including VEC members. In the forum, Project progress was shared, stakeholders' coordination was promoted, technical advice on LIMIS was given, and discussions on the Handbook, Strategic Plan, and Education Plan were held.</p> <p>- A total of 15 events were conducted, including training for LHWs, workshop for NFBED/ALC teachers, training on GIS, and capacity development on utilization of NFEEMS. The following personnel were trained.</p> <p>- EDO/DLO/NGO in 12 Districts (to share experiences, community mobilization techniques)</p> <p>- 17 EDO/DLO/LM/Computer operator in Khushab, Khanawal and Lahore (suggestion to Modified LIMIS, utilization of Modified LIMIS)</p> <p>- 2 Deputy Secretaries of LNFBED (Study visit to learn NFE good practice in Thailand and Japan)</p> <p>- 47 NFBED teachers in Lahore and 48 NFBED teachers in Khushab (teaching method and technique)</p> <p>- 14 LHW in Khushab, 61 LHW in Khanawal and 52 LHW in Lahore (data collection and update)</p> <p>- 17 LM in Khanawal and 9 LM in Khushab (Roles and responsibilities of LM, preparation of work plans, development of village education plans, monitoring and evaluation)</p> <p>- 16 NFE field staff in Lahore, 22 in Multan, and 19 in Sargodha</p>
	3. Action plans of LNFBED on ALC and NFE activities based on Modified LIMIS		<p>- Strategic Plan of Literacy and Non Formal Basic Education Department of Government of Punjab was developed in 2006. It was presented to the Chief Secretary of the Province and agreed.</p> <p>- District Strategic Plan was developed in 2 Districts, Strategic Plan was developed in 5 UCs and Village Education Plan in 22 Villages.</p> <p>- The results of monitoring based on NFEEMS were incorporated in these plans.</p>
	4. Nature and number of seminars on effectiveness of Modified LIMIS for stakeholders	Are there any other achievements resulted from activities of Output 2?	<p>- Two seminars were organized. In the seminar in April 2008, LIMIS was presented and launching of Phase 2 was announced. In March 2010, NFEEMS and Data-Driven Management were presented to Provincial stakeholders and participants from 36 Districts. Participants from Kasur, Nankana, and Vehari expressed their interest towards adoption of NFEEMS.</p> <p>- Development of Strategic Plan at UC promoted responsibilities among members of UC and attracts attention of local people.</p> <p>- Development of Village Education Plan facilitated the activities of Village level.</p> <p>- Members of VEC comments that the role of VEC was made clear although its significance was not well understood before. They also reports that their motivation was improved, and that they learned how to write minutes of meeting and how to conduct meetings with EDOs through project activities.</p>
	Achievement level of activities planned?	Is project being implemented as planned?	<p>- Finalization of Project framework took time. At first the Project aims at expanding LIMIS developed in Phase 1 to remaining 31 Districts through LIMIS Cell Project. However, the planned LIMIS Cell Project was suspended in December 2007. Therefore, the Project tried to expand LIMIS within the Province by establishing Research & Training wing in Literacy Program, one of Provincial literacy programs. However, finalization of revised R/D was delayed by frequent change of Secretary of LNFBED. During the Advisory Study in December 2008, the Project framework was reviewed, and it was agreed that the Project aims at the establishment of Data-Driven non formal education management, by modification of LIMIS through pilot project and sharing Modified LIMIS among stakeholders.</p>
	Promoting factors	What are factors promoting implementation process of the Project?	<p>- Establishment of operation system involving all stakeholders especially grass roots level. For example, EFA forum comprised of about 15 members of stakeholders was organized at District level.</p>
	Inhibiting factors	Are there any constraining factors against project implementation?	<p>- Change of policy toward LIMIS by LNFBED</p>
	Mitigation measures	Has the project taken any mitigation measures to solve the problem?	<p>- PDM was revised.</p>
	Inputs levels and achievement	Pakistan side	
	Extent to which Inputs are utilized	* Are CP being assigned as planned?	<p>- CPs were allocated at Provincial and District levels, although there was frequent change of Secretary of LNFBED. Apart from Secretary, personnel turnover was quite frequent at District level, however, CPs are highly committed to the Project activities.</p> <p>- No CPs for technical staff for operation of NFEEMS are assigned at Provincial and District levels.</p>
		* Are budget and materials being injected as planned?	<p>- Salary of CPs was born by the Pakistani side. Financial inputs from Pakistani side was limited</p>


Handwritten signatures and initials at the bottom of the page.

Evaluation Criteria	Mis in questions	Evaluation Objectives	SUB-Questions/Indicators
		<ul style="list-style-type: none"> * Are office and other facilities offered as planned? 	<ul style="list-style-type: none"> * Project office is rented by JICA. * At Districts, Project staff is based in the CP office. * Venues for meetings and seminars at UC and Village levels are provided by CP organizations.
	Japanese side	<ul style="list-style-type: none"> * Are experts dispatched as scheduled? 	<ul style="list-style-type: none"> * Experts have been dispatched as planned.
		<ul style="list-style-type: none"> * Are CP training courses conducted as planned? 	<ul style="list-style-type: none"> * CP training course was conducted in Japan and Thailand as planned. Third country training is scheduled.
		<ul style="list-style-type: none"> * Is equipment supplied as planned? 	<ul style="list-style-type: none"> * Equipment has provided as scheduled and is planned to be distributed. The Project implements activities on a pilot basis, therefore, equipment is planned to be distributed based on the results. Considerations are given so that activities can be replicated with existing equipment.
		<ul style="list-style-type: none"> * Is local cost born as planned? 	<ul style="list-style-type: none"> * Local cost is born as planned.
Project management system	Project management system functioning appropriately?		<ul style="list-style-type: none"> * Project management system is working properly in collaboration among CPs, Japanese experts, and Project local staff. * Local staff hired by the Project plays an indispensable role. Coordinator promotes collaboration between CPs and Japanese experts, and other staff such as GIS/MIS officers and field staff facilitates development NFEMIS, monitoring, and mobilization of stakeholders.
Monitoring process	How are the project team monitoring its activities?		<ul style="list-style-type: none"> * Project progress is shared among stakeholders through a variety of opportunities such as Consultative meeting, EFA Forum, Provincial Forum, Monthly meeting, and Quarterly meeting.
	Is the project team reviewing PDM/PO according to the needs?		<ul style="list-style-type: none"> * PDM was revised twice, in March 2008 and in December 2008. The Project is implemented and monitored based on PDM, although part of CP and Project staff do not review PDM frequently.
	Is the revision of PDM/PO appropriate?		<ul style="list-style-type: none"> * After the two revisions, it may seem that the current PDM framework has limited scope than the original one. However, taking the situations at the time of revisions into consideration, where planned expansion of UIMIS was difficult, the present approach is appropriate. It aims at development of NFEMIS and share it among stakeholders with focus on pilot activities.
	How the project team is utilizing PDM?		<ul style="list-style-type: none"> * PDM is referred as a tool to show the overall Project framework. Although sometimes CPs and Project local staff had different priority and approach toward the Project, activities were implemented based on the PDM and with respect of flexible ideas.
Technical transfer	Communication among project team	How Japanese experts are transferring their knowledge and techniques to the Pakistani CPs? (CP: LNFBED, DLNFEBEO, stakeholders in pilot areas, National Education Foundation)	<ul style="list-style-type: none"> * Support by and activities with Japanese experts were considered as appropriate and effective by CPs. GIS and MIS has been developed with the support of Project local staff, and technical transfer has not been fully conducted although training has been already provided to District operators to some extent.
CPs' recognition of the project	CPs' ownership of the project	How CPs are involved in the project's decision-making?	<ul style="list-style-type: none"> * Communication among stakeholders is good. * Department of Health and Department of Social welfare are collaborative.
2. Project Implementation process	Stakeholders' recognition and participation in the project	Do CPs involved in the project have high motivation towards the project?	<ul style="list-style-type: none"> * Many of CP members have high motivation toward the Project.
	Stakeholders' involvement in the project	How is the direct target group involved in the project? (Direct target group: provincial and district literacy staff, and other related organizations in Punjab province)	<ul style="list-style-type: none"> * Members of direct target group are actively involved in the Project. Some members of YEC did not have experiences of activities such as this Project and it took them some time to get used to the Project approach.









Evaluation Criteria	Main questions	Evaluation Questions	Sub-questions/Indicators	Evaluation results
	How is the indirect target group involved in the project? (indirect target group: out-of-school children age 5-14 years old and 15 to 35 years old youth and adult illiterates in pilot areas)	How is the communication and collaboration with other Pakistani organizations? (Village, Union Council, Ministry of Education, National Education Foundation etc.)	How is the communication and collaboration with other donor organizations such as UNESCO?	<ul style="list-style-type: none"> • Learners are participating in ALCs and NFBESs and have high learning motivation. At ALCs organized in a factory, some learners do not attend classes every day as they are busy with work. Most of teachers of ALCs and NFBESs are highly dedicated. • Communication among related organizations is good. • In development of NFEEMIS, the Project integrated MIS of NEF in collaboration with NEF. • The Project has good relations with UNESCO, exchanging information and inviting each other to their events.
	Needs of the project	Consistency with needs of target area and society	Is the project in accordance with the needs of Pakistani society?	<ul style="list-style-type: none"> • Literacy is a priority issue. Literacy rate in Pakistan is 54%. (UNESCO EFA Global Monitoring Report). In Punjab Province, the average literacy rate is 58% (Male:67%, female:48%). Also the population of illiterates is increasing. • Punjab province did not have a comprehensive plan on literacy but only a project-based plan. It was required the data collection be conducted properly and appropriate plan be formulated and implemented.
3. Relevance	Priority	Consistency with Pakistani development policy	Is the project consistent with Pakistani development and educational policy?	<ul style="list-style-type: none"> • In the National Education Policy, Literacy and Non-formal education is a priority area.
		Consistency with Japanese development policy	Is the project consistent with Japan's policies and priorities?	<ul style="list-style-type: none"> • In ODA policy by the Japanese Foreign Ministry toward Pakistan, the priority areas are: 1) human security and human development, 2) development of healthy market economy, 3) well balanced development of local society and economy. Enhancement of basic education and narrowing disparities are included in human security and human development. • In JICA's ODA Plan for Pakistan, education is one of 10 priority areas. Literacy is included in education.
	Appropriateness of intervention	Appropriateness of Project design and formulation process	Has the project taken the appropriate planning process?	<ul style="list-style-type: none"> • Planning process was appropriate in the light of project environment. Expansion of LitMIS originally planned became difficult due to the policy change of LNFEBED and PDM was revised twice, in March 2008 and in December 2008. The direction of revision was appropriate and shared among stakeholders. However, the delay of signing of revised R/D affected the Project implementation process.
	Achievements of the Project Purpose	Achievement of Project Purpose (expected)	Is the project appropriately designed to achieve the Project Purpose?	<ul style="list-style-type: none"> • The approach in the current PDM is appropriate. It aims at revision of LitMIS through pilot activities based on LitMIS and sharing LitMIS among stakeholders.
		Factors promoting the achievement of Project Purpose	Are there any promoting factors?	<ul style="list-style-type: none"> • Management system to utilize NFEEMIS is being established. Provincial Strategic Plan was developed and agreed. Based on the Plan, five new wings, i.e., MIS, M&E, HRD, R&D, and B&A have been established and recruiting has been started. Utilization of Education Plan is discussed at District, UC, and Village levels.
		Factors inhibiting the achievement of Project Purpose	Are there any inhibiting factors? If yes, what kind of mitigation measures are taken?	<ul style="list-style-type: none"> • Pilot activities have favourable results such as appropriate management of ALCs. These results are incorporated into planning of activities in the future through monitoring. • Opinions and suggestions among stakeholders were appropriately incorporated in the process of development of NFEEMIS and pilot activities. Agreement among stakeholders is formulated and this facilitates the establishment of appropriated program management system.
4. Effectiveness	Causality of Outputs and Project Purpose	Sufficiency of Outputs	Are Outputs sufficiently and appropriately designed to achieve Project Purpose?	<ul style="list-style-type: none"> • Policy change of LNFEBED in the beginning of Phase 2 • Finalization of LitMIS and sharing of it among stakeholders are essential to establish management system to utilize LitMIS. Thus, Outputs and Project Purpose are logically related.



Evaluation Criteria	Main Questions	Evaluation Questions	Sub-questions (Indicators)	Validation results
	Sufficiency of Important Assumptions from Output to Project Purpose	Are there any influence of Important Assumptions? * LNFED applies methodology developed through the project in pilot areas. * LNFED sustains LitMIS set-up at the department by regularizing positions. * Provincial and district staff who are trained by the project continue to work. * The policy of the Government remains consistent on promotion of NERE. Are there any other Important Assumptions existing in order to achieve Project Purpose?	<ul style="list-style-type: none"> The first and second points are fulfilled at the time of Terminal Evaluation. They are related to the direction of LNFED and may not be included in Important Assumption. However, as the policy toward LitMIS was changed in the beginning of the Project period, they are included as Important Assumptions in this Project. There occurred frequent change of staff at LNFED and Districts. Sometimes it took time that the Japanese experts and Project local staff explained about the Project to the new personnel. Provincial policy to promote literacy has not been changed. 	
Extent to which Outputs are delivered	Factors promoting the achievement of Outputs	Are there any promoting factors to achieve Outputs?	<ul style="list-style-type: none"> Allocation of necessary budget to five new wings in the process of establishment and allocation of personnel based on the Strategic Plan and Education Plan 	
Factors Inhibiting the achievement of Outputs	Factors Inhibiting the achievement of Outputs	Are there any Inhibiting factors? Is yes, what kind of mitigation measures are taken?	<ul style="list-style-type: none"> Implementation of activities with involvement of grass roots level Commitment of stakeholders and coordination of related organizations. It would be recommendable to provide small incentive such as certificate to further improve motivation at Village level Collaboration with NEF was effective in development of NEFMIS Role of LHW in data collection (They know local households and they are used to household survey). Honorarium was paid to LHW of Department of Health for data collection. Delay of Project implementation due to revision of Project framework 	
Causality between Inputs and Outputs	Appropriateness of Activities	Are activities sufficiently designed to produce Outputs?	<ul style="list-style-type: none"> Sufficient activities were planned. 	
Appropriateness of Inputs	Appropriateness of Inputs	Are inputs appropriate to produce Outputs?	<ul style="list-style-type: none"> Inputs were implemented appropriately. 	
Important Assumptions from Activities to Outputs	Important Assumptions from Activities to Outputs	Are there any Important Assumptions existing in order to achieve Outputs?	<ul style="list-style-type: none"> Important Assumptions to produce Outputs are fulfilled. 	
Appropriateness of Inputs	Appropriateness of Inputs	Are Japanese experts' number, dispatched timing and expertise appropriate?	<ul style="list-style-type: none"> Experts with appropriate experiences have been dispatched. Project local staff hired by JICA's financial support implemented appropriate activities in development of GIS and NEFMIS. Further technical transfer from Project local staff to CPs is still necessary. 	
Timeliness, quality and quantity of Inputs	Appropriateness of Inputs	Are the equipment's specification, selection, quantity and delivery timing appropriate?	<ul style="list-style-type: none"> Small amount of equipment was appropriately selected and provided to implement activities efficiently. 	
5. Efficiency	Are CP training programme's timing, quantity and contents appropriate?	Are CP training programme's timing, quantity and contents appropriate?	<ul style="list-style-type: none"> Two staff members at LNFED were dispatched to Japan and Thailand. They learned practical cases that can be applicable in literacy promotion in Punjab Province and utilize the experiences in literacy management. The training results were presented in a report and shared with other staff at LNFED. Third-country training is planned in Thailand and Bangladesh where experiences and examples more adaptable to Pakistan are expected to be found. 	
	Is amount and disbursement timing of local cost appropriate?	Is amount and disbursement timing of local cost appropriate?	<ul style="list-style-type: none"> Local cost on Japanese side was disbursed appropriately. 	

Evaluation Criteria	Main Question	Evaluation Questions	Evaluation Criteria	Evaluation Questions	Evaluation Results
	Are inputs appropriately utilized?				<ul style="list-style-type: none"> Inputs are utilized appropriately. Teaching materials provided to pilot ALCs are adequately utilized and produce benefits in literacy education. Teaching materials of ALCs were selected based on the National Curriculum for Literacy in discussion among CPs, Japanese experts, and Project local staff. Motorcycles and jeeps provided to Model Districts in Phase 1 are effectively utilized for monitoring. The cost for maintenance and fuel is born by the Districts.
	Are CP sufficiently and appropriately placed?				<ul style="list-style-type: none"> CPs with high commitment are assigned. Staff members at Districts have improved their capacity through Project activities. There was frequent change of Secretaries at LNFBED, which changed the direction towards the Project. Technical CPs are not assigned at Provincial and District levels. Most of cost for Project activities, including development of LIMIS and management of ALCs, is born by JICA.
	Are the quality, timeliness and size of the facilities and materials offered by CP organizations appropriate?				
	Is Overall Goal likely to be achieved?				<ul style="list-style-type: none"> Overall Goal is expected to be achieved if the activities are smoothly continued with the initiative of LNFBED. Preparation has been started to expand activities outside pilot sites in Districts. In Khushab, LMs are planning to conduct training to other LMs in the village where schools are planned to be opened. The majority of those involved in the Project in pilot UCs and Villages have intention to cooperate in expansion of the Project benefits to other areas. Each pilot District is planning to expand monitoring of ALCs and NFBES as well with the initiative of CPs. A seminar was already held to expand Data-Driven management to 36 Districts. LNFBED has intention to expand NFBEMIS to all over the Province. Pilot Districts are planning to expand data driven management to non-pilot UCs in the District and expansion in pilot District is expected to take place to some extent. NEF, which collaborated with the Project in development of NFBEMIS, is planning to expand Data-Driven management to other areas. Training is already conducted in Sargodha, Multan, and Lahore and TOT for provincial level NEF managers are planned on a nation-wide scale with the initiative of NEF. It is necessary to establish management system in each District. Securing budget and personnel necessary for expansion is not clear at the moment. No significant change.
	Have political, socio-economic or cultural conditions not been changed?				
	Are Project Purpose and Overall Goal logically related? Can Overall Goal be achieved within 3 to 5 years after project completion?				<ul style="list-style-type: none"> There is a plan to expand literacy program in Province, utilizing Data-Driven management established by the Project. Some stakeholders in Districts other than pilot show interest Data-Driven management. Expansion of all Districts depends on the management system of LNFBED and districts and capacity of stakeholders.
	Is LNFBED likely to continue to update LIMIS & apply methodology developed through the project?				<ul style="list-style-type: none"> Province and Districts have a will to revise NFBEMIS. NFBEMIS can be applicable to other Districts. Establishment of management system for expansion is the key. Initiative of LNFBED is essential. Further capacity development is necessary for personnel involved in data collection at District level, for those compiling data at LNFBED, and for staff for monitoring. Advocacy, TOT, and budget are necessary in non-pilot area to build management system.
	Are there any positive impacts towards policy, law, system, gender, human rights, technology, society, culture and target group?				<ul style="list-style-type: none"> There is a prospect to expand Data-Driven management to other Provinces through collaboration with NEF. LHW involved in data collection talk to people on education when they visit households for activities of health. The Project provided collaboration in revision of PC-1.
	Are there any negative impacts towards policy, law, system, gender, human rights, technology, society, culture and target group?				<ul style="list-style-type: none"> No significant negative impact although some dependency of CP to JICA can be observed.
	Have any measures been taken to mitigate negative impacts?				<ul style="list-style-type: none"> More capacity development
6. Impact	Causality between Project Purpose and Overall Goal				
	Unintended positive impacts				
	Unintended negative impacts				

Handwritten signatures and initials: A large stylized signature, 'FB', 'ba', and 'CW'.

Evaluation Criteria	Main Questions	Evaluation Query	Evaluation results
Policy sustainability	Policy support	Will policy support from the Ministry of Education towards literacy and non-formal education continue after project completion?	<ul style="list-style-type: none"> -Promotion of literacy continues to be priority area in terms of its seriousness and as shown in the policy paper such as National Education Policy and National Curriculum for Literacy.
Financial sustainability	CP's financial sustainability	Is annual income of CP organizations stable during past 5 years? Is the budget of CP organization sufficient to sustain project effects?	<ul style="list-style-type: none"> -Not abundant but sufficient to implement programs, and budget is increasing with the allocation of new wings such as MIS, M&E, and HRD. -Not sufficient currently. There is expectation that budget can be more effectively secured in the future as Strategic plan has been developed, including budget plan. -ALCs in the Project are operated on a pilot basis and they will be terminated when a set of cycle is completed. It is necessary that LNFBED formulate a plan on ALCs, incorporating the results of pilot activities into other projects. -Honorarium of LHW is included in the revised PC-1, which facilitates sustainability.
Technical sustainability	Extent to which knowledge and techniques transferred from Japanese experts are fixed and extended to other staff in CP organizations and related stakeholders	Are C/P stably placed? Is knowledge and techniques transferred from Japanese experts effectively utilized? Will activities in Pakistan supported by the project be continued and expanded by the efforts of CP organizations and related stakeholders?	<ul style="list-style-type: none"> -Staff turnover is expected to some extent. -CPs are trained but not fully able to manage NFE/MIS and conduct monitoring on their own. -Management system is being established by formulating Strategic Plan and creating five new wings. -CP organizations have intention to continue activities. -Training is necessary at each of LNFBED, District, UC level.
7. Sustainability	Promoting and inhibiting factors to sustain project effects	What are the promoting factors to sustain project effects? What are inhibiting factors to extend project effects?	<ul style="list-style-type: none"> -Capacity development of stakeholders -Budget securing -Strengthening of grass roots activities and linking them to District and Provincial levels -Consideration should be taken on gender as there are more female illiterates than male and 80 to 90% literacy teachers are women. -Frequent turnover of staff without appropriate technical transfer and information sharing

P
 18
 6h
 CWO

Annex 3-1-1: List of Japanese Experts

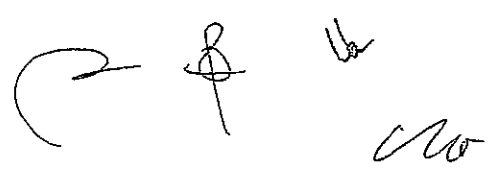
	Name	Subject	Dispatch period (Month/Day/Year)
Long Term	Mr. Takumi Koide	Chief Advisor / Education Administration	8/28/2007-8/28/2008
	Ms. Chiho Ohashi	Chief Advisor / Education Administration	7/2/2008-8/31/2010
Short Term	Ms. Kaori Tanaka	Literacy Administration	1/15/2008-3/15/2008
	Mr. Hiroshi Okukawa	Non-Formal Education Management	4/21/2009-7/27/2009 9/29/2009-12/6/2009 1/11/2010-3/7/2010 5/11/2010-7/4/2010






Annex: 3-1-2 List of Couterpart Personnel

Organization	Name	Position	Period of CP Assignment (Month/Day/Year)	
			From	To
LNFBD Punjab	Rai Ijaz Ali Zaghun	Secretary	8/5/2006	10/3/2007
	Abdul Rauf Khan	Secretary	10/3/2007	1/21/2008
	Khalid Ikhtlaq Gillani (Add charge)	Secretary	1/21/2008	2/1/2008
	Abdul Rauf Khan	Secretary	2/1/2008	4/20/2008
	Zahid Saeed (Add charge)	Secretary	4/20/2008	5/8/2008
	Ms.Arfa Saboochi (Add charge)	Secretary	5/8/2008	5/21/2008
	Khalid Pervaiz	Secretary	5/21/2008	6/2/2008
	Nadeem Ashraf (Add charge)	Secretary	6/2/2008	7/10/2008
	Mirza Sohail Aamer	Secretary	7/11/2008	9/3/2008
	Capt.(Rtd)Maroof Afzal	Secretary	9/3/2008	10/15/2008
	Mirza Sohail Aamer(Add charge)	Secretary	10/17/2008	11/13/2008
	Muhammad Zulqarnain Amir	Secretary	11/14/2009	4/1/2009
	Haseeb Athar	Secretary	4/1/2009	3/20/2010
	Allah Bakhs Malik	Secretary	3/20/2010	Continue
	Rana Muhammad Aslam	Additional Secretary	4/24/2007	1/30/2009
	Nadeem Ahmed Malik	Additional Secretary	1/30/2009	30/02/2010
	Muhammad Usman	Additional Secretary	30/02/2010	Continue
	Muhammad Arshad	Deputy Secretary Admin	1/13/2004	8/12/2005
	Jafar Ali Bhatti	Deputy Secretary Admin	12/17/2005	12/8/2006
	Ch.Nasir Mahmood	Deputy Secretary Admin	7/9/2007	9/16/2007
Dr.Asif Hameed	Deputy Secretary Admin	9/18/2007	1/9/2008	
Ch.Liaqat Ali Khan	Deputy Secretary Admin	1/9/2008	7/12/2009	
Muhammad Anees Sheikh	Deputy Secretary Admin	7/14/2008	Continue	
Dr.Muhammad Arshad	Deputy Secretary Planning	8/30/2002	6/15/2007	
Ch.Liaqat Ali Khan	Deputy Secretary Planning	9/29/2007	1/9/2008	
Dr.Asif Hameed	Deputy Secretary Planning	1/9/2008	Continue	
LNFBD Khushab	Sarfraz Ahamd Chattha	EDO (Literacy)	9/1/2001	4/1/2008
	Muhammad Aslam Sahd	EDO (Literacy)	4/1/2008	5/1/2008
	Sarfraz Ahamd Chattha	EDO (Literacy)	4/1/2008	1/1/2010
	Alamagir Raza	EDO (Literacy)	1/1/2010	Continue
	Sajid Hussain	District Literacy Officer	12/1/2005	2/1/2007
	Ms. Tahira Rehman	District Literacy Officer	8/1/2007	3/1/2008
	Hafiz Akhtlaq	District Literacy Officer	3/1/2008	Continue
LNFBD Khanewal	Mehar Khalid Mehmood Hiraj	EDO (Literacy)	3/11/2005	4/21/2008
	Sultan Ahmad Bhagela	EDO (Literacy)	4/23/2008	5/15/2009
	Muhammad Iqbal Naveed	EDO (Literacy)	5/15/2009	10/4/2009
	Muhammad Ramzan Anjum	EDO (Literacy)	10/5/2009	Up till now
	Ghaznfer Armin	District Literacy Officer	2/1/2006	8/1/2008
	Mubahser Hussain	District Literacy Officer	8/1/2008	Continue
LNFBD Lahore	Javad Iqbal Babr	EDO (Literacy)	12/1/2008	1/25/2010
	Wasim Haider Sherazi	EDO (Literacy)	12/1/2010	Continue



Annex 3-2: Local Expenses

Japanese Side Operational Expenses

- NFEMIS Development
- Seminars and Trainings
- Pilot Activities
- Hiring PLPP Staff
- Others

JFY	2007~08	2008~09	2009~10	TOTAL
PKR	10,938,524	15,199,837	23,464,015	49,602,376

JFY: Japanese Fiscal Year (from April to March)

1PKR = 1.708JPY (as of March 2008)

1PKR = 1.231JPY (as of March 2009)

1 PKR = 1.056 JPY (as of March 2010)

Pakistani Side Operational Expenses

- Assignment of counterpart personnel
- Other necessary expenses such as operation of Non-Formal Basic Education Schools in pilot districts

[Handwritten signatures and initials]

Annex 3-3: List of the Counterpart Training in Japan

	Name	Position, Title	Training Subject	Training Period	Training Institution
1	Dr. Asif Hameed	Deputy Secretary (Planning), Literacy and Non-Formal Basic Education Department	Promotion of Non-Formal Education for Asia	2/10/2009-3/15/2009	> JICA CHUGOKU > UNESCO Asia-Pacific Programme of Education for All (APPEAL)
2	Mr. Muhammad Anees Sheikh	Deputy Secretary (Admin), Literacy and Non-Formal Basic Education Department	Promotion of Non-Formal Education for Asia	2/17/2010-3/14/2010	> Hiroshima University Center for the Study of International Cooperation in Education (CICE)

Handwritten marks: a large checkmark-like symbol, a stylized 'B' or 'F', and a signature 'CW'.

Annex 3-4: List of Equipment Provision

Equipment	No	Place	Unit Price (Rs.)	Total
Server Machines (Intel Xeon Processor)	5	Equipments will be installed in the Provincial Office (MIS, M&E wings), District and Tehsil Offices (NFEMIS cells) and others, upon the progress of NFEMIS expansion.	1,959,000	979,500
Desktop PC (HP)	1		96,900	96,900
Desktop PC (Intel Dual Core Processor)	1	1 Khushab	35,900	35,900
Desktop PC (Intel Dual Core Processor)	11	Equipments will be installed in the Provincial Office (MIS, M&E wings), District and Tehsil Offices (NFEMIS cells) and others, upon the progress of NFEMIS expansion.	35,900	394,900
Printers (HP2015)	6		15,500	93,000
Scanners (HP2410)	6		5,500	33,000
UPS (APC)	18		4,550	81,900
Laptop PC (Dell)	1		97,500	97,500
Laptop PC (Sony)	1		89,900	89,900
HDD External	3		7,400	22,200
		Total price		1,924,700



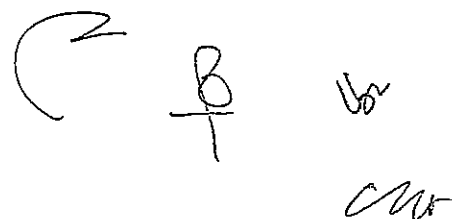



Annex 4: List of Produced Materials by the Project

No.	Title of the Document	Date
1	UC Education Plan Hadali ii, Khushab	10/15/2009
2	UC Education Plan Kund, Khushab	10/16/2009
3	UC Education Plan 07/9-R, Khanewal	11/4/2010
4	UC Education Plan 92/10-R, Khanewal	11/4/2010
5	UC Education Plan Pajian, Lahore	12/8/2009
6	District Strategic Plan Khanewal	12/18/2010
7	District Strategic Plan Khushab	3/9/2010
8	Provincial Strategic Plan	3/19/2010
9	District EFA Map Khushab	10/15/2009
10	District EFA Map Khanewal	14/04/2010
11	UC EFA Map Hadali ii, Khushab	14/04/2010
12	UC EFA Map Kund, Khushab	14/04/2010
13	EFA Map 07/9-R, Khanewal	14/04/2010
14	UC EFA Map 92/10-R, Khanewal	14/04/2010
15	UC EFA Map Pajian, Lahore	14/04/2010
16	Education Atlas book Khanewal	10/04/2010
17	Education Atlas book Khushab	08/03/2010
18	Detailed mapping for school access analysis UC 73-72/15L, Khanewal	14/04/2010
19	Detailed mapping for school access analysis UC 07/09R, Khanewal	14/04/2010
20	Detailed mapping for school access analysis UC 124/15L, Khanewal	14/04/2010
21	Detailed mapping for school access analysis UC 14/08R, Khanewal	14/04/2010
22	Handbook on data driven management	March 2010
23	Newsletter issue 1	March 2009
24	Newsletter issue 2	June 2009
25	PLPP Broacher	3/19/2010
26	PLPP Year Planner 2009	January 2009
27	Documentary film (non-formal teachers) on development of Low-cost science material	15/01/2009

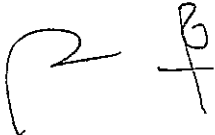

R B U
CU


28	HH Data Collection proformas and Manual for LHWs	05/07/2009
29	School, teacher and learners' registration formats for NFEMIS	August 2009
30	Need assessment tools for Vocational/Technical linkages	December 2009
31	Syllabus Division for NFBE schools	May 2009
32	Syllabus Division for ALCs	November 2009
33	Learner Assessment tools and guide for ALC	February 2010
34	JICA-PLPP Note Books	3/20/2009
35	JICA-PLPP Folders	3/19/2010
36	Monitoring and Tracking Performa	September 2009
37	Village Education Plan Rehman Colony, Khushab	10/12/2009
38	Village Education Plan Islamia Colony, Mohal Colony, Khushab	10/8/2009
39	Village Education Plan Zaman Colony, Muhammadia Colony, Khushab	10/8/2009
40	Village Education Plan Hafizabad, Noorabad, Bhan Bhaisan, Bhan Bhattian, Bhan Dhadhian Wala, Bhan Sultan Pur Angra, Khushab	9/18/2009
41	Village Education Plan Kund Shamali, Khushab	9/3/2009
42	Village Education Plan Nara Shamali, Khushab	12/3/2009
43	Village Education Plan Nara Janubi, Khushab	10/6/2009
44	Village Education Plan Chanki Shumali, Khushab	10/1/2009
45	Village Education Plan Chanki Janubi, Khushab	8/25/2009
46	Village Education Plan Chak No. 7/9-R, Khanewal	10/6/2009
47	Village Education Plan Chak No. 5/9-R, Khanewal	6/5/2009
48	Village Education Plan Chak No. 8/9-R, Khanewal	10/8/2009
49	Village Education Plan Chak No. 13/9-R, Khanewal	10/10/2009
50	Village Education Plan Chak No. 14/9-R, Khanewal	9/24/2009
51	Village Education Plan Chak No. 15/10-R, Khanewal	10/3/2009
52	Village Education Plan Chak No. 92/10-R, Khanewal	10/20/2009
53	Village Education Plan Chak No. 91/10-R, Khanewal	10/23/2009
54	Village Education Plan Chak No. 93/10-R, Khanewal	10/20/2009
55	Village Education Plan Chak No. 91-A/10-R, Khanewal	October
56	Village Education Plan Chak No. 167/10-R, Khanewal	10/19/2009



 A large handwritten 'C' with an arrow pointing to the right, followed by a large 'B' with a horizontal line through it, and the initials 'br' and 'CW' below.

57	Village Education Plan Chak No. 172/10-R, Khanewal	10/25/2009
58	Village Education Plan Pajjian, Lahore	8/17/2009
59	Village Education Plan Dhonday, Lahore	8/11/2009
60	Village Education Plan Wattna, Lahore	8/8/2009
61	Training Material for Literacy Mobilizers	January 2010
62	Material for quality teaching at ALCs	15/11/2009
63	Training Manual on GIS	November 2009



Annex 5. Activities Suggested during the Extension Period

Nr.	Activities	2010						2011			
		March	April	May	June	July	Aug	September	October	November	December
1	Pilot Activities in 5 selected UCs										
1.1	ALCs										
1.1.1	Follow-up and Monitoring of ALCs										
1.1.2	Development of assessment tools and conduct assessment in ALCs										
1.1.3	Share assessment mechanism and results with stakeholders										
1.1.4	Strengthening of VECs and documentation of the process										
1.1.5	Share the process and importance of community participation with stakeholders										
1.2	Vocational Linkages										
1.2.1	Linkages of ALC learners with Vocational Skills Programme										
1.2.2	Provide Vocational Skills										
1.2.3	Assessment and Certification of Learners										
1.2.4	Develop linkages of learners with industry and micro finance organization through LNFBED										
1.2.5	Document the process and lessons										
1.2.6	Share strategies and learning with LNFBED and other stakeholders										
2	Support LNFBED in Implementation of PC-1 activities										
2.1	Facilitate EDO office for selection of UCs										
2.2	Provide technical assistance for Data Update through LHWs										
2.3	Support in data entry and analysis										
2.4	Facilitate field staff for development of UC Education Plan										
2.5	Assist EDO office in prioritization of villages										
2.6	Assist field staff in formation of Village Education Committees										
2.7	Assist field staff in development of Village Education Plans										
2.8	Facilitate EDO office in site Identification and teachers recruitment										
2.9	Facilitate LNFBED in development of learning objectives and assessment tools for NFBE schools										
2.10	Assist LNFBED in the implementation of assessment tools										
2.11	Organize TOT for master trainer of Teachers Training										
2.12	Facilitate EDO office in organization of Teacher Training										
2.13	Monitoring and Tracking of NFBEs										
3	Replication of NFEMIS										
3.1	Replication of NFEMIS With LNFBED										
3.1.1	in Khushab, Mandi Bahul Din, DG Khan, Khanewal and Lahore										
3.1.1	Organize Training for Mangers										
3.1.2	Organize Training for Data entry operators										
3.1.3	Organize Training for LMs										
3.1.4	Data collection and entry										
3.1.5	Start monitoring and Tracking through NFEMIS										
3.1.6	Review the progress/process and provide need based training										
3.1.7	Follow-up and support to EDO offices										
3.2	Implementation of NFEMIS in Punjab Province										
3.2.1	Capacity Building of MIS and Monitoring Cells										
3.2.2	Amendments and modification of NFEMIS										
3.2.3	Installation of database at Provincial level										
3.2.4	Organize training for Mangers, Field staff and Computer Operators of 32 district of Punjab										
3.2.5	Installation of NFEMIS in other 32 districts of Punjab										
3.2.6	Utilization of NFEMIS for Monitoring and Tracking										
3.3	Replication of NFEMIS With Other Stakeholders										
3.3.1	Pilot Testing in Multan/Khanewal/Sargodha/Khushab/Lahore through NEF										
3.3.1	Installation of NFEMIS										
3.3.2	Provide Training to Computer Operators										
3.3.3	Provide Training to Field Staff										
3.3.4	Data collection and entry of NFBEs										
3.3.5	Monitoring and Tracking of NFBEs										
3.3.6	Provide Feedback to NEF and JICA										
3.4	Implementation of NFEMIS Country wide through NEF										
3.4.1	Training of Mangers at Karachi, Lahore and Islamabad (TOT)										
3.4.2	Facilitate NEF in organization of training for field staff										
3.4.3	Installation of NFEMIS at Provincial offices										
3.4.4	Installation of NFEMIS at District offices										
3.4.5	Implementation through out country										
3.4.6	Follow-up and support to NEF										
3.5	Advocacy with other organizations										
3.5.1	Meetings with NGOs and Govt Departments at provincial and federal level										
3.5.2	Organize advocacy seminar to share the lessons learn										
3.5.3	Print and distribute brochures and other advocacy material										
4	Capacity Building										
4.1	Develop and Print handbook on data driven management										
4.2	Organize trainings for district and provincial mangers										
4.3	In country exposure visit										
4.4	International field study										
4.5	Transfer GIS learning and build the capacity of stakeholders										
5	Organize Forums										
5.1	Provincial Forums										
5.1.1	Launch of Provincial Strategic Plan										
5.1.2	Provide support to the LNFBED for organize forums on various issues/topics (PPP, Community Mobilization, Data-Driven Mangment etc.)										
5.1.3	Facilitate in the developemnt of communication strategy										
5.1.4	Provide support for the Development of provincial EFA map										
5.2	District Forums										
5.2.1	Print and Launch of 2 District Strategic Plans										
5.2.2	Provide technical support for the advocacy of Strategic Plan										
5.2.3	Provide support to the districts for organize forums on various issues/topics (PPP, Community Mobilization, Data-Driven Mangment etc.)										
5.2.4	Develop and Share EFA Mapping										
5.3	UC and Local Forums										
5.3.1	Print and Launch of 5 UC Education Plans										
5.3.2	Follow-up and support for implementation of UC Education Plans										

