

ネパール連邦民主共和国  
小学校運営改善支援プロジェクト  
終了時評価調査報告書

平成 22 年 12 月  
(2010 年)

独立行政法人国際協力機構  
人間開発部

人間
J R
10-104

ネパール連邦民主共和国  
小学校運営改善支援プロジェクト  
終了時評価調査報告書

平成 22 年 12 月  
(2010 年)

独立行政法人国際協力機構  
人間開発部

## 序 文

ネパール連邦民主共和国（以下、「ネパール」と記す）では、初等教育の完全普及と教育の質の向上を目的とした「Education for All (EFA) プログラム」(2004～2009年)を実施するなかで、教育行政の地方分権化及び住民参加による学校運営を重要戦略と位置づけています。この方針はEFAプログラムに続く“School Sector Reform Plan”(2009～2015年)においても同様に位置づけられています。

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

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

今般、プロジェクトの終了年にあたり、終了時評価調査を行うことを目的に、2010年11月に調査団を派遣し、ネパール政府や関係機関との間でプロジェクトの成果や目標の達成の確認、及びプロジェクト実施中及び終了後の提言を協議しました。

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

平成22年12月

独立行政法人国際協力機構

人間開発部長 萱島 信子

# 目 次

序 文  
目 次  
地 図  
写 真  
略語表

評価調査結果要約表（和文・英文）

第1章 終了時評価調査団の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 プロジェクト概要	2
1-3 調査団の構成と調査期間	2
1-4 主要面談者	4
第2章 評価の方法	7
2-1 評価の方法	7
2-2 評価のプロセス	8
2-3 データ分析方法	8
2-4 評価上の制約	9
第3章 プロジェクトの実績	10
3-1 投入実績	10
3-1-1 JICA側投入	10
3-1-2 ネパール側投入	10
3-2 活動実績	11
3-3 成果の実績	11
3-4 プロジェクト目標の達成度	18
3-5 上位目標の達成度	23
3-6 実施プロセスの検証	24
第4章 評価結果	25
4-1 5項目評価	25
4-1-1 妥当性	25
4-1-2 有効性	25
4-1-3 効率性	26
4-1-4 インパクト	27
4-1-5 持続性	27
4-2 結 論	28

第5章 提言と教訓	30
5-1 提言	30
5-2 教訓	32
5-3 団長所感	33

付属資料

1. M/M	37
2. 評価グリッド（和文）	98

# NEPAL

(Boundaries and Municipalities)

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



**Legend**

Municipalities (MLD, 1999)

- Metropolitan City
- ⊙ Sub-metropolitan City
- Municipality

Boundaries (Topo, 1:10,00,000)

- International
- Regional
- District

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

カトマンズ

ラスワ郡

ダディン郡

- a Kathmandu
- b Lalitpur
- c Bhaktapur

0 50 100 Kilometers



ラスワ郡教育事務所長へのインタビュー



パイロット校学校運営委員会（SMC）へのインタビュー



ノンパイロット校へのインタビュー



ラスワNGO及びコミュニティモービライザーへのインタビュー

## 略 語 表

略語	正式名	日本語
ARM	Annual Review Meeting	年次レビュー会合
CASP	The Community-based Alternative Schooling Project	子どものためのコミュニティ主体型 ノンフォーマル教育支援プロジェクト
CBO	Community Based Organization	市民組織
DD	Deputy Director	副局長
DDC	District Development Committee	郡開発委員会
DEC	District Education Committee	郡教育委員会
DEO	District Education Office	郡教育事務所
DEP	District Education Plan	郡教育計画
DOE	Department of Education	教育省教育局
D-ToT	District Training of Trainers	郡レベルトレーナーズトレーニング
EFA	Education for All	万人のための教育
EMIS	Education Management Information System	教育管理情報システム
HT	Head Teacher	校長
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteers	青年海外協力隊
LDO	Local Development Officer	地方開発官
L.S.S.	Lower Secondary School	前期中等学校
MM	Man-Month	人月
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
MOE	Ministry of Education	教育省
MOES	Ministry of Education and Sports	教育・スポーツ省
MOLD	Ministry of Local Development	地方開発省
NER	Net Enrollment Rate	純就学率
NGO	Non Government Organization	非営利組織
NRs/Rs	Nepal Rupees	ルピー（ネパール通貨単位）
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operation	実施計画
PTA	Parents and Teachers Association	PTA
RC	Resource Center	リソースセンター
RC-ToT	Resource Center Training of Trainers	リソースセンター・トレーナーズ トレーニング



R/D	Record of Discussion	討議議事録
RP	Resource Person	リソースパーソン
SHNP	School Health and Nutrition Project	学校保健栄養改善プロジェクト
SIP	School Improvement Plan	学校改善計画
SISM	Support for Improvement of Primary School Management	小学校運営改善支援
SMC	School Management Committee	学校運営委員会
SS	School Supervisor	スクールスーパーバイザー
S.S.	Secondary School	中等学校
SSRP	School Sector Reform Plan	スクールセクター改革計画
SWAp	Sector-Wide Approaches	セクターワイドアプローチ
TG	Trainer's Guide	トレーナーズガイド
VDC	Village Development Committee	村落開発委員会
VDP	Village Development Plan	村落開発計画
VEC	Village Education Committee	村落教育委員会
VEP	Village Education Plan	村落教育計画

## 評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ネパール国	案件名：小学校運営改善支援
分野：基礎教育	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：人間開発部基礎教育グループ 基礎教育第一課	協力金額（評価時点）：234,686千円
	相手国実施機関：教育省教育局（MOE/DOE）
協力期間	2008年2月～2011年2月
	(R/D)：2007年10月17日
日本側協力機関：(株) 国際開発センター	
他の関連協力：草の根技術協力（パートナー型）「住民参加型運営を中心とした教育の質改善事業」（社）セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン	
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>ネパール国の小学校の純就学率は全体で86.8%であり、女子については83.4%に留まっている（2005年、School Level Educational Statistics of Nepal）。また、小学校1年生の50.7%が1年生修了時点で留年・中退している（2006年、Flash report 1）。この初等教育の完全普及を阻害している要因については、教員の質の低さや学校施設の不足等だけでなく、貧困、親の教育に対する意識の低さ、少数民族やカーストの問題等も挙げられる。</p> <p>ネパール国教育・スポーツ省（MOES、現教育省：MOE）は、初等教育の完全普及と教育の質の向上を目的とした「Education for All (EFA) プログラム」（2004年～2009年）の中で、教育行政の地方分権化及び住民参加による学校運営を重要戦略と位置づけている。その具体的な手段として、各学校において地域住民によって組織された学校運営委員会（School Management Committee：SMC）が、学校改善計画（School Improvement Plan：SIP）を策定し、SIPに基づき学校を運営する制度が導入されている。この方向性は後継プログラムである「School Sector Reform Plan (SSRP)（2009年～2015年）」にも引き継がれている。</p> <p>しかし、現実にはSMCメンバーや校長・教員等の学校関係者の能力が十分でないために、制度が十分に機能していない状況にある。また、地域の教育データや教育計画に基づく予算配賦が行われておらず、学校改善に必要な教育予算が確保できない状況が生じている。さらに、教育行政の分権化は、学校や行政の資金動員の能力の差等により、学校間、地域間の格差を生じさせており、国全体で就学率・中退率を改善する上での阻害要因となっている。</p> <p>このような状況から、ネパール国政府から我が国に対し、地方教育行政及び学校運営の能力強化についての技術協力の要請が行われた。この要請に基づき、2007年に第1次・第2次事前評価調査団が派遣され、案件形成に必要な情報の収集・分析及びネパール国政府とプロジェクトの実施についての協議・合意が行われた。そして、2007年10月にJICAネパール事務所長とMOES計画局次官との間で実施協議の討議議事録（R/D）が署名・交換された。</p> <p>このR/Dに基づき、本プロジェクトはMOE/DOEをカウンターパート（C/P）機関として、2008年2月から2011年2月までの3年間の予定で実施されており、(株) 国際開発センターとの業務実施契約による専門家派遣等（総括／教育行政、地方教育行政／財政1、地方教育行政／財政2、学校運営、モニタリング・評価、業務調整）を行ってきた。</p>	

## 1-2 協力内容

### (1) 上位目標

プロジェクト対象地域における初等教育の就学率及び中退率が改善される。

### (2) プロジェクト目標

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

### (3) 成果

1. 住民参加によるSMCの学校運営能力が向上する。
2. 郡開発委員会（DDC）、村落開発委員会（VDC）、郡教育事務所（DEO）が技術・財政面で学校ベースのマネジメントを支援する能力が改善される。
3. 教育省（MOE）、教育局（DOE）が全国的に最低限の教育の質の確保を達成するために採用すべき措置（施策・基準）についての提言が策定される。

### (4) 投入（評価時点）

日本側：

専門家派遣 計7名（延べ）

ローカルコスト負担 56,232千円

研修員受入 本邦7名

機材供与 約4,296千円

第三国研修 6名

相手国側：

カウンターパート配置 計16名（延べ）

ローカルコスト負担（研修経費） 1,456,668ルピー

執務室／光熱費等提供

## 2. 評価調査団の概要

調査者	総括／団長：殿川 広康 JICA人間開発部基礎教育G基礎教育第一課 課長 協力企画1：江崎 千絵 JICA人間開発部基礎教育G基礎教育第一課 調査役 協力企画2：竹内 麻衣子 JICAネパール事務所 所員 評価分析：坪根 千恵 グローバルリンクマネジメント株式会社 研究員	
調査期間	2010年11月7日～2010年11月19日 (コンサルタントは2010年10月26日より)	評価種類：終了時評価調査

## 3. 評価結果の概要

### 3-1 実績の確認

#### (1) プロジェクトのアウトプット

成果1：住民参加によるSMCの学校運営能力が向上する。

ほとんどの指標は達成されており、インタビューを通じてSMCメンバーの能力・スキルの習得が確認されたことから、成果1は達成されたと言える。つまり、SMCメンバーが現状のアセスメント、活動の優先順位付け、SIPの作成、実施及びモニタリングを参加型で行う手法を習得し、実践していることが確認された。また、SMCはファンドを得るための具体的な手法についても知識を深め、VDC、DDC、NGO、CBOと連携したり、独自のアイデアを実践するなど工夫をしている。学校レベルの啓発活動やオリエンテーションを通じて、学校の現状や教育の重要性に関する地域住民の気づきを促進したことが、これらのSMCの能力強化及び活性化に貢献した。

他方、社会的弱者グループのより意義ある参加を確実にするためには、引き続き働きかけが行われることが望ましい。

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

成果2の達成度は、SSとRPの能力は、参加型研修のファシリテーション手法、地域住民とのコミュニケーション方法、SIPに基づいたモニタリング手法等の面で強化されたことや、VDC及びDDCのスタッフはVEP、DEPの作成スキルを身につけたことから、十分に達成された。

他方で、DEOに所属するリソースパーソン（RP）からの技術・財政面におけるSMC支援の評価が高い一方で、スクールスーパーバイザー（SS）の配置不足や職務の違い（RPの管理・監督、総務業務）により、SSに対してあまり高くない評価が見られたことや、VDC及びDDCとの連携が困難であったため成果1よりは達成度が低い。

前述のとおり、SSとRPの役割の違いはあるが、学校訪問もSSの仕事の一環ではある。今後郡全体を視野に入れた学校運営改善の戦略を立てるためにも、SSの学校訪問・モニタリング活動が強化されることが望ましい。また、今後、VEP及びDEPがプロジェクト終了後も引き続き確実に更新されていくことが必要である。

VDCとDDCとの連携は未だ十分ではない。特にDDCとSMCとの繋がりやVDCとSMCとの連携よりも弱いことが確認された。DDC/VDCに対してMOE/DOEは直接の指揮命令権限はないが、DDCを積極的に郡レベルの教育ネットワーク会議に取り込むなど、連携強化の工夫を継続することが重要である。

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

プロジェクトにより様々な文書やガイドラインが作成され、アクションが取られていることから、成果3は十分に達成された。特に、研修ガイドは全国に普及されて好評を得ており、これは本プロジェクトの顕著な成果の1つであると言える。

政策提言-Iに対し、現在のところMOE/DOEからのアクションは特に取られていない。現在プロジェクトは政策提言-IIを作成している。これら政策提言に対し、MOE/DOEから何らかのアクションが取られることが期待される。

加えて、現在MOEでは教育セクターに関わる人材の「能力開発プラン」を策定中である。本プロジェクトは能力開発に関する豊富な知見を蓄積していることから、プロジェクトチームはこのプランにインプットを行っている。

## (2) プロジェクト目標の達成度

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

上記指標の達成度に照らし合わせ、プロジェクト目標はプロジェクト終了時までには達成されると考えられる。SIPの完了率にかかる数値目標は完全には達成されていないものの、以前はSIP内の活動がほとんど実施されていなかったが、今では半数以上の学校が「予算なしで実施できる活動」「低予算で実施できる活動」「予算を必要とする活動」を地域住民と共に計画し、実施していることから、満足のいく達成度であると判断した。他方SIPの完了率の高い学校の割合はまだ限られていることも事実であるため、今後さらに高い完了率を目指し、完了できなかった活動に関してはその原因を究明して次回のSIP更新に活かすことが必要である。

プロジェクト介入後は、SMCや地域住民のSIPに対するオーナーシップの高まり、より現実的な活動が計画されていること、具体的な戦略や資金が計画されていることなどから、SIPの活動の実施やモニタリングがSMC主導で実施されるようになった。

ダディン郡とラスワ郡の完了率を比較すると、全ての活動においてダディン郡の方が完了率が高い。また、どちらの郡でも予算のレベルが高いほど、達成率が低い学校の割合が増える。

ラスワ郡のRPによると、PTAとSMCは財務監査及び社会監査における自らの役割と責任につ

いて明確な認識を持っていないため、フォローアップとしてプロジェクト終了までに監査に関連した活動を強化することが重要である。

### (3) 上位目標の達成見込み

プロジェクト対象地域における初等教育の就学率及び中退率が改善する。

最新のデータによると、対象郡の純就学率、中退率共に改善されているが、これは2009年4月ごろに収集されたデータであるため、2008年2月に開始した本プロジェクトのアウトカムを測る指標としては適切とは言えない。

一方、プロジェクトのコミュニティ啓発活動により地域住民の教育の重要性に対する意識が高まったため、学校は児童の出席率を高め中退を改善する活動を積極的に行うようになっており、結果として出席率、中退率の改善が認められている。出席率の減少は中退や留年に繋がるため、出席率の向上は純就学率の向上につながる指標であると言える。プロジェクトは対象郡のノンパイロット校にも介入を始めているため、今後対象2郡全域に渡って純就学率及び中退率の改善が期待できる。

## 3-2 評価結果の要約

### (1) 妥当性

本プロジェクトの妥当性は高い。

- ・ネパール国の基礎教育及び中等教育の国家戦略計画School Sector Reform Plan (SSRP) (2009-2015)は、地方行政、PTA、及び地域住民とSMCの連携を強化し、SMCの能力を向上することで学校運営を改善することを質の高い教育への平等なアクセスを実現するための戦略の一つに掲げており、本プロジェクトと整合性を持つ。
- ・我が国の対ネパール事業展開計画において、基礎教育は貧困削減に貢献する基礎社会サービスの一つであることから、本プロジェクトは地方の貧困削減分野の中に位置づけられている。
- ・対象郡は、カトマンズからのアクセス、JICAの他の教育関連プロジェクト、ラスワ郡がSSRPのモデル郡に指定されていたことなどを考慮して選定された。異なる特徴を有する二つの郡を選定したことは、今後本プロジェクトアプローチ展開の方針を検討、策定する上で妥当性が高い。
- ・本プロジェクトは、DEO、SS及びRPの、効果的な研修実施やモニタリングの手法などSMCを支援するスキル習得のニーズ、DEO、DDC、VDCはSIPを反映したDEP及びVEPを策定するニーズ、SMCは現実的で地域のニーズを反映したSIPを策定し、それをPTA及び地域住民と参加型で実施するニーズ、PTAと地域住民のより質の高い教育を児童が受けることができるよう、学校を改善するニーズを有し、本プロジェクトはこれらニーズと合致する。

### (2) 有効性

本プロジェクトアプローチはプロジェクト目標の達成に有効であった。

- ・ほぼ全ての指標が順調に推移していること、また、インタビューにより学校レベルでの改善が確認されたことから、プロジェクト目標の達成見込みは高く、本プロジェクトアプローチの有効性は立証された。
- ・集中的かつ実践的で系統だった研修を参加型で行い、緊密なフォローアップを行ったことで、SS、RP、SMCの能力が向上した。
- ・本プロジェクトの研修手法は研修ガイドにまとめられており、この研修ガイドは75郡全郡に配布された。これは各郡により実践的なガイドとして高評価を得ている。
- ・パートナーNGOによって実施された地域住民の啓発活動は、コミュニティレベルで確実に効果を出す上で有効であった。

- ・ DEOとDDC及びVDCとの連携は、DDC/VDCに対してMOE/DOEは直接の指揮命令権限はないことや、地方分権化の途上によりDDC・VDCが十分機能していないこと等から、うまく機能しなかった。

### (3) 効率性

効率性は比較的高い。

- ・ 活動はほぼ計画通りに実施された。
- ・ 種々の研修とフォローアップ活動が郡レベルから学校レベルまで行われ、パイロット地域の関連機関、関係者のみならず、ノンパイロット地域のRPやSMCも研修、裨益を受けた。中学校及び高校も多く、小学校に併設されており、これら生徒も研修を受けると同時に裨益を受けている。
- ・ 本プロジェクトは、SMC、SIPのシステム、EMISデータ、パートナーNGOの知見など、ネパール側の既存のリソースを活用して実施された。
- ・ 本プロジェクト同様にSMCの能力強化支援を行っているセーブザチルドレン及びワールドエデュケーションとの情報・教材の共有が行われた。
- ・ 他スキームとの連携として、JOCV、CASP、SHNPとの情報交換や連携が行われた。
- ・ 本邦研修及び第三国研修に関し、プロジェクトに直接関わりのない参加者もいたため、プロジェクトに直接関与しているカウンターパートの参加がより望ましかった。

### (4) インパクト（予測）

正のインパクトの発現が確認されており、今後MOE/DOEの継続的な努力により、更なるインパクトが期待できる。

- ・ 上位目標達成の兆しが見られる。
- ・ いくつかの正のインパクトが確認されている。まず、対象郡のノンパイロット校も裨益しており、既にSIPを改善したり改善の計画を立てている。次に、本プロジェクトにより作成された研修ガイドが全国的に配布され、各郡より高評価を得ている。さらに、PTA、子供クラブ、母親グループ等、SMCに関連したグループも研修を受け活性化されたことで、学校運営への地域住民の参加がさらに促進された。最後に、多くの小学校が中学校や高校を併設していることから、これら生徒も裨益を受けたと共に、学校運営改善のための活動に参加していることが確認された。

### (5) 持続性（見込み）

予算が確保されMOE/DOEがプロジェクトのモデルを既存のシステム内に組み込むことができれば、持続性は期待できる。

- ・ 地域住民参加型学校運営改善のためのSMCの能力開発の方針は、SSRPにも明記されている通りであり、政策は持続される可能性が高い。
- ・ 本プロジェクトをSSRP及び現在作成中の「能力開発プラン」内に統合することで、政策面及び予算面でのプロジェクトの持続性が期待できる。予算に関しては、リソースセンター（RC）資金を活用することも考えられる。
- ・ 本プロジェクトでは既存のDEO、SS、RC、RP、SMC、SIP、PTAの枠組みや、カスケード式研修の仕組みを利用してプロジェクトを実施した点で、制度面での持続性は高い。しかし、地域住民の啓発強化を目的としたパートナーNGOとの連携は継続することは難しいと考えられる。
- ・ DOEでは学校運営セクションがSIPに関連した活動を担当、プログラム・予算セクションがDEP及びVEPに係る活動を担当していることから、関連セクション間で持続的な協調システムを構

築することが重要である。

- VDCやDDCの本プロジェクトへの参加は十分ではなかった。何らかの調整がMOEとMOLD間でなされない限りは、今後もこれらの機関との持続的な連携やプロジェクト活動への積極的な参加は困難と考えられる。
- VDCセクレタリーやSSやRPの空席が早急に埋められる必要がある。
- 職員の異動の際の引き継ぎが十分に行われるよう工夫する必要がある。
- DOE、DEO、SS、RP、VDC、SMCの能力は本プロジェクトより十分に向上しており、今後も活動を引き続き継続できるまでになっている。今後RPがコミュニティモービライザーの役割をある程度果たせるようモニタリング費用を十分に確保することが必要である。

### 3-3 効果発現に貢献した要因

#### (1) 計画内容に関すること

- SMC、SIPなど既存のシステム及びツールの活用

#### (2) 実施プロセスに関すること

- 地域・学校レベルでの気づきの促進と現地NGOを活用した緊密な支援

### 3-4 問題点及び問題を惹起した要因

#### (1) 計画内容に関すること

- DDC/VDCに対してMOE/DOEは直接の指揮命令権限はないこと

#### (2) 実施プロセスに関すること

- ネパール国の政治的な過渡期

### 3-5 結論

本プロジェクトは、ネパール国政府が十年來かかげるコミュニティ自身による学校運営改善を推し進めるといふ政策の実効性を高めるために、SMCを始めとするコミュニティ、両親、そして子供たちも動員し、SIPをツールとした学校運営改善の計画・実行にかかる方策を提示した。

つまり、政策を実行するために必要な能力強化を、郡レベル、学校レベルと各レベルで実施することが、政策の実効性を高めるためには必要であることが確認された。

この結果、本プロジェクトが設定した対象地域においては、プロジェクト目標である政府の支援と住民参加による学校運営が確実に改善されていることが本調査の中で確認された。特に、SIPは住民自身が学校の現状を把握し、お金がかからなくとも自分たちにどんな貢献ができるかを考え、実行するための活きた機能を持ち始め、多くの学校で自らの手による学校改善の取り組みが行われている。

他方、ネパール国全体の動向として、度重なる政権の交代や憲法制定の遅れなどにより、地方分権が必ずしも機能していない状況下、SIPとVEP、DEPとのリンケージを強化し、学校改善のために本来住民がアクセス可能となるべきDDC、VDCのファンドへのアクセスを容易たらしめる状況は生まれていない。

従って、完全に住民参加による学校運営改善が機能するには、このような外部条件が満たされることが必要となるものの、本プロジェクトで培われた成果を持続させる取り組み、すなわち教育行政による適切なフォローアップ、モニタリングが行われることにより、外部環境が整った折には、その成果が最大限引き出されることになると考えられる。

合同評価調査団は、本プロジェクトが示した成果は、ネパール国が推進するSSRPの効率的かつ効果的な実施に貢献するものであると確信している。すでに、MOEはプロジェクトで開発したSMC/PTA研修のTGを全国に配布し、共有ワークショップも実施するなどのインパクトも見られている。また、

プロジェクトダイレクターは本プロジェクト成果を他地域へも展開したいという意思を表明していることがその証明である。他方、次の提言で示すように、いくつかの課題も継続して検討されるべき事項として残されている。従って、MOE内のみならず、他ドナーやNGO等多くの関係者と本プロジェクトの成果・課題を共有し、SSRPに示された共通のゴールを目指した連携体制が構築されることにより、ネパール国政府の手による教育改革の実現に資することを期待する。

### 3-6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

#### 【プロジェクト期間中の実施が提案される事項】

#### (1) プロジェクト期間に残された活動の確実な実行

プロジェクト期間に予定されている下記の活動を確実に実施することが提言される。

##### ① 成果1：評価調査結果の現場へのフィードバック

終了時評価期間中にインタビューした学校から、今次終了時評価のために実施されたエンドラインサーベイの結果をフィードバックして欲しいという要望が寄せられた。学校の指摘どおり、プロジェクト実施者は、彼らから情報を得るのみならず、結果を共有することも重要である。結果を有効に活用することにより、彼らの励みとなり、活動をさらに促進することも考えられる。

##### ② 成果1：ノンパイロット校へのフォローアップ

本プロジェクトでは、MOEのイニシアティブにより全国で行われたSMC/SIP研修の一環で、対象地域のノンパイロット校での研修も支援している。終了時評価調査においても、ノンパイロット校では、学校・住民の学校運営改善への認識がまさに変わりつつあることが確認されており、認識の変化から実践へ繋がるようにSS、RPによる継続的なモニタリング・フォローアップを確実に行うことが求められる。これら活動はSS、RPの既存の活動に組み込まれる形で継続させることにより、その結果は上位目標の達成にも資するであろう。

##### ③ 成果2：VDC、DDCとの継続的な連携強化の取り組み

これまでプロジェクトではVEP、DEPの作成や、SMCがSIPを実行していく上でのアクセス先としてVDC、DDCとの連携活動は行われてきたものの、まだリンクージュは弱いことが終了時評価では確認されている。VDC、DDCに選挙で選ばれたメンバーがいないことから、右活動には限界が残るものの、残りのプロジェクト期間中において、プロジェクトが導入した会合の定着がなされるよう隔月会議やワークショップの場を活用した関係者への働きかけが求められる。

##### ④ 成果3：提言に対する教育省の対応について

本プロジェクトでは、成果3としてプロジェクトの現場レベルでの実践を元に住民参加型の学校運営を改善するための各種提言を行っていることから、MOE/DOEは、MOEの政策をより機能させるために妥当と考えられる提言については、既存の仕組みに積極的に取り入れる検討を行うことを提案する。

なお、住民参加型の学校運営はコミュニティのイニシアチブを引き出し、自らの手による学校運営改善を行いうることは確かなことであるが、彼ら自身では解決しきれない事項も多々存在し、それらが地域間・学校間の格差につながることは避けられなければならない。従って、今後成果3の提言内容を精査する過程において、行政側からみた平等のみならず、不利な条件にある学校に対する配慮も盛り込まれることが提案される。

##### ⑤ SISMモデルの標準化、文書化

本プロジェクトにおいては、目新しい概念やシステムの導入を意図しておらず、既に制度化されているSIP/VEP/DEPの作成・実施プロセスの改善を、既存の組織を通じて行っており、その意味ではSISMモデルとは、学校運営改善に向けたアプローチの提案であるといえる。これまでの活動実績をもとに、SISMの成果と他郡でも適用可能なアプローチをわかりやすくまと



め、ネパール側関係者、NGO、ドナー等への発信の材料として活用していくべきである。

(2) 本プロジェクト終了後に継続すべき活動とその担当部署の明確化

本プロジェクト終了後には、対象2郡のパイロットVDCにおけるプロジェクト活動の継続、ノンパイロットVDCにおけるプロジェクト活動の普及が期待される。また、MOE/DOEレベルでは、対象2郡への継続的支援、本プロジェクト成果の他郡への普及が期待される。よって、本プロジェクト終了後にMOE/DOE/DEOsのそれぞれの部署が実施すべき事項を明確化し、実施担当者を任命するとともに、明確な業務指示を発令し、必要な予算を確保する必要がある。

(3) MOE/DOEによる現場訪問の重要性

MOE/DOEスタッフは、プロジェクトの研修や、中間レビュー、終了時評価調査には現場訪問を行っているが、このような機会はプロジェクト成果の発現を確認するに留まらず、郡教育事務所や学校現場の現状を知る貴重な機会でもある。

MOEは政策を担当し、DOEは実施戦略を策定する部局ではあるが、政策を実施につなげる手立てを検討する当事者でもある。従って、MOE/DOEスタッフが現場訪問を行い、プロジェクト実施中・実施後にも定期的にモニタリングを実施することが望ましい。

【プロジェクト終了後に実施されることが提案される事項】

(1) 本プロジェクト成果のメインストリーム化へ向けての対応

上記結論のとおり、本プロジェクトでの実践を通じて、住民参加型学校運営を実効性あるものとするには、学校レベル、郡レベルでの能力強化が必要であることが実証されている。他方で、いくつかのドナーやNGOも同様の協力を行っている。したがって、MOEはSISMモデルをはじめとした各種取り組み・成果を共有・調整し、本プロジェクトで行った能力強化の成果を現在策定作業中の「能力開発プラン」を含むSSRPの下に明確に位置づけ、予算措置を行うことが提言される。なお、能力強化の活動といった場合には、研修を行うことだけではなく、研修後のモニタリング・フォローアップを含めた包括的な活動を意味するものである。

(2) プロジェクトで培われた人材・パイロット校の活用

本プロジェクトの実施にあたっては、中央レベルでの研修タスクフォースの結成、郡レベルでの研修内容の工夫が行われてきた。これら活動を通じて培われた人材は、今後他地域で同様の学校運営改善を進めていく上での貴重なリソースである。実際、JICAが実施する学校保健プロジェクトにおけるSIPの導入では、本プロジェクトのRPがファシリテーターとして活躍しており、今後同様の活用が期待される。

また、パイロット校での取り組みも、他地域やSIP支援をする他ステークホルダーにとっても良いレファレンスとして活用することを提案する。

(3) ロードマップ作成に向けた技術支援の継続（日本語版のみ）

プロジェクトマネージャーであるDOE局長からは、本プロジェクトの成果を高く評価するとともに、①対象2郡内での成果の普及、②徐々に他郡への普及の順で今後すすめたいとの発言があり、次期会計年度（2011年7月中旬開始）への具体的活動の組み込みに向けて、継続的支援（次期会計年度の開始まで）の要望があった。前述のとおり、SSRPの枠組みの中で包括的な「能力開発プラン」の検討も進められているが、本プロジェクト終了までに方向性がまとまらない可能性も高い。よって、これらの動きに適切なインプットを行うとともに、ネパール側によるロードマップ作成支援を行うため、可能な範囲で引き続き技術支援を行っていく必要がある。

### 3-7 教訓（当該プロジェクトから導きだされたほかの類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事柄）

#### （1）既存ツールの活用

本プロジェクトでは、すでにネパール国政府がもつ住民参加型学校運営の様々なツールを活用する手立てを示したものであり、新しいものを導入したものではなかった。結果として、教育行政関係者にとって受け入れやすいものとなった。従って、プロジェクトを開始する際には、まずはその国に存在するシステム、ツールをよく調査し、有効なものは積極的に活用することが持続性を高めることとなる。

#### （2）NGOの活用における持続性への配慮

限られたプロジェクト期間において現場レベルで一定の成果を上げ、普及モデルを形成するためには、行政を補完するNGOを一定程度介在させることは有効である。本プロジェクトにおいては、NGOの役割を裏方とするような配慮がなされていたことに加えて、対象地域外からのNGO要員の派遣を最小限にとどめ、コミュニティモービライザーとして対象VDCの住民を雇用するなど、結果として、プロジェクト終了後の持続性を考慮したプロジェクト運営がなされていた。今後現地NGOの活用においてはプロジェクト終了後の持続性を考慮し、NGOが行政を完全に代替するような介在にならないような配慮がなされることが望まれる。

#### （3）住民参加型学校運営の実施について

##### ① 住民の気づきへのファシリテーションの重要性

学校運営改善計画というツールは、いまや各国で取り入れられているツールである。本案件で行ったようなスクールセルフアセスメントなどを使って住民が具体的に現状を認識し、自らの役割と責任に気づき、予算がなくとも活動できる事項にフォーカスすることにより、実施の早い段階においてSMC、学校、コミュニティが自分たちの手で学校を改善できるという自信と自覚を得ることが、その後の学校運営改善を推し進める動力となることが考えられる。

##### ② 住民参加型学校運営と教育の質の向上について

住民参加による学校運営が行われることにより、コミュニティの意識が高まり、コミュニティ自身が学校をモニタリングするようになり、結果として教員や生徒の欠席が少なくなる等の成果が見られる。これは教育の質を高める上での礎とはなるが、子どもの学習達成度に対するコミュニティの期待の高まりにこたえるためには、学校運営改善においても教育の質を上げるための更なる取り組みが求められる。従って、様々な実証や類似案件の事例を活用しつつ、住民参加型学校運営にも教育の質の向上に向けた取り組みを組み込んでいくことが求められる。

## Summary of the Evaluation

I. Outline of the Project		
Country: Nepal		Project Title: Support for Improvement of Primary School Management
Issue/Sector:	Basic Education	Cooperation Scheme: Technical Cooperation Project
Division in Charge:	Basic Education Team I, Group I (Basic Education), Human Development Department	Total cost (as of the time of evaluation): 234,686 thousand yen
		Partner Country's Implementing Organization: Department of Education (DOE), Ministry of Education (MOE)
Cooperation Period	(R/D):17 <sup>th</sup> of October, 2007	Supporting Organization in Japan: JICA in collaboration with International Development Center of Japan
	Three years (February 2008~February 2011)	
Related Cooperation:		
<p>1. Background of the Project</p> <p>The Government of Nepal (GON) has committed to provide a basic education for all children of Nepal. This commitment is evidenced by the development of the National Plan of Action for Education for All (2001-2015) under which EFA program (2004-2009) was formulated and the program is followed by School Sector Reform Plan (SSRP) from 2009-2015.</p> <p>The School Improvement Plan (SIP) is an important instrument of EFA Program, providing mechanism to strengthen school-based management and community participation. The Government, however, recognizes that SIP has produced little expected results due to inadequate capacity at the school and the community level, while appropriate budget allocation for school improvement based on education data and education plan is fully not in place due to limited administrative capacity at the district and school level. In addition, while decentralization is an opportunity, it has increased the disparity among the schools and communities, which has impeded the improvement in the enrollment rates and the dropout rates of the primary schools.</p> <p>Under these circumstances, GON requested the Government of Japan (GOJ) for a technical cooperation to develop the capacity in the school management and in the education management at the district level in Nepal. In response to this official request, the GOJ decided to conduct "the Support for Improvement of Primary School Management" in accordance with the results of discussions with the authorities concerned of GON.</p> <p>After the Preliminary Study of the Project in April and July 2007 conducted by JICA, the minutes of the meeting was signed on August 3<sup>rd</sup> by the Ministry of Education and Sports (MOES, now renamed as Ministry of Education: MOE) and JICA, followed by the record of discussions (R/D) that constitutes the agreement of the Project signed on October 17<sup>th</sup> 2007. Upon this agreement, JICA commenced the three-year technical cooperation project for the duration of 36 months from 26<sup>th</sup> February 2008 to 25<sup>th</sup> February 2011.</p>		
<p>2. Project Overview</p> <p>(1) Overall Goal</p> <p style="padding-left: 40px;">The enrolment rate and dropout rate of primary school in the target areas are improved.</p>		

(2) Project Purpose

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

(3) Outputs of the Project

Output 1

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

Output 2

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

Output 3

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

(4) Inputs

Japanese side :

Experts	Seven in total, 56.69M/M	Equipment	about	56.2Million Yen
Trainees received	Seven	Local cost	about	4.3 Million Yen
Technical Exchange	Six			

Nepalese Side :

Counterpart	Sixteen in total	Office space and Utilities provided
Local Cost (Training Cost) about 1.45 Million Rp.(1.2 Million Yen)		

II. Evaluation Team

Members of the evaluation team	Mr. Hiroyasu Tonokawa	Leader, JICA
	Ms. Chie Tsubone	Evaluation Analysis, Global Link Management
	Ms. Chie Ezaki	Cooperation Planning I, JICA
	Ms. Maiko Takeuchi	Cooperation Planning II, JICA
	Mr. Krishna Lamsal	Mission Coordination, JICA
Evaluation Period	7 Nov. 2010 – 19 Nov. 2010 (Consultant: 26 Oct. – 19 Nov. 2010)	Type of Evaluation: Terminal Evaluation

III. Results of Evaluation

1 Summary of Evaluation Results

(1) Relevance

Relevance is high.

- The Project is in line with the School Sector Reform Plan (SSRP) (2009-2015), a national strategic plan for basic and secondary education in Nepal, raises improving school-based management through empowerment of SMC by linking with local government and PTA/community as one of the strategies to achieve the goal of ensuring equitable access to quality education.
- The Project is also in line with the Japanese aid policy for Nepal. Assistance to basic education was categorized within poverty alleviation in rural regions based on the perspective that basic education is an important basic social service which contributes to poverty reduction.
- The target districts were selected considering access from Kathmandu, basically for the purpose of

frequent monitoring and support from the centre, and other JICA projects and SSRP program. Also, selecting two districts with different characteristics was relevant in terms of comparing the results, and developing a nationwide plan in future.

- The Project is in line with the needs of: DEO, SS and RP, which have needs to develop their skills to support SMC through providing effective training and monitoring; DEO, DDC and VDC which have needs to develop DEP and VEP reflecting SIP; SMC which has needs to develop their capacities to prepare realistic SIP which reflects community needs and implement it together with PTA and community people, and PTA and community which have needs to improve their school so that children can receive quality education.

#### (2) Effectiveness

The Project approach was effective to achieve the Project Purpose.

- As most of the indicators are achieved, and many improvements at the school level were observed, the prospective to achieve the Project Purpose is high, and the effectiveness of the project is verified.
- By providing intensive and systematic training in participatory and practical manner followed by close monitoring and follow-up activities, capacity development at the local level was ensured.
- The training procedure developed by the Project was packaged into the Trainer's Guide, which has been distributed to all the 75 districts. It is appreciated by the districts as a practical guideline.
- Community mobilization activities conducted by the two partner NGOs were effective in ensuring effects at the community level.
- As for the coordination among DEO, DDC and VDC, it did not function effectively.

#### (3) Efficiency

Efficiency is relatively high.

- Most of the project activities were implemented as planned.
- The Project implemented a number of activities to produce steady Outputs. As a result, not only stakeholders in pilot VDCs, but also RPs and SMCs in non-pilot VDCs were trained and benefitted from the Project. Moreover, student representatives at Lower Secondary School (LSS) and Secondary School (SS) were trained as many pilot schools have affiliated LSS and SS.
- Regarding training in Japan and in the third country, the effects produced by the input could have been maximized if counterparts who are more directly involved in the Project had participated in the training.
- The Project was able to utilize existing resources of the Nepal side, which include SMC and SIP system, EMIS data, staff at DoE and MoE as resource persons in DEP workshop, and experiences of partner NGOs.
- Regarding coordination with other development partners, experiences and materials of Save the Children and World Education in their SMC/SIP related programs were shared. As for coordination with other schemes, information sharing with JOCVs, CASP and SHNP was made.

#### (4) Impact (Prospect)

Impact is observed to some extent and can be expected in future with MoE's continuous initiative.

- The signs to achieve the goal are observed.
- Some positive impacts are observed. Firstly, the schools in non-pilot VDCs benefit from the Project, planning to or already having been able to improve their SIP. Secondly, Training Guide developed by the Project was printed and distributed nation-wide. It is evaluated highly from other districts as a practical guide. Thirdly, PTA, Child Club and Mothers Group were activated. Activation of these

SMC/school-affiliated groups helped to reinforce community participation in school improvement. Lastly, students at higher level (L.S.S, S.S.) benefited from the Project as well, and participate in implementation of activities planned in SIP.

#### (5) Sustainability (Prospect)

Sustainability can be expected if appropriate budget is ensured, and MoE/DoE mainstream the model and the process in the existing system.

- The policy to promote school management with community participation and capacity development of SMC will continue as stipulated in SSRP.
- Policy and budgetary sustainability will be ensured if the project approach is integrated into SSRP and Capacity Development Plan. In terms of budget, utilization of RC fund could be one option.
- The project implementation system will be continued because the Project utilized existing government system such as DEO, SS, RC, RP, SMC, SIP and PTA. However, continuing contract with NGO will be difficult.
- In DoE, the school management and SIP activities are coordinated by the School Management Section, while the DEP and VEP are coordinated by the Program and Budget section. Therefore, it is important to establish sustainable coordination within DoE to sustain and scale-up the ongoing efforts.
- Participation of VDC and DDC in the Project was not satisfactory. It may be difficult to expect sufficient involvement of VDC and DDC in future as well unless some kind of coordination is made between MoE and MoLD.
- Since many VDC secretary posts, and some SS/RP posts are vacant, it is necessary to fulfill the posts to continue and scale up activities.
- It is important to develop a system to retain institutional memory in case of transfer and assignment of new personnel.
- Capacities of DoE, DEO, SS, RP, VDC, and SMC were developed enough to continue the implementation of the activities. It is essential to secure monitoring budget for RPs to act as community mobilizer to some extent in order to sustain and spread the effects produced by the Project.

#### 2. Factors that promoted realization of effects

##### (1) Factors concerning to Planning

- Utilization of existing system and tool such as SMC and SIP

##### (2) Factors concerning to the Implementation Process

- Close assistance and mobilization at the community /school level

#### 3. Factors that impeded realization of effects

##### (1) Factors concerning to Planning

- Difference of supervising ministries between DEO and DDC/VDC

##### (2) Factors concerning to the Implementation Process

- Political transition in Nepal

#### 4. Conclusion

The Project presented the effective approaches and measures to plan and implement the improvement of school management by mobilizing SMCs, communities, parents and children in order to enhance the effects of

the Government Policy that promotes the improvement of school management by communities themselves, which has been the core agenda for the decade.

For this purpose, it was found out that the central government should not only disseminate the policy but also provide the necessary capacity development at district and school level in order to enhance the effectiveness of its policy.

As a result, in the target areas of the Project, the terminal evaluation team confirmed that the school management has been steadily improved with community participation and with government support which is the Project Purpose. It is widely observed that SIP is a minimum requirement to be submitted to get the Grant from the Government and is formulated by the specific people such as Head teachers. However in the target areas, SIP functions as an active instrument for the communities to understand the real situation of their own schools and makes them consider how they could contribute to the school without enough budget, which drove the communities to take actions by themselves for better school management in many pilot schools.

On the other hand, because of the political transition, it makes difficult to fully function the decentralization. Due to this situation, it is still difficult to link SIP, VEP and DEP and for the community to access to the fund to be released by DDCs and VDCs.

Therefore, to make the school management with the participation of the community fully functional, the external factors should be met. However, the measures to enable the outcomes gained from the Project sustainable, namely, appropriate monitoring and follow-up by the education administration would maximize the outcomes of the Project when the appropriate environment would be in place in the future.

In spite of the constraining factors beyond the Project as mentioned above, good relationship and trust established among MoE/DoE/DEO, Japanese Experts, Partner NGOs and Project staff, and their responsible attitudes led to the achievements at the satisfactory level. The Team respects for the efforts made by them on this occasion.

The Team is sure that the outcomes presented by the Project would contribute to the effective and efficient implementation of the SSRP initiated by the Nepalese Government. The team could observe the impact such as MoE already distributed nationwide the Teaching Guide for SMC/PTA training developed by the Project and held the dissemination workshop in several regions. Also the Project Director expresses his strong will to spread out the outcomes of the Project in the other districts.

While there are some issues remained for further consideration as mentioned in the next section, it is expected that the outcomes and challenges of the Project should be shared among MoE as well as various stakeholders like development partners and NGOs, and collaboration mechanism should be in place for attaining the common goal presented in SSRP, which expects to enable the Nepalese Government to reform the education sector by its own hand.

## 5. Recommendations

### **【Recommendations to be implemented during the Project Period】**

#### (1) Full implementation of the activities in the remaining period of the Project

It is recommended that following activities planned during the Project should be fully implemented.

##### 1) Output 1: Feed back of the Result of Evaluation Study to the Field Level

During the exercise of the terminal evaluation study, some school requested that the result of the survey should be shared with them. As pointed out by the school, it is important that the Project members would feedback the result of the survey in response to the information each school has provided. It could be also expected that effective utilization of the result of the survey could encourage them and enhance their activities for school improvement furthermore.

2) Output 1: Follow up of Non-Pilot Schools

The Project supported the training of the non-pilot schools as a part of the national SMC/PTA training program initiated by MoE. In the terminal evaluation exercise, it was confirmed that awareness of non-pilot schools has just been raised. In this regard, it is necessary to conduct continuous follow-up by SS/RP so that those schools would be encouraged to take actions for improvement of the school management. These activities should be continuous by accommodating them in the SS/RP's regular work and this could contribute to the achievement of the Overall Goal.

3) Output 2: Activities to Strengthen the Continuous Collaboration and Coordination with VDCs and DDCs

The terminal evaluation team found that the linkage among DEO/SMCs and VDCs/DDCs is being established but still weak, while the various intervention by the Project have been conducted such as formulation of VEP, DEP with involvement of various stakeholders and coordination activities between SMC and VDCs/DDCs for SIP implementation. Although there is a limitation of the interventions by the Project due to the situation that members of VDCs and DDCs are not yet elected, it is suggested that continuous awareness raising among concerned stakeholders should be conducted on the occasions of Bi-Monthly Meeting and the workshops so that the meetings and gatherings introduced by the Project would be sustainable.

4) Output 3: Recommendations to be considered by MoE/DoE

The Project proposed some recommendations for school improvement with community participation based on the practices on the ground. It is suggested that MoE/DoE should consider accommodating the relevant recommendations in the existing system for better functioning of the MoE Policy.

And, while it is for sure that participatory school management call for community's initiative and they can improve the school management by themselves to some extent, there are some issues which cannot be solved by them. It should be noted that those issues should not cause the gaps between districts and/or schools. Therefore, on the process of elaboration of the current recommendations under Output 3, not only the equity from the view point of the administration side, but also some considerations for the schools in disadvantaged situation should be taken into account.

5) Standardization and Documentation of SISM Initiative

The Project does not intend to introduce new concepts nor system, rather improve the existing system of SIP/VEP/DEP formulation and implementation process. In this regard, it can be said that SISM Initiative proposes the approaches toward the improvement of school management. Therefore, it is suggested that the outcomes of the Project and the approaches applicable to the other districts should be compiled in an easy manner based on the achievements of the Project and should be shared with Nepalese stakeholders, NGOs and other development Partners.

(2) Actions to be taken after the termination of the Project and Clarification of the roles and responsibilities of the concerned sections under DoE

After the termination the Project, it is expected that the Project activities in the two Pilot Districts would be continued as well as spread out to the Non-Pilot VDCs in these Districts. In addition, continuous support to the two Pilot Districts as well as expansion to the other districts is anticipated by MoE/DoE's initiative. Therefore, it is suggested that the roles and responsibilities of the concerned sections under MOE/DOE/DEOs should be clarified with the assignments of the staff in charge and clear job order and necessary budget should be secured.



(3) Importance of the field visits by MoE/DoE

MoE/DoE staffs conduct field visits on the occasions of the training, the mid-term review and the terminal evaluation study. Those occasions are precious to confirm the outcomes of the Project as well as to observe the real situation at DEO and school level.

MOE is in charge of policy formulation and DoE is in charge to develop implementation strategies. However, at the same time MOE/DOE are to be a main actor to consider the measures to implement the policy. In view of this, it is expected that MoE/DoE staffs to find the time to visit the field and regular monitoring should be taken place during and after the the Project period.

**【Recommendations to be implemented after the termination of the Project】**

(1) Actions to be taken for mainstreaming the outcomes of the Project

As mentioned above, in order to make effective school management with community participation, the necessity for capacity development at school and district level is proved by the practices of the Project. On the other hand, some development partners and NGOs have conducted the same kinds of support in this field. Therefore, MoE should share and coordinate the various interventions and outcomes including SISM Initiative, and accommodate the outcomes of the capacity development by the Project in SSRP including Capacity Development Plan which is under formulation, with appropriate allocation of the budget. And, the activities for Capacity Development should be comprehensive as trainings followed by monitoring and follow-up activities.

(2) Utilization of Resources developed by the Project

In the implementation of the Project, the training task-force team was established at the central level and the elaboration of the training contents has been made at the district level. The staffs involved in this process are the precious resources for the expansion of school management model developed by the Project in other districts. In fact, RPs capacitated by the Project played an active role in introducing SIP in the other districts where the other JICA Project “SHNP” is implemented, so that the same could be applied in the other occasions. In addition, it is also proposed that Pilot schools could be good references for other districts as well as other stakeholders engaged in SIP activities.

6. Lesson Learned

(1) Application of existing tools

The Project has just presented how to apply the tools for the participatory school based management which had been already introduced by the Government of Nepal, not something new. Because of that, it was easily accepted by the concerned officials of MOE/DOE. Therefore, it could be said that it is necessary to survey the existing systems and tools in the country at the beginning of the project and apply them effectively in order to enhance the sustainability of the Project.

(2) Consideration of sustainability of the Project in the involvement of NGOs

It would be effective to involve NGOs in the project in order to have tangible results within certain period. However, it is not appropriate to alternate the government with NGOs from the viewpoint of the sustainability of the project. In the Project, the NGOs have played the backseat roles and hired the community people as social mobilizers in stead of dispatching most of staff from outside the districts. Because of that, it could be said that the Project has been implemented in the sustainable way. Therefore, it is suggested that the same consideration will be taken in case the partner NGOs are involved in similar future projects.

(3) Lessons for the implementation of the participatory school management

1) Importance of facilitation for raising awareness of community

In the Project, community realized the actual situation and aware of their own roles and responsibility by utilizing a tool such as School Self Assessment as well as the non-budgetary school management activities have been focused. Because of this facilitation at the earlier stage of the Project, SMCs, schools and communities have raised awareness and gained the confidence that they can improve schools by themselves, which has become the promoting factor for further school management activities.

2) Improvement of the quality of education by the participatory school management

The participatory school management enhances the community awareness. It leads to monitoring of schools by communities and decreases the absence of teachers and students as a result. However, in order to respond to the communities' higher expectations on the students' learning achievement, the activities for the improvement of the quality of education should be included in the participatory school management with referring to the cases of similar projects

# 第1章 終了時評価調査団の概要

## 1-1 調査団派遣の経緯と目的

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

ネパール教育・スポーツ省（Ministry of Education and Sports : MOES、現教育省 : MOE）は、初等教育の完全普及と教育の質の向上を目的とした「Education for All (EFA) プログラム」（2004～2009年）の中で、教育行政の地方分権化及び住民参加による学校運営を重要戦略と位置づけている。その具体的な手段として、各学校において地域住民によって組織された学校運営委員会（School Management Committee : SMC）が、学校改善計画（School Improvement Plan : SIP）を策定し、SIPに基づき学校を運営する制度が導入されている。この方向性はEFAプログラムの後継プログラムである「スクールセクター改革計画（School Sector Reform Plan : SSRP）（2009～2015年）」にも引き継がれている。

しかし、現実にはSMCメンバーや校長・教員等の学校関係者の能力が十分でないために、制度が十分に機能していない状況にある。また、地域の教育データや教育計画に基づく予算配賦が行われておらず、学校改善に必要な教育予算が確保できない状況が生じている。さらに、性急な教育行政の分権化は、学校や行政の資金動員の能力の差などにより、学校間、地域間の格差を生じさせており、国全体で就学率・中退率を改善するうえでの阻害要因となっている。

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

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

今回実施する終了時評価調査は、2011年2月のプロジェクト終了を控え、プロジェクト活動の実績、成果を評価、確認するとともに、今後のプロジェクト活動に対する提言及び今後の類似事業の実施にあたっての教訓を導くことを目的とする。

## 1-2 プロジェクト概要

上位目標	プロジェクト対象地域における初等教育の就学率及び中退率が改善される。
プロジェクト目標	プロジェクト対象地域において、政府の支援と住民参加により学校運営が改善される。
成果	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 住民参加によるSMCの学校運営能力が向上する。</li> <li>2. 郡開発委員会（DDC）、村落開発委員会（VDC）、郡教育事務所（DEO）が技術・財政面で学校ベースのマネジメントを支援する能力が改善される。</li> <li>3. MOE、DOEが全国的に最低限の教育の質の確保を達成するために採用すべき措置（施策・基準）についての提言が策定される。</li> </ol>

## 1-3 調査団の構成と調査期間

### (1) 調査団の構成

担当	氏名	所属
総括／団長	殿川 広康	JICA人間開発部基礎教育グループ基礎教育第一課長
協力企画1	江崎 千絵	JICA人間開発部基礎教育グループ基礎教育第一課
協力企画2	竹内 麻衣子	JICAネパール事務所 所員
評価分析	坪根 千恵	グローバルリンクマネージメント（株）

\* 正式な団員ではないが、「Mission Coordination」としてJICAネパール事務所Program OfficerのKrishna Lamsalも参团。

### (2) 調査期間

現地調査期間 2010年11月7日（日）～11月19日（金）13日間

（評価分析団員は2010年10月26日（火）～11月19日（金）25日間）

日	曜日	面談先
10/26	火	コンサルタント団員 成田ーバンコク
10/27	水	バンコクーカトマンズ ・ JICAネパール事務所訪問
10/28	木	・プロジェクトスタッフインタビュー ・日本人専門家インタビュー ・元プロジェクトC/Pインタビュー
10/29	金	・プロジェクトダイレクター表敬（Dr. Lava Dev Awasthi, DG） ・プロジェクトC/Pインタビュー
10/30	土	レポート作成
10/31	日	パイロット郡（ダディン郡）へ移動 ・ DDCスタッフインタビュー ・ VDCセクレタリーインタビュー ・ パートナーNGO（Asaman）インタビュー

11/1	月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ダディンDEO所長インタビュー</li> <li>・ダディンDEO SS、RPインタビュー</li> <li>・SMC/PTA、教員へのインタビュー (Chandrodaya school, Benighat VDC)</li> </ul>
11/2	火	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SMC/PTA、教員へのインタビュー (Raghu Ls, Sunaulabazar VDC)</li> </ul>
11/3	水	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SMC/PTA、教員へのインタビュー (Amrit Primary School, Nalang VDC (ノンパイロット校))</li> </ul> カトマンズへ移動
11/4	木	<ul style="list-style-type: none"> <li>・World Educationインタビュー</li> <li>・Save the Childrenインタビュー</li> <li>・ESAT/ Denmarkインタビュー</li> </ul>
11/5	金	レポート作成
11/6	土	レポート作成
11/7	日	官団員到着 <ul style="list-style-type: none"> <li>・団内打ち合わせ</li> </ul>
11/8	月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・JICA事務所訪問</li> <li>・日本人専門家インタビュー</li> </ul>
11/9	火	<ul style="list-style-type: none"> <li>・MOE (Mr. Janardan Nepal, Joint Secretary of MOE)</li> <li>・プロジェクトダイレクター表敬 (Dr. Lava Dev Awasthi, DG)</li> <li>・トレーニングタスクフォースメンバーへのインタビュー</li> </ul> トゥリストリへ移動
11/10	水	ラスワへ移動 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ラスワDEO所長インタビュー</li> <li>・ラスワ郡パイロットVDCセクレタリーインタビュー</li> <li>・SMC/PTA、教員へのインタビュー (Bhimsen LSS School)</li> <li>・ラスワ郡SS/RPインタビュー</li> </ul>
11/11	木	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パートナーNGO (Search) インタビュー</li> <li>・SMC/PTA、教員へのインタビュー (Manakamana Primary School)</li> <li>・SMC/PTA、教員へのインタビュー (Bhimsen Primary School、ノンパイロット校)</li> </ul> トゥリスリへ移動
11/12	金	カトマンズへ移動 M/M案作成
11/13	土	M/M案作成
11/14	日	M/M協議
11/15	月	M/M協議
11/16	火	M/M署名
11/17	水	<ul style="list-style-type: none"> <li>・UNICEFインタビュー、EUインタビュー</li> <li>・JICA事務所報告</li> </ul>
11/18	木	<ul style="list-style-type: none"> <li>・在ネパール日本大使館報告</li> </ul> カトマンズーバンコク
11/19	金	成田着

#### 1-4 主要面談者

<ネパール側>

##### (1) 教育省 (Ministry of Education : MOE)

Mr. Janardan Nepa	Joint Secretary
Mr. Lakha Nath Poudel	Under Secretary
Mr. Jeeban Sharma Paudel	Deputy Director
Mr. Hari Prasad Lamsal	Under Secretary
Ms. Rama Panthi	Section Officer
Mr. Mahashram Sharma	Joint Secretary

##### (2) 教育局 (Department of Education : DOE)

Mr. Lava Deo Awasthi	Director General
Mr. Deepak Sharma	Deputy Director, Program and Budget Section
Mr. Bala Ram K.C.	Director CRED
Mr. Meghnath Sharma	Section Officer, Program and Budget Section
Mr. Krishna Prasad Dhungana	Under Secretary, DOE

##### (3) ダディン郡教育事務所 (District Education Office : DEO)

Mr. Man Bahadur Chhetri	District Education Officer
Mr. Bedahari Dahal	Under Secretary
Mr. Bhaskar Raj Gautam	Senior Supervisor
Mr. Lal Bdr. Pandey	School Supervisor
Mr. Durga Prasad Silwal/Dipesh	School Supervisor
Mr. Dipak Sigdel	School Supervisor
Mr. Krishna Kumar Shrestha	School Supervisor
Mr. Buddhi Prasad Bhatta	Technical Assistant
Mr. Ishwar K. Shrestha	Nalang R.C., Resource Person
Mr. Bhupendra K Shrestha	Neelkantha R.C., Resource Person
Mr. Babu Krishna Shrestha	Katunge, Resource Person
Mr. Basanta Raj Silwal	Benighat R.C., Resource Person
Mr. Krishna Raj Adhikari	Sunaulabazar RC, Resource Person
Mr. Kamal Raj Kadel	Gajuri R.C., Resource Person

##### (4) ダディン郡開発委員会 (District Development Committee : DDC)

Mr. Shanker Prasad Nepal.	Local District Officer of Dhading
---------------------------	-----------------------------------

##### (5) ダディン郡内村落開発委員会 (Village Development Committee : VDC)

Mr. Narayan Kumar	ShresthaSlyantar VDC Secretary
Mr. Ram Hari Kadel	Benighat VDC Secretary
Mr. Sita Ram Ghimire	KatunjeVDC Secretary

Mr. Baburam Duwadi Sunaula Bazar VDC Secretary

(6) ラスワDEO

Mr. Damodar Acharya	District Education Officer
Mr. Ghana Pd Bhatta	Under Secretary
Mr. Dipendra raj Shrestha	School Supervisor
Mr. Ram Prasad Pandey	School Supervisor
Mr. Baikuntha Jha	School Supervisor
Mr. Sher Bahadur	R.C., Bhorle, Resource Person
Mr. Beg Raj Thapa	R.C., Resource Person
Mr. Santosh Lal Shrestha	Dhaibung R.C., Resource Person
Mr. Babu Ram Khanal	Goljung R.C., Resource Person
Mr. Dhruva Pd. Lamichhane	Syafru R.C., Resource Person
Mr. Devi Prasad Subedi	Resource Person

(7) ラスワVDC

Mr. Tikam SHAHI	Dhaibung VDC Secretary
Mr. Thakindra Raj	DahalShyapru VDC Secretary
Mr. Santa Bahadur Tamang	Haku VDC Secretary

(8) パートナーNGO

<Asaman Nepal-ダデイン郡>

Mr. Sanjeev Kunar Gupta	Team Leader
Mr. Punya P. Pokharel	Field Coordinator
Mr. Ram Naresh Raut	

<Search Nepal-ラスワ郡>

Mr. Bidur Thapa	Team Leader
Mr. Sk. Paudel	Education Specialist
Mr. Rishiswor Paudel	District Coordinator

<他ドナー>

Mr. Frank Jensen	Chief Technical Advisor, ESAT
Ms. Lieke Van De Wiel	Regional Education Advisor, UNICEF
Ms. Helen Sherpa	Education Specialist, World Education
Ms. Ayano Suzumura	Advisor, Save the Children
Ms. Louise Banham	First Secretary, EU Delegation Office

<日本側>

(1) 小学校運営改善支援 (Support for Improvement of Primary School Management : SISM) プロジェクトチーム

石田 洋子

総括／教育行政

鶴田 厚子

学校運営

宇津木 絵

業務調整

Mr. Khagendra Subba

プロジェクトナショナルスタッフ

Mr. Bishunu Acharya

プロジェクトナショナルスタッフ

(2) 在ネパール日本大使館

半井 麻美

三等書記官

(3) JICAネパール事務所

河崎 充良

所 長

武 徹

次 長

竹内 麻衣子

所 員

Mr. Krishna Lamsal

プログラムオフィサー



## 第2章 評価の方法

### 2-1 評価の方法

本終了時評価調査は、「新JICA事業評価ガイドライン第一版」に基づき、日本、ネパール双方から選出された評価メンバーによって実施された。終了時評価では、プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）と実施計画（Plan of Operation：PO）に基づきプロジェクトの実績と実施プロセスを把握し、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の視点による評価を行う。終了時評価では特にプロジェクトの有効性、インパクト、持続性に焦点を置き、プロジェクト目標が達成されたかどうかを総合的に検証することを目的としている。

本終了時評価では、達成度、実施プロセス、5項目評価の項目ごとに、具体的な質問を設定した評価グリッドを作成し、それに基づいて評価を行った。評価グリッドは、2009年12月Annual Review Meetingにより承認された改訂版PDM（指標の明確化）をもとに作成された。PDMのロジカルフレームワークの内容及び評価5項目の視点については以下のとおりである。

#### <PDMのロジカルフレームワーク>

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

#### <5項目評価の視点>

妥当性	<p>プロジェクト実施の必要性、正当性に関する評価</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト目標、上位目標が、政府の開発目標や受益ニーズに合致しているか。</li> <li>・日本の政策やJICA事業計画との整合性はあるか。</li> <li>・ネパールにおける当該セクターに対するアプローチの選択肢として適切か。</li> </ul>
-----	--

有効性	プロジェクトの効果に関する評価 <ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトの実施が、受益者や社会に便益をもたらしているか。</li> <li>アウトプット及びプロジェクト目標の評価時点での達成状況及び将来達成する見込みはあるか。</li> </ul>
効率性	プロジェクトの効率性に関する評価 <ul style="list-style-type: none"> <li>アウトプットの達成度と活動は適切に設定されているか。</li> <li>プロジェクトのアウトプットと投入の関係において、資源が有効に活用されているか。</li> <li>投入の時期、質、及び規模は適切か。</li> </ul>
インパクト	プロジェクトの長期的、波及的効果に関する評価 <ul style="list-style-type: none"> <li>上位目標の発現及びネパール開発計画へのインパクトは見込めるか。</li> <li>上位目標とプロジェクト目標は乖離していないか。</li> <li>プロジェクトが実施されることによる直接的、間接的な正負のインパクトが生じているか。</li> </ul>
持続性	プロジェクト終了後の便益・開発効果の持続性に関する効果 <ul style="list-style-type: none"> <li>援助の終了後、プロジェクトで実点した効果が持続するか。</li> <li>政策、財政、組織、制度、技術などの側面において、プロジェクトで実施された活動が継続的に行われるための基盤、支援があるか。</li> </ul>

## 2-2 評価のプロセス

本終了時評価調査団到着前に、プロジェクトではエンドライン調査及び内部終了時評価調査を行い、報告書をまとめた。この報告書の内容は本評価に反映されている。

## 2-3 データ分析方法

本評価では、評価分析のために定性的・定量的データを以下の方法で収集した。

(1) プロジェクト関係書類のレビュー

(2) 主要関係者への質問票配布と受領

プロジェクト専門家、プロジェクトナショナルスタッフ、DOE、DEO、パートナーNGO。

(3) 主要関係者へのインタビュー

プロジェクト専門家、プロジェクトナショナルスタッフ、MOE、DOE、DEO、郡開発委員会 (District Development Committee : DDC) スタッフ/地方開発官 (Local Development Officer : LDO)、VDCセクレタリー、パートナーNGO、開発パートナー。

(4) 主要関係者へのフォーカスグループディスカッション

スクールスーパーバイザー (School Supervisor : SS)、リソースパーソン (Resource Person : RP)、学校運営委員会 (School Management Committee : SMC)、Parents and Teachers Association (PTA)、母親グループ、教員、児童。

#### 2-4 評価上の制約

- 本プロジェクトのPDMが中間レビュー調査後に改訂されたため、指標の中にはベースライン調査時点のデータが取られておらず、プロジェクト開始時との比較が不可能なものがあった。また、いくつかの新しい指標については、ベースラインデータがないことで中間レビュー調査後の目標値の設定が困難であった。よってこれらの指標に関しては本終了時評価において目標値に対しての達成度の比較が不可能であった。
- プロジェクトによるエンドライン調査報告書においてノンパイロットVDCの調査も行われたが、ノンパイロット地域においてもある程度のプロジェクト活動が実施されていることや、パイロット地域とノンパイロット地域の条件の違いなどが明らかでなかったため、ノンパイロット地域のデータを比較対象として使用できなかった。
- いくつかの指標に関しては直接的なデータが得られなかったため、代替指標や定性的な情報を用いて評価を行った。
- 終了時評価の調査日数が限られていたため、比較的アクセスの良いVDCと学校の訪問を行うにとどまり、遠隔地でより困難な状況にある学校での情報収集ができなかった。

## 第3章 プロジェクトの実績

### 3-1 投入実績

日本側・ネパール側からプロジェクトへの主な投入は以下のとおりである。詳しくは、付属資料1. M/MのANNEX5-9参照。

#### 3-1-1 JICA側投入

##### (1) 長期専門家

2010年10月31日現在までに、計7名の日本人専門家が、チームリーダー／教育行政、地方教育行政／財政-I、地方教育行政／財政-II、学校運営、モニタリング・評価、及び業務調整の分野で配置され、計56.69人月分が投入された。

##### (2) 本邦研修

計7名のC/Pが、2009年4月5日から19日にかけて、地方教育行政及び学校運営に関する本邦研修を受講した。7名のうち、MOE及びDOEから5名が、ダディン郡及びラスワ郡DEOから各1名が参加した。

##### (3) 第三国研修

計6名のMOE及びDOE C/Pが、2010年5月23日から31日まで、インドネシアにおいて第三国研修に参加した。この研修は、インドネシアMOEがJICAとともに実施している「前期中等教育の質の向上プロジェクト (PELITAプロジェクト)」との意見交換及び教訓の共有を目的として行われた。

##### (4) 機材供与

2010年10月31日現在までにプロジェクトにより供与された機材は、プロジェクト事務所用機材、DEO用コンピューター、車両などを含み、計3,348,838ルピーに上る。

##### (5) 現地業務費

2010年10月31日時点での現地業務費は46,909,000ルピーに上る。これらの費用は、研修及び会議費用、パートナーNGOとの契約、機材のメンテナンス、本邦及び第三国研修費用、並びにローカルスタッフの給与などを含む。

#### 3-1-2 ネパール側投入

##### (1) C/P

中央レベルでは、プロジェクトダイレクター (DOE局長)、プロジェクトマネージャー (プログラム予算セクション副局長) をはじめとし、他3名のスタッフ (プログラム予算セクションオフィサー、小学校運営セクション副局長、中等学校運営セクション副局長) が配置された。郡レベルでは、ダディン郡、ラスワ郡DEOからDEO所長各1名が配置された。加えて、各郡のSS及びRPがプロジェクトに参加した。

## (2) 施設提供

DOE内にプロジェクト事務所スペースと備品、会議・セミナー室が提供された。

## (3) 研修費用

全75郡での郡レベルトレーナーズトレーニング (District Training of Trainers : D-ToT) 及びリソースセンター・トレーナーズトレーニング (Resource Center Training of Trainers : RC-ToT) の費用がネパール側により賄われた。その内、本プロジェクトのパイロット郡であるラスワ郡、ダディン郡への拠出は計1,456,668ルピーに上る。

### 3-2 活動実績

活動実績については、付属資料1. M/MのANNEX4参照。

### 3-3 成果の実績

成果1 : 住民参加によるSMCの学校運営能力が向上する。

指標1-1 : パイロット校SMCの100%が社会的弱者グループからメンバーを選び、意思決定への全メンバーの参加状況がSISM実施前に比べて改善される。

エンドライン調査報告書によると、2065年<sup>1</sup>時点では、92パイロット校中、女性メンバーがいないSMCの数は3、ダリットメンバーがいないSMCの数は57 (63.3%) であったが、2066年では90校<sup>2</sup>のパイロット校中で女性メンバーがいないSMCが1、ダリットメンバーがいないSMCの数が43 (47.8%) であった。よって、社会的弱者グループのSMCへの参加度は改善されているといえる。一方、ダリットが存在しない地域もあるため、ダリットメンバーの割合は必ずしもすべてのSMCにおいて意味のある指標とは成りえないものの、ダリットがいないSMCが約半数あること、2066年時点で議長が女性のSMCが2つ、議長がダリットのSMCの数は4つと少ないことから、今後さらに社会的弱者を積極的にSMCへ取りこむための働きかけが期待される。

社会的弱者のSMCへの参加の質に関し、プロジェクト開始当初と比較すると改善されていることが本終了時評価でのインタビューを通じて確認された。SMCメンバーへのインタビュー中も、女性やダリットメンバーが躊躇なく発言している状況が観察され、また彼(女)らが発信した議題を基にSMC内でディスカッションが行われることもあることが確認されている。一方で、これら社会的弱者グループに属するSMCメンバーは、他のメンバーと比べて会議に欠席がちであることや、彼(女)らの意義ある参加を促すためには、彼(女)らに特化したさらなる支援が必要であるという意見も聞かれた。よって、以前と比べて社会的弱者の参加の質は増したものの、さらなる改善の余地もあることが確認された。社会的弱者グループがSMCに積極的に関与するための主な阻害要因として、非識字、教育レベルの低さ、貧困などが考えられるが、これらは本プロジェクトの枠組み外の問題であるため、これらの要因緩和のための介入は困難であった。

<sup>1</sup> ビクラム暦 2064 年=西暦 2007 年 4 月中旬から 2008 年 4 月中旬、ビクラム暦 2065 年=西暦 2008 年 4 月中旬から 2009 年 4 月中旬、  
ビクラム暦 2066 年=2009 年 4 月中旬から 2010 年 4 月中旬

<sup>2</sup> エンドライン調査では 92 校への調査が行われたが、2 校に関しては正しいデータが得られなかった。

指標1-2：パイロット校の80%以上が、学校改善計画（School Improvement Plan：SIP）の計画部分に地域ニーズが反映されている程度について、5段階評点で3.0点以上の評点を得る。

エンドライン調査報告書によると、88パイロット校（97.8%）が、3.0以上の評点を付けた。

指標1-3：パイロット校の100%が、SIP更新プロセスに保護者及び地域住民を参加させる。

エンドライン調査報告書によると、100%のパイロット校が保護者及び地域住民参加の下でSIPの更新及び承認を行っていることが確認された。

指標1-2、1-3に関し、パイロット校では地域住民や保護者とともにSIPが作られるようになったことがインタビューからも確認された。SIP作成のためのワークショップは地域住民が参加して行われ、参加者が意見やニーズを共有し、共に課題を特定し、解決法を検討している。

指標1-4：パイロット校の50%以上が、SMCのSIP実施及びモニタリングについて3.0点以上の評点を得る。

エンドライン調査報告書によると、84パイロット校（93.3%）が3.0以上の評価を得た。加えて、インタビューにより、以前は多くのパイロット校でSIPは政府からのグラントを得るための文書としてのみ機能しており、活動の実施やモニタリングのためのツールとしてはほとんど使用されていないだったが、現在、パイロット校ではSIPに沿って活動が実施、モニタリングされていることが確認された。さらに、SIPには具体的な活動スケジュール、予算、戦略などが明記されるようになったため、モニタリングが容易になったという意見がSMCメンバーより聞かれた。

指標1-5：SISM実施前の状況に比べて、集会（保護者会、学校の年次会合など）への社会的弱者グループを含む保護者の参加度が改善される。

エンドライン調査報告書によると、2064年と比較し、2066年ではより多くのSMC/PTAミーティング、保護者会、母親会などの集会が開かれた。ダディン郡では429回から689回、ラスワ郡では189回から287回に増加している。回数が増加したことにより社会的弱者グループを含む保護者の参加人数も増えているが、このうち社会的弱者の占める割合は、2064年、2066年とも女性が20～35%、ダリットが0～23%と、ほとんど変化していない。ただし、指標1-1で述べたとおり、すべてのコミュニティにダリットがいるわけではないため、ダリットの占める割合は必ずしもすべての地域で意味のある指標とは成りえない。

指標1-6：不就学児童や中退した児童に対する活動の計画作成・実施能力と活動内容が、SISM実施前の状況に比べて強化されたSMCの数

以下のとおり、2064年と比較した2066年における不就学児童や中退した児童に対する活動の数（家庭訪問、児童に対する働きかけなど）は増加している。VDC別データとしては、8つのパイロットVDC中6つで活動数の増加が確認されている。

表 3-1 未就学児童及び中退者を対象とした活動の数

	2064	2066
ダディン郡	238	375
ラスワ郡	328	373

出所：SISMエンドライン調査報告書2010のデータを基に終了時評価団により作成

<成果1の達成度まとめ>

指標1-1以外の指標はすべて達成されているため、成果1はほぼ達成されたといつてよい。

インタビューによって、現状のアセスメント、活動の優先順位付け、SIPの作成、実施及びモニタリングを参加型で行う手法をSMCメンバーが習得し、実践していることが確認された。また、SMCはファンドを得るための具体的な手法についても知識を深め、VDC、DDC、NGO、市民組織（Community Based Organization：CBO）と連携したり、独自のアイデアを実践するなど工夫をしている。学校レベルの啓発活動やオリエンテーションを通じて、学校の現状や教育の重要性に関する地域住民の気づきを促進したことが、これらのSMCの能力強化及び活性化に大きく貢献したといえる。

他方、指標1-1に関しては、ダリットが存在する地域ではより積極的にダリットのSMCへの参加を促すことが期待される。また女性やダリットのより意義ある参加を確実にするため、引き続き働きかけが行われることが望ましい。

成果2：DDC、VDC、DEOが技術・財政面で学校ベースのマネジメントを支援する能力が改善される。

指標2-1：SS及びRPが、少なくとも規程通り学校訪問を行う（SSは月3校を訪問、RPは担当校のすべてについて年間2回ずつ訪問）。

(1) RP

学校訪問の実際の回数は明らかではない。ほとんどの学校訪問は本プロジェクトの活動の一部として行われた。

エンドライン調査報告書によると、ダディン郡では、5 VDCのうち1 VDCにおいて90%以上の回答者（SMC及びPTAメンバー）が、RPは以前と比べより頻繁に学校訪問を行っていると回答しており、その他3つのVDCでは約80~90%の回答者が同じ質問に肯定的に回答している。1つのVDCではRPが配置されていないためデータが得られていない。

ラスワ郡では、3 VDCのうち1 VDCにおいて約70~80%の回答者が同様の質問に肯定的に回答しており、他の2つのVDCでは約50~60%の回答者が肯定的に回答している。本終了時評価でのラスワ郡RPへのインタビューで、彼らは自らの学校訪問の質と量が十分でないとして自己評価している。SS及びRPにより、ラスワ郡はダディンと比較して遠隔地であること、頻繁な地滑りによる通行止めなどが、学校訪問が困難な理由として挙げられた。

(2) SS

エンドライン調査報告書によると、ダディン郡では、1 VDCにおいて60%以上の回答者

が、SSが以前と比べより頻繁に学校訪問を行っている」と回答した。このVDCではRPが配置されていなかったためSSがRPとして活動したことがこの高い評価の理由と考えられる。もう1つのVDCでは約40%の回答者が同じ質問に対し肯定的に回答している。その他3つのVDCでは約1～10%の回答者が肯定的に回答し、半数以上が否定的あるいは中立的な回答をした。

ラスワ郡では評価は比較的low、1つのVDCではすべての回答者が同じ質問に否定的に回答しており、もう1つのVDCでは半分以上が否定的に回答している。もう1つのVDCからのデータは得られていない。これらのネガティブな評価の理由の1つとして、ラスワ郡の3つのSSのポストのうち2つが満たされておらず、一人のSSが全VDCを担当し、さらに総務などを含む業務を行っていたことが影響していると考えられる。

指標2-2-1：不利益な環境にあるパイロット校の100%が、前年度にSS及びRPによって1回は訪問される。また不利益な環境にあるパイロット校の80%以上が2回の訪問を受ける。

エンドライン調査報告書によると、本プロジェクト活動の実施及びモニタリングのため、SS及びRPは不利益な環境にあるパイロット校すべてを2回以上訪問した。

指標2-2-2：訪問の質をチェックするために、訪問の目的と支援内容を確認。

SS及びRPの学校訪問の目的はSIPのアプレイザル・更新や活動の実施、SMC/PTA研修の支援である。以下にこれら支援内容のSMC及びPTAによる評価を示す。

#### (1) RP

エンドライン調査報告書によると、ダディン郡では1つのVDCでは90%以上の回答者（SMC及びPTAメンバー）がRPの支援及びフォローアップ活動の質の向上に関し肯定的に評価している。もう1つのVDCでは87%以上の回答者が、他2つのVDCでは75～80%の回答者が肯定的に評価した。1つのVDCからはデータが得られなかった。

ラスワ郡の1つのVDCでは75%以上の回答者が、その他2つのVDCでは55～65%以上が肯定的に評価した。

#### (2) SS

ダディン郡では、1つのVDCで60%以上の回答者がSSの支援及びフォローアップ活動の質の向上に関し肯定的に評価した。この高い評価は、指標2-1で述べたとおり、RPが配置されていなかったためSSがRPとして活動したことが理由と考えられる。もう1つのVDCでは約40～50%が肯定的に評価している。その他3つのVDCでは肯定的な回答は1～15%にとどまっており、ほとんどが否定的あるいは中立的な回答であった。

ラスワ郡では、1つのVDCですべての回答者が同じ質問に否定的に評価した。もう1つのVDCでは半数が否定的に評価している。もう1つのVDCからはデータが得られなかった。指標2-1で述べたとおり、ラスワ郡の3つのSSのポストのうち2つが満たされていなかったことがこの低い評価の理由の一つとして考えられる。



指標2-3：SS及びRPの支援に対するSMCの満足度が、5段階評点で3.0点以上の平均点を得る。

エンドライン調査報告書によると、RPの支援に対する満足度の平均は3.74点、SSの支援に対する満足度の平均点は1.69であり、SSに対する満足度が低いことが認められた。今回評価団が訪問したノンパイロット校2校を含む6つのSMCのすべてにおいて、RPは頻繁に訪問しアドバイスをくれるが、SSの訪問はほとんどないとの声が聞かれた。

指標2-1、2-2-2、2-3から、SSへの評価はRPより低いことが認められる。その理由として、前述のSSの空席ポスト以外にも、SSとRPの役割が異なることが考えられる。つまり、RPは地域のリソースセンター（Resource Center：RC）を拠点として学校訪問を行い、アドバイスを提供するのが主な役割であるが、SSは群都のDEOを拠点としてRPの管理・監督を行い、総務も担当している。よって、多くの学校にとってはRPのほうがより近く、直接的に相談をしたりアドバイスをくれる存在である。

指標2-4：SISM実施前に比べて、VDCから技術面・財務面でのコンサルテーションを受けたパイロット校またはSMCの数が増加する。また、VDCの支援が受けられたパイロット校またはSMCの数が増加する。

表3-2のとおり、VDCから技術面のコンサルテーションと支援、及び財務面でのコンサルテーションを受けたパイロット校数は、2064年と2066年との間でわずかながら減少している。一方、財務面での支援を受けた学校数は微増している。これに関連し、本終了時評価の両郡のVDCへのインタビューにより、SMCからのファンド要請の数は増加傾向にあることが報告された。

表3-2 VDCからコンサルテーション及び支援を受けた学校数と割合

	2064年	2066年
VDCから技術面でのコンサルテーションを受けた学校数	22 (24.5%)	19 (21.1%)
VDCから財政面でのコンサルテーションを受けた学校数	10 (11.1%)	6 (6.7%)
VDCから技術面での支援を受けた学校数	56 (62.2%)	55 (61.1%)
VDCから財政面での支援を受けた学校数	48 (53.5%)	49 (54.5%)

出所：SISMエンドライン調査報告書 2010

指標2-5：SISM実施前に比べて、DDCから技術面・財務面でのコンサルテーションを受けたパイロット校またはSMCの数が増加する。また、DDCの支援が受けられたパイロット校またはSMCの数が増加する。

表3-3のとおり、2064年と比較し、技術面でのコンサルテーションと支援、及び財務面でのコンサルテーションを受けたパイロット校数はわずかに減少している。財務支援を受けたパイロット校数はわずかに増加している。

表3-3 DDCからコンサルテーション及び支援を受けた学校数と割合

	2064年	2066年
DDCから技術面でのコンサルテーションを受けた学校数	9 (10.0%)	7 (7.8%)
DDCから財政面でのコンサルテーションを受けた学校数	5 (5.6%)	2 (2.2%)
DDCから技術面での支援を受けた学校数	19 (21.1%)	16 (17.8%)
DDCから財政面での支援を受けた学校数	14 (15.6%)	16 (17.8%)

出所：SISMエンドライン調査報告書 2010

指標2-4と2-5に関し、VDC及びDDCが提供するコンサルテーションや支援は主に学校建設や設備のメンテナンスに関するものである。これらコンサルテーションや支援に関しては2064年と2066年の間では顕著な違いは確認されず、いくつかの指標は減少している。この理由の1つとして、VDCとDDCの監督官庁がMOEでなく地方開発省（Ministry of Local Development：MOLD）であるため、これら機関の中で必ずしも教育に関する支援の優先順位が高くなく、SMCとの連携を強化することが困難であったことが挙げられる。また、VDCとDDCには選挙で選出された議会がないため機関としてまだ十分に機能していないこと、支援の供与の決定に関して様々な政党の影響を受けることなどが、連携強化の阻害要因として挙げられる。

プロジェクト目標の指標6と本成果の指標2-4、2-5の「財政面での支援」はほぼ同じことを意味すると考えられるが、得られた回答は異なる結果となっており、その違いの原因は明らかでない。また成果とプロジェクト目標にほぼ同じ指標が設定されたことに関し、指標の設定が妥当ではなかったといえる。よって、より明確に違いがわかる指標がそれぞれに設定されるべきであった。

指標2-6：郡レベル及びVDCレベルで、教育関連で定期的開催される関係者ネットワーキング会合の数。

エンドライン調査報告書によると、VDCレベルでは、教育関係者ネットワーキング会合として、ダディンにおいてはVEPワークショップが開催されている。ラスワにおいては、その他にも「学校支援」「学校建設及び運営支援」などの会合が開かれた。VEPワークショップはプロジェクトの支援により開かれた会合であるため、これらのネットワーク強化会合がプロジェクト終了後も引き続き開催されることが必要である。

郡レベルではDEC主催のネットワーキング会合が定期的開催されている。これらの会合は2カ月に一度のペースで開かれており、DEO、政党の代表者、NGO、教員組合代表などが参加している。これら会合では、予算の配賦や教育改善の活動などについて話し合われている。

<成果2の達成度まとめ>

成果2の達成度は、SSとRPの能力は、参加型研修のファシリテーション手法、地域住民とのコミュニケーション方法、及びSIPに基づいたモニタリング手法等の面で強化されたことや、VDCやDDCのスタッフがVEP及びDEPワークショップに参加し、VEP及びDEPの作成スキルを身につけたことから十分に達成された。SSとRPからは、本プロジェクトの活動実施を通じて自らの仕事に対する自信を身につけたとの声も聞かれ、またVDC及びDDCからのワークショップ参加者によりVEP及びDEPワークショップは計画策定に効果的であったと評価されている。

他方、DEOに所属するRPからの技術・財政面におけるSMC支援の評価が高い一方で、SSの配置不足や職務の違い（RPの管理・監督、総務業務）により、SSに対してあまり高くない評価が見られたことや、VDC及びDDCとの連携が困難であったため、成果1よりは達成度が低い。

SSへの評価に関し、前述したとおりSSとRPの役割の違いはあるものの、学校訪問もSSの仕事の一環ではある。今回評価団により訪問されたすべての学校はSSの訪問をほとんど受けたことがなく、現在のところ学校訪問業務は主にRPに託されていることがわかった。よって、今後郡全体を視野に入れた学校運営改善の戦略を立てるためにも、SSの学校訪問・モニタリング活動がより強化されることが望ましい。

また、VEP・DEPについては、今後プロジェクト終了後も引き続き確実に更新されていくことが重要である。

一方、指標2-5で述べた理由により、VDCとDDCとの連携は未だ十分ではない。特にDDCとSMCとのつながりはVDCとSMCの連携よりも弱いことが確認されている。DDC/VDCに対してDOEは直接の指揮命令権限はないなど困難な点はあるが、今後、DDCを積極的に郡レベルの教育ネットワーク会議に取り込むなど、連携強化の工夫を継続していくことが重要である。

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

指標3-1：SISMによって作成され、MOE及びDOEに提出された技術基準・施策等の数。

本プロジェクトでは、以下のガイドラインや書類が作成され、DOEに提出された。

①SMC/PTA研修ガイド、②SIPオリエンテーション研修ガイド（案）、③DEP作成ガイドライン（案）、④RCプロファイル（案）、⑤SIP年次計画フォーマット（案）、⑥VEPレビュー及び年次活動計画フォーマット（案）、⑦政策提言－I、⑧SISMモデルの概要を説明する冊子（案）、⑨SISMモデルを通じたSMC/PTA能力強化・研修フレームワーク（案）。

RCプロファイルとは、VEP作成に当たり、VEPにSIPの内容を反映させるため、各RCレベルで管轄下の学校のSIPの内容を取りまとめるためのフォーマットである。また、SIP年次計画フォーマットについては、政府の規定する5ヵ年SIPローリング・プランを毎年更新する業務はSMCへの負担が重すぎると本プロジェクトでは判断したため、代わりに5ヵ年計画を基として、毎年年間計画を作成することを提案している。

指標3-2：MOE及びDOEによって何らかのアクションが起こされた技術基準・施策の数。

現在までに次のようなアクションがすでに取りられた、あるいはアクションの予定があることが確認された。

①SMC/PTA研修ガイドが75郡すべてに配布され、中央リージョン、西部リージョン、東部リージョンのDOEに対して普及ワークショップが行われ、ガイドはDOEのウェブサイトアップロードされた、②DEP作成ガイドライン（案）がDOEのDEP作成ガイドラインに反映された、③SIP年次計画フォーマット（案）が現在パイロット校で試用中である、④VEPレビュー及び年次活動計画フォーマット（案）が現在パイロットVDCで試用中である、⑤政策提言－Iを基に、政策提言－IIを作成中である、⑥SISMモデルの概要説明冊子はDOEのコメントを受けて改訂の予定、⑦SMC/PTA能力向上フレームワークはDOEのコメントを受けて改訂の予定である。

#### <成果3の達成度まとめ>

上記のとおり、プロジェクトにより様々な文書やガイドラインが作成され、アクションが取られていることから、成果3は十分に達成されたといえる。特に、研修ガイドは全国に普及されて好評を得ていることから、これは本プロジェクトの顕著な成果の1つであるといえる。

政策提言－Iはすでに提出されているが、現在のところMOE/DOEからの具体的なアクションはまだ取られていない。現在プロジェクトはエンドライン調査や、政策提言－I以降の蓄積した知見を基に政策提言－IIを作成している。プロジェクトチームは、これを基に他開発パートナー機関を含む関係機関を招いて中央レベルでワークショップを開催し、プロジェクトの成果や教訓、今後の政府への提言などを行う予定である。これら政策提言に対し、MOE/DOEから何らかのアクションが取られることが期待される。

加えて、現在MOEでは教育セクターに関わる人材の「能力開発プラン」を開発パートナーからの支援を受けて策定中である。本プロジェクトはSS、RP、SMC/PTA及び地域住民の能力開発に関する豊富な知見を蓄積していることから、プロジェクトチームは「能力開発テーマグループ」の一員としてこのプランにインプットを行っている。

### 3-4 プロジェクト目標の達成度

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

指標1-1：前年度に、SIPに計画した「予算なしで実施できる活動」の完了率が100%であったパイロット校の数。

「予算なしで実施できる活動」の完了率<sup>3</sup>が100%であったパイロット校の数は90校中7校と限られているが、50%以上のパイロット校が80%以上の活動を完了しており、94.5%のパイロット校が50%以上の活動を完了した。

ダディン郡とラスワ郡を比較すると、ダディンでは97%の学校が50%以上の活動を完了しているのに対し、ラスワ郡では87.5%の学校が50%以上の活動を完了している。

<sup>3</sup> 完了率の値は、SIPに計画されていた合計の活動数に影響されている可能性がある。つまり、計画されている活動数が少ない場合は100%完了することは難しくないが、活動数が多い場合、完了率が悪くなると考えられる。

表3-4 SIPに含まれる予算不要の活動の完了率

完了率	2郡合計数(割合) (90パイロット校中)	ダディン郡学校数(割合) (66パイロット校中)	ラスワ郡学校数(割合) (24パイロット校中)
100%	7 (7.8%)	6 (9.1%)	1 (4.2%)
80-99%	42 (46.7%)	30 (45.5%)	12 (50.0%)
50-79%	36 (40.0%)	28 (42.4%)	8 (33.3%)
50%未満	5 (5.5%)	1 (1.5%)	2 (8.3%)
データなし	2 (2.2%)	1 (1.5%)	1 (4.2%)

出所：SISMエンドライン調査報告書 2010

指標1-2：前年度に、SIPで計画した「低予算<sup>4</sup>で実施できる活動」の完了率が80%以上であったパイロット校の数。

90校中34%以上のパイロット校が80%以上の「低予算で実施できる活動」を完了している。低予算で実施できる活動の50%以上を完了した学校数は64校に上り、全体の71.1%を占める。

ダディン郡とラスワ郡を比較すると、ダディン郡では74.2%の学校が50%以上を完了しているのに対し、ラスワ郡では62.5%の学校が50%以上を完了した。

表3-5 SIPに含まれる低予算でできる活動の完了率

完了率	2郡合計数(割合) (90パイロット校中)	ダディン郡学校数(割合) (66パイロット校中)	ラスワ郡学校数(割合) (24パイロット校中)
100%	12 (13.3%)	8 (12.1%)	4 (16.67%)
80-99%	19 (21.1%)	14 (21.2%)	5 (20.83%)
50-79%	33 (36.7%)	27 (40.9%)	6 (25%)
50%未満	13 (14.45%)	9 (13.7%)	4 (16.67%)
データなし	13 (14.45%)	8 (12.1%)	5 (20.83%)

出所：SISMエンドライン調査報告書 2010

指標1-3：前年度に、SIPで計画した「予算を必要とする<sup>5</sup>活動」の完了率が30%以上であったパイロット校の数。

90校中21%以上の学校が80%以上の「予算を必要とする活動」を完了した。予算を必要とする活動の50%以上を完了した学校数は64校に上り、全体の71.1%を占める。

ダディン郡とラスワ郡を比較すると、ダディンでは74.2%の学校が50%以上の活動を完了したが、ラスワでは62.5%の学校が50%以上の活動を完了した。

<sup>4</sup> 1つの活動が5,000ルピー未満の活動

<sup>5</sup> 1つの活動が5,000ルピー以上の活動

表 3-6 SIPに含まれる予算が必要な活動の完了率

完了率	2郡合計数 (割合) (90パイロット校中)	ダディン郡学校数 (割合) (66パイロット校中)	ラスワ郡学校数 (割合) (24パイロット校中)
100%	6 (6.7%)	5 (7.6%)	1 (4.2%)
80-99%	14 (15.5%)	9 (13.6%)	5 (20.8%)
50-79%	44 (48.9%)	35 (53%)	9 (37.5%)
50%未満	24 (26.7%)	16 (24.3%)	8 (33.3%)
データなし	2 (2.2%)	1 (1.5%)	1 (4.2%)

出所：SISMエンドライン調査報告書 2010

指標1-4：「予算を必要とする活動」の完了率が、SISM実施前に比べて増加する。

本プロジェクト開始前のデータの記録がないため、現在との比較ができないが、指標6が示すとおり、2064年時点と比較して、VDC/DDCの資金にアクセスを持つ学校の数が増えていることから、より多くの学校が予算を必要とする活動が完了できている可能性が高いと考えられる。

指標2：保護者及び地域住民の学校運営に対する満足度が、5段階評点で平均3.5点以上となる。

エンドライン調査によると、平均満足度は3.54点であった。また、本終了時評価調査でのインタビューにより、保護者及び地域住民は、学校運営の透明性が高まったこと、学校運営の計画・実施・モニタリングへの地域住民の参加度が高まったこと、学校と地域住民の交流の場・機会が増えたことなどを評価していることが確認された。

指標3：前年度に、学校の活動に対して保護者及び地域住民から提供された寄付額（資金及びルピー換算した労働及び物品）が、前々年度と比較して20%増加する。

2066年、パイロットVDCにおいて、総額16,597,752ルピーが現金、労働、物資などの形で提供されており、前年と比較すると358.7%の増加率である。また、本終了時評価インタビューにより、保護者や児童が特に予算を必要としない活動（清掃活動、庭の整備、家庭訪問、学校建設など）において労働を提供したことや、保護者が英語の教科書や教師雇用等のため、現金の提供も行っていることが確認された。

表 3-7 住民からの寄付総額（労働・物品での寄付はルピー換算）

VDC	2065年総額 (Rs.)	2066年総額 (Rs.)
パイロットVDCs (90 schools)	3,618,484	16,597,752 (358.7%)

出所：SISMエンドライン調査報告書 2010

指標4：規程に沿って、パイロット校の75%以上が、前年度の財務監査報告書及び社会監査報告書をSMCと共有する。

エンドライン調査によると、財務監査に関しては、65校72.2%が完了しており、58校64.5%が報告書をSMCと共有している。社会監査に関しては、67校74.4%が完了しており、64校71.1%が報告書をSMCと共有している。

ダディン郡とラスワ郡を比較すると、ダディンでは約80.3%の学校が財務監査を完了しているのに対し、ラスワ郡では50%の学校が財務監査を完了しており、社会監査においてはダディン郡では75.8%の学校が、ラスワ郡では70.8%の学校が完了している。

指標5-1：地方行政の支援を受け、SISM実施前に比べてより多くの学校運営関連行事が実施される。

エンドライン調査によると、2064年には学校運営に関する研修やワークショップなど119の関連行事が実施されたが、2066年には507の関連行事が実施されており、326%の増加率である。ダディン郡では77から386に増加し、ラスワ郡では42から121に増加した。

指標5-2：地方行政支援の内容と範囲。

DOEは、様々な研修やワークショップなどを実施した。これらの研修、ワークショップは、①校長研修、②子供の権利に関する研修、③新カリキュラム普及ワークショップ、④本プロジェクトにより実施されたRC-ToT及びSIP更新ワークショップなどが含まれる。

指標6：パイロット校によるVDC/DDC資金へのアクセスが改善する。

VDCから資金を得た学校の数、2064年の49校から、2066年には58校に増加し、DDCから資金を受けた学校数は13校から19校に増加した。本終了時評価でインタビューを行った4つのパイロット校においてもVDCやDDCからの資金を得ていることが確認された。なお、これら資金へのアクセスはしばしばSMCの持つコネクションや政治的影響力により左右される面もあることがDOE、DEO、VDCにより報告されている。

表3-8 VDC/DDCからファンドを得たパイロット校数

	VDCからファンドを得たパイロット校数	DDCからファンドを得たパイロット校数
2064年	49校 (54.5%)	13校 (14.5%)
2066年	58校 (64.5%)	19校 (21.1%)

出所：SISMエンドライン調査報告書 2010

#### <プロジェクト目標達成度のまとめ>

上記指標の達成度に照らし合わせ、プロジェクト目標はプロジェクト終了時までに達成されると考えられる。

指標1-1、1-2及び1-3の数値目標は設定されていないが、これらは中間レビュー終了後に設定された指標であり、ベースラインデータが取られていなかったため、目標値の設定が困難であったことによる。SMC及びC/Pを含むプロジェクトチームによると、以前は予算の必要ないあるいは低予算でできる活動がSIPに計画されていなかったこと、SIPの活動がほとんど実施されていなかったことから、今回得られた完了率のデータを満足いく結果と評価しており、この点においては終了時評価調査団も同意した。他方、指標1-1に関しては、100%の完了率を有する学校はまだ限られていることも事実である。そのため、プロジェクト終了までにこれらの活動の完了率100%を目指

し、課題の解決やさらなる活動の促進に注力することが期待される。また、各SMCにおいて、完了できなかった活動の原因を究明し、今後のSIP更新の際の参考とすることが必要であろう。指標1-2に関しては、80%以上の完了率を有する学校は34%と約3分の1にとどまる。本指標に関しても、プロジェクト終了までにさらに完了率を上げ、完了できなかった原因を分析することが期待される。指標1-3の予算が必要な活動に関しては、50%未満の完了率のパイロット校は28.9%であり、70%以上の学校が50%以上の完了率を有している。低予算でできる活動の割合と比較し、100%の完了率を有する学校の割合は低予算の活動のほうが高いが、50%以上の完了率で比較すると同じであることから、予算が必要な活動の達成度は比較的高いといえるであろう。この理由として、SMCは予算を確保するための手法を学んだこと、より現実的な計画を立てることができるようになったことが考えられる。

プロジェクト開始前は、予算なしあるいは低予算で実施できる活動はある程度実施されていたものの、多くの学校ではSIPに計画として盛り込まれていなかった。SMCや地域住民は、SIPに計画すべき活動として、予算が必要ないものもあるということに気づき、これらの活動を積極的に実施するようになっていくことが確認された。加えて、本プロジェクト介入前はSIPに計画された活動の多くは実践されず、進捗のモニタリングもなされていなかった。しかし、本プロジェクト介入後、活動は実施され、モニタリングされている。この理由として、①以前のSIPは主に校長が作成していたが、現在は参加型で作成するようになったため、関係者のSIP実施に対するオーナーシップが高まったこと、②以前のSIPはインフラの整備の希望を中心とした内容であったが、より現実的な活動が計画されるようになったこと、③具体的な戦略、資金、実施者、スケジュールなどが特定されているため実施とそのモニタリングが容易であることなどが挙げられる。

SIPで計画された活動の完了率をダディン郡とラスワ郡で比較すると、予算なしの活動、低予算の活動、予算が必要な活動のいずれもダディン郡のほうが高いことが確認された。また、どちらの郡でも、予算のレベルが高くなるほど、達成率が低い（49%以下の達成率）学校の割合が増える傾向にある。達成率が低い範囲に相当する学校の割合は、予算なし、低予算、予算が必要な、すべての活動のカテゴリーにおいてラスワ郡のほうがダディン郡よりも多い。ダディン郡とラスワ郡で差が生じている詳細な理由については、今後プロジェクトチームによる詳細な分析がなされることが望ましい。

指標4のラスワ郡の財務監査に関する指標の達成度が低い。本終了時評価インタビューでのラスワ郡のSS及びRPによると、PTAとSMCは未だ財務監査並びに社会監査における自らの役割と責任について明確な認識を持っていないことが報告された。SIP研修において監査に関するセッションは持たれているが、今後フォローアップとしてSMC及びPTAに対して、監査の役割、責任、プロセスをより明確にし、プロジェクト終了までに監査に関連した活動を強化することが重要であるといえる。



### 3-5 上位目標の達成度

上位目標：プロジェクト対象地域における初等教育の就学率及び中退率が改善される。

指標 1：対象地域における初等教育就学年齢にある児童の純就学率（NER）が改善する。

表 3-9 対象 2 郡における初等教育純就学率

年	ダディン		ラスワ	
2064	92.6%	女子 93.1% 男子 92.2%	95.6%	女子 94.7% 男子 96.5%
2066	97.7%	女子 97.7% 男子 97.6%	97.8%	女子 98.9% 男子 96.8%

出所：SISMエンドライン調査報告書 2010

指標 2：対象地域における初等教育就学年齢にある児童の中退率が改善する。

表 3-10 対象 2 郡における初等教育中退率

年	ダディン		ラスワ	
2064	14.8%	女子 12.9% 男子 16.3%	9.2%	女子 7.9% 男子 10.8%
2066	7.2%	女子 6.2% 男子 8.2%	6.2%	女子 5.2% 男子 7.2%

出所：SISMエンドライン調査報告書 2010

#### <上位目標の達成見込み>

上記のデータは入手可能な最新の対象郡におけるデータである。このデータによると純就学率、中退率共に改善されているが、これは2009年4月ごろに収集されたデータであるため、2008年2月に開始した本プロジェクトのアウトカムを測る指標としては適切とはいえない。

一方、純就学率及び中退率改善の兆しがインタビューにより確認されている。プロジェクトのコミュニティ啓発活動により地域住民の教育の重要性に対する意識が高まったため、学校は児童の出席率を高め、中退を改善する活動を積極的に行うようになっている。出席率の減少が留年や中退につながり、それが純就学率に影響を与えることから、出席率の促進及び中退する生徒や家族への介入は重要な活動である。これらの活動の結果、学校レベルにおける出席率、中退率の改善がすでに認められている。

加えて、プロジェクトではノンパイロットVDCのRPも研修に加えたこと、さらにネパール政府の予算により全75郡で実施されたD-ToT、RC-ToTと連携した形で、プロジェクトが対象2郡のノンパイロット校を含む学校レベルの研修支援を行ったことで、ノンパイロット校においても意識の向上が見られるようになっている。よって、今後対象2郡全域に渡って純就学率、中退率の改善が期待できるといえる。

### 3-6 実施プロセスの検証

プロジェクトチームによる中央レベル並びに郡レベルのC/Pとのコミュニケーションは質、量ともに十分であった。中央レベルでは年次レビュー会合（Annual Review Meeting：ARM）が主な関係者とプロジェクトの進捗及び課題を話し合う場として機能した。郡レベルではDEO、SS、RP、VDCが参加する隔月会議が持たれ、活動の進捗状況が共有された。SMC及び地域住民とのコミュニケーションに関しては、主にパートナーNGOのコミュニティモーバイザーによって密なモニタリングやコミュニケーションがなされた。これらの機会以外にも、日常的に各レベルのステークホルダーとコミュニケーションが持たれ、良好な関係が構築されたことがプロジェクトチーム及びC/Pにより報告されている。

郡レベルでのオーナーシップはプロジェクトが進捗するにつれ醸成された。両郡DEOは本プロジェクトの進捗や課題を十分に把握しており、特にダディンDEOはRC資金を本プロジェクトに関連した活動に使うようRPに指示を出している。加えて、RP、SMC及び地域住民のプロジェクト活動への高い参加度やコミットメントも本終了時評価でのインタビュー及び観察により認められた。

ネパールの政情が安定していないため、DDCとVDCに関しては、選挙で選出されたメンバーがおらず機関としてまだ十分に機能していないこと、DDC及びVDCの意思決定に関する様々な政党の影響などによりプロジェクトとの連携は円滑に進まなかった。また、これら機関の監督官庁がMOLDであるため必ずしも教育が優先課題とされておらず、DEOとの協調が十分に行われなことも円滑な連携を阻害した要因の一つであった。

加えて、C/Pの異動やいくつかのVDCセクレタリーやSS及びRPのポストが空席であったことも円滑な活動実施を阻害した要因であったといえる。

## 第4章 評価結果

### 4-1 5項目評価

#### 4-1-1 妥当性

本プロジェクトの妥当性は高い。

#### (1) ネパール及びわが国の政策との整合性

School Sector Reform Plan (SSRP) (2009-2015) は、ネパールにおける基礎教育及び中等教育の国家戦略計画である。SSRPでは、地方行政、PTA、及び地域住民とSMCの連携を強化し、SMCの能力を向上することで学校運営を改善することを、質の高い教育への平等なアクセス実現の戦略の一つに掲げている。

本プロジェクトはわが国の対ネパール支援政策とも合致している。外務省のODA国別データブック2009並びに外務省及びJICAの対ネパール事業展開計画によると、基礎教育は貧困削減に貢献する基礎社会サービスの一つであることから、本プロジェクトは地方の貧困削減分野の中に位置づけられている。

#### (2) 対象地域選定の妥当性

対象郡は、カトマンズからのアクセス、ダディン郡で実施されていたJICAの教育関連プロジェクト、ラスワ郡がSSRPのモデル郡に指定されていたことなどを考慮して選定された。また、ダディン郡は人口が多く幹線道路沿いである一方、ラスワ郡はより人口が少ない遠隔地である。これらのことから、異なる特徴を有する2つの郡を選定したことは、パイロットの結果を比較し、今後全国レベルで本プロジェクトアプローチ展開の方針を検討、策定するうえで妥当性が高いといえる。

#### (3) ネパール並びにターゲットグループのニーズとの整合性

本プロジェクトはターゲットグループのニーズとも一致している。まず、DEO、SS及びRPは、学校運営改善のため、より効果的な研修実施やモニタリングの手法など、SMC支援に必要なスキル習得のニーズを有している。次に、DEO、DDC、VDCは、地域の様々な教育関係者の意見を取り込みながら、SIPを反映したDEP並びにVEPを策定するニーズを有する。三番目に、SMCは現実的かつ住民参加型の学校改善活動を盛り込んだSIPを策定し、それを地域住民参加のもと実施するニーズを持つ。最後に、PTAと地域住民はより質の高い教育を児童が受けることができるよう、学校を改善するニーズを有している。これらのことから、教育のアクセスと質の改善に資する学校運営改善に係るDEO、SS、RP、DDC、VDC、SMC、PTAの能力強化を行った本プロジェクトは、ターゲットグループのニーズに合致しているといえる。

#### 4-1-2 有効性

本プロジェクトの採用したアプローチはプロジェクト目標の達成に有効であった。

ほぼすべての指標が順調に推移していることから、プロジェクト目標の達成見込みは高い。また、本終了時評価で実施したインタビューにより、SMC及び地域住民の意識と参加度の向上、

純就学率の改善に寄与する児童の出席率の改善、教員の意識の向上、校舎、庭、トイレの建設、児童の課外活動への参加など、学校レベルにおいて様々な改善が確認されている。プロジェクト目標の達成度及びSMCにより主導され達成されたこれらの改善点により、本プロジェクトアプローチの有効性が立証されたといえる。

本プロジェクトにより提供された研修は、参加者の能力向上に有効であった。プロジェクト介入前は、SMC及びSIPに係る研修としては年に一度、2日程度の講義によるオリエンテーションが行われていただけであったが、本プロジェクトで集中的に実践的な研修を系統立て、かつ参加型で行い、その後十分なフォローアップ活動を行ったことによって、参加者の能力が確実に向上した。SS、RPの能力に関しては、内部終了時評価報告書で示されている自己評価の結果によると、①SIPの更新、②モニタリング及びSMCへのガイダンスに係る能力が最も向上している。一方、③VEP作成に係るVDC及びVECへの支援、④DEPの作成、に関しても能力は伸びていると自己評価しているが、前述の2つほどではない。これは、③、④の活動が①、②と比較して彼らにとって比較的新しい活動であるためと考えられる。SMCは、本プロジェクトの研修及び活動を通じて、現状のアセスメント、地域のニーズをSIPに反映する手法、活動の優先順位付け及び計画手法、参加型によるSIPの実施及びモニタリング手法、並びに地域リソースの動員及び活用の手法などを習得した。

本プロジェクトの研修手法は研修ガイドにまとめられており、このガイドは75郡全郡に配布された。これは各郡により実践的なガイドとして高評価を得ている。これはDOE C/Pとともに策定されたことから、今後必要に応じてDOE C/Pにより改訂可能である。

2つのパートナーNGOによって実施された地域住民の啓発活動は、コミュニティレベルで確実に効果を出す上で有効であった。NGO雇用のコミュニティモービライザーがSMC及び地域住民との関係を構築し、地域レベルでの支援とモニタリングを緊密に行った結果、SMCをはじめとする地域住民の意識が向上し、学校運営改善活動に積極的に参加するようになった。

DEOとDDC及びVDCとの連携はうまく機能しなかったが、この主な理由は成果の指標2-5に述べたとおりである。

#### 4-1-3 効率性

効率性は比較的高い。

スケジュールの変更はいくつかあったものの、活動はほぼ計画通りに実施された。

本プロジェクトでは、成果の達成を確実にするため様々な活動が行われ、多くの関係者が研修を受けた。まず92パイロット校のSMC、PTA、地域住民、校長及び教員、DDC職員、DEO職員、SS、RP、VDC職員並びに児童（子供クラブメンバー）が本プロジェクトの研修を受けている。加えて、本プロジェクトではノンパイロット地区のRPも研修に含み、それによって少ない投入でノンパイロット地域へのある程度の裨益も可能にした。同時に、ノンパイロット地域のSMC研修も政府によるD-ToT及びRC-ToTと連携して行われたことにより、ノンパイロット校も研修及び裨益を受けた。加えて、中学校及び高校も多くの小学校に併設されており、これら生徒も研修を受けると同時に裨益を受けた。

本プロジェクトの投入は質、量、タイミング共おおむね適切であり、成果達成に貢献したといえる。しかし、本邦研修及び第三国研修に関しては、プロジェクトに直接関わりのない参加者もいたため、本投入の効果を最大限に活かすためには、プロジェクトに直接関与しているC/P

の参加がより望ましかったといえる。

本プロジェクトは、SMC及びSIPのシステム、EMISデータ、パートナーNGOの知見など、ネパール側の既存のリソースを活用して実施された。さらに、プロジェクトは公共交通機関や政府施設を最大限に利用することでコスト削減の努力も行った。

他の開発パートナーとの連携として、本プロジェクト同様にSMCの能力強化支援を行っているSave the Children及びWorld Educationとの情報・教材の共有が行われた。他スキームとの連携としては、青年海外協力隊（Japan Overseas Cooperation Volunteers：JOCV）、子どものためのコミュニティ主体型ノンフォーマル教育支援プロジェクト（The Community-based Alternative Schooling Project：CASP）、学校保健栄養改善プロジェクト（School Health and Nutrition Project：SHNP）との情報交換が行われている。特に、SHNPとは同プロジェクトのD-ToTにおいて、本プロジェクトで研修を受けたRPがファシリテーターとして研修を行うなど、緊密に連携が図られた。

#### 4-1-4 インパクト

正のインパクトの発現が確認されており、今後MOE/DOEの継続的な努力により、さらなるインパクトが期待できる。

「3-5 上位目標の達成度」で述べたとおり、上位目標達成の兆しが見られる。事後評価の際にはSMCの活動の度合いを確認し、SMCの活動がどの程度就学率及び中退率の向上に結び付いているかを調査するとともに、その他の教育プログラムやイニシアチブなどの外部要因についても分析することが重要である。

上位目標以外に、いくつかの正のインパクトが確認された。まず、対象郡のノンパイロット校も裨益しており、すでにSIPを改善したり、改善の計画を立てていることが確認された。これは、①ノンパイロット地域のRPも研修に含まれていたため、彼らは研修で得た知識とRC資金を用いてノンパイロット校を支援したこと、②ネパール政府支援による全国的なD-ToT及びRC-ToTと連携して、本プロジェクト対象郡でのプロジェクト支援によるノンパイロット校でのSIP研修が可能になったことによる。次に、本プロジェクトにより作成された研修ガイドが全国的に配布されることとなり、各郡より高評価を得ていることが正のインパクトとして挙げられる。さらに、PTA、子供クラブ、母親グループ等、SMCに関連したグループも研修を受け活性化されたことで、学校運営への地域住民の参加がさらに促進された。最後に、多くの小学校が中学校や高校を併設していることから、これら生徒も本プロジェクトにより裨益を受けたとともに、学校運営改善のための活動に参加していることが確認された。

#### 4-1-5 持続性

予算が確保され、MOE及びDOEが本プロジェクトのモデルを既存のシステム内に組み込むことができれば、持続性は期待できる。

##### （1）政策・予算面

地域住民参加による学校運営改善を実現するためのSMCの能力開発の方針は、SSRP（2009-2015）にも明記されているとおりであり、継続される可能性が高い。よって、本プロジェクトをSSRP及び現在作成中の「能力開発プラン」内に組み込むことで、政策面及び予算面でのプロジェクトの持続性が期待できる。予算に関しては、各RCに年間50,000ルピ

一配布されているRC資金を活用することも考えられる。

## (2) 制度面

本プロジェクトでは既存のDEO、SS、RC、RP、SMC、SIP、PTAの枠組みや、すでに存在しているカスケード式研修の仕組みを利用してプロジェクトを実施した点で、制度面での持続性は高い。しかしながら、地域住民の啓発強化を目的としたパートナーNGOとの連携は既存の政府のシステムで継続することは難しいと考えられるため、今後はSS、RPがその役割を担う必要がある。

本プロジェクトは、ドナー支援プロジェクトであったことから、DOEにおけるドナーとの窓口であるDOEのプログラム・予算セクションをメインC/Pとし、DOEの学校運営セクションを巻き込みながらプロジェクトを実施した。通常は学校運営セクションが主にSIPに関連した活動の調整を行い、プログラム・予算セクションはDEP及びVEPに係る活動の調整を担当していることから、これらの関連セクションにおいて持続的な協調システムを構築することが、本プロジェクトの効果の持続及びモデルの拡大を図るうえで重要である。

DOEやDEOと比較し、VDCやDDCの本プロジェクトへの参加は十分ではなかった。何らかの調整がMOEとMOLD間でなされない限りは、今後もこれらの機関との持続的な連携やプロジェクト活動への積極的な参加を図ることは困難を伴うと考えられる。

人員面においては、VDCセクレタリーのポストの多くが空席であり、一人のセクレタリーが複数のVDCセクレタリーを兼任しているため、非常に多忙である。また、SSやRPにおいても空きポストが存在する。活動の持続、拡大のためにはこれらの空席が早急に埋められることが必要である。また、職員の異動の際には引き継ぎが十分に行われるよう工夫する必要がある

## (3) 能力面

DOE、DEO、SS、RP、VDC、SMCの能力は本プロジェクトより十分に向上しており、今後も活動を引き続き継続できるようになっている。今後NGOのコミュニティモーバイザーの雇用は望めないため、RPがSMC及びコミュニティの啓発活動を継続し、モニタリングを引き続き行っていくこととなるが、プロジェクトにより発現した効果を持続させ、さらに拡大していくためには、RPによるモニタリング費用を十分に確保することが必要である。

## 4-2 結論

本プロジェクトは、ネパール政府が十年来かかげるコミュニティ自身による学校運営改善を推し進めるといふ政策の実効性を高めるために、SMCをはじめとするコミュニティ、両親、そして子供たちも動員し、SIPをツールとした学校運営改善の計画・実行にかかる方策を提示した。

つまり、中央政府は政策を示すだけでなく、政策を実行するために必要な能力強化を、郡レベル、学校レベルと各レベルで実施することが、政策の実効性を高めるためには必要であることが確認された。

この結果、本プロジェクトが設定した対象地域においては、プロジェクト目標である政府の支援と住民参加による学校運営が確実に改善されていることが本調査の中で確認された。特に、これまでSIPは政府からグラントをもらうために提出する最低限必要なツールとしてのみ機能し、校

長など特定の者のみが作成していたが、SIPは住民自身が学校の現状を把握し、お金がかからなくとも自分たちにどんな貢献ができるかを考え、実行するための活きた機能を持ち始め、多くの学校で自らの手による学校改善の取り組みが行われている。

他方、ネパール全体の動向として、度重なる政権の交代や憲法制定の遅れなどにより、地方分権が必ずしも機能していない状況下、SIPとVEP、DEPとのリンケージを強化し、学校改善のために本来住民がアクセス可能となるべきDDC、VDCのファンドへのアクセスを容易たらしめる状況は生まれていない。

したがって、完全に住民参加による学校運営改善が機能するには、このような外部条件が満たされることが必要となるものの、本プロジェクトで培われた成果を持続させる取り組み、すなわち教育行政による適切なフォローアップ、モニタリングが行われることにより、外部環境が整った折には、その成果が最大限引き出されることになると考えられる。

このようにプロジェクトの及ばぬところでの制約要因がありながら、3年間という短いプロジェクト期間において、上述したような成果を生み出したのは、MOE/DOE、DEO、日本人専門家、パートナーNGO、ナショナルスタッフの間における信頼関係の構築、それぞれの役割が発揮された結果であり、ここに関係者各位の努力に敬意を表する。

合同評価調査団は、本プロジェクトが示した成果は、ネパールが推進するSSRPの効率的かつ効果的な実施に貢献するものであると確信している。すでに、MOEはプロジェクトで開発したSMC/PTA研修のTGを全国に配布し、共有ワークショップも実施するなどのインパクトも見られている。また、プロジェクトダイレクターは本プロジェクト成果を他地域へも展開したいという意思を表明していることがその証明である。他方、次の提言で示すように、いくつかの課題も継続して検討されるべき事項として残されている。したがって、MOE内のみならず、他ドナーやNGOなど多くの関係者と本プロジェクトの成果・課題を共有し、SSRPに示された共通のゴールを目指した連携体制が構築されることにより、ネパール政府の手による教育改革の実現に資することを期待する。

## 第5章 提言と教訓

### 5-1 提言

#### 【プロジェクト期間中の実施が提案される事項】

##### (1) プロジェクト期間に残された活動の確実な実行

プロジェクト期間に予定されている下記の活動を確実に実施することが提言される。

##### 1) 成果1：評価調査結果の現場へのフィードバック

終了時評価期間中にインタビューした学校から、今次終了時評価のために実施されたエンドラインサーベイの結果をフィードバックしてほしいという要望が寄せられた。学校の指摘どおり、プロジェクト実施者は、彼らから情報を得るのみならず、結果を共有することも重要である。結果を有効に活用することにより、彼らの励みとなり、活動をさらに促進することも考えられる。

##### 2) 成果1：ノンパイロット校へのフォローアップ

本プロジェクトでは、MOEのイニシアティブにより全国で行われたSMC/SIP研修の一環で、対象地域のノンパイロット校での研修も支援している。終了時評価調査においても、ノンパイロット校では、学校・住民の学校運営改善への認識がまさに変わりつつあることが確認されており、認識の変化から実践へつながるようにSS、RPによる継続的なモニタリング・フォローアップを確実に行うことが求められる。これら活動はSS、RPの既存の活動に組み込まれる形で継続させることにより、その結果は上位目標の達成にも資するであろう。

##### 3) 成果2：VDC、DDCとの継続的な連携強化の取り組み

これまでプロジェクトではVEP、DEPの作成や、SMCがSIPを実行していくうえでのアクセス先としてVDC、DDCとの連携活動は行われてきたものの、まだリンクージュは弱いことが終了時評価では確認されている。VDC、DDCに選挙で選ばれたメンバーがいないことから、同活動には限界があるものの、残りのプロジェクト期間中において、プロジェクトが導入した会合が定着するよう隔月会議やワークショップの場を活用した関係者への働きかけが求められる。

##### 4) 成果3：提言に対するMOEの対応について

本プロジェクトでは、成果3としてプロジェクトの現場レベルでの実践をもとに住民参加型の学校運営を改善するための各種提言を行っていることから、MOE・DOEは、MOEの政策をより機能させるために妥当と考えられる提言については、既存の仕組みに積極的に取り入れる検討を行うことを提案する。

なお、住民参加型の学校運営はコミュニティのイニシアチブを引き出し、自らの手による学校運営改善を行いうることは確かなことであるが、彼ら自身では解決しきれない事項も多々存在し、それらが地域間・学校間の格差につながることは避けなければならない。したがって、今後成果3の提言内容を精査する過程において、行政側からみた平等のみならず、不利な条件にある学校に対する配慮も盛り込まれることが提案される。

##### 5) SISMモデルの標準化、文書化

本プロジェクトにおいては、目新しい概念やシステムの導入を意図しておらず、すでに制度化されているSIP/VEP/DEPの作成・実施プロセスの改善を、既存の組織を通じて行って



おり、その意味ではSISMモデルとは、学校運営改善に向けたアプローチの提案であるといえる。これまでの活動実績を基に、SISMの成果と他郡でも適用可能なアプローチをわかりやすくまとめ、ネパール側関係者、NGO、ドナー等への発信の材料として活用していくべきである。

### (2) 本プロジェクト終了後に継続すべき活動とその担当部署の明確化

本プロジェクト終了後には、対象2郡のパイロットVDCにおけるプロジェクト活動の継続、ノンパイロットVDCにおけるプロジェクト活動の普及が期待される。また、MOE/DOEレベルでは、対象2郡への継続的支援、本プロジェクト成果の他郡への普及が期待される。よって、本プロジェクト終了後にMOE/DOE/DEOsのそれぞれの部署が実施すべき事項を明確化し、実施担当者を任命するとともに、明確な業務指示を発令し、必要な予算を確保する必要がある。

### (3) MOE/DOEによる現場訪問の重要性

MOE/DOEスタッフは、プロジェクトの研修や、中間レビュー、終了時評価調査には現場訪問を行っているが、このような機会はプロジェクト成果の発現を確認するにとどまらず、DEOや学校現場の現状を知る貴重な機会でもある。

MOEは政策を担当し、DOEは実施戦略を策定する部局ではあるが、政策を実施につなげる手立てを検討する当事者でもある。したがって、MOE/DOEスタッフが現場訪問を行い、プロジェクト実施中・実施後にも定期的にモニタリングを実施することが望ましい。

### 【プロジェクト終了後に実施されることが提案される事項】

#### (1) 本プロジェクト成果のメインストリーム化へ向けての対応

上記結論のとおり、本プロジェクトでの実践を通じて、住民参加型学校運営を実効性あるものとするには、学校レベル、郡レベルでの能力強化が必要であることが実証されている。他方で、いくつかのドナーやNGOも同様の協力を行っている。したがって、MOEはSISMモデルをはじめとした各種取り組み・成果を共有・調整し、本プロジェクトで行った能力強化の成果を現在策定作業中の「能力開発プラン」を含むSSRPの下に明確に位置づけ、予算措置を行うことが提言される。なお、能力強化の活動といった場合には、研修を行うことだけではなく、研修後のモニタリング・フォローアップを含めた包括的な活動を意味するものである。

#### (2) プロジェクトで培われた人材・パイロット校の活用

本プロジェクトの実施にあたっては、中央レベルでの研修タスクフォースの結成、郡レベルでの研修内容の工夫が行われてきた。これら活動を通じて培われた人材は、今後他地域で同様の学校運営改善を進めていくうえでの貴重なリソースである。実際、JICAが実施する学校保健プロジェクトにおけるSIPの導入では、本プロジェクトのRPがファシリテーターとして活躍しており、今後同様の活用が期待される。

また、パイロット校での取り組みも、他地域やSIP支援をする他ステークホルダーにとっても良いレファレンスとして活用することを提案する。

### (3) ロードマップ作成に向けた技術支援の継続（日本語のみ）

プロジェクトマネージャーであるDOE局長からは、本プロジェクトの成果を高く評価するとともに、今後①対象2郡内での成果の普及、②他郡への普及の順で進めたいとの発言があり、次期会計年度（2011年7月中旬開始）への具体的活動の組み込みに向けて、継続的支援（次期会計年度の開始まで）の要望があった。前述のとおり、SSRPの枠組みの中で包括的な「能力開発プラン」の検討も進められているが、本プロジェクト終了までに方向性がまとまらない可能性も高い。よって、これらの動きに適切なインプットを行うとともに、ネパール側によるロードマップ作成支援を行うため、可能な範囲で引き続き技術支援を行っていく必要がある。

## 5-2 教訓

### (1) 既存ツールの活用

本プロジェクトでは、すでにネパール政府がもつ住民参加型学校運営の様々なツールを活用する手立てを示したものであり、新しいものを導入したものではなかった。結果として、教育行政関係者にとって受け入れやすいものとなった。したがって、プロジェクトを開始する際には、まずはその国に存在するシステム、ツールをよく調査し、有効なものは積極的に活用することが持続性を高めることとなる。

### (2) NGOの活用における自立発展性への配慮

限られたプロジェクト期間において現場レベルで一定の成果を上げ、普及モデルを形成するためには、行政を補完するNGOを一定程度介在させることは有効である。本プロジェクトにおいては、NGOの役割を裏方とするような配慮がなされていたことに加えて、対象地域外からのNGO要員の派遣を最小限にとどめ、コミュニティモービライザーとして対象VDCの住民を雇用するなど、結果として、プロジェクト終了後の自立発展性を考慮したプロジェクト運営がなされていた。今後、現地NGOの活用においてはプロジェクト終了後の自立発展性を考慮し、NGOが行政を完全に代替するような介在にならないよう考慮されることが望まれる。

### (3) 住民参加型学校運営の実施について

#### 1) 住民の気づきへのファシリテーションの重要性

学校運営改善計画は、いまや各国で取り入れられているツールである。本案件で行ったようなスクールセルフアセスメントなどを使って住民が具体的に現状を認識し、自らの役割と責任に気づき、予算がなくとも活動できる事項にフォーカスすることにより、実施の早い段階においてSMC、学校、コミュニティが自分たちの手で学校を改善できるという自信と自覚を得ることが、その後の学校運営改善を推し進める動力となることが考えられる。

#### 2) 住民参加型学校運営と教育の質の向上について

住民参加による学校運営が行われることにより、コミュニティの意識が高まり、コミュニティ自身が学校をモニタリングするようになり、結果として教員や生徒の欠席が少なくなるなどの成果が見られる。これは教育の質を高める上での礎となるが、子どもの学習達成度に対するコミュニティの期待の高まりにこたえるためには、学校運営改善においても教育の質を上げるさらなる取り組みが求められる。したがって、様々な実証や類似案件の

事例を活用しつつ、住民参加型学校運営にも教育の質の向上に向けた取り組みを組み込んでいくことが求められる。

### 5-3 団長所感

#### (1) 本プロジェクトの成果

本プロジェクトにおいて学校運営改善のツールとして活用したSchool Improvement Plan (SIP) は、1999年開始のBasic and Primary Education Programme Phase II (BPEP II) において学校の能力向上、財源配分の適正化を目的として導入された。SIP導入から10年を経て、SIPの作成自体は全国レベルで定着したと思われるものの、SIPは政府から学校補助金を受け取るためのツールとしてのみ機能し、その作成もPTAやコミュニティを含むステークホルダーによってではなく、校長など特定の者が行っており、学校運営改善のツールとしての所期の役割を果たしていない状況にある。そのような状況の中で、Save the ChildrenなどのNGOや一部ドナーにより、SIP作成・実施プロセスの改善を通じた学校運営の改善への取り組みが行われてきた。しかし、その多くはローカルNGOによる学校・コミュニティレベルへの直接の介入によるものであった。本プロジェクトにおいては、ローカルNGOの活用や学校・コミュニティへの直接介入は行ったものの、DOE-DEO-RC-学校という既存の行政機構を活用した研修実施とモニタリングに重点を置き、結果として、対象2郡（ラスワ郡、ダディン郡）の対象92校のみならず、DEO職員、SS、RP等の行政官のキャパシティの向上に寄与している。この点は、1999年に基礎教育において導入されたプールファンドシステムに対する技術協力の有効性を示すものであり、特筆に価するものと考えられる。

#### (2) SWAPの枠組みにおける技術協力

前述のとおり、対象2郡のDEO職員、SS/RPのキャパシティは向上しており、コミットメントも高いと思われることから、対象2郡におけるプロジェクト活動の継続的实施は期待できる。一方で、中央レベル（特にDOE）では、本プロジェクトにアサインされたC/Pは全員通常業務との兼務であり、限られた時間の範囲で本プロジェクトに関与したものの、日本人専門家、パートナーNGOとの協働作業により、研修モジュール／教材の開発や対象郡レベルでの研修を行った。また、研修教材のDOEホームページへの掲載、本プロジェクトで開発した研修教材を活用した地域別研修の実施（全5地域中3地域で実施済み）など本プロジェクトの成果の他地域への普及にも取り組んでいる。しかしながら、プログラムアプローチが主体となる教育セクターの中で、DOEの組織としての本プロジェクトへの関与のあり方や本プロジェクト終了後の方向性（本プロジェクトの成果をどのように活用していくか）は必ずしも明確に共有されていないように思われた。本プロジェクトの上位目標が対象郡における教育状況の改善であり、後継案件において中央レベルの関与の増大が期待されていたこともあると思われるが、SWApにおける個別技術協力の難しさを示す事例とも考えられる。その意味では、今後、SWApの枠組みの中で個別技術協力を実施していく際には、プロジェクトの成果をプログラム全体の議論に組み込んでいくための要素（プロジェクト内における担当専門家の配置、政策アドバイザーの派遣等）を検討するのも一案と思われる。

### (3) 本プロジェクトの成果の普及

現在、ネパール側からは、本プロジェクトの成果の拡大を目指した技術協力プロジェクトフェーズ2の要請が提出されているが、JICA全体の予算状況をかんがみると少なくとも2011年度案件としての採択は困難な状況にある。本プロジェクト形成の段階では後継案件の実施が想定されていたと思われ、そのため上位目標も対象郡における教育状況の改善にとどまっていたのは前述のとおりであるものの、プロジェクト終了までに技術協力プロジェクトの成果の普及に向けた道筋を付けていく必要があると思われる。そのためには、本終了時評価の提言に記載した、「SISMモデルの文書化・標準化」や「本プロジェクト終了後に継続すべき活動とその担当部署の明確化」を確実に実施していく必要があると思われる。

また、DOE局長からは、本プロジェクトの成果を次期会計年度（7月中旬開始）のAnnual Strategic Implementation Plan（ASIP）へ組み込むことを目指して、次期会計年度までの継続的支援の要望があった。具体的な支援要望の中身を質したところ、「まずは対象2郡での成果の定着化、次に他郡への徐々の普及」との回答であり、本プロジェクト成果の普及に向けた具体的な道筋までは描けていないとの印象を受けた。また、MOE側では、SSRPの枠組みの中で、学校を含む各ステークホルダーのキャパシティ・デベロップメントのための包括的なフレームワークを作成する作業が進行中であり、このフレームワークの中に本プロジェクトの成果を取り込んでいく必要があると思われる。よって、これらの動きに対して適切なインプットを行うために、可能な範囲での技術支援を検討していく必要があると思われる。

## 付 属 資 料

1. M/M
2. 評価グリッド (和文)

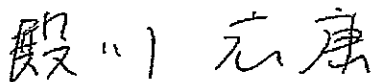
**MINUTES OF MEETING  
BETWEEN  
THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION TEAM  
AND  
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF NEPAL  
ON  
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
FOR  
THE SUPPORT FOR IMPROVEMENT OF PRIMARY SCHOOL MANAGEMENT  
(SISM)**

The Joint Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Hiroyasu Tonokawa and the the Government of Nepal (hereinafter referred to as "GoN") , conducted the evaluation from 7<sup>th</sup> of November to 17<sup>th</sup> of November 2010 for the purpose of the Terminal Evaluation of the Technical Cooperation for the Support for Improvement of Primary School Management (SISM) (hereinafter referred to as "the Project".)

During evaluation period, the Team had a series of discussions and prepared the Joint Terminal Evaluation Report (hereinafter referred to as " the Report") as attached, and presented it to Special Meeting of SISM Annual Review Meeting, held on 16<sup>th</sup> of November 2010.

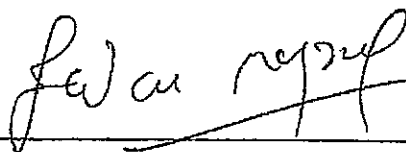
As a result of discussions, both parties reached common understanding and agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

Kathmandu, 16<sup>th</sup> of November, 2010



---

Mr. Hiroyasu Tonokawa  
Leader,  
Japanese Terminal Evaluation Team,  
Japan International Cooperation Agency



---

Mr. Janardan Nepal  
Joint Secretary,  
Planning Division,  
Ministry of Education,  
Nepal

**JOINT TERMINAL EVALUATION REPORT  
FOR  
THE SUPPORT FOR IMPROVEMENT OF PRIMARY SCHOOL MANAGEMENT  
(SISM)**

**TABLE OF CONTENTS**

List of Abbreviations and Acronyms

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

**ANNEXS**

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

3



List of Abbreviations and Acronyms

ARM	Annual Review Meeting
CASP	The Community-based Alternative Schooling Project
CBO	Community Based Organization
DD	Deputy Director
DDC	District Development Committee
DEC	District Education Committee
DEO	District Education Office
DEP	District Education Plan
DoE	Department of Education
D-ToT	District Training of Trainers
EFA	Education for All
EMIS	Education Management Information System
HT	Head Teacher
JICA	Japan International Cooperation Agency
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteer
L.S.S.	Lower Secondary School
MoE	Ministry of Education
MM	Man-Month
MoLD	Ministry of Local Development
NER	Net Enrollment Rate
NGO	Non Government Organization
PTA	Parents and Teachers Association
RC	Resource Center
RC-ToT	Resource Center Training of Trainers
RP	Resource Person
NRs/Rs	Nepal Rupees
SHNP	School Health and Nutrition Project
SIP	School Improvement Plan
SISM	Support for Improvement of Primary School Management
SMC	School Management Committee
SS	School Supervisor
S.S.	Secondary School
SSRP	School Sector Reform Plan
TG	Trainer's Guide
VDC	Village Development Committee
VDP	Village Development Plan
VEC	Village Education Committee
VEP	Village Education Plan

5

*[Handwritten signature]*



## 1 Introduction

### 1-1 Preface

Support for Improvement of Primary School Management (SISM) project was launched in selected schools of Nepal on 26th February 2008 and will be completed on 25th February 2011 with the technical support of JICA.

With remaining project period of approximately 3 months, JICA dispatched the Team to Nepal from 7<sup>th</sup> July to 17<sup>th</sup> November for the purpose of reviewing the achievements of the Project. The Terminal Evaluation was undertaken jointly by the Team and the Nepalese authorities concerned

### 1-2 Objective of the Terminal Evaluation

Main objectives of the evaluation were as follows:

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

### 1-3 Members of the Joint Terminal Evaluation Team

#### Nepalese Side:

Dr. Lekh Nath POUDEL	Under Secretary MoE, Foreign Aid Coordination Section of MoE
Mr. Hari LAMSAL	Under Secretary MoE, Planning and Policy Analysis Section of MoE
Mr. Bala Ram TIMALSINA	Deputy Director, DoE, Monitoring and Supervision Section of DoE
Mr. Meghanath SHARMA	Section Officer, Program and Budget Section of DoE

#### Japanese Side:

Mr. Hiroyasu TONOKAWA	Leader, JICA
Ms. Chie TSUBONE	Evaluation Analysis, Global Link Management
Ms. Chie EZAKI	Cooperation Planning I, JICA
Ms. Maiko TAKEUCHI	Cooperation Planning II, JICA
Mr. Krishna LAMSAL	Mission Coordination, JICA

## 2. Outline of the Project

### 2-1 Background of the Project

The Government of Nepal (GON) has committed to provide a basic education for all children of



Nepal. This commitment is evidenced by the development of the National Plan of Action for Education for All (2001-2015) under which EFA program (2004-2009) was formulated and the program is followed by School Sector Reform Plan (SSRP) from 2009-2015.

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

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

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

## 2-2 Summary of the Project

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

### (1) Overall Goal

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

### (2) Project Purpose

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

### (3) Outputs of the Project

#### Output 1

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

#### Output 2

The capacity of District Education Office (DEO), District Development Committee (DDC),



Village Development Committee (VDC) to technically and financially support school-based management is improved.

**Output 3**

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

**3 Methodology of the Terminal Evaluation**

**3-1 Evaluation Questions and Indicators**

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

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

The analysis was made with using the evaluation grid that was prepared for the project review. This evaluation grid refer to the PDM agreed on the record of discussions (R/D) concluded on 17<sup>th</sup> of October, 2007 as a Guideline of the review together with the PO. PDM was revised once for clarification of the objectively verifiable indicators at the Annual Review Meeting held on December 15, 2009. Table-1 below shows the nine different components of a PDM logical framework.

**Table 1: PDM Logical Framework**

Overall Goal	The higher-order objectives to which a development intervention is intended to contribute.
Project Purpose	The intended development results to which a project is expected.
Outputs	The products, capital goods and services which result from development interventions which are relevant to the achievement of outcomes.
Activities	Actions taken or work performed through which inputs, such as funds, technical assistance and other types of resources are mobilized to produce specific outputs.
Important Assumption	Hypotheses about factors risks which could affect the progress or success of a development interventions.
Objectively Verifiable Indicators	Quantitative or qualitative factor or variable that provides a simple and reliable means to measure achievement for the overall goal, project purpose and output of interventions.
Means of Verification	Sources to verify the indicators.

Input	Financial, human and material resources used for the development intervention.
Pre-condition	Conditions that must be met before starting interventions.

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

**Table 2: Five Criteria**

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

### 3-2 Data Collection Method and Analysis

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

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

#### 4 Project Performance and Implementation Process

##### 4-1 Achievement of the Project Purpose

**Project Purpose:** School management is improved with community participation and with government support in the target area.

Indicator 1-1: Number of the target schools which get the 100% of the completion rate (%) of the non-budgetary activities in their latest school year SIPs

As indicated below, although the number of pilot schools which completed 100% of the non-budgetary activities is limited, more than half of the 90 pilot schools<sup>1</sup> have completed more than 80% of the non-budgetary activities. The total number of schools which completed more than 50% of the pilot activities amounts to 85, which occupies 94.5% of the pilot schools.

If Dhading and Rasuwa are compared, while 97% of schools completed more than 50% of the activities in Dhading, 87.5% of schools completed more than 50% of the activities in Rasuwa.

**Table 3: The completion rate of the non-budgetary activities in pilot VDCs**

Completion rate of the non-budgetary activities	Total (90 pilot schools)	Dhading (66 pilot schools)	Rasuwa (24 pilot schools)
100%	7 (7.8%)	6 (9.1%)	1 (4.2%)
80-99%	42 (46.7%)	30 (45.5%)	12 (50.0%)
50-79%	36 (40.0%)	28 (42.4%)	8 (33.3%)
Less than 50%	5 (5.5%)	1 (1.5%)	2 (8.3%)
Data not available	2 (2.2%)	1 (1.5%)	1 (4.2%)

Source: Endline Survey Report, 2010

Indicator 1-2: Number of the target schools which get the 80% and above average completion rate (%) of the low budgetary activities in their latest school year SIPs

As indicated below, more than 34% of the 90 pilot schools have completed more than 80% of the low budgetary activities. The total number of schools which completed more than 50% of the pilot activities amounts to 64, which occupies 71.1% of the pilot schools.

If Dhading and Rasuwa are compared, while 74.2% of schools completed more than 50% in of the activities in Dhading, 62.5% completed more than 50% of the activities in Rasuwa

<sup>1</sup> Although there were 92 pilot schools, the data obtained from two schools were not correct.

**Table 4: The completion rate of the low budgetary activities in pilot VDCs**

Completion rate of the low-budgetary activities	Total (90 pilot schools)	Dhading (66 pilot schools)	Rasuwa (24 pilot schools)
100%	12 (13.3%)	8 (12.1%)	4 (16.67%)
80-99%	19 (21.1%)	14 (21.2%)	5 (20.83%)
50-79%	33 (36.7%)	27 (40.9%)	6 (25%)
Less than 50%	13 (14.45%)	9 (13.7%)	4 (16.67%)
Data not available	13 (14.45%)	8 (12.1%)	5 (20.83%)

Source: *Endline Survey Report, 2010*

Indicator 1-3: Number of the target schools which get the 30% and above average completion rate (%) of the budgetary activities in their latest school year SIPs

As indicated below, more than 21% of the 90 pilot schools have completed more than 80% of the budgetary activities. The total number of schools which completed more than 50% of the pilot activities amounts to 64, which occupies 71.1% of the pilot schools.

If Dhading and Rasuwa are compared, while 74.2% of schools completed more than 50% of the activities in Dhading, 62.5% completed more than 50% of the activities in Rasuwa.

**Table 5: The completion rate of the budgetary activities in pilot VDCs**

Completion rate of the budgetary activities	Number of schools (90 pilot schools)	Dhading (66 pilot schools)	Rasuwa (24 pilot schools)
100%	6 ( 6.7%)	5 (7.6%)	1 (4.2%)
80-99%	14 (15.5%)	9 (13.6%)	5 (20.8%)
50-79%	44 (48.9%)	35 (53%)	9 (37.5%)
Less than 50%	24 (26.7%)	16 (24.3%)	8 (33.3%)
Data not available	2 (2.2%)	1 (1.5%)	1 (4.2%)

Source: *Endline Survey Report, 2010*

Indicator 1-4: Completion rate of the budgetary activities is to increase comparing to the before-SISM situation

As the pre-SISM records of SIP implementation are not made and/ or kept at the pilot schools, the comparison is not possible. However, as Indicator 6 below shows, more schools now have access to funds of VDC and DDC compared to 2064. Therefore, it is likely that the schools are now able to complete more budgetary activities compared to the pre-SISM situation.

Indicator 2: The average of the satisfaction level of parents and community members with school management, of the schools, is to become "3,5" and above by 5-level rating

The Endline Survey shows that the average satisfaction level regarding school

SR

J

management was 3.54. According to the stakeholders at the community level, they found improvements in this regard, such as increased transparency in school management, increased participation of community members in planning, implementation and monitoring SIP, and increased occasions for interaction between school and the community.

Indicator 3: The amount (converted into NRs) contributed to school activities by parents and community members in the latest school year at the timing of the end-line survey is to increase 20% from the year 2065 in the target schools

According to the Endline Survey, in the pilot VDCs, Rs. 16,597,752 was provided for school activities in the form of cash, labor and in kind by the community members in 2066, which was 358.7% increase from the previous year.

Through interviews, it was confirmed that parents as well as students contributed their labor especially in conducting non-budgetary activities such as cleaning, garden construction, school construction, and conducting home visits. Parents also contributed financially, for example, to purchase English textbooks and hiring extra English teachers.

**Table 6 Amount of contribution from community**

VDC	Total in 2065 (Rs.)	Total in 2066 (Rs.)
Pilot VDCs (90 schools)	3,618,484	16,597,752 (358.7%)
Control VDCs (28 schools)	407,498	292,260 (-28.3%)

*Source: Endline Survey Report, 2010*

Indicator 4: As per legal provision, 75% and above of the target schools are to share the financial audit reports and the social audit reports of the latest school year with the SMCs

According to the Endline Survey, regarding financial audit, 65 pilot schools, which is 72.2%, conducted financial audit, and 58 pilot schools, which is 64.5% shared the report with the SMCs. As for social audit, 67 pilot schools, which are 74.4%, conducted social audit and 64 pilot schools, which is 71.1%, shared the report with the SMCs.

If Dhading and Rasuwa are compared, while around 80.3% of schools conducted financial audit in Dhading, 50% of schools conducted it in Rasuwa. Regarding social audit, while 75.8% of schools conducted it in Dhading, 70.8% conducted it in Rasuwa.

Indicator 5-1: No. of events, related to the school management, supported by the local government is to increase comparing to the before-SISM situation

Based on the Endline Survey, 119 events, which are training and workshops, related to school management were conducted in the pilot VDCs in 2064 while 507 events took place in 2066, which was 326% increase.

**Indicator 5-2: The contents and the areas of the support**

The Endline Survey reports that DoE conducted various training and workshops related to the Teacher's Professional Development program, for the new curriculum dissemination and capacity development of the SMCs. The major contents of the training and workshops include: 1) Head Teachers training; 2) curriculum dissemination; 3) child rights training, and 4) RC level trainers training and SIP updating workshop conducted by SISM.

**Indicator 6: Increase in the accessing to the VDC/DDC funds by the target schools**

According to the Endline Survey, the number of the pilot schools which received funds from VDC and DDC increased from 2064 to 2066. All the four pilot schools visited for the Terminal Evaluation has received funds from VDC, but only a few received funds from DDC. The access to funds often depends on connection, network and political power of SMC.

**Table 7: Number of schools which received the funds from VDC/DDC**

	Pilot schools which received funds from VDC	Pilot schools which received funds from DDC
Year 2064	49 schools (54.5%)	13 schools (14.5%)
Year 2066	58 schools (64.5%)	19 schools (21.1%)

Source: Endline Survey Report, 2010

**Summary of findings on Project Purpose**

Based on the indicators above, it was confirmed that school management with community participation was improved, and the Project Purpose will be achieved by the end of the project period.

Regarding Indicator 1-1, 1-2, 1-3 and 1-4, it was found through interviews that previously SIP was not referred as a tool for implementation as expected; it was only a tool to obtain funds from DEO. Therefore, previously, although activities were planned, many of them were not implemented. Meanwhile, it was confirmed that activities in SIP are now conducted and the progress is monitored. Some of the reasons include: 1) community ownership toward implementation of SIP is increased because it was developed in a participatory manner; 2) more realistic activities are planned while previous SIP tended to be a wish list, and 3) specific strategies, resources, main actors, and the schedule to implement activities were pre- identified in SIP, which facilitates implementation of the activities.

It is also necessary to note that before the Project was started, non-budgetary or low-budgetary activities were not planned or documented in SIP in a proper way in most of the pilot schools, though some of the activities were conducted to some extent.



Activities planned in SIP previously were related to construction or purchase of physical facilities only. SMCs as well as community people are now aware that there are activities that they can implement without fund, such as cleaning, garden construction, house visit, and observation of class by Head Teacher. As a result, those non-budgetary activities were completed more than other activities which require budget.

If the level of completion rate of activities in SIP is compared between Dhading and Rasuwa, Dhading achieved better than Rasuwa in all the categories of non-budgetary, low-budgetary and budgetary activities. Also, it was found that as the budget level increases, the percentage of schools which achieved low (less than 49% of activity completion rate) increase in both districts. The percentage of low performing schools is larger in Rasuwa than in Dhading in all the three categories of the activities.

Among the 10 indicators, the achievement of Indicator 4 of financial audit in Rasuwa district is relatively low. According to SSs and RPs in Rasuwa, PTAs and SMCs are not still clear about their role and responsibility in conducting financial audit as well as social audit even though the topic was included in SIP orientation. It will be important to reinforce auditing activities by the end of the project period by clarifying the roles of each stakeholder and the implementation process.

#### 4-2 Achievement of the Overall Goal

**Overall Goal: The enrolment rate and dropout rate of primary school in the target area are improved.**

Indicator 1: Increase in the net enrolment rate in primary school age children in the target area

**Table 8: NER of the primary level of the two pilot districts**

Year	Dhading		Rasuwa	
2064	92.6%	Girl 93.1% Boy 92.2%	95.6%	Girl 94.7% Boy 96.5%
2066	97.7%	Girl 97.7% Boy 97.6%	97.8%	Girl 98.9% Boy 96.8%

Source: Endline Survey Report, 2010

Indicator 2: Improvement of the dropout rate in primary school children in the target area

**Table 9 : Dropout rate of the primary level of the two pilot districts**

Year	Dhading		Rasuwa	
2064	14.8%	Girl 12.9% Boy 16.3%	9.2%	Girl 7.9% Boy 10.8%
2066	7.2%	Girl 6.2% Boy 8.2%	6.2%	Girl 5.2% Boy 7.2%

Source: Endline Survey Report, 2010

### Summary of findings on Overall Goal

As shown above, NERs and dropout rate in Dhading and Rasuwa show improvements. However, the data for 2066, which is the latest available data, were collected around April 2009. Therefore, the data are not appropriate to measure outcomes of the Project, which started in February 2008.

Meanwhile, the signs to improve NER and dropout rate are observed through interviews. It was confirmed that awareness of the SMC/PTA/community members about importance of education has been significantly increased, and SMCs/schools are actively engaged in activities to increase regularity of students, and prevent dropout of children. As a result, the attendance of children is more regular, and dropout rate is decreased. Because the Project also trained RPs in non-pilot VDCs, the awareness is being raised in non-pilot VDCs as well. Therefore, with continuous support from the RPs, it is expected that the impact will be produced in non-pilot VDCs as well, which will contribute to the achievement of the Overall Goal.

#### 4-3 Achievement of the Outputs

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

I-1 100% of the target SMCs are to select members reflecting disadvantaged groups and the participation of all the members is to be improved in decision making of the SMCs comparing to the before-SISM situation
--

In year 2066, among 90 pilot schools, there is one SMC which does not have any female members, and there are 43 pilot schools (47.8%) without any Dalit members. In year 2065, among 92 pilot schools, there were three SMCs without any female members and there were 57 pilot schools (63.3%) which had no Dalit members. Therefore, the participation of the disadvantaged groups is improving. In addition, there are two SMCs, whose chairperson is female, and there are four SMCs whose chairperson was Dalit. It is necessary to note that because not all the communities have Dalit households, inclusion or participation of Dalit population is not necessarily an important indicator for all the SMCs.

Through interviews, it was confirmed that participation of women and Dalit in SMC was improved in terms of quantity and quality. During the interviews with SMCs, it was observed that woman and Dalit members were expressing their opinions without hesitation. Many interviewees also mentioned that disadvantaged groups need more support to ensure their more meaningful participation. Therefore, improvements in participation of disadvantaged groups are observed, but there is room for improvement as well.

Issues such as illiteracy, lack of education and poverty are some of the constraining factors for their meaningful participation. As these issues are beyond the scope of the Project, it was difficult to make some intervention within the Project in this regard.



1-2 80% and above of the target schools are to have SIPs in which they reflect and prioritize the community needs in the planning section and to get "3.0" and above by 5-level rating

88 pilot schools (97.8%) rated 3.0 and above to the level of reflection of community needs in SIP.

1-3 100% of the target schools, which have prepared the SIPs, are to include parents and community members in their SIP formulation process

100% of the pilot schools include parents and community members in their SIP consultation and SIP approval meetings.

Related to Indicator 1-2 and 1-3, it was confirmed through interviews that pilot schools now hold meetings with community people and parents to develop SIP. The meetings are held in a participatory manner, in which participants share their needs, identify challenges of the school together, discuss the solutions, and prioritize them. Therefore, the needs of community are well reflected in the current SIP while it was developed mainly by Head Teacher before intervention.

1-4 50% and above of the target schools are to get "3.0" and above by 5-level rating about SMCs' SIP implementation and monitoring

There were 84 pilot schools (93.3%) rated 3.0 and above about SMC's SIP implementation and monitoring. As explained in "4-1 Achievement of Project Purpose", it was confirmed that activities in SIP are now implemented and the progress is monitored by SMCs and community members.

1-5 The level of participation of the parents including the disadvantaged groups in the mass gathering (parental gathering, schools' annual functions, etc.) is to increase comparing to the before-SISM situation

More meetings, such as SMC/PTA meetings, parents gathering and mothers gathering were held in 2066 than 2064; in Dhading the number increased from 429 meetings to 689 meetings, and in Rasuwa it increased from 189 meetings to 287 meetings. As the number of meeting was increased, participants, who are parents, including those from disadvantaged group, were increased. However, the percentage of the disadvantaged groups in the total participants remains almost the same; 20-35% of participants in SMC/PTA meetings were female in both 2064 and 2066, and 0-23% of participants were from Dalit.

1-6 The number of SMCs which could improve their planning and implementing activities for out-of-school & dropout children and the contents of the activities comparing to the before-SISM situation

52

The total number of activities conducted for out-of-school and dropout children in the pilot area in 2066 increased compared to the data of 2064. If the data is disaggregated by VDC, out of eight pilot VDCs, five VDCs show increase. The activities include encouragement to children, parents and house visits.

**Table 10: Number of activities conducted for out-of-school and/or dropout children**

	2064	2066
Dhading	238	375
Rasuwa	328	373

*Source: Data from Endline survey modified by the Terminal Evaluation Team*

Summary of findings on Output 1

Output 1 was achieved considering that most of the indicators have been already achieved. It was also confirmed through interviews with SMCs and SS/RPs that capacities of SMC have been significantly improved. Most of SMCs of pilot schools became capable of assessing the challenges, prioritizing them, preparing SIP, and implement and monitor the SIP in participatory manner. It was also reported that SMCs now have more ideas about how to generate funds, accessing VDCs, DDCs, NGOs and CBOs actively. SMCs, SSs/RPs and partner NGOs assess that these improvements were enabled because the awareness of community members regarding importance of education and current situation about their schools was significantly increased through trainings provided by the Project.

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

2-1 SS and RPs visit schools as provisioned in education regulations at least 3 times per month for SS, 2 times per responsible school per year for RP

Resource Person

The actual frequency of the visits could not be known. Most of the visits were conducted under the Project.

In Dhading, in one VDC, more than 90% of the respondents (members of SMCs and PTAs), answered that RPs now conduct more visits. In other three VDCs, around 80-90% of respondents answered positively to the same question. In one VDC the data are not available because no RPs are assigned.

In Rasuwa, around 70-80% of the respondents answered positively to the same question in one VDC while 50-60% answered positively in the other two VDCs. The evaluation is

relatively low compared to Dhading. Through interview with RPs in Rasuwa, it was found that they are not satisfied with the quantity and quality of their own school visits. According to them, the geographical difficulty is a constraining factor. In addition to the fact that some schools are located in very remote area, landslides and road blockage are common during rainy season.

#### School Supervisor

In Dhading, in one VDC, more than 60% of the respondents answered that SS conduct more visits. The main reason for the high evaluation is that a SS functioned as RP as well because of vacancy of a RP position. In another VDC around 40% answered positively to the same question. In the other three VDCs, positive answer was around 1-10%, and most of the respondents answered negatively or neutrally.

In Rasuwa, the evaluation is more negative; in one VDC, all the respondents answered negatively to the same question, and in another VDC, more than half answered negatively. Data from the other VDC were not obtained. One of the reasons for the negative evaluation can be that two out of three positions for SS were not filled, and one SS was mainly engaged in all the administrative works.

2-2-1 100% of the schools located in the disadvantaged areas among the target schools are to be visited once by the SSs and RPs in the latest school year at the timing of the end-line survey and 80% and above of the schools located in the disadvantaged area are to be visited twice

For conducting and monitoring the project activities, the schools located in the disadvantaged areas were visited by SSs and RPs at least twice.

2-2-2 Purpose of visits and types of support need to be checked to understand the quality

According to the Endline Survey, SSs and RPs visited those schools for assisting and monitoring their SIP updating, conducting appraisal and implementing activities, and facilitating SMC/PTA training.

#### Resource Person

In Dhading, in one VDC, more than 90% of the respondents (members of SMC and PTA) answered positively to the question of whether or not the quality of support and follow-up activities of RPs are improved. In one VDC, more than 87% of the respondents answered positively to the question. In two VDCs, around 75-80% of the respondents answered positively to the same question. Data are not available from one VDC.

In Rasuwa, in one VDC, more than 75% responded positively to the same question. In the other two districts around 55-65 % of people responded positively.

#### School Supervisor

In Dhading, in one VDC more than 60% of the respondents answered positively to the question of whether or not the quality of support and follow-up activities of SS are improved.

The main reason for the high evaluation is that a SS functioned as RP because of vacancy of a RP position. In another VDC, around 40-50% responded positively. In the other three VDCs, positive answer was around 1-15%, and the answer was mostly negative or neutral.

In Rasuwa, in one VDC, all the respondents answered negatively to the question. In another VDC, half of the respondents answered negatively. Data are not available from one VDC. As explained in the Indicator 2-1, two out of three positions for SS were not filled, and one SS was mainly engaged in all the administrative works.

2-3 The average of the SMCs' satisfaction level with the SSs/RPs support is to get "3.0" and above by 5-level rating

The average rate for RP was 3.74. Regarding the support from SS, the average was 1.69, which is lower than that of the RPs. All the SMCs visited by the Team also replied that while RP visits their schools often, SS seldom pays visit. The reason could be the difference of the role between SS and RP; while RP is stationed in RC, and their main task is to visit school and provide guidance/advice, SS is stationed in DEO, and responsible for supervising RP and other administrative works. Although they are to conduct visits as well, at the moment most of the school visits and school level support are entrusted to RPs.

2-4 Number of the target schools/SMCs is to increase comparing to the before-SISM situation, which participated in the technical and financial consultation with the VDCs. And the number of the target schools/SMCs which could receive the supports from VDCs

As shown below, the number of pilot schools which had technical consultation and support as well as financial consultation from the VDCs was decreased slightly between 2064 and 2066. There is a slight increase in the number of school which had financial support from VDC. Meanwhile, through the interviews with VDCs, it was confirmed that VDCs now receive more fund request from SMCs compared to before both in Dhading and Rasuwa

**Table 11: Number/% of schools which had technical and financial consultation and support with VDC**

	2064	2066
No. of schools which had technical consultation with VDC	22 (24.5%)	19 (21.1%)
No. of schools which had financial consultation with VDC	10 (11.1%)	6 (6.7%)
No. of schools which had technical support from VDC	56 (62.2%)	55 (61.1%)
No of schools which had financial support from VDC	48 (53.5%)	49 (54.5%)

Source: Endline Survey Report, 2010

2-5 Number of the target schools/SMCs is to increase comparing to the before-SISM situation, which participated in the technical and financial consultation with the DDCs. And the number of the target schools/SMCs which could receive the supports from DDCs

The number of pilot schools which received technical consultation and support as well as financial consultation from the DDCs slightly decreased. There was a slight increase in the number of schools which had financial support.

**Table 12: Number/% of schools which had technical and financial consultation and support with DDC**

	2064	2066
No. of schools which had technical consultation with DDC	9 (10.0%)	7 (7.8%)
No. of schools which had financial consultation with DDC	5 (5.6%)	2 (2.2%)
No. of schools which had technical support from DDC	19 (21.1%)	16 (17.8%)
No of schools which had financial support from DDC	14 (15.6%)	16 (17.8%)

Source: Endline Survey Report, 2010

Regarding the Indicator 2-4 and 2-5, VDC and DDC provides SMCs with technical and financial consultation and support regarding construction or maintenance of physical facilities at school. Big difference cannot be observed for both of the indicators between 2064 and 2066, and some indicators show decrease. One of the reasons could be the difficulty to forge linkage with VDC and DDC due to the difference of supervising ministry. Therefore, educational activities could be less prioritized in DDC and VDC. Also, as there are no elected bodies in DDC and VDC, these agencies are not functioning optimally yet.

The Indicator 6 of Project Purpose and the Indicator 2-4 and 2-5 are similar, but the answers obtained regarding financial support is different. Therefore, the way of asking question should have been elaborated more.

2-6 The number of the regular stakeholders' networking meetings at the districts and VDCs levels with regard to the educational issues

At the VDC level, in Dhading, the VEP workshops were conducted for VDC-level educational networking (Please refer Annex 4: Activities Implemented). In Rasuwa, besides VEC formation and VEP workshops, some other events such as "School Support", support to building construction and management were conducted. As VEP workshops were held through the Project, it will be necessary to continue these networking events after the Project terminates.

At the district level, there have been networking meetings conducted by the DEC

regularly. Those meetings are conducted bi-monthly basis, where stakeholders such as DEO, political parties, NGOs, and teacher's professional organization participate. In the meetings, key issues, such as budget allocation and educational improvement activities are discussed.

#### Summary of findings on Output 2

Output 2 was achieved to the sufficient level although the level is lower than that of Output 1 mainly due to the relatively low evaluation from community members toward SS and difficulty to link with VDC and DDC.

Observing the results of Indicator 2-1 and 2-2-2, evaluation toward school support activities by SS is much lower than RP. Interviews during the schools visited by the Team revealed that schools seldom receive visits from SS. Because school visit is one of the functions of SS, it would be beneficial if SS's monitoring and school support activity is strengthened.

Nevertheless, it was confirmed that capacities of SS and RP were significantly increased through the Project. For example, they developed capacities to conduct/facilitate training in a participatory manner, to communicate better with community members, and to conduct monitoring based on SIP. Through the Project activities, they gradually developed confidence in conducting these activities.

Regarding capacity development of VDC and DDC, VDC and DDC staff participated in VEP and DEP workshops and learned how to develop them. According to the participants, the workshops were helpful to develop VEP and DEP. Toward the end of the Project, it will be necessary to ensure that VEP and DEP be updated regularly without Project support. Meanwhile, technical and financial support from VDC/DDC to SMC is still not sufficient due to the difference of supervising ministry and absence of elected bodies in those agencies. For example, it was found that one VDC has no budget to be allocated for SIP this year because of the focus on infrastructure. The linkage with SMC and DDC is weaker than that of VDC. It will be beneficial if DDC is included in the education network meeting held at the district level.

#### **Output 3: Policy options to suggest measures to be taken by MoE/DoE to achieve minimum quality in education nationwide are developed.**

##### **3-1 The number of technical guidelines and/or measures created and submitted to MoE/DoE**

Based on the project experiences, the following technical guidelines and/or measures were created and submitted to DoE: 1) Training Guide for SMC/PTA training, 2) Draft of Training Guide for SIP orientation, 3) Draft of DEP Guidelines, 4) Draft of RC Profile, 5) Draft format of annual SIP, 6) Draft Format of the VEP Review and Annual Action Plan, 7) Recommendation-I, 8) Draft of SISM Brochure, and 9) Draft of the Framework of SMC/PTA Capacity Development Training through the SISM Model: SMC/SIP Training for All Schools in 75 Districts, Three Year and Follow-up Action Plan.





### 3-2 The number of technical guidelines and/or measures for which MoE/DoE took some action

The following actions are taken by MoE/DoE regarding the above guidelines and measures: 1) The Training guide for SMC/PTA training was distributed to all the 75 districts; 2) DoE uploaded the TG on the DoE web-site; 3) Draft format of the annual SIP has been used and tested by the pilot schools; 4) Draft format of the VEP review and annual action plan was used and tested by the pilot VDCs; 5) Draft of SISM Brochure is being reviewed by DoE and the project team, and 6) Draft of the Framework of SMC/PTA Capacity Development Training through the SISM Model is being reviewed by DoE and the project team.

The project team is suggesting, instead of making a 5-year rolling SIP annually, to develop a 5-year periodic SIP every five years and prepare an annual SIP yearly since making a 5-year rolling plan every year is a laborious task. This new format is being implemented in the pilot districts. The same suggestion was made regarding DEP as well.

#### Summary of findings on Output 3

Output 3 has been achieved sufficiently as various documents have been developed and submitted, and used mainly in the pilot districts. The most visible achievement in Output 3 is development of Trainer's Guide and distribution of the guide to all the districts. According to DoE, the Trainer's Guide is highly appreciated nation-wide.

Currently Recommendation I was submitted, some actions have been taken by MoE/DoE, though more elaboration is needed by the Project and actions should be taken by MoE/DoE. The project team is now developing Recommendation II based on the results of the Endline Survey and experiences accumulated during the project period. The Project plans to hold a national level workshop to disseminate the achievement and lessons learned nationwide. It is expected, toward the end of the Project, that some kind of actions are taken by MoE/DoE regarding the recommendations made by the Project

In addition, MoE is now developing Capacity Development Plan for the education sector with support from various development partners. As the Project has rich experiences in capacity development of SS/RP and SMC/PTA/community members, the team is collaborating with Capacity Development Thematic Group to provide technical inputs in this regard.

#### 4-4 Inputs

As of October 31, 2010, inputs from the Japanese side and Nepalese side have been made in accordance with the RD as follows.

- (1) Japanese side

##### Japanese experts

A total number of seven experts were assigned to the Project under the category of Team

Leader/Educational Administration, Local Education Administration/Finance I, Local Education Administration/Finance II, School Management, Monitoring and Evaluation, and Project Coordinator. The total MMs for all the Japanese experts as of October 31, 2010 amount to 56.69.

#### Counterpart training in Japan

Seven counterparts were trained in Japan from April 5 to 19 in 2009 on local educational governance and school management with community participation. Among the seven counterparts, five were from MoE/DOE, one was from DEO Dhading, and the other was from DEO Rasuwa.

#### Counterpart training in the third country

Six counterparts from MoE/DoE were trained in Indonesia from May 23 to 31, 2010 aiming at exchanging information and lessons between the SISM Project and the PELITA Project, which has been conducted by the Ministry of Education, Indonesia in collaboration with JICA.

#### Operational Cost

The operational cost provided by the Japanese side amounts to Rs. 46,909,000 as of October 2010. It includes the cost for training and meetings, contract with NGOs, maintenance for equipment, counterpart training in Japan and in the third country, salary for local staff, transportation fee, office supplies and equipment.

#### Equipment

The cost for equipment amounts to 3,348,828 Yen. The equipment includes furniture, PC supplies, and vehicles.

#### Total Cost of the Input from Japanese Side

Total Cost of the Project will be shared with GON after the settlement of the expenditure.

(2) Nepalese side

#### Counterpart

At the central level, one Project Directors (Director General), and one Project Manager (Deputy Director of Program and Budget Section, under the Planning & Monitoring Division of DOE), and three counterparts, (Section Officer of Program and Budget Section Deputy Director of School Management Section at primary level, Deputy Director of School Management Section at secondary level), were assigned from DoE. In Dhading and Rasuwa Districts, one District



Education Officer is assigned from each DEO to the Project. All the SSs and RPs were made available as well.

#### Office space

The office space utilities and meeting/seminar rooms have been provided by DoE.

#### Training cost

Training for D-ToT and RC-ToT was made available by the budget of the Nepalese side. The cost amounts to Rs. 1,456,668.

#### **4-5 Activities Implemented**

Please refer Annex 4 for the list of activities implemented.

#### **4-6 Implementation Process**

Communication with counterparts at the central as well as district levels was sufficient and went smooth. At the central level, ARM functioned well to share the progress and issues regarding the Project among the key stakeholders. At the district level, bi-monthly meetings were held to share and discuss progress among DEO, SS, RP, VDC Secretaries, the project team and partner NGOs. At the SMC and community level, frequent monitoring and communication was made mainly by partner NGOs and RPs. Not only these formal occasions but also informal dialogue and sharing were made almost at daily basis, and it helped to develop good relationship with counterparts.

The ownership about the Project at the district level increased as the Project progressed. DEOs in both districts understand the progress and challenges of the Project well. For example, DEO Dhading is now suggesting to all the RCs to utilize RC fund for SISM related activities. High participation and commitment are also gained from RPs, SMCs, and community members.

Due to the political transition, factors such as weak functionality of DDCs and VDCs because of the absence of elected members, and tough coordination with various stakeholders affected smooth operation of the Project. Moreover, inadequate coordination and differences in priority between DEOs and DDCs/VDCs was another constraining factor. Therefore, role and responsibility of MoE, and DDCs and VDCs which are under MoLD should have been clarified before the Project started. In addition, some transfers of counterparts as well as vacancies in VDC Secretaries and SSs/RPs were a constraining factor for the implementation of Project. In addition, as counterparts at DoE are very busy with other tasks, they sometimes could not spare enough time, though they tried to manage to spare time for better communication.

## 5 Evaluation Results

### 5-1 Relevance

Relevance is high.

#### Relevance to the Nepalese and Japanese policy

The School Sector Reform Plan (SSRP) (2009-2015) is a national strategic plan to achieving the goals and objectives of basic and secondary education in Nepal. In the document, improving school-based management through empowerment of SMC, which is to be well linked with local government and PTA/community, is raised as one of the strategies to achieve the goal of ensuring equitable access to quality education

The Project is also in line with the Japanese aid policy to Nepal. Assistance to basic education was categorized within one of the priority assistance areas for Nepal, which is poverty alleviation in rural regions based on the perspective that basic education is one of the important basic social services which contributes to poverty reduction.

#### Relevance to the needs of the country and target group

The target districts were selected considering access from Kathmandu, basically for the purpose of frequent monitoring and support from the centre. Also, while Dhading has more population, being located along the country's main road, Rasuwa has fewer populations, being located in remote area. Selecting the two districts with different characteristics was relevant in terms of comparing the results, and developing a nationwide plan to disseminate the approach in near future.

The Project is in line with the needs of the target groups. Firstly, DEO, SS and RP have needs to develop their skills to support SMC through providing quality training and monitoring in order to promote school-based management. Secondly, DEO, DDC and VDC have needs to develop quality DEP and VEP reflecting SIP. Thirdly, SMC has needs to develop their capacities to prepare better SIP and implement it together with PTA and community people. Lastly, PTA and community have needs to improve their school. Therefore, the Project, which focused on capacity development of DEO, SS/RP, DDC, VDC, SMC and PTA on school-based management, which will eventually contribute to better access to and quality of education, meet the needs of the target group.

### 5-2 Effectiveness

The Project approach was effective to achieve the Project Purpose.

The prospective to achieve the Project Purpose is high considering the achievement level of the indicators as explained in "4-1 Achievement of Project Purpose". Moreover, many improvements at the school level were observed by interviews and observation; awareness level of SMCs and community members were increased, and they are actively involved in preparation,

implementation and monitoring of SIP, students attend school more regularly, teachers are better prepared for class, school infrastructure are constructed, students are actively involved in extracurricular activities, to name a few. From the achievement level of the Project Purpose and various improvements brought about by activated SMC and the community, the effectiveness of the project approach is confirmed.

As for effectiveness of training provided by the Project, it was proved to be effective to raise capacities of local stakeholders. By providing intensive and systematic training in participatory and practical manner followed by close monitoring and follow-up activities, capacity development at the local level was ensured. Regarding capacities of SS and RP, as indicated in the Internal Terminal Evaluation Report, SS and RPs rated that their capacities for 1) updating the SIPs, and 2) monitoring, and guiding schools/SMCs were steadily increased. Meanwhile, their capacities regarding 3) assisting VDC/VEC in preparing/updating VEP, and 4) preparing DEP were developed as well, but not to the extent of the first two items. Some of the reasons for the difference could be that SS and RP have been conducting the first two activities for a long time while the latter two activities are relatively new to them. As for capacities of SMCs, their capacities to reflect the community needs to SIP, prioritize and plan activities, implement and monitor SIP in a participatory manner, and mobilizing local resources have been improved

The training procedure developed by the Project was packaged into the Trainer's Guide, which has been distributed to all the 75 districts. It is appreciated by the districts as a practical guideline. As it was developed together with DoE counterparts, the revision will be made by the Nepalese side according to the necessity.

Community mobilization activities conducted by the two partner NGOs was effective in ensuring effects at the community level. Community mobilizers of the NGOs ensured community mobilization, close assistance to SMCs and the community, and monitoring at the school level. As a result, SMCs and community people are more actively involved with school-related meetings and activities.

As for the coordination among DEO, DDC and VDC, it did not function effectively due to the absence of members of DDC and VDC and insufficient information sharing among the agencies which are under the supervision of MoE and MoLD.

### 5-3 Efficiency

Efficiency is relatively high.

Although some changes in schedule were made, most of the project activities were implemented as planned.

The Project implemented a number of activities to produce steady Outputs. A number of various training and follow-up activities were conducted from the district level to the SMC level.

As a result, 92 SMCs/PTAs, community people of the pilot VDCs, Head Teachers and/or teaches of the pilot schools, DDC staff, DEO staff, SSs, RPs, VDC secretaries, and students (Child Club members) were trained. The Project trained RPs in non-pilot VDCs together with RPs in pilot VDCs because this way, non-pilot areas can benefit to some extent with relatively small inputs. At the same time, SMCs in non-pilot VDCs were trained by SIP orientation conducted at non-pilot schools in coordination with the government funded training. Moreover, student representatives at Lower Secondary School (LSS) and Secondary School (SS) levels were trained because many pilot schools have affiliated Lower Secondary and/or Secondary schools.

Most of the inputs were adequate in terms of quality, quantity, and timing to produce steady outputs. However, regarding training in Japan and in the third country, the effects produced by the input could have been maximized if counterparts who are more directly involved in the Project had participated in the training.

Because DoE and DEO are under Ministry of Education, the project management system among those agencies functioned effectively as well as efficiently. However, DDC and VDC are in the line of MoLD, it was difficult to involve these agencies in the project management system although efforts were made.

The Project was able to utilize existing resources of the Nepal side, which include SMC and SIP system, EMIS data, staff at DoE and MoE as resource persons in DEP workshop, and experiences of partner NGOs at the community level. Also, the Project made efforts to reduce costs by utilizing public transportation and government facilities for training.

Regarding coordination with other development partners, experiences and materials of Save the Children and World Education in their SMC/SIP related programs were shared. As for coordination with other schemes, information sharing with JOCVs, CASP and SHNP was made. The Project coordinated well with SHNP in conducting District ToT in the pilot districts of SHNP Project.

#### 5-4 Impact

Impact is observed to some extent at this moment and can be observed in the future with MoE's continuous initiative for promotion of the education policy for EFA.

As indicated in "4-2 Achievement of Overall Goal", the signs to achieve the goal are observed. It is necessary, at the time of ex-post evaluation, to confirm the operation level of SMC, and analyze how SMCs' activities are contributing to improvement in NER and dropout rate together with other contributing factors such as on-going educational programs.

Besides the Overall Goal, some positive impacts are observed. Firstly, the schools in non-pilot VDCs benefit from the Project, planning to or already having been able to improve their SIP. This became possible because: 1) RPs in non-pilot VDCs are trained together with RP

in pilot VDCs, and they provided support to SMCs in non-pilot VDCs, using the knowledge and skills acquired through the training and their own RC development fund, 2) the government of Nepal provided fund to conduct District level and RC level SIP training nation-wide, and SISM provided budget and technical support to conduct school level SIP orientation in all the schools in the pilot districts. Secondly, Training Guide developed by the Project was printed and distributed nation-wide. It is evaluated highly from other districts as a practical guide. Thirdly, PTA, Child Club and Mothers Group were activated, and their awareness regarding school management with community participation was raised. They started to participate in planning and implementation of SIP actively. Activation of these SMC/school-affiliated groups helped to reinforce community participation in school improvement. Lastly, students at higher level (L.S.S, S.S.) benefited from the Project as well because many primary schools have affiliated L.S.S. and S.S.. They formed Child Club and actively participate in implementation of SIP and extracurricular activities by their own initiative.

#### 5-5 Sustainability

Sustainability can be expected if appropriate budget is ensured, and MoE/DoE mainstream the model and the process in the existing system.

##### Policy and Budgetary Aspect

It is likely that the policy to promote school management with community participation and capacity development of SMC will continue as stipulated in SSRP. Therefore, there is a possibility to integrate the project approach into SSRP and Capacity Development Plan. In terms of budget, utilization of RC fund could be one option to sustain the project effects produced at the school level.

##### Institutional Aspect

The project implementation system will be continued because the Project did not develop a new system, but utilized existing government system. However, contract with NGO will be difficult if the Project leaves.

In DoE, the school management matters and SIP matters are coordinated by the School Management Section, while the DEP and VEP are coordinated by the Program and Budget section. Therefore, it is important to establish sustainable coordination within DoE to sustain and scale-up the ongoing efforts.

Compared to DoE and DEO, participation of VDC and DDC in the Project was not satisfactory. Therefore, it may be difficult to expect sufficient involvement of VDC and DDC in the project implementation system in future as well unless some kind of coordination is made between MoE and MoLD.

As for personnel, since many VDC secretary posts are vacant, one secretary covers many VDCs. Therefore, it may be difficult to obtain close support because VDC secretaries are busy.

Also, it is important to develop a system to retain institutional memory in case of transfer and assignment of new personnel.

#### Capacity Aspect

Capacities of DoE, DEO, SS, RP, VDC, and SMC were developed enough to continue the implementation of the activities. Although community mobilizers will not be available after the Project terminates, RPs will be able to mobilize SMCs and community to some extent, and conduct monitoring. It is essential to secure sufficient budget for monitoring in order to sustain and spread the effects produced by the Project.

## **6 Conclusion**

The Project presented the effective approaches and measures to plan and implement the improvement of school management by mobilizing SMCs, communities, parents and children in order to enhance the effects of the Government Policy that promotes the improvement of school management by communities themselves, which has been the core agenda for the decade.

For this purpose, it was found out that the central government should not only disseminate the policy but also provide the necessary capacity development at district and school level in order to enhance the effectiveness of its policy.

As a result, in the target areas of the Project, the terminal evaluation team confirmed that the school management has been steadily improved with community participation and with government support which is the Project Purpose. It is widely observed that SIP is a minimum requirement to be submitted to get the Grant from the Government and is formulated by the specific people such as Head teachers. However in the target areas, SIP functions as an active instrument for the communities to understand the real situation of their own schools and makes them consider how they could contribute to the school without enough budget, which drove the communities to take actions by themselves for better school management in many pilot schools.

On the other hand, because of the political transition, it makes difficult to fully function the decentralization. Due to this situation, it is still difficult to link SIP, VEP and DEP and for the community to access to the fund to be released by DDCs and VDCs.

Therefore, to make the school management with the participation of the community fully functional, the external factors should be met. However, the measures to enable the outcomes gained from the Project sustainable, namely, appropriate monitoring and follow-up by the education administration would maximize the outcomes of the Project when the appropriate environment would be in place in the future.

In spite of the constraining factors beyond the Project as mentioned above, good relationship and trust established among MoE/DoE/DEO, Japanese Experts, Partner NGOs and Project staff, and their responsible attitudes led to the achievements at the satisfactory level. The



Team respects for the efforts made by them on this occasion.

The Team is sure that the outcomes presented by the Project would contribute to the effective and efficient implementation of the SSRP initiated by the Nepalese Government. The team could observe the impact such as MoE already distributed nationwide the Teaching Guide for SMC/PTA training developed by the Project and held the dissemination workshop in several regions. Also the Project Director expresses his strong will to spread out the outcomes of the Project in the other districts.

While there are some issues remained for further consideration as mentioned in the next section, it is expected that the outcomes and challenges of the Project should be shared among MoE as well as various stakeholders like development partners and NGOs, and collaboration mechanism should be in place for attaining the common goal presented in SSRP, which expects to enable the Nepalese Government to reform the education sector by its own hand.

## 7 Recommendations

### **[Recommendations to be implemented during the Project Period]**

#### **(1) Full implementation of the activities in the remaining period of the Project**

It is recommended that following activities planned during the Project should be fully implemented.

##### **1) Output 1: Feed back of the Result of Evaluation Study to the Field Level**

During the exercise of the terminal evaluation study, some school requested that the result of the survey should be shared with them. As pointed out by the school, it is important that the Project members would feedback the result of the survey in response to the information each school has provided. It could be also expected that effective utilization of the result of the survey could encourage them and enhance their activities for school improvement furthermore.

##### **2) Output 1: Follow up of Non-Pilot Schools**

The Project supported the training of the non-pilot schools as a part of the national SMC/PTA training program initiated by MoE. In the terminal evaluation exercise, it was confirmed that awareness of non-pilot schools has just been raised. In this regard, it is necessary to conduct continuous follow-up by SS/RP so that those schools would be encouraged to take actions for improvement of the school management. These activities should be continuous by accommodating them in the SS/RP's regular work and this could contribute to the achievement of the Overall Goal.

##### **3) Output 2: Activities to Strengthen the Continuous Collaboration and Coordination with VDCs and DDCs**

The terminal evaluation team found that the linkage among DEO/SMCs and VDCs/DDCs



is being established but still weak, while the various intervention by the Project have been conducted such as formulation of VEP, DEP with involvement of various stakeholders and coordination activities between SMC and VDCs/DDCs for SIP implementation. Although there is a limitation of the interventions by the Project due to the situation that members of VDCs and DDCs are not yet elected, it is suggested that continuous awareness raising among concerned stakeholders should be conducted on the occasions of Bi-Monthly Meeting and the workshops so that the meetings and gatherings introduced by the Project would be sustainable.

**4) Output 3: Recommendations to be considered by MoE/DoE**

The Project proposed some recommendations for school improvement with community participation based on the practices on the ground. It is suggested that MoE/DoE should consider accommodating the relevant recommendations in the existing system for better functioning of the MoE Policy.

And, while it is for sure that participatory school management call for community's initiative and they can improve the school management by themselves to some extent, there are some issues which cannot be solved by them. It should be noted that those issues should not cause the gaps between districts and/or schools. Therefore, on the process of elaboration of the current recommendations under Output 3, not only the equity from the view point of the administration side, but also some considerations for the schools in disadvantaged situation should be taken into account.

**5) Standardization and Documentation of SISIM Initiative**

The Project does not intend to introduce new concepts nor system, rather improve the existing system of SIP/VEP/DEP formulation and implementation process. In this regard, it can be said that SISIM Initiative proposes the approaches toward the improvement of school management. Therefore, it is suggested that the outcomes of the Project and the approaches applicable to the other districts should be compiled in an easy manner based on the achievements of the Project and should be shared with Nepalese stakeholders, NGOs and other development Partners.

**(2) Actions to be taken after the termination of the Project and Clarification of the roles and responsibilities of the concerned sections under DoE**

After the termination the Project, it is expected that the Project activities in the two Pilot Districts would be continued as well as spread out to the Non-Pilot VDCs in these Districts. In addition, continuous support to the two Pilot Districts as well as expansion to the other districts is anticipated by MoE/DoE's initiative. Therefore, it is suggested that the roles and responsibilities of the concerned sections under MOE/DOE/DEOs should be clarified with the



assignments of the staff in charge and clear job order and necessary budget should be secured.

**(3) Importance of the field visits by MoE/DoE**

MoE/DoE staffs conduct field visits on the occasions of the training, the mid-term review and the terminal evaluation study. Those occasions are precious to confirm the outcomes of the Project as well as to observe the real situation at DEO and school level.

MOE is in charge of policy formulation and DoE is in charge to develop implementation strategies. However, at the same time MOE/DOE are to be a main actor to consider the measures to implement the policy. In view of this, it is expected that MoE/DoE staffs to find the time to visit the field and regular monitoring should be taken place during and after the the Project period.

**【Recommendations to be implemented after the termination of the Project】**

**(1) Actions to be taken for mainstreaming the outcomes of the Project**

As mentioned above, in order to make effective school management with community participation, the necessity for capacity development at school and district level is proved by the practices of the Project. On the other hand, some development partners and NGOs have conducted the same kinds of support in this field. Therefore, MoE should share and coordinate the various interventions and outcomes including SISM Initiative, and accommodate the outcomes of the capacity development by the Project in SSRP including Capacity Development Plan which is under formulation, with appropriate allocation of the budget. And, the activities for Capacity Development should be comprehensive as trainings followed by monitoring and follow-up activities.

**(2) Utilization of Resources developed by the Project**

In the implementation of the Project, the training task-force team was established at the central level and the elaboration of the training contents has been made at the district level. The staffs involved in this process are the precious resources for the expansion of school management model developed by the Project in other districts. In fact, RPs capacitated by the Project played an active role in introducing SIP in the other districts where the other JICA Project "SHNP" is implemented, so that the same could be applied in the other occasions. In addition, it is also proposed that Pilot schools could be good references for other districts as well as other stakeholders engaged in SIP activities.

## **8 Lessons learned**

### **(1) Application of existing tools**

The Project has just presented how to apply the tools for the participatory school based management which had been already introduced by the Government of Nepal, not something new. Because of that, it was easily accepted by the concerned officials of MOE/DOE. Therefore, it could be said that it is necessary to survey the existing systems and tools in the country at the beginning of the project and apply them effectively in order to enhance the sustainability of the Project.

### **(2) Consideration of sustainability of the Project in the involvement of NGOs**

It would be effective to involve NGOs in the project in order to have tangible results within certain period. However, it is not appropriate to alternate the government with NGOs from the viewpoint of the sustainability of the project. In the Project, the NGOs have played the backseat roles and hired the community people as social mobilizers in stead of dispatching most of staff from outside the districts. Because of that, it could be said that the Project has been implemented in the sustainable way. Therefore, it is suggested that the same consideration will be taken in case the partner NGOs are involved in similar future projects.

### **(3) Lessons for the implementation of the participatory school management**

#### **1) Importance of facilitation for raising awareness of community**

In the Project, community realized the actual situation and aware of their own roles and responsibility by utilizing a tool such as School Self Assessment as well as the non-budgetary school management activities have been focused. Because of this facilitation at the earlier stage of the Project, SMCs, schools and communities have raised awareness and gained the confidence that they can improve schools by themselves, which has become the promoting factor for further school management activities.

#### **2) Improvement of the quality of education by the participatory school management**

The participatory school management enhances the community awareness. It leads to monitoring of schools by communities and decreases the absence of teachers and students as a result. However, in order to respond to the communities' higher expectations on the students' learning achievement, the activities for the improvement of the quality of education should be included in the participatory school management with referring to the cases of similar projects



End

**ANNEX 1 Project Design Matrix**

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

Target area: Dhading District and Rasuwa District

Project Period: February 26<sup>th</sup> 2008 ~ February 25<sup>th</sup> 2011

PDM Ver.3 (Date: November 20<sup>th</sup>, 2009)

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p><b>Overall Goal:</b> The enrolment rate and dropout rate of primary school in the target area are improved.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Increase in the net enrolment rate in primary school age children in the target area</li> <li>Improvement of the dropout rate in primary school children in the target area</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Education statistics by DEO EMIS</li> <li>Education statistics by DEO EMIS</li> </ol>	<p>MoE continues to promote the education policy for "Education for All" Socio-economic and political situation in the target areas is not worsened.</p>
<p><b>Project Purpose:</b> School management is improved with community participation and with government support in the target area.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1 Number of the target schools which get the 100% of the completion rate (%) of the non-budgetary activities in their latest school year SIPs</li> <li>1-2 Number of the target schools which get the 80% and above average completion rate (%) of the low budgetary activities in their latest school year SIPs.</li> <li>1-3 Number of the target schools which get the 30% and above average completion rate (%) of the budgetary activities in their latest school year SIPs</li> <li>1-4 Completion rate of the budgetary activities is to increase comparing to the before-SISM situation</li> <li>2 The average of the satisfaction level of parents and community members with school management, of the schools, is to become "3.5" and above by 5-level rating</li> <li>3. The amount (converted into NRs) contributed to school activities by parents and community members in the latest school year at the timing of the end-line survey is to increase 20% from the year 2005 in the target schools</li> <li>4. As per legal provision, 75% and above of the target schools are to share the financial audit reports and the social audit reports of the latest school year with the SMCs.</li> <li>5-1 No. of events, related to the school management, supported by the local government is to increase comparing to the before-SISM situation</li> <li>5-2 The contents and the areas of the support.</li> <li>6 Increase in the accessing to the VDC/DDC funds by the target schools</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Self assessment by the SMCs</li> <li>Focus group discussions with the parents and SMCs</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>Focus group discussion with the parents and SMCs</li> <li>Financial data collection from the pilot schools by the SISM Project</li> <li>Focus group discussions with the parents and SMCs</li> <li>School audit reports - financial and social audit report</li> <li>Focus group discussions with the parents and SMCs</li> <li>Interview of DEO, DDC/DEC and VDC/VEC by the SISM Project</li> <li>Focus group discussion with the parents and SMCs</li> <li>Interview with the DEO personnel</li> </ol>	<p>MoE continues to promote the policy of school-based management.  MoE continues to promote the policy of community involvement in schools</p>

<p><b>Outputs:</b></p> <p>1. The capacity of SMC to manage school by community participation is improved</p>	<p>1-1 100% of the target SMCs are to select members reflecting disadvantaged groups and the participation of all the members is to be improved in decision making of the SMCs comparing to the before-SISM situation.</p> <p>1-2 80% and above of the target schools are to have SIPs in which they reflect and prioritize the community needs in the planning section and to get "3.0" and above by 5-level rating.</p> <p>1-3 100% of the target schools, which have prepared the SIPs, are to include parents and community members in their SIP formulation process.</p> <p>1-4 50% and above of the target schools are to get "3.0" and above by 5-level rating about SMCs' SIP implementation and monitoring.</p> <p>1-5 The level of participation of the parents including the disadvantaged groups in the mass gathering (parental gathering, schools' annual functions etc.) is to increase comparing to the before-SISM situation</p> <p>1-6 The number of SMCs which could improve their planning and implementing activities for out-of-school &amp; dropout children and the contents of the activities comparing to the before-SISM situation</p>	<p>1-1 Focus group discussions with the parents and SMCs</p> <p>1-2 Self assessment by the SMCs and rating by the DEO, SSS and RPs.</p> <p>1-3 Focus group discussions with the parents and SMCs</p> <p>1-1 Self assessment by the SMCs</p> <p>1-5 Focus group discussions with the parents and SMCs</p> <p>1-6 Focus group discussions with the parents and SMCs</p>	<p>MoE continues to promote the policy and strategy of SMC &amp; SIP.</p> <p>The budget allocation to SIP does not decrease.</p> <p>The budget of the DDC/VDC does not decrease.</p> <p>The changes of economic &amp; political situation do not affect the activities in the target area.</p> <p>Frequent transfer of counterpart personnel does not occur.</p>
<p>2. The capacity of DEO, DDC and VDC to technically and financially support school-based management is improved.</p>	<p>2-1 SS and RPs visit schools as provisioned in education regulations at least (3 times per month for SS, 2 times per responsible school per year for RP)</p> <p>2-2-1 100% of the schools located in the disadvantaged areas among the target schools are to be visited once by the SSS and RPs in the latest school year at the timing of the end-line survey and 80% and above of the schools located in the disadvantaged area are to be visited twice.</p> <p>2-2-2 Purpose of visits and types of support need to be checked to understand the quality.</p> <p>2-3 The average of the SMCs' satisfaction level with the SSS/RPs support is to get "3.0" and above by 5-level rating.</p> <p>2-4 Number of the target schools/SMCs is to increase comparing to the before-SISM situation, which participated in the technical and financial consultation with the VDCs. And the number of the target schools/SMCs which could receive the supports from VDCs.</p> <p>2-5 Number of the target schools/SMCs is to increase comparing to the before-SISM situation, which participated in the technical and financial consultation with the DDCs. And the number of the target schools/SMCs which could receive the supports from DDCs.</p> <p>2-6 The number of the regular stakeholders' networking meetings at the districts and VDC levels with regard to the educational issues.</p>	<p>2-1 Questionnaire survey of the SSS and RPs by the SISM Project</p> <p>2-2 Questionnaire survey of the SSS and RPs by the SISM Project</p> <p>2-3 Focus group discussions with the parents and SMCs</p> <p>2-4 Focus group discussions with the parents and SMCs</p> <p>2-5 Focus group discussions with the parents and SMCs</p> <p>2-6 Interview of DEO, DDC/DEC and VDC/VEC</p>	

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

Annex 2 Plan of Operation and Performance (March 2008 - October 2010) of SISM

		1st JFY												2nd JFY												3rd JFY																																																																							
		2008												2009												2010																																																																							
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3																																																											
Assignment Period		[Shaded]												[Shaded]												[Shaded]																																																																							
Monitoring Reports		△ C/R												△ Mid												△ End												△ Mid												△ End												△ Mid												△ Draft-F/R												△ F/R											
Other Outputs		△ Baseline																								△ Recommendations1												△ End-line												△ Recommendations3																																															
(1) Discussions on Basic Profiles		Performance	[Shaded]																																																																																														
(1-1) Discussion of Selection Criteria		Plan	[Shaded]																																																																																														
(1-2) Discussion of Selection Criteria		Performance	[Shaded]																																																																																														
(1-3) Preparation of Inspection Object		Plan	[Shaded]																																																																																														
(1-3) Preparation of Inspection Object		Performance	[Shaded]																																																																																														
(1-4) Discussion with DOE		Plan	[Shaded]																																																																																														
(1-4) Discussion with DOE		Performance	[Shaded]																																																																																														
(1-5) Set up of the Project Office		Plan	[Shaded]																																																																																														
(1-5) Set up of the Project Office		Performance	[Shaded]																																																																																														
(1-6) Selection of Partner NGO(s)		Plan	[Shaded]																																																																																														
(1-6) Selection of Partner NGO(s)		Performance	[Shaded]																																																																																														
(1-7) Selection of Pilot Schools		Plan	[Shaded]																																																																																														
(1-7) Selection of Pilot Schools		Performance	[Shaded]																																																																																														
(1-8) Baseline Survey		Plan	[Shaded]																																																																																														
(1-8) Baseline Survey		Performance	[Shaded]																																																																																														
(1-9) Kick-off Seminar		Plan	[Shaded]																																																																																														
(1-9) Kick-off Seminar		Performance	[Shaded]																																																																																														
(1-10) Information Distribution to Districts		Plan	[Shaded]																																																																																														
(1-10) Information Distribution to Districts		Performance	[Shaded]																																																																																														
(2) Project Management (Preparation and Implementation)			[Shaded]																																																																																														
(2-1) Bi-monthly Meeting of Annual Review Meeting		Plan	[Shaded]																																																																																														
(2-1) Bi-monthly Meeting of Annual Review Meeting		Performance	[Shaded]																																																																																														
(2-2) Bi-monthly Meeting with Pilot District		Plan	[Shaded]																																																																																														
(2-2) Bi-monthly Meeting with Pilot District		Performance	[Shaded]																																																																																														
(2-3) Preparation/Conduct of Training in Japan and in the Third Country (Indonesia)		Plan	[Shaded]																																																																																														
(2-3) Preparation/Conduct of Training in Japan and in the Third Country (Indonesia)		Performance	[Shaded]																																																																																														
(2-4) Preparation of Monitoring Report (Mid-term Progress Report)		Plan	[Shaded]																																																																																														
(2-4) Preparation of Monitoring Report (Mid-term Progress Report)		Performance	[Shaded]																																																																																														
(2-5) Internal Mid-term Evaluation		Plan	[Shaded]																																																																																														
(2-5) Internal Mid-term Evaluation		Performance	[Shaded]																																																																																														
(2-6) JICA Mid-term Evaluation		Plan	[Shaded]																																																																																														
(2-6) JICA Mid-term Evaluation		Performance	[Shaded]																																																																																														
(2-7) Public Relations		Plan	[Shaded]																																																																																														
(2-7) Public Relations		Performance	[Shaded]																																																																																														
(3) Component 1: Improvement in School Management			[Shaded]																																																																																														
(3-1) SMC Training Needs Assessment		Performance	[Shaded]																																																																																														
(3-2) Preparation/review of SMC Training Program		Plan	[Shaded]																																																																																														
(3-2) Preparation/review of SMC Training Program		Performance	[Shaded]																																																																																														
(3-3) Support/follow-up of SMC Member Election		Plan	[Shaded]																																																																																														
(3-3) Support/follow-up of SMC Member Election		Performance	[Shaded]																																																																																														
(3-4) Updating of Training Program		Plan	[Shaded]																																																																																														
(3-4) Updating of Training Program		Performance	[Shaded]																																																																																														
(3-5) SMC Training Part-1 (SIP Preparation)		Plan	[Shaded]																																																																																														
(3-5) SMC Training Part-1 (SIP Preparation)		Performance	[Shaded]																																																																																														
(3-6) SMC Training Part-2 (Implementation, monitoring etc.)		Plan	[Shaded]																																																																																														
(3-6) SMC Training Part-2 (Implementation, monitoring etc.)		Performance	[Shaded]																																																																																														
(3-7) Plan of Action to Improve Enrollment		Plan	[Shaded]																																																																																														
(3-7) Plan of Action to Improve Enrollment		Performance	[Shaded]																																																																																														
(3-8) Improvement in SIP Report Writing		Plan	[Shaded]																																																																																														
(3-8) Improvement in SIP Report Writing		Performance	[Shaded]																																																																																														
(3-9) End of Academic Year Assessment		Plan	[Shaded]																																																																																														
(3-9) End of Academic Year Assessment		Performance	[Shaded]																																																																																														
(3-10) Monitoring of SIP Preparation and implementation		Plan	[Shaded]																																																																																														
(3-10) Monitoring of SIP Preparation and implementation		Performance	[Shaded]																																																																																														
(3-11) Creation of SMC/SIP Model		Plan	[Shaded]																																																																																														
(3-11) Creation of SMC/SIP Model		Performance	[Shaded]																																																																																														
(3-12) School Maintenance of Grant-aid Schools		Plan	[Shaded]																																																																																														
(3-12) School Maintenance of Grant-aid Schools		Performance	[Shaded]																																																																																														
(3-13) Improvement of SIP Monitoring		Plan	[Shaded]																																																																																														
(3-13) Improvement of SIP Monitoring		Performance	[Shaded]																																																																																														
(3-14) Conducting of SMC/SIP Training with the Non-pilot Schools		Plan	[Shaded]																																																																																														
(3-14) Conducting of SMC/SIP Training with the Non-pilot Schools		Performance	[Shaded]																																																																																														



		1st JFY				2nd JFY				3rd JFY					2011											
		2008				2009				2010					2011											
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
<b>(4) Components, Outputs, Activities and Deliverables</b>																										
(4)-1 Survey on DEO Programs/Projects	Plan																									
	Performance																									
(4)-2 Relationship among DEP, VEP and SIP	Plan																									
	Performance																									
(4)-3 Workshop with DDC and VDC	Plan																									
	Performance																									
(4)-4 Training of VDC	Plan																									
	Performance																									
(4)-5 Training of DDC	Plan																									
	Performance																									Plan
(4)-6 Support for DEO Monitoring	Plan																									
	Performance																									
(4)-7 Networking Workshop	Plan																									
	Performance																									Plan
(4)-8 Support in SIP Marketing and Fund Raising	Plan																									
	Performance																									
(4)-9 Creation of DEP/VDC Training Model	Plan																									
	Performance																									
(4)-10 Establishment of Monitoring System	Plan																									
	Performance																									
<b>(5) Components, Preparation of Policy Recommendations and Policy Coordination</b>																										
(5)-1 Understanding of Decentralization Progress	Plan																									
	Performance																									
(5)-2 Survey on Programs to Address Disparity	Plan																									
	Performance																									
(5)-3 Wrap-up of DEO Programs	Plan																									
	Performance																									Review
(5)-4 Wrap-up of Ministry Programs	Plan																									
	Performance																									meeting
(5)-5 Creation of Policy Recommendations 1 & 2	Plan																									
	Performance																									Session 1 Session 2
(5)-6 Coordination with SSR and Other Policies	Plan																									
	Performance																									
(5)-7 Output Dissemination Workshop	Plan																									
	Performance																									Plan
(5)-8 Training Guide Dissemination Symposium (Workshop)	Plan																									
	Performance																									Central System System
(5)-9 Endline Survey	Plan																									
	Performance																									
<b>(6) Project Management (Evaluation and Reporting)</b>																										
(6)-1 Internal Terminal Evaluation	Plan																									
	Performance																									
(6)-2 JICA Terminal Evaluation	Plan																									
	Performance																									
(6)-3 Annual Review Meetings	Plan																									
	Performance																									
(6)-4 Annual Progress Report	Plan																									
	Performance																									
(6)-5 Final Report	Plan																									
	Performance																									

Annex 3 Evaluation Grid

Question	Data Required	Results
<p>3-1 Achievement</p> <p>Progress made toward Outputs</p> <p>Progress toward Output 1: The capacity of SMC to manage school by community participation is improved</p>	<p>1-1 100% of the target SMCs are to select members reflecting disadvantaged groups and the participation of all the members is to be improved in decision making of the SMCs comparing to the before-SISM situation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ In 2065, among all the 92 pilot schools, there were three SMCs without any female members. In 2066, among 90 pilot schools, from which correct data were collected out of 92 pilot schools, there is one SMC which does not have any female members.</li> <li>◆ In 2065, among all the 92 pilot schools, there were 57 SMCs which had no Dalit members. In 2066, among 90 pilot schools there were 43 pilot schools without any Dalit members.</li> <li>◆ In 2066, there were two SMCs, whose chairperson was female, and there were four SMCs whose chairperson was Dalit.</li> <li>◆ Through interviews, it was confirmed that participation of women and Dalit in SMC was improved in terms of quantity and quality. During the interviews with SMCs, it was observed that woman and Dalit members were expressing their opinions without hesitation. Also, a woman in mothers group pointed out that activities of mothers groups enhanced her mobility. At the same time, some stakeholders mentioned that disadvantaged groups need more support for their more meaningful participation, and some of them tend to be absent from meetings.</li> <li>◆ Therefore, improvements in participation of disadvantaged groups are observed, but there is room for improvements as well.</li> <li>◆ Issues such as illiteracy, lack of education and poverty are some of the constraining factors for their participation. As these issues are beyond the scope of the Project, it was difficult to make some intervention within the Project.</li> </ul>
<p>1-2 80% and above of the target schools are to have SIPs in which they reflect and prioritize the community needs in the planning section and to get "3.0" and above by 5-level rating</p>	<p>◆ 88 pilot schools (97.8%) rated "3.0" and above about the level of reflection of community needs in SIP.</p> <p>◆ It was confirmed through interviews that pilot schools now hold meetings with community people and parents to make SIP. The meetings are held in a participatory manner, in which participants share their opinions and needs, identify challenges of the school together, discuss the solutions, and prioritize them. Therefore, the needs of community are well reflected in the current SIP while in many schools it was developed mainly by Head Teacher.</p>	
<p>1-3 100% of the target schools, which have prepared the SIPs, are to include parents and community members in their SIP formulation process</p>	<p>◆ 100% of the pilot schools include parents and community members in their SIP consultation and SIP approval meetings.</p> <p>◆ It was confirmed through interviews that pilot schools now hold meetings with community people and parents to develop SIP. The meetings are held in a participatory manner, in which participants share their needs, identify challenges of the school together, discuss the solutions, and prioritize them.</p>	
<p>1-4 50% and above of the target schools are to get "3.0" and above by 5-level rating about SMCs' SIP implementation and monitoring</p>	<p>◆ 84 pilot schools (93.3%) rated 3.0 and above by 5-level rating.</p> <p>◆ It was confirmed through interviews that activities are being implemented according to SIP. Also, SMCs can conduct monitoring because time schedule, budget, and strategy for each activity is already identified in SIP.</p> <p>◆ Previously, in many schools, SIP was not used for actual implementation and monitoring as expected.</p>	
<p>1-5 The level of participation of the parents including the disadvantaged groups in the mass gathering (parental gathering, schools' annual functions, etc.) is to increase comparing to the before-SISM situation</p>	<p>◆ More meetings, such as SMC/PTA meetings, parents gathering and mothers gathering were held in 2066 than 2064: in Dhading, from 429 meetings to 689 meetings, and in Rasuwa 189 meetings to 287 meetings in 2066. As the number of meetings was increased, participants, who are parents, including those from disadvantaged group, were increased. However, the percentage of the disadvantaged groups in the total participants remains almost the same.</p> <p>◆ Because not all the communities have Dalit households, inclusion or participation of Dalit population is not necessarily an important indicator for the communities without Dalit population.</p>	
<p>1-6 The number of SMCs which could improve their planning and implementing activities for out-of-school &amp; dropout children and the contents of the activities comparing to the before-SISM situation</p>	<p>◆ The total number of activities conducted for out-of-school and dropout children in the pilot areas in 2066 increased compared to the data of 2064: in Dhading, from 238 activities to 375, in Rasuwa, from 328 to 373. If the data is disaggregated by VDC, out of eight pilot VDCs, six VDCs show increase. The activities include encouragement to children, parents and house visits.</p>	

Question	Data Required	Results
<p>Progress toward Output 2: The capacity of DEO, DDC and VDC to technically and financially support school-based management is improved</p>	<p>2-1 SS and RPs visit schools as provisioned in education regulations at least 3 times per month for SS, 2 times per responsible school per year for RP</p>	<p><b>Resource Person</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ The actual frequency of the visits could not be known, most of the visits were conducted under the Project.</li> <li>◆ In Dhading, in one VDC, more than 90% of the respondents (members of SMOs and PTAs), answered that Resource Persons now conduct more visits. In other three VDCs, around 80-90% of respondents answered positively to the same question. In one VDC the data are not available because there are no RPs assigned.</li> <li>◆ In Rasuwa, in one VDC around 70-80% of the respondents answered positively to the same question while 50-60% answered positively in the other two VDCs. The reason for the relatively low evaluation results for Rasuwa compared to Dhading can be that some VDCs are located in very remote area in Rasuwa.</li> </ul> <p><b>School Supervisor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ In Dhading, in one VDC, more than 80% of the respondents answered that School Supervisor conduct more visits (the main reason is that a SS functioned as RP because of vacancy of RP position), and in another VDC around 40% answered positively to the same question. In the other three VDCs, positive answer was around 1-10%, and most of the respondents answered negatively or neutrally.</li> <li>◆ In Rasuwa, the evaluation is more negative; in one VDC, all the respondents answered negatively to the same question, and in another VDC, more than half answered negatively. Data from the other VDC were not obtained.</li> </ul> <p>One of the reasons for the negative evaluation can be that two out of three positions for SS were not filled, and one SS was mainly engaged in all the administrative works.</p>
<p>2-2-1 100% of the schools located in the disadvantaged areas among the target schools are to be visited once by the SSs and RPs in the latest school year at the timing of the end-line survey and 80% and above of the schools located in the disadvantaged area are to be visited twice</p>	<p>2-2-2 Purpose of visits and types of support need to be checked to understand the quality</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ For conducting and monitoring the SISM project activities, the schools located in the disadvantaged areas were visited by SSs and RPs at least twice.</li> </ul> <p><b>SSs and RPs visited those schools for assisting and monitoring their SIP updating, conducting appraisal and implementing activities, and facilitating SMC/PTA training.</b></p> <p><b>Resource Person</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ In Dhading, in one VDC, more than 90% of the respondents answered positively to the question of whether or not the quality of support and follow-up activities of RPs are improved. In one VDC, more than 87% of the respondents answered positively to the question. In two VDCs, around 75-80% of the respondents answered positively to the same question. Data are not available from one VDC.</li> <li>◆ In Rasuwa, in one VDC, more than 75% responded positively to the same question. In the other two districts around 55-65 % of people responded positively.</li> </ul> <p><b>School Supervisor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ In Dhading, in one VDC more than 60% of the respondents answered positively to the question of whether or not the quality of support and follow-up activities of SS are improved. The main reason for the high evaluation is that a SS functioned as RP as well because of vacancy of a RP position. In another VDC, around 40-50% responded positively. In the other three VDCs, positive answer was around 1-15%, and the answer was mostly negative or neutral.</li> <li>◆ In Rasuwa, in one VDC, all the respondents answered negatively to the question. In another VDC, half of the respondents answered negatively. Data are not available from one VDC.</li> <li>◆ Observing the results of Indicator 2-1 and 2-2-2, evaluation toward SS is lower than RP. The reason could be the difference of the role between SS and RP; while RP is stationed in RC, and their main task is to visit school and provide guidance/advice, SS is stationed in DEO, and responsible for supervising RP and other administrative work.</li> <li>◆ Meanwhile, school visit is one of the tasks to be performed by SS. It was found that all the schools visited by the Team seldom receive visits from SS; at the moment most of the school visits are entrusted to RPs. It would be beneficial if SS's monitoring and school support activity is strengthened.</li> </ul>

Question	Data Required	Results
2-3 The average of the SMCs' satisfaction level with the SSs/RPs support is to get "3.0" and above by 5-level rating		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Regarding the support from Resource Persons, the average rate was 3.74. The rate for the support from School Supervisors, the average was 1.69, which is much lower than that of the Resource Persons.</li> <li>◆ The reason for the negative evaluation toward SS could be the difference of the role between SS and RP, while RP is stationed in RC, and their main task is to visit school and provide guidance/advice, SS is stationed in DEO, and responsible for supervising RP and other administrative works although they also conduct visits.</li> <li>◆ Another reason can be that two out of three positions for SS were not filled in Rasuwa, and one SS was mainly engaged in the administrative works.</li> </ul>
2-4 Number of the target schools/SMCs is to increase comparing to the before-SISM situation, which participated in the technical and financial consultation with the VDCs. And the number of the target schools/SMCs which could receive the supports from VDCs		<p>Technical Consultation and support</p> <p>In 2064 22 pilot schools had technical consultation with VDC. In 2066 19 pilot schools had technical consultation. In 2064 56 pilot schools had technical support with VDC. In 2066 55 pilot schools had technical support.</p> <p>Financial consultation and support</p> <p>In 2064 10 pilot schools had financial consultation with VDC. In 2066 6 schools had financial consultation. In 2064 48 pilot schools had financial support from VDC. In 2066 49 schools had financial support. <li>◆ The number of pilot schools which had technical consultation and support as well as financial consultation from the VDCs was decreased slightly between 2064 and 2066. There is a slight increase in the number of school which had financial support from VDC. Meanwhile, through the interviews with VDCs, it was confirmed that VDCs now receive more fund request from SMCs compared to before, both in Dhading and Rasuwa.</li> </p>
2-5 Number of the target schools/SMCs is to increase comparing to the before-SISM situation, which participated in the technical and financial consultation with the DDCs. And the number of the target schools/SMCs which could receive the supports from DDCs		<p>Technical Consultation and support</p> <p>In 2064, 9 pilot schools had technical consultation with DDC. In 2066, 7 pilot schools had technical consultation. In 2064, 19 pilot schools had technical support with DDC. In 2066, 16 pilot schools had technical support.</p> <p>Financial consultation and support</p> <p>In 2064, 5 pilot schools had financial consultation with DDC. In 2066, 2 schools had financial consultation. In 2064, 14 pilot schools had financial support from DDC. In 2066, 16 schools had financial support. <li>◆ The pilot schools had less accessibility to technical consultation and technical support from the DDCs in 2066 compared to the data of 2064 although the difference is small. There was a slight increase in the number of schools which had financial support.</li> <li>◆ Regarding the Indicator 2-4 and 2-5, big difference cannot be observed between 2064 and 2066, and some of the indicators show decrease. One of the reasons could be the difficulty to forge linkage with VDC and DDC due to the difference of supervising ministry. Also, as there are no elected bodies in DDC and VDC, these agencies are not functioning optimally yet.</li> <li>◆ The Indicator 6 of Project Purpose and the Indicator 2-4 and 2-5 are similar, but the answers obtained regarding financial support is different. Therefore, the way of asking question should have been elaborated more.</li> </p>
2-6 The number of the regular stakeholders' networking meetings at the districts and VDCs levels with regard to the educational issues		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ At the VDC level, in Dhading, the VEP workshops were conducted for VDC-level educational networking. In Rasuwa, besides VEC information and VEP workshops, some other events such as "School Support", support to building construction and management were conducted. As VEP workshops were held through the Project, it will be necessary to continue these networking events after the Project terminates.</li> <li>◆ At the district level, there have been networking meetings conducted by the DEC regularly. Those meetings are conducted bi-monthly basis, where DEC, political parties, NGOs, teacher's professional organization, etc. participate. In the meetings, key issues, such as budget allocation and educational improvement activities are discussed.</li> </ul>

Question	Data Required	Results
<p>Progress toward Output 3: Policy options to suggest measures to be taken by MoE/DoE to achieve minimum quality in education nationwide are developed</p>	<p>3-1 The number of technical guidelines and/or measures created and submitted to MoE/DoE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Based on the project experiences, the following technical guidelines and/or measures were created and submitted to DoE: 1) Training Guide for SMC/PTA training, 2) Draft of Training Guide for SIP orientation, 3) Draft of DEP Guidelines, 4) Draft of RC Profile, 5) Draft format of annual SIP, 6) Draft Format of the VEP Review and Annual Action Plan, 7) Recommendation-1, 8) Draft of SISM Brochure, and 9) Draft of the Framework of SMC/PTA Capacity Development Training through the SISM Model: SMC/SIP Training for All Schools in 75 Districts, Three Year and Follow-up Action Plan.</li> <li>◆ Instead of making a 5-year rolling plan annually, the project team is suggesting to develop a 5-year periodic plan every five years and an annual plan yearly since making a 5-year rolling plan every year is a laborious task. This is being implemented in the pilot districts.</li> </ul>
<p>Progress made toward Project Purpose</p>	<p>3-2 The number of technical guidelines and/or measures for which MoE/DoE took some action</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 1) The Training guide for SMC/PTA training was distributed to all the 75 districts, 2) DoE uploaded the TG on the DoE web-site, 3) Draft format of the annual SIP has been used and tested by the pilot schools, 4) Draft format of the VEP review and annual action plan was used and tested by the pilot VDCs, 5) Draft of SISM Brochure is being reviewed by DoE and the project team, 6) Draft of the Framework of SMC/PTA Capacity Development Training through the SISM Model is being reviewed by DoE and the project team.</li> </ul>
<p>Is the Project Purpose (School management is improved with community participation and with government support in the target area) considering the status of inputs, Activities and achievement of Outputs?</p>	<p>1-1 Number of the target schools which get the 100% of the completion rate (%) of the non-budgetary activities in their latest school year SIPs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Although the number of pilot schools which completed 100% of the non-budgetary activities is limited (seven schools out of 90), more than 50% of the 90 pilot schools have completed more than 80% of the non-budgetary activities. The percentage of schools which completed more than 50% of the non-budgetary activities occupies 94.5% of the pilot schools.</li> <li>◆ If Dhading and Rasuwa are compared, while 9.1% of the schools in Dhading completed 100%, 4.2% of the schools in Rasuwa completed 100%. Regarding the percentage of schools which fall on the range of 80-99% completion rate and 50-79% of completion rate, the figures do not show significant differences between the two districts.</li> <li>◆ Before the Project started, non-budgetary and low-budgetary activities were not planned or documented in SIP in a proper way most of the pilot schools though some of the activities were conducted to some extent; Activities planned in SIP previously were mostly related to construction or purchase of physical facilities.</li> <li>◆ The value of completion rate might have been influenced by the total number of activities planned, if small number of activities are planned, it is not difficult to complete 100% while if large number of activities are planned, it is difficult to complete them all.</li> </ul>
<p>1-2 Number of the target schools which get the 80% and above average completion rate (%) of the low budgetary activities in their latest school year SIPs</p>	<p>1-3 Number of the target schools which get the 30% and above average completion rate (%) of the budgetary activities in their latest school year SIPs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ More than 34% of the 90 pilot schools have completed more than 80% of the low-budgetary activities. The total number of schools which completed more than 50% of the low-budgetary activities amounts to 64, which occupies 71.1% of the pilot schools.</li> <li>◆ If Dhading and Rasuwa are compared, while 12.1% of the schools in Dhading completed 100%, 16.67% of the schools in Rasuwa completed 100%. The percentage of schools which fall on the range of 80-99% completion rate do not show significant differences between the two districts. Regarding the percentage of schools which fall on the range of 50-79% completion rate, while around 40% of schools fall on the range in Dhading, 25% falls on the range in Rasuwa.</li> </ul>
<p>1-3 Number of the target schools which get the 30% and above average completion rate (%) of the budgetary activities in their latest school year SIPs</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ More than 21% of the 90 pilot schools have completed more than 80% of the budgetary activities. The total number of schools which completed more than 50% of the budgetary activities amounts to 64, which occupies 71.1% of the pilot schools.</li> <li>◆ If Dhading and Rasuwa are compared, while 7.6% of the schools in Dhading completed 100%, 4.2% of the schools in Rasuwa completed 100%. Regarding the range of 80-99% completion rate, while 13.6% of the schools fall on the range in Dhading, 20.8% fall on the range in Rasuwa. Regarding the range of 50-79% completion rate, while 53% of the schools fall on the range in Dhading, 37.5% of the schools fall on the range in Rasuwa. Regarding the range under 30% of completion rate, 16.7% of the schools fall on the range in Dhading, 25% of the schools fall on the range in Rasuwa.</li> <li>◆ If the level of completion rate of activities in SIP is compared between Dhading and Rasuwa, Dhading achieved better than Rasuwa in all the categories of non-budgetary, low-budgetary and budgetary activities.</li> </ul>

Question	Data Required	Results
	<p>1-4 Completion rate of the budgetary activities is to increase comparing to the before-SISM situation</p> <p>2 The average of the satisfaction level of parents and community members with school management, of the schools, is to become "3.5" and above by 5-level rating</p> <p>3 The amount (converted into NRs) contributed to school activities by parents and community members in the latest school year at the timing of the end-line survey is to increase 20% from the year 2065 in the target schools</p> <p>4 As per legal provision, 75% and above of the target schools are to share the financial audit reports and the social audit reports of the latest school year with the SMCs</p> <p>5-1 No. of events, related to the school management, supported by the local government, is to increase comparing to the before-SISM situation</p> <p>5-2 The contents and the areas of the support</p> <p>6 Increase in the accessing to the VDC/DDC funds by the target schools</p>	<p>◆ As the pre-SISM records of SIP implementation are not made and/or kept at the pilot schools, the comparison is not possible. However, as Indicator 6 below shows, more schools have now access to funds from VDC and DDC compared to 2064. Therefore, it is likely that the schools are now able to conduct more budgetary activities compared to the pre-SISM situation.</p> <p>◆ The average of the pilot VDCs' satisfaction level was 3.54.</p> <p>◆ Stakeholders at the community level found improvements in this regard, such as increased transparency in school management, increased participation of community members in planning, implementation and monitoring SIP, and increased occasions for interaction between school and the community.</p> <p>◆ In the pilot VDCs, a total of Rs. 16,597,752 was provided for school activities in the form of cash, labor and in kind by the community members in 2066, which was 358.7% increase from the previous year.</p> <p>◆ Through interviews, it was confirmed that parents as well as students contributed their labor especially in conducting non-budgetary activities such as cleaning, garden construction, school construction, and conducting home visits. Parents also contributed financially, for example, to purchase English textbooks and hiring extra English teachers.</p> <p>◆ Regarding financial audit, 65 pilot schools, which is 72.2%, conducted financial audit, and 58 pilot schools, which is 64.5% shared the report with the SMCs. As for social audit, 67 pilot schools, which is 74.4%, conducted social audit and 64 pilot schools, which is 71.1% shared the report with the SMCs.</p> <p>◆ If Dhading and Rasuwa are compared, while around 80.3% of schools conducted financial audit in Dhading, 50% of schools conducted it in Rasuwa. Regarding social audit, while 75.8% of schools conducted it in Dhading, 70.8% conducted it in Rasuwa.</p> <p>◆ 119 events, which are training and workshops, related to school management were conducted in the pilot VDCs in 2064 while 507 events took place in 2066, which was 326% increase.</p> <p>◆ The Endline Survey reports that DoE conducted various training and workshops related to the Teacher's Professional Development program, for the new curriculum dissemination and for the capacity development of the SMCs. The major contents of the training and workshops include: 1) head teachers training; 2) curriculum dissemination; 3) child rights training, and 4) RC level trainers training and SIP updating workshop conducted by SISM.</p> <p>◆ The number of the pilot schools which received the funds from VDC and DDC increased from 2064 to 2066; from VDC, increase from 49 schools to 58 schools, and from DDC, 13 schools to 19 schools.</p>
<p>Progress made toward Overall Goal</p> <p>Is the Overall Goal (The enrollment rate and dropout rate of primary school in the target area are improved) likely to be achieved in 3 to 5 years after the completion of the Project?</p>	<p>1 Increase in the net enrollment rate in primary school age children in the target area</p> <p>2 Improvement of the dropout rate in primary school children in the target area</p>	<p>◆ NER in Dhading district shows increase from 92.6% in 2064 to 97.7% in 2066. NER in Rasuwa also shows increase from 95.6% in 2064 to 97.8% in 2066. However, the data for 2066, which is the latest available data, were collected around April 2009. Therefore, the data are not appropriate to measure outcomes of the Project, which started in February 2008.</p> <p>◆ Meanwhile, the signs to improve NER and dropout rate are observed through interviews. It was confirmed that awareness of the SMC/PTA/community members about importance of education has been significantly increased, and SMCs/schools are actively engaged in activities to increase regularity of students, and prevent dropout of children. As a result, the attendance of children are more regular, and dropout rate is decreased.</p> <p>◆ Because the Project also trained RPs in non-pilot VDCs, the awareness is being raised in non-pilot VDCs as well. Therefore, with continuous support from the RPs, it is expected that the impact will be produced in non-pilot VDCs as well, which will contribute to the achievement of the Overall Goal.</p> <p>◆ The drop out rate in Dhading district show decrease from 14.8% in 2004 to 7.2%, and in Rasuwa from 9.2% to 6.2%.</p> <p>◆ From the same reason as the increase of NER, it is considered that the data are not appropriate to measure outcomes of the Project.</p> <p>◆ Meanwhile, the signs to achieve the indicator is observed through interviews. SMCs/schools are now active in preventing drop-out of children by conducting various activities. Also, awareness of the SMC/PTA/Community about importance of education has been increased. As a result, the decrease of the number of drop-out is already observed in some pilot schools.</p> <p>◆ From the same reason as the Indicator 1 regarding the assistance to non-pilot VDCs, it is possible that the Project will contribute to the improvement of district-wide dropout rate in near future.</p>

Question	Data Required	Results
Status of Input		
Have the Inputs been made by the Nepal side as planned?		
* Personnel	Number of counterparts assigned to the Project, and his/her title	
* Project Management/Implementation System	Implementation/management/support system including administrative	
* Facilities	Type and quantity of facilities provided, Purpose of the provision	
* Equipment	Equipment provided (type, quantity, timing)	
* Budget and materials required for the Project	Budget and details of disbursement (amount and timing), materials provided (type, quantity, timing)	
Have the Inputs been made by the Japanese side as planned?		
* Japanese experts	Number of experts allocated to required technical area, Duration and timing of expert dispatch	
* Training in Japan	Purpose & contents of the training, Number of trainees, Period and timing of the training	
* Training in the third country	Purpose & contents of the training, Number of trainees, Period and timing of the training	
* Project Management/Implementation System	Project implementation/management/support system	
* Equipment	Equipment provided (type, quantity, timing)	
* Budget and materials required for the Project	Budget and details of disbursement (amount and timing), materials provided	

◆ Please refer to Annex 5-9 for the inputs.

Question	Data Required	Results
<b>3-2 Implementation Process</b>		
Have the Activities been implemented as planned?	Progress of the Activities	
Are there any problems which influenced the progress of the Activities?	Problems which influenced the progress of the Activities	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Most of the project activities were implemented as planned. However, there were some factors which influenced the schedule of activities and the Project team requires to be settled. Due to the political transition, factors such as weak functionality of DDCs and VDCs because of the absence of elected members, and difficulty to coordinate with various stakeholders affected smooth operation of the Project. Moreover, inadequate coordination and differences in priority between DEOs and DDCs/VDCs was another constraining factor.</li> </ul>
When there are problems which hinder progress of the Activities, how were they solved?	Measures and system employed for problem-solving	
How have the important decisions regarding the Project been made?	Process of decision-making	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Changes such as revision of PDM and activities at the district level were discussed among DoE, DEO, JICA, SISIM project team members, and partner NGOs, finalized by the project team leader, and approved by DoE and JICA. Regarding development of PO, discussion with DoE Training Taskforce, Partner NGO, DEO and SS/RP were made wherever relevant, and approved by DoE.</li> <li>◆ Annual Review Meeting was held every 6 months participated by counterparts from MoE, DoE, DEO, JICA Nepal, representative from Japanese Embassy related NGO, and the project team in order to share the progress, and discuss about challenges and plans.</li> </ul>
Has the communication within the Project been made effectively? Has information been shared within the Project?	Frequency of Annual Review Meeting Process of takeover between JICA experts, Frequency and method of communication among JICA experts, among JICA experts and among C/Ps, Measures taken when project plan is changed, Measures taken to solve problems collaboratively	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Frequent communication and information sharing between Japanese experts were made through discussions and meetings. Communication with C/Ps was smooth, and one of the reasons is that the project office is in DoE. National staff and partner NGOs kept communication with C/Ps and conducted activities when Japanese experts were not assigned. However, because C/Ps were very busy with other tasks, they sometimes could not spare enough time though they tried to arrange to spare time for better communication.</li> </ul>
Has the communication between the Project and JICA Headquarters, JICA Nepal, and other related Japanese organizations been adequate?	Frequency of communication, Measures taken when project plan is changed, Measures taken to solve problems collaboratively, Contents of support provided by related Japanese organizations	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Communication and information sharing between JICA went smooth.</li> </ul>
Has the communication between the Project and relevant Nepalese agencies been adequate?	Frequency of communication, Measures taken when project plan is changed, Measures taken to solve problems collaboratively, Establishment of trust with relevant Nepalese agencies, Level of activeness and participation of C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Communication between the Project and DEO including SS/RP was smooth. Communication was made through the project team and partner NGOs.</li> <li>◆ Communication between the Project and VDC was made by the project team and partner NGOs.</li> <li>◆ Linkage with DDC was limited to attendance to bi-monthly meetings and participation in DEP workshop.</li> <li>◆ Communication with partner NGOs was smooth, and made daily.</li> </ul>



Question	Data Required	Results
Has regular monitoring been conducted? How has it been conducted?	Monitoring plan, Record of monitoring	
Have the results of the monitoring been incorporated into the Project? If yes, how have they been incorporated?	Usage of monitoring results	◆ The results of monitoring were reported by 1) Bi-monthly meeting at the district level, 2) Annual Review Meeting held every 6 months, 3) Monthly report by NGO, 4) School monitoring report submitted by SS and RP when they conducted school monitoring, and 5) Project progress report. Daily monitoring activities were conducted by partner NGOs, and frequent monitoring by field visits were conducted by project team members. Whenever possible, counterparts accompanied the field visits.
Have there been any changes in the PDM and the Activities? If yes, have they been appropriate?	Changes in the PDM and the reason for the changes	◆ Monitoring results were useful for information sharing, understanding of the progress, and obtaining feedback for the next plan. ◆ Documenting school monitoring report was useful for capacity development of SS/RP as well. ◆ PDM was revised after the Mid-term Evaluation to set more specific indicators and the target.
Have there been any changes in the important assumptions? Has the Project been influenced by the changes of important assumptions? Have the influences adequately dealt with?	Changes in the important assumptions and the influences to the Project Measures taken to cope with the influences	
Are authorities and responsibilities of MoE, DoE, DEO, SS, RP, DDC, VDC, SMC and schools clear?	Authorities, roles and responsibilities of the MoE, DoE, DEO, DDC, VDC, SMC and schools?	◆ Roles and responsibilities of MoE, and DDOs and VDCs should have been clarified due to the difficulty of coordination with agencies which are not in direct supervision of MoE.
Has the participation of managers of the Nepal side appropriate?	Levels of participation of the Nepalese managers	◆ The participation was obtained sufficiently. Especially participation/ownership of the first Project Manager, who was transferred in September 2010, was high and effective.
Have the number and quality of C/Ps assigned to the Project been appropriate?	Evaluation regarding C/Ps from JICA experts	
Have the C/Ps participated in the Project sufficiently?	Activities implemented and efforts made by C/P (including monitoring, operational and budgetary efforts, etc.), Frequency of communication with the JICA experts	◆ The number, quality and participation of C/Ps were sufficient. However, some transfers of C/Ps as well as vacancy at elected bodies of VDC and DDC, as well as and DEO (SS/RP) was a constraining factor for the smooth operation of the Project.
Has the allocation of budget of the Nepal side been sufficient?	Record of Inputs from the Nepal side	◆ Please refer to Annex 9.

Question	Data Required	Results
<b>3-3 Evaluation by Five Criteria</b>		
<b>3. Relevance</b>		
Are the Project Purpose and the Overall Goal consistent with the Nepalese education policy?	Education policy of Nepal	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ The School Sector Reform Plan (SSRP) (2009-2016) is a national strategic plan to achieving the goals and objectives of basic and secondary education in Nepal. In the document, improving school-based management through empowerment of SMC, which is to be well linked with local government and PTA/community, is raised as one of the strategies to achieve the goal of ensuring equitable access to quality education</li> </ul>
Are the Overall Goal and the Super Goal consistent with the Japanese aid policy?	Japanese aid policy for Nepal	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ The Project is in line with the Japanese aid policy to Nepal. Assistance to basic education is categorized within one of the priority assistance areas for Nepal, which is poverty alleviation in rural regions based on the perspective that basic education is one of the important basic social services which contributes to poverty reduction.</li> </ul>
Was the target area selected appropriately?	Selection criteria of the target area	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ The target districts were selected considering access from Kahirmandu, basically for the purpose of frequent monitoring and support from the center. Also, while Dhadang has more population, being located along the country's main road, Rasuwa has fewer population, being located in remote area. Selecting the two districts with different characteristics was relevant in terms of comparing the results, and developing a nationwide plan to disseminate the approach in near future. The target VDCs were selected by the stakeholder's meeting in both districts. The Project covers all the public primary schools in the target VDCs.</li> </ul>
Is the Project Purpose still consistent with the needs of the country and institutions?	Needs of the government, schools, community/parents and students	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ The Project is in line with the needs of the target groups. Firstly, DEO, SS and RP have needs to develop their skills to support SMC through providing quality training and monitoring in order to promote school-based management. Secondly, DEO, DDC and VDC have needs to develop quality DEP and VEP reflecting SIP. Thirdly, SMC has needs to develop their capacities to prepare better SIP and implement it together with PTA and community people. Lastly, PTA and community have needs to improve their school. Therefore, the Project, which focused on capacity development of DEO, SS/RP, DDC, VDC, SMC and PTA on school-based management, which will eventually contribute to better access to and quality of education, meet the needs of the target group.</li> </ul>
Was the selection of the target group appropriate?	Selection process of counterpart agencies and the target group	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Selection of DoE, DEO (SS/RP) and SMC were relevant because they are the main agencies which are working for SMC capacity development. By working with the three entities, the Project could successfully cover from the central level activities to schools level activities.</li> <li>◆ However, including DDC and VEC was difficult as they are under MoLD, and the linkage between MoLD and MoE are weak.</li> </ul>
Were there any changes in the pre-conditions? Are the pre-conditions fulfilled?	Are there any changes in the current pre-conditions, which are "Security conditions in the target area are not worsened", "MoE, DDC, VDC, DEO, community people in the target areas and other donors do not oppose to the activities"? Are they fulfilled?	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ The pre-conditions are fulfilled.</li> </ul>

Question	Data Required	Results
<p>Is the Project appropriate as a means to improve school management in target areas, which will contribute to improvement of enrollment and dropout rate, and quality of education?</p>	<p>Appropriateness as a measure, Status of utilization of Nepalese and Japanese know-how, Appropriateness as a type/formation of cooperation and method</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Because SMC capacity development and SIP preparation program of DoE have been on-going as the initiative of GoN, it was appropriate to take the approach, which focuses on making the system more functional to achieve the goal of the country.</li> <li>◆ The approach which focused on school level approach by working with partner NGOs was appropriate to raise awareness about importance of education and ownership of SIP at the community level.</li> <li>◆ The intensive and participatory training followed by close follow-up activities were appropriate to ensure capacity development.</li> <li>◆ The involvement of various stakeholders from the central, district and community levels was appropriate to ensure provision of feedback from the community level to the government and from the government to the local level. However, involvement and active participation of DDC and VDC were difficult because they are not in the line of MoE.</li> </ul>
<p>Is the project approach appropriate?</p>	<p>Appropriateness the logic of the Project ("Activities" → "Outputs" → "Project Purpose" → "Overall Goal") Probability to fulfill important assumptions</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ The logic is sound.</li> <li>◆ The Project conducted a number of training and follow-up activities in order to ensure production of Outputs.</li> <li>◆ The Project addressed all the levels related to SMC support, community level to central level by covering the capacity development at the community level by Output 1, capacity development at the district level by Output 2, and feeding the experiences into the central level policy by Output 3. This strategy made synergistic effects and helped to achieve the Project Purpose.</li> <li>◆ As SMCs are working actively on increasing enrollment and regularity of students as well as decreasing dropout, the linkage among Output, Project Purpose and Overall Goal are well-linked.</li> <li>◆ Since the approach to strengthen district level capacity and SMC capacity by cascade training has been adopted by the government of Nepal, it was appropriate to utilize it within this Project rather than developing new approach.</li> </ul>
<p>Has JICA ever assisted other countries in the same technical area? Have enough knowledge and experiences been accumulated?</p>	<p>Record of Japanese past aid project Evaluation of Japanese technology/skills by C/Ps</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ The approach of school management with community mobilization has been conducted in other JICA projects such as in Indonesia and Niger, and the Project could utilize lessons learned from those SMC/SIP related JICA Projects. Also, DEP development experiences in other countries such as Malawi and Ethiopia were utilized as well.</li> <li>◆ What C/Ps learned from Japanese experts include: team work, planning process, and review process.</li> <li>◆ Through training in Japan and Indonesia, C/Ps had a chance to learn from school management in Japan and JICA's school management project in another country.</li> </ul>
<p>Have there been any changes in the environment (including trend of aid by other donors) of the Project? Have there been any influences by the changes?</p>	<p>Information about political, economic and social changes, Trend of aid by other donors in education</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ The political transition affected the smooth operation of project activities.</li> <li>◆ SSRP was started from 2009, and Capacity Development Framework for strengthening SMC capacity is being developed.</li> <li>◆ VDC and DDC have not been fully operational due to the absence of elected members, caused by the delay in enactment of the constitution.</li> </ul>
<p>4. Effectiveness</p>		
<p>Is the Project Purpose likely to be achieved considering the status of Inputs, Activities and achievement of Outputs?</p>	<p>Trend of the project indicators, Achievement and progress of the Project</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Considering the achievement level of indicators, it is likely that the Project Purpose will be achieved by February 2011. The improvements in school management with community participation was confirmed through observation and interviews. For example, as awareness level of SMCs and community members were increased, they are actively involved in preparation, implementation and monitoring of SIP, students attend school more regularly, teachers are better prepared for class, school infrastructure are constructed, students are actively involved in extracurricular activities, to name a few. From the achievement level of the Project Purpose and various improvements brought about by activated SMC and the community, the effectiveness of the project approach is confirmed.</li> </ul>

Question	Data Required	Results
<p>Did staff at DOE, DEO, SS, RP, VDC, and members of SMC acquire sufficient knowledge and skills through the training?</p>	<p>Relevance of training to the needs of DOE, DEO, DDC, VDC, and SMC, Degree of their knowledge and skills developed, Utilization of the skills and knowledge, Quality of the training contents, material and instructors evaluated by the training participants</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ The training the Project conducted was effective. By providing intensive and systematic training in participatory and practical manner followed by close monitoring and follow-up activities, capacity development of SS, RP and SMC/PTA community was ensured.</li> <li>◆ The training procedure developed by the Project was packaged into the Trainers' Guide, which has been distributed to all the 75 districts. It is appreciated by the districts as a practical guideline. As it was developed together with DoE counterparts, the revision will be made by the Nepalese side according to the necessity.</li> <li>◆ The community mobilization activities conducted by the partner NGOs was effective in ensuring effects at the community level. Community mobilizers of the NGOs ensured community mobilization, close assistance to SMC and the community, and monitoring at the school level.</li> <li>◆ The tool and method used in SIP orientation was evaluated highly because it helped participants to realize the current challenging condition of school, and the need for proper SIP and actions.</li> </ul>
<p>Are the three outputs enough to achieve the Project Purpose?</p>	<p>Important assumptions and logic of the Project</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Three Outputs were sufficient to achieve the Project Purpose.</li> <li>◆ The Project addressed all the levels related to SMC support, community level to central level by covering the capacity development at the community level by Output 1, capacity development at the district level by Output 2, and feeding the experiences into the central level policy by Output 3. This strategy made synergistic effects and helped to achieve the Project Purpose.</li> </ul>
<p>Have the important assumptions to attain Project Purpose been fulfilled?</p>	<p>Are "MoE continues to promote the policy and strategy of SMC &amp; SIP", "The budget allocation to SIP does not decrease", "The budget of the DDC/VDC does not decrease", "The changes of economic &amp; political situation do not affect the activities in the target area", and "Frequent transfer of counterpart personnel does not occur" fulfilled?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Although some transfers of counterpart personnel occurred, the Project team, including C/Ps, tried to minimize the effects by frequent communication and information sharing. Especially, when the Project Manager was transferred and new Project Manager was assigned, the team worked together to ensure the continuity of the Project.</li> </ul>
<p>5. Efficiency Have the Activities been implemented as planned?</p>	<p>Record of achievement of Outputs, Record of Activities</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Most of the project activities were implemented as planned.</li> <li>◆ A number of training and follow-up activities were conducted to produce steady outputs. 92 SMCs/PTAs, community people of the pilot VDCs, Head Teachers and/or teachers of the pilot schools, DDC staff, DEO staff, SSs, RPs, VDC secretaries, and students (Child Club members) were trained. SMCs in non-pilot VDCs were trained as SIP orientation conducted at non-pilot schools in coordination with the government funded training. Also student representatives at Lower Secondary School (L.S.S) and Secondary School (S.S) levels were trained because many pilot schools have affiliated Lower Secondary and/or Secondary schools.</li> </ul>

Question	Data Required	Results
Are there any factors which constrained the achievement of the Outputs?	Constraining factors and remedial measures taken	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ There were some factors which influenced progress of activities. Due to the political transition, factors such as weak functionality of DDCs and VDCs because of the absence of elected members, and difficulty to coordinate with various stakeholders affected smooth operation. Moreover, inadequate coordination and differences in priority between DEOs and DDCs/VDCs was another constraining factor. There were other factors such as a series of demonstration and power-out.</li> </ul>
Have the important assumptions to attain Outputs been fulfilled?	Are "Security conditions in the target area are not worsened", "Current government policy related to SIP & school based management is not dramatically changed", Political changes at the DDC/VDC level do not affect the Project's legitimacy, and "Institutional memory and institutionalization of knowledge and skills will be considered" fulfilled?	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ The important assumptions were fulfilled.</li> </ul>
Have the inputs been appropriate in terms of quantity, quality and timing?	<p>JICA experts (number of experts, technical area, timing)</p> <p>Equipment and facilities provided from Japan side (type, quantity, quality, timing)</p> <p>Equipment and facilities provided from Nepal side (type, quantity, quality, timing)</p> <p>Training in Japan, Third country (number of trainee, purpose &amp; contents of the training, timing, utilization of skills/knowledge acquired)</p> <p>C/P (number of counterparts, technical area, timing)</p> <p>The status of utilization of all the Inputs (whether or not there are Inputs which were underutilized). The reason for underutilization</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Most of the inputs were adequate in terms of quality, quantity, and timing.</li> <li>◆ Japanese experts had experiences in the education sector in other countries were assigned, and utilized the experiences in the Project.</li> <li>◆ Regarding training in Japan and in the third country, the effects of the inputs could have been maximized if counterparts who are more directly involved in the Project had participated.</li> <li>◆ The results of the Indonesia training will be shared in next ARM meeting.</li> </ul>
Are the Activities sufficient to achieve the Outputs?	Record of Activities, Achievement of the Outputs	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ A number of activities/training were conducted to produce Outputs, and they were sufficient.</li> </ul>
Has the method employed for technical transfer from JICA Project experts to C/P been appropriate?	Level of C/P's satisfaction, Issues to be improved	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ The training provided by the Project was evaluated highly by the counterparts. Through the interviews it was confirmed that they evaluated the training was intensive, systematic and practical enough to develop their capacities.</li> </ul>
Has the project management system been effective and efficient in promoting project activities? (Japanese side, Nepal side, between Japanese and Nepal sides)	Project management system of DoE and DEO, Project support system of JICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Because DoE and DEO are under Ministry of Education, the project management system among those agencies functioned effectively as well as efficiently. However, DDC and VDC are in the line of MoLD, it was difficult to involve these agencies in the project management system although efforts were made.</li> </ul>

Question	Data Required	Results
Have the resources and experiences of the target country/area been effectively used?	Examples of good practices	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ The Project could utilize experiences of partner NGOs at the community level.</li> <li>◆ EMIS of DoE could be utilized to overview the education trend.</li> <li>◆ In DEP workshops, staff at DoE and MoE gave lectures as resource persons about past experiences of DEP preparation.</li> <li>◆ The SMS and SIP system already existed in Nepal.</li> <li>◆ Te experiences of Save the Children and World Education in their SMC/SIP related programs were shared.</li> </ul>
Are there any effective measures taken in order to raise cost efficiency of the project?	Measures taken to raise cost efficiency	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ The Project trained RPs in non-pilot VDCs together with RPs in pilot VDCs because with the small inputs all the schools, including non-pilot areas, in the target districts can benefit to some extent.</li> <li>◆ The Project discussed with DoE and DEO about how to reduce costs, and the efforts such as utilization of public transportation and using governmental facilities for training/meeting were made.</li> </ul>
Has there been coordination or cooperation with other donors to enhance the project effects? Has there been any coordination with other Japanese development schemes?	Cooperation and coordination with other donors and schemes	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Information sharing with Save the Children and World Education about their activities regarding SMC capacity development and support in SISIM training</li> <li>◆ Coordination with JOCV (SISM site visits by JOCV, observation of lesson study promoted by JOCV, and JOCV's participation and support in SISIM training)</li> <li>◆ Information sharing with CASP</li> <li>◆ Information sharing and coordination with SHNP in conducting District ToT in SHNP target districts by the Project.</li> <li>◆ Information sharing with Save the Children Japan's Project in SMC empowerment by JICA's Grass Root Technical Cooperation Scheme.</li> </ul>
6. Impact		
Is the Overall Goal likely to be achieved in 3 to 5 years after the completion of the Project?	Trend of the indicators of the Overall Goal, External factors which might have affected the trend of the indicators	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Please refer to the category of "1. Achievement - Progress made toward Overall Goal"</li> </ul>
Are there any constraining factors for the achievement of the Overall Goal?	Constraining factors and remedial measures taken	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ RPs in non-pilot VDCs are trained together with RP in pilot VDCs. Using the knowledge and skills they acquired through the training and RC development fund, they provided support to SMCs in non-pilot VDCs. Therefore, non-pilot schools also benefited from the Project, improving the planning process and contents of SIP.</li> <li>◆ The government of Nepal provided Rp. 50,000,000 to conduct District level and RC level ToT nation-wide. In the pilot districts, SISIM provided technical support to these ToT and budget and technical support to conduct school level SIP orientation in all the schools. It helped to spread the project effects district-wide.</li> <li>◆ PTA, Child Club and Mothers Group were activated, and their awareness regarding school management with community participation was raised. They started to participate in planning and implementation of SIP actively. Activation of these SMC/school-affiliated groups helped to reinforce community participation in school improvement.</li> <li>◆ SMC now focuses more on implementing non-budgetary or low-budgetary activities, which can be implemented by their own initiative.</li> <li>◆ Students at higher level (L.S.S., S.S) benefited from the Project as well because many primary schools have affiliated L.S.S. and S.S. They formed Child Club and actively participate in implementation of SIP and extracurricular activities by their own initiative.</li> <li>◆ Trainers' Guide developed by the Project was distributed to all the 75 districts.</li> </ul>
Have there been any unexpected positive impacts?	Observation of the impacts in terms of aspects of policy, law, institution, equality/human rights, technical innovation, and economy. Activities implemented by the initiative of the Nepal side	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ No negative impacts have been observed.</li> </ul>
Have there been any unexpected negative impacts?	Observation in terms of political, constitutional and institutional aspects, equality/human rights aspects, technical innovation aspects, economic aspects.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Project logic is sound. However, it is necessary, at the time of ex-post evaluation, to confirm the operation level of SMC, and analyze how SMCs' activities are contributing to improvement in NER and dropout rate together with other contributing factors such as on-going educational programs.</li> </ul>
Considering the Project Purpose, is the Overall Goal adequately set	Project logic, Influences of important assumptions	

Question	Data Required	Results
Are important assumptions still true? Are they likely to be fulfilled?	Are "MoE continues to promote the policy of school-based management" and "MoE continues to promote the policy of community involvement in schools" fulfilled?	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ They are fulfilled.</li> </ul>
<b>7. Sustainability</b>		
Will the government of Nepal support the Project after the termination of Japanese support?	Policy and plan of the government regarding the Project and its approach Likelihood of the Project approach being incorporated into Government of Nepal	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ It is likely that the policy to promote school management with community participation, and capacity development of SMC will continue. Therefore, there is a possibility to integrate the project approach into SSRP and Capacity Development Plan.</li> </ul>
Will the budget for this approach be secured as an activity of Government of Nepal?	Disbursement made so far by the Nepal side for the Project, Budget plan of Nepal side to continue or disseminate the Project after the end of the project period.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ There is a possibility to integrate the project approach into SSRP and Capacity Development Plan.</li> <li>◆ Utilization of RC fund could be one option to sustain the project effects produced at the school level.</li> </ul>
Does the project implementation system have an organizational ability to conduct and spread the Activities effectively after the completion of the Project?	System within DoE, DDC, VDC, and SMC	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ The project implementation system will be continued because the Project did not develop a new system, but utilized existing government system. However, contract with NGO will be difficult if the Project leaves.</li> <li>◆ In DoE, the school management matters and SIP matters are coordinated by the School Management Section while the DEP and VEP are coordinated by the Program and Budget section. Therefore, it is important to establish sustainable coordination within DoE to sustain and scale up the ongoing efforts.</li> </ul>
Is it likely that C/Ps assigned will be retained in the Project? Are there any remedial measures prepared in case of staff rotation?	Level of ownership at DoE, DDC, VDC and SMC System of rotation of government civil servants, Staff at DoE, DDC, VDC, SMC, Teachers at schools, System of retaining institutional memory	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Compared to DoE and DEO, participation of VDC and DDC in the Project was not satisfactory. Therefore, it may be difficult to expect sufficient involvement of VDC and DDC in the project implementation system in future as well unless some kind of coordination is made between MoE and MoLD.</li> <li>◆ It is necessary to develop a system to retain institutional memory.</li> </ul>
Does the project team already have capacity to implement the Activities effectively? Are they motivated to continue and spread the Project on their	The level of capacity of DoE, DDC, VDC, and SMC developed or capacity still undeveloped, Level of motivation to sustain the Project, Examples of initiatives taken by the Nepalese side	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ As many VDC secretary posts are vacant, one secretary covers many VDCs. Therefore, it may be difficult to obtain close support</li> <li>◆ Capacities of DoE, DEO (SS, RP), VDC, and SMC were developed enough to continue the implementation of the activities. Although community mobilizers will not be available after the Project terminates, RPs will be able to mobilize SMCs and community to some extent, and conduct monitoring. It will be important to secure sufficient monitoring fund so that SS and RP can make monitoring activities and sustain or spread project effects.</li> </ul>
Has the equipment and facilities provided been maintained properly?	Status of maintenance and utilization of the equipment and facilities	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ The equipment provided is being used and maintained.</li> </ul>
What are the contributing and constraining factors for the sustainability of the Project?	Contributing factors Constraining factors	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Contributing factors</li> <li>◆ SMC capacity development is one of the strategies stipulated in SSRP.</li> <li>◆ Capacity Development Plan is being developed by the government.</li> </ul>

### Annex4 Activities Implemented

Plan	Activities implemented												
Output 1: The capacity of SMC to manage school by community participation is improved.													
1-1 To raise awareness on school management among community	All the five activities were included in the following training activities.												
1-2 To facilitate SMC to further represent the whole community	<p>a) District ToT (D-ToT) for Ss and RPs</p> <table border="1" data-bbox="379 293 576 1621"> <thead> <tr> <th></th> <th>1<sup>st</sup> D-ToT on SIP updating &amp; SIP orientation Jun. 2008</th> <th>2<sup>nd</sup> D-ToT for refresher training Dec. 2008</th> <th>3<sup>rd</sup> D-ToT on SMC/PTA training Aug. 2009</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Participants from Dhading</td> <td>27 participants</td> <td>29 participants</td> <td>24 participants</td> </tr> <tr> <td>Participants from Rasuwa</td> <td>14 participants</td> <td>11 participants</td> <td>11 participants</td> </tr> </tbody> </table>		1 <sup>st</sup> D-ToT on SIP updating & SIP orientation Jun. 2008	2 <sup>nd</sup> D-ToT for refresher training Dec. 2008	3 <sup>rd</sup> D-ToT on SMC/PTA training Aug. 2009	Participants from Dhading	27 participants	29 participants	24 participants	Participants from Rasuwa	14 participants	11 participants	11 participants
	1 <sup>st</sup> D-ToT on SIP updating & SIP orientation Jun. 2008	2 <sup>nd</sup> D-ToT for refresher training Dec. 2008	3 <sup>rd</sup> D-ToT on SMC/PTA training Aug. 2009										
Participants from Dhading	27 participants	29 participants	24 participants										
Participants from Rasuwa	14 participants	11 participants	11 participants										
1-3 To improve the current training targeting for school/SMC community mobilization, planning, monitoring, and evaluation, and reporting	<ul style="list-style-type: none"> <li>One D-ToT with the pilot districts of School Health and Nutrition Project was conducted in February 2010. It trained 40 DEO staff, Ss, RPs in Syangja and Sindhupalchok districts on SIP orientation/updating.</li> <li>Besides the above three training, one D-ToT was conducted nation-wide by the initiative and budget of the Nepalese side in May/June 2010.</li> </ul>												
1-4 To facilitate the participatory process of SIP development and implementation	<p>b) Resource Center ToT (RC-ToT) for SMC, Head Teacher, Parent, Teacher</p> <table border="1" data-bbox="707 293 943 1621"> <thead> <tr> <th></th> <th>RC-ToT for the 1<sup>st</sup> batch Jun. 2008</th> <th>RC-ToT for the 2<sup>nd</sup> batch Jan/Feb 2009</th> <th>RC-ToT on SMC/PTA training Aug/Sep. 2009</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Participants from Dhading</td> <td>111 participants (27 schools from 2VDCs)</td> <td>171 participants (41 schools from 3 VDCs)</td> <td>278 participants (from all the pilot schools)</td> </tr> <tr> <td>Participants from Rasuwa</td> <td>68 participants (17 schools from 2VDCs)</td> <td>30 participants (7 schools from 1VDC)</td> <td>92 participants (from all the pilot schools)</td> </tr> </tbody> </table>		RC-ToT for the 1 <sup>st</sup> batch Jun. 2008	RC-ToT for the 2 <sup>nd</sup> batch Jan/Feb 2009	RC-ToT on SMC/PTA training Aug/Sep. 2009	Participants from Dhading	111 participants (27 schools from 2VDCs)	171 participants (41 schools from 3 VDCs)	278 participants (from all the pilot schools)	Participants from Rasuwa	68 participants (17 schools from 2VDCs)	30 participants (7 schools from 1VDC)	92 participants (from all the pilot schools)
	RC-ToT for the 1 <sup>st</sup> batch Jun. 2008	RC-ToT for the 2 <sup>nd</sup> batch Jan/Feb 2009	RC-ToT on SMC/PTA training Aug/Sep. 2009										
Participants from Dhading	111 participants (27 schools from 2VDCs)	171 participants (41 schools from 3 VDCs)	278 participants (from all the pilot schools)										
Participants from Rasuwa	68 participants (17 schools from 2VDCs)	30 participants (7 schools from 1VDC)	92 participants (from all the pilot schools)										
1-5 To facilitate school/SMC to take measures to enroll out-of-school children and to reduce dropouts	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beside the above three training, one RC-ToT was conducted nation-wide by the initiative and budget of the Nepalese side in May/Jul 2010. In Dhading and Rasuwa, the Project also provided technical support for conducting the RC-ToT.</li> </ul>												
	<p>c) SIP Orientation</p> <table border="1" data-bbox="978 293 1278 1621"> <thead> <tr> <th></th> <th>1<sup>st</sup> SIP Orientation Aug. 2008</th> <th>2<sup>nd</sup> SIP Orientation Feb/Mar 2009</th> <th>SIP Orientation for non-pilot schools Jul-Oct 2010</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Participants from Dhading</td> <td>727 participants from 27 schools</td> <td>1,245 participants from 41 schools</td> <td>On-going</td> </tr> <tr> <td>Participants from Rasuwa</td> <td>384 participants from 17 schools</td> <td>1,437 participants from 7 schools</td> <td>On-going</td> </tr> </tbody> </table>		1 <sup>st</sup> SIP Orientation Aug. 2008	2 <sup>nd</sup> SIP Orientation Feb/Mar 2009	SIP Orientation for non-pilot schools Jul-Oct 2010	Participants from Dhading	727 participants from 27 schools	1,245 participants from 41 schools	On-going	Participants from Rasuwa	384 participants from 17 schools	1,437 participants from 7 schools	On-going
	1 <sup>st</sup> SIP Orientation Aug. 2008	2 <sup>nd</sup> SIP Orientation Feb/Mar 2009	SIP Orientation for non-pilot schools Jul-Oct 2010										
Participants from Dhading	727 participants from 27 schools	1,245 participants from 41 schools	On-going										
Participants from Rasuwa	384 participants from 17 schools	1,437 participants from 7 schools	On-going										
	<p>d) SMC/PTA Training for SMC/PTA members, students, community members for capacity development of SMCs utilizing Training Guide for SMC/PTA Training</p> <table border="1" data-bbox="1278 293 1485 1621"> <thead> <tr> <th></th> <th>SMC/PTA Training Dec 2009-Mar 2010</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Participants from Dhading</td> <td>1,977 participants</td> </tr> <tr> <td>Participants from Rasuwa</td> <td>624 participants</td> </tr> </tbody> </table>		SMC/PTA Training Dec 2009-Mar 2010	Participants from Dhading	1,977 participants	Participants from Rasuwa	624 participants						
	SMC/PTA Training Dec 2009-Mar 2010												
Participants from Dhading	1,977 participants												
Participants from Rasuwa	624 participants												



	<p>e) Other activities</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• First follow-up of SIP updating and appraisal was conducted during March-September 2009 by SSS and RPs supported by the partner NGOs. 91 SIPs were updated and approved for the 5-year period of 2066-2070.</li> <li>• Second follow-up of SIP updating and appraisal was conducted during June-July 2010 by SSS and RPs supported by the partner NGOs. SIP Annual Plan was prepared by 91 pilot schools.</li> <li>• The partner NGOs supported School Enrollment Campaign in pilot schools in April-May 2010 by providing list of prospective new students, facilitating community meeting, mothers gathering and SMC meeting.</li> <li>• The partner NGOs also supported Child Club training in April in Dhading and Rasuwa, and Child-Friendly School Training in August-September 2010 at the school level.</li> </ul>																																	
<p>Output 2: The capacity of DEO, DDC and VDC to technically and financially support school-based management is improved.</p> <p>2-1 To support DEO to clarify district problems and priorities by analyzing SIP</p> <p>2-2 To facilitate DEO to take action to support technically and financially disadvantaged schools</p> <p>2-3 To support VDC to incorporate village-wide education issues in village plans</p> <p>2-4 To strengthen the network of stakeholders in education (DEO, DDC, DEC VDC and other stakeholders) to mobilize available resources</p>	<p>a) VEP Orientation for VDC/VEC members, Head Teachers, SMC/PTA Chairpersons, political parties, local NGOs, representatives from Child Club, other local groups, DEO</p> <table border="1" data-bbox="510 840 686 1635"> <tr> <td></td> <td>VEP Orientation 1<sup>st</sup> batch Sep. 2008</td> <td>VEP Orientation 2<sup>nd</sup> batch Jan/Feb 2009</td> </tr> <tr> <td>Participants from Dhading</td> <td>96 participants from 2 VDCs</td> <td>104 participants from 2 VDCs</td> </tr> <tr> <td>Participants from Rasuwa</td> <td>76 participants from 2 VDCs</td> <td>43 participants from 1 VDC</td> </tr> </table> <p>b) VEP Workshop for VDC/VEC members, Head Teachers, SMC/PTA Chairpersons, political parties, CBOs, etc.</p> <table border="1" data-bbox="734 571 909 1635"> <tr> <td></td> <td>VEP Workshop Jan-May 2009</td> <td>VEP Workshop for review and updating Jun-Sep 2010</td> </tr> <tr> <td>Participants from Dhading</td> <td>154 participants from 5 VDCs</td> <td>137 participants from 5 VDCs</td> </tr> <tr> <td>Participants from Rasuwa</td> <td>67 participants from 3 VDCs</td> <td>75 participants from 3 VDC</td> </tr> </table> <p>c) DEP Orientation for DEO, Head Teacher, teacher, SMC, DDC planning officer, VDC secretary, political parties, MO, Dalit groups, NGOs on how to improve DEP updating and implementation</p> <table border="1" data-bbox="1021 1064 1189 1635"> <tr> <td></td> <td>DEP Orientation Sep 2009</td> </tr> <tr> <td>Participants from Dhading</td> <td>38 participants</td> </tr> <tr> <td>Participants from Rasuwa</td> <td>22 participants</td> </tr> </table> <p>d) DEP Workshop for DEO, DEC members, teachers' union, Head Teachers, political parties, CBOs, NGOs, women's group, etc.</p> <table border="1" data-bbox="1244 840 1412 1635"> <tr> <td></td> <td>DEP Profiling Workshop Apr 2009</td> <td>DEP Updating Workshop May 2009</td> </tr> <tr> <td>Participants from Dhading</td> <td>40 participants</td> <td>40 participants</td> </tr> <tr> <td>Participants from Rasuwa</td> <td>23 participants</td> <td>21 participants</td> </tr> </table>		VEP Orientation 1 <sup>st</sup> batch Sep. 2008	VEP Orientation 2 <sup>nd</sup> batch Jan/Feb 2009	Participants from Dhading	96 participants from 2 VDCs	104 participants from 2 VDCs	Participants from Rasuwa	76 participants from 2 VDCs	43 participants from 1 VDC		VEP Workshop Jan-May 2009	VEP Workshop for review and updating Jun-Sep 2010	Participants from Dhading	154 participants from 5 VDCs	137 participants from 5 VDCs	Participants from Rasuwa	67 participants from 3 VDCs	75 participants from 3 VDC		DEP Orientation Sep 2009	Participants from Dhading	38 participants	Participants from Rasuwa	22 participants		DEP Profiling Workshop Apr 2009	DEP Updating Workshop May 2009	Participants from Dhading	40 participants	40 participants	Participants from Rasuwa	23 participants	21 participants
	VEP Orientation 1 <sup>st</sup> batch Sep. 2008	VEP Orientation 2 <sup>nd</sup> batch Jan/Feb 2009																																
Participants from Dhading	96 participants from 2 VDCs	104 participants from 2 VDCs																																
Participants from Rasuwa	76 participants from 2 VDCs	43 participants from 1 VDC																																
	VEP Workshop Jan-May 2009	VEP Workshop for review and updating Jun-Sep 2010																																
Participants from Dhading	154 participants from 5 VDCs	137 participants from 5 VDCs																																
Participants from Rasuwa	67 participants from 3 VDCs	75 participants from 3 VDC																																
	DEP Orientation Sep 2009																																	
Participants from Dhading	38 participants																																	
Participants from Rasuwa	22 participants																																	
	DEP Profiling Workshop Apr 2009	DEP Updating Workshop May 2009																																
Participants from Dhading	40 participants	40 participants																																
Participants from Rasuwa	23 participants	21 participants																																

	<p>e) Other training</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Micro-planning and Monitoring &amp; Evaluation Seminar was held for MoE/DoE and DEOs in September 2009 for 2.5 days. 44 officers were trained.</li> <li>• SISM Output Sharing and Networking Workshop was conducted in September 2009 for 1.5 days. 111 participants from MoE/DoE, DDC, DEO and SSS/RPs, NGOs, development partners, etc. participated.</li> <li>• Counterpart training was conducted twice: April 2009 in Japan, and June 2010 in Indonesia (for details, please refer Annex X)</li> <li>• Training Guide Dissemination Workshop with Non-pilot Districts was conducted in December 2009 in the Central Region, in March 2010 in the Western Region, in August 2010 in the Eastern Region. In total, 61 DEOs/SOs were trained.</li> <li>• SIP follow-up at VDC level in Dhading was conducted in April-May 2010 with the initiative of the partner NGO aiming at reviewing and sharing the school activities based on the SIP of each school, and find common issues and make a plan for the future. It was participated by Head Teachers, SMC Chairpersons, local CBOs/NGOs/GOs, staff of VDC, political parties, and SSS/RPs.</li> </ul>
<p>Output 3: Policy options to suggest measures to be taken by MoE/DoE to achieve minimum quality in education nationwide are developed.</p> <p>3-1 To analyze the disparities among schools both in technical and financial capacity in target area</p> <p>3-2 To examine possible measures to rectify the gaps among schools</p> <p>3-3 To examine possible measures to rectify the gaps among districts</p> <p>3-4 To provide MoE/DoE with the policy suggestions to achieve the minimum quality of education and share them with other concerned organizations</p> <p>3-5 To share the lessons drawn from the target districts with other districts</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The Project team conducted information collection on the education-related policies and programs such as SSRP, National Literacy Campaign, as well as the decentralization process such as DDC/VDC Grants Implementation Guidelines and DEPI/ASIP preparation and update in order to prepare the suggestions to institutionalize the SIP and SMC strengthening system and the outputs of the Project.</li> <li>• The project team conducted a baseline survey in July-October 2008 and an endline survey in May-October 2010 in order to measure the achievement of the Project, and to draw recommendations from the results.</li> <li>• Based on the progress and achievements of the Project, the project team analyzed major issues identified during the project implementation, and developed policy recommendations with DoE, and submitted it to MoE, DoE and JICA.</li> <li>• The second recommendations are being prepared.</li> </ul>



**Annex 6 List of Nepalese Counterpart Personnel**

No.	Name	Duration	Post	Department /Organization
<b>Project Director</b>				
1-1	Mr. Janardan Nepal	From the beginning of the Project till December 2009	Director General	Department of Education (DoE)
1-2	Mr. Mahashram Sharma	From December 2009 till date (JCC Co-chairperson since the beginning of the Project)	Director General	DoE
1-3	Mr. Haribole Khanal	From February 2010 till August 2010	Director General	DoE
1-4	Dr. Lava Deo Awasthi	From August 2010 till date	Director General	DoE
<b>Project Manager</b>				
2-1	Mr. Hari Prasad Lamsal	From the beginning of the Project till September 2010	Deputy Director	Program and Budget Section, Planning & Monitoring Division, DoE
2-2	Mr. Deepak Sharma	From September 2010 till date	Deputy Director	Program and Budget Section, Planning & Monitoring Division, DoE
<b>Project C/P</b>				
3	Mr. Meghnath Sharma	From the beginning of the Project till date	Section Officer	Program and Budget Section, Planning & Monitoring Division, Department of Education, DoE
4	Mr. Krishna Prasad Dhungana	From the beginning of the Project till date	Under Secretary	Program and Budget Section, Planning & Monitoring Division, Department of Education, DoE
5	Mr. Jeevan Sharma Poudel	From April 2008 till date	Deputy Director	School Management Section (Secondary), DoE
6-1	Mr. Niva Raj Joshi	From April 2008 till June 2010	Deputy Director	School Management Section (Primary), DoE
6-2	Mr. Hari Gautam	From June 2010 till date	Deputy Director	School Management Section (Primary), DoE

<b>Dhading District</b>				
7-1	Ms.Rajya Laxmi Nakarmi	From the beginning of the Project till April 2009	District Education Officer, Dhading	Dhading, District Education Office, DoE
7-2	Mr. Man Bahadur Chhetri	From April 2009 till date	District Education Officer, Dhading	Dhading, District Education Office, DoE
<b>Rasuwa District</b>				
8-1	Mr. Bala Ram K.C	From the beginning of the Project till December 2008	District Education Officer, Rasuwa	Rasuwa, District Education Office, DoE
8-2	Ms.Rama Panthi	From January 2009 till November 2009	Acting District Education Officer, Rasuwa	Rasuwa, District Education Office, DoE
8-3	Mr. Damodar Acharya	From November 2009 till date	District Education Officer, Rasuwa	Rasuwa, District Education Office, DoE

**Annex 7 List of Nepalese Counterpart Personnel Trained in Japan/in the Third Country (Indonesia)**

No.	Name	Duration	Post	Department /Organization
<b>(School Management, in April 2009)</b>				
1	Mr.Ram Prawesh Yadav	5 Apr. 2009-19 Apr. 2009	Joint Secretary	Educational Management & Administration Division, Ministry of Education (MoE)
2	Mr.Bishnu Kumar Devkota	5 Apr. 2009-19 Apr. 2009	Director	Planning & Monitoring Division, Department of Education (DoE), MoE
3	Mr.Hari Prasad Lamsal	5 Apr. 2009-19 Apr. 2009	Deputy Director	Program and Budget Section, Planning & Monitoring Division, DoE, MoE
4	Mr.Niv Raj Joshi	5 Apr. 2009-19 Apr. 2009	Deputy Director	School Management Section (Primary), Educational Management Division, DoE, MoE
5	Mr.Yadav Prasad Koirala	5 Apr. 2009-19 Apr. 2009	Deputy Director	General & Personnel Administration Section, Administration Division, DoE, MoE
6	Ms.Rajya Laxmi Nakarmi	5 Apr. 2009-19 Apr. 2009	District Education Officer	Dhading District Education Office (DEO), DoE, MoE
7	Ms.Rama Panthi	5 Apr. 2009-19 Apr. 2009	Acting District Education Officer	Rasuwa DEO, DoE, MoE
<b>(Information Exchange with PELITA in Indonesia, in June 2010)</b>				
1	Mr. Haribole Khanal	23 May 2010 - 31 May 2010	Director General	Department of Education (DoE)
2	Mr. Ashok Kumar Aryal	23 May 2010 - 31 May 2010	Administrative Chief	Teacher's Service Commission
3	Mr. Balaram Timalsina	23 May 2010 - 31 May 2010	Deputy Director	Monitoring Section, DoE, MoE
4	Mr. Bhim Bahadur Saud	23 May 2010 - 31 May 2010	Section Officer	Planning and Budget Section, DoE, MoE
5	Mr. Bidur Raj Giri	23 May 2010 - 31 May 2010	Under Secretary	MoE, School Administration Section
6	Mr. Deepak Lamichhane	23 May 2010 - 31 May 2010	Account Officer	MoE, Finance Section

Annex 8 List of Equipment Provision by Japanese Side

No.	Item	Quantity	Quantity	Management in charge
<b>1st Year</b>				
No.	Item	Purchased by JICA budge	by IDCJ	Where it is located
1	Desktop Computer, HP Compaq	3	0	Office Staff
2	Canon iR 2022N, Printer/ photocopy/scanner/ fax	1	0	Office
3	Standby UPS 1000, Image Integrated Technology	1	0	Office
4	Nikon Digital Camera	1	1	Office
5	Sony Voice Recorder	1	1	Office
6	CDMA - Sky Phone Ruim Card (Wireless Internet) (2nd Year)	2	0	Office
7	KIS Antivirus (CD)	4	0	Office
8	Motorbike	1	0	Rasuwa DEO
9	4WD Vehicle	1	0	Office
10	Laptop	2	0	Dhading and Rasuwa DEO
11	Mobile Phone (Set)	5	1	Office Staff
12	Stavole Stabilizer (AVR- 2000N)	0	1	Office- for Photocopy machine
13	Small Table for Photocopy machine	1	0	Office
14	Computer Table	4	0	Office
15	Revolving Chair (Large)	2	0	Office
16	Revolving Chair (Small)	5	0	Office
17	Plastic white chairs	6	0	Office
18	Flip Chart Board (Large- Metal)	1	0	Office
19	Flip Chart Board (Small- Metal)	1	0	Office
20	Flip Chart Board (Wodden)	3	0	Office
21	Calculator 1 large( ct-612v) , 3 small ( mj - 120t)	4	1	Office Staff
22	Electric Heater	2	0	Office
23	Gas Heater	1	0	Office
<b>2nd Year</b>				
24	CDMA - Sky Phone Ruim Card (Wireless Internet) (2nd Year)	2	0	Office

Annex 9 Cost sharing by Nepalese side and Japanese side

Item of Expenditure	(Unit:Rs)			
	1st Year (JFY2007/08)	2nd Year (JFY2008/09)	3rd Year (JFY2009/10) (As of the end of October 2010)	Total
Cost for D-ToT and RC-ToT for the Non-pilot Schools*	0	0	1,456,668	1,456,668
Total	0	0	1,456,668	1,456,668

Japanese Side

Item of Expenditure	(Unit:Rs)			
	1st Year** (JFY2007/08)	2nd Year*** (JFY2008/09)	3rd Year*** (JFY2009/10) (As of the end of October 2010)	Total
1. General Recurrent Cost (Items)	6,857,000	19,782,000	20,270,000	46,909,000
Project Cost for Training for SIP/VEP/DEP, Bi-monthly Meeting, Payment for NGO, Equipment Maintenance, CP training in Japan and in the Third Country	4,244,405	13,839,000	14,576,000	32,659,405
Operation Cost for Personnel, Stationery/Office Supplies, Office Equipment, Transportation	2,612,595	5,943,000	5,694,000	14,249,595
2. Vehicle and Other Equipment	3,095,828	253,000	0	3,348,828
Total	9,952,828	20,035,000	20,270,000	50,257,828

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

\*\*Yen=1.186Rs, JICA Monthly rate for October 2009

\*\*\*Yen=1.180Rs, JICA Monthly rate for October 2010



**Annex 10 Schedule of the Terminal Evaluation**

<b>Date</b>	<b>Time</b>	<b>Major appointments</b>
Oct 27, 2010, Wed	14:30	- Meeting at JICA Nepal Office (MT, KL)
Oct 28, 2010, Thu	09:30	Meeting and Interview with DDC staff - Mr. Bishumu Prasad Acharya and Mr. Khagendra Kumar Subba, Project Staff of SISM
	10:30	- Ms. Ishida, Ms. Tsuruta, Ms. Utsugi, Japanese experts of SISM
	12:45	- Ms. Rama Aryal , Section Officer MOE, former Act. DEO of Rasuwa (former Project Manager at district level)
	15:00	- Ms. Ishida, Ms. Tsuruta, Ms. Utsugi, Japanese experts of SISM
Oct 29, 2010, Fri	09:30	- Courtesy call to DG Dr. Lava Dev Awasthi Meeting and Interview with DDC staff
	10:30	- Mr. Deepak Sharma, DD, DOE (Project Manager) - Mr. Krishna Prasad Dhungana, Under Secretary, DOE - Mr. Meghnath Sharma, Section Officer (Training Task Force Member)
	12:00	- Mr. Bala Ram KC, Director CRED, former DEO of Rasuwa
	13:15	- Mr. Hari Lamsal, Under Secretary MOE, Former DD of DOE, (former Project Manager of SISM at Central)
	14:00	- Mr. Mahashram Sharma, Joint Secretary MOE and former DG/DOE (Project Director-SISM)CC to DG Dr. Lava Dev Awasthi
Oct 30, 2010, Sat		Report Writing
Oct 31, 2010, Sun	08:00 PM	- Travel to Dhading from Kathmandu Meeting and Interview with - DDC staff(LDO) - VDC secretaries - Partner NGO(Asaman)
Nov 1, 2010, Mon		Meeting and Interview with - DEO - SSs and RPs at DEO Dhading - SMC/PTA, school teachers of Chandrodaya school, Benighat VDC
Nov 2, 2010, Tue	AM/PM	Meeting and Interview with - SMC/PTA, school teachers of Raghu Ls, Sunaulabazar VDC
Nov 3, 2010, Wed	AM/PM	Meeting and Interview with - SMC/PTA, school teachers of Amrit Primary School, Nalang VDC(non-pilot school) - Travel back to KTM
Nov 4, 2010, Thu	AM/PM	Meeting/Interview with: - World Education (Ms. Helen Sherpa, Rishi Sharma and Radha Koirala and the team) - Save the Children Mr. Dirgha Shrestha and Mr. Gyanendra Shrestha) - ESAT/ Denmark
Nov 5-6, 2010, Fri-Sat		Report Writing
Nov 7, 2010, Sun	12:45 PM	<i>Arrival of Mr. Tonokawa and Ms. Ezaki from BKK</i> - Meeting with SISM Expert Team
Nov 8, 2010, Mon	10:30	- Visit to JICA Office - Meeting/Interview with Japanese Experts of SISM

Date	Time	Major appointments
Nov 9, 2010, Tue	09:00  16:00	- CC to Joint Secretary of MOE (Mr. Janardan Nepal) - CC to Dr. Lava Dev Awasthi, DG - Meeting/Interview with the Training Task Force Members at DoE - Move to Rasuwa district - Meeting /Interview with: DEO (Mr. Damodar Acharya) Rasuwa.
Nov 10, 2010, Wed	AM/PM	Meeting and Interview with: - DEO, Rasuwa - VDC Secretaries of pilot VDCs - SMC/PTA, school teachers and students of Bhimsen LSS School - Concerned Supervisors and Resource Persons
Nov 11, 2010, Thu	AM/PM	Meeting and Interview with: - Partner NGO (Search) - SMC/PTA, school teachers and students of Manakamana Primary School - SMC/PTA, school teachers and students of Bhimsen Primary School (non-pilot school)
Nov 12, 2010, Fri	08~11:00	- Travel back from Trisuli to KTM - Internal Meeting and Report Writing
Nov 13, 2010, Sat		- Internal Meeting, - Drafting M/M
Nov 14, 2010, Sun	AM/PM	- Internal Meeting, Drafting M/M
Nov 15, 2010, Mon	AM/PM	- Discussion on draft Minutes of Meeting (M/M)
Nov 16, 2010, Tue	16:00	- Signing of M/M between Mr. Nepal and Mr. Tonokawa
Nov 17, 2010, Wed	AM  14:00	- Meeting with Donor Focal Point, Ms. Lieke van de Weil (UNICEF) - Meeting with EU - Reporting to JICA Nepal
Nov 18, 2010, Thu	AM	- Reporting to EOJ <Dep> 13:50-18:25 KTM- BKK
Nov 19, 2010, Fri		06:15- NRT

## 2. 評価グリッド（和文）

評価設問	必要なデータ	評価結果
1. 実績		
アウトプットの達成度		
<p>アウトプット1： 住民参加による SMCの学校運営能力が向上する。</p>	<p>1-1. パイロット校SMCの100%が社会的弱者グループからメンバーを選び、意思決定への全メンバーの参加状況がSISM実施前に比べて改善される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 女性メンバーがいないSMCの数：2065年3校（92パイロット校中）、2066年1校（90パイロット校中）</li> <li>◆ ダリットメンバーがいないSMCの数：2065年57校（92パイロット校中）、2066年43校（90パイロット校中）</li> <li>◆ 2066年のエンドライン調査時点で女性がチェアパーソンを務めるSMCが2校、ダリットがチェアパーソンを務めるSMCが4校あった。</li> <li>◆ インタビューを通して、女性並びにダリットメンバーのSMCへの参加は量・質ともに改善されていることが確認された。また、インタビュー中、女性やダリットメンバーが積極的に発言する様子も観察された。また、母親グループメンバーの女性からはこれらの活動が活発になることで女性のモータリティーが向上したとの発言もあった。一方でこれら社会的弱者グループは他のメンバーと比べて会議に欠席しがちであったり、彼らの意義ある参加を促すためには、これらグループに特化したさらなる支援が必要であるという意見も聞かれた。よって、以前と比べて社会的弱者の参加度は増したものの、さらなる改善の余地もあることが確認された。</li> <li>◆ 非識字、教育レベルの低さ、貧困などがこれら社会的弱者グループの参加の主な阻害要因と考えられるが、これらは本プロジェクトの枠組み外の問題であり、介入が困難であった。</li> </ul>
	<p>1-2. パイロット校の80%以上が、SIPの計画部分に地域ニーズが反映されている程度について、5段階評点で3.0点以上の評点を得る。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 88パイロット校（97.8%）が“3.0”以上の評価を付けた。</li> <li>◆ インタビューを通じ、パイロット校ではコミュニティメンバーや保護者とともにSIPが作られるようになったことが確認された。SIP作成のためのワークショップは参加型で行われ、参加者が意見やニーズを共有し、共に課題を特定し、解決法を検討するようになったため、主に校長により作成されていた以前のSIPと比較し、現在のSIPでは地域住民のニーズが十分に反映されたものとなっている。</li> </ul>
	<p>1-3. パイロット校の100%が、SIP更新プロセスに保護者及び地域住民を参加させる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 100%のパイロット校が保護者及び地域住民の参加の下SIPの策定・承認を行っている。</li> <li>◆ インタビューを通じ、パイロット校ではコミュニティメンバーや保護者とともにSIPが作られるようになったことが確認された。SIP作成のためのワークショップは参加型で行われ、参加者が意見やニーズを共有し、共に課題を特定し、解決法を検討している。</li> </ul>
	<p>1-4. パイロット校の50%以上が、SMCのSIP実施及びモニタリングについて3.0点以上の評点を得る。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 84パイロット校（93.3%）が3.0以上の評価を付けた。</li> <li>◆ インタビューにより、パイロット校ではSIPに沿って活動が実施、モニタリングされていることが確認された。また、SIPに具体的な活動スケジュール、予算、戦略などが明記されているため、モニタリングが容易になったという意見が聞かれた。</li> <li>◆ 以前は、多くのパイロット校では、SIP作成後、実施やモニタリングのためのツールとしてほとんど使用されていなかった。</li> </ul>

	<p>1-5. SISM実施前の状況に比べて、集会（保護者会、学校の年次会合など）への社会的弱者グループを含む保護者の参加度が改善される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 2064年と比較し、2066年ではより多くのSMC/PTAミーティング、保護会、母親会が開かれた。ダディン郡では429回から689回、ラスワ郡では189回から287回に増加している。回数が増加したことにより社会的弱者グループを含む保護者の参加人数も増えているが、そのうち、社会的弱者の占める割合は2064年時点とほとんど変化していない。</li> <li>◆ すべてのコミュニティにダリットがいるわけではないため、ダリットの占める割合は必ずしもすべてのコミュニティで意味のある指標とは成りえない。</li> </ul>
	<p>1-6. 不就学児童や中退した児童に対する活動の計画作成・実施能力と活動内容が、SISM実施前の状況に比べて強化されたSMCの数。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 2064年と比較した2066年における不就学児童や中退した児童に対する活動の数（家庭訪問、児童に対する働きかけなど）は増加している。活動数はダディン郡では238から375へ、ラスワ郡では328から373へ増加した。VDC別データとしては、8つのパイロットVDC中6つのVDCで活動数の増加が確認されている。</li> </ul>
<p>アウトプット2：DDC、VDC、DEOが技術・財政面で学校ベースのマネジメントを支援する能力が改善される。</p>	<p>2-1. SS及びRPが、少なくとも規程通り学校訪問を行う（SSは月3校を訪問、RPは担当校のすべてについて年間2回ずつ訪問）。</p>	<p><u>リソースパーソン</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 学校訪問の実際の回数は不明である。ほとんどの学校訪問は本プロジェクトの活動の一部として行われた。</li> <li>◆ ダディン郡では、1VDCにおいて90%以上の回答者（SMC及びPTAメンバー）が、リソースパーソンは以前と比べより頻繁に学校訪問を行っている」と回答している。その他3つのVDCでは約80-90%の回答者が同じ質問に関し肯定的に回答している。1つのVDCではリソースパーソンが配置されていないためデータが得られていない。</li> <li>◆ ラスワ郡では、1VDCにおいて約70-80%の回答者が同様の質問に肯定的に回答しており、他の2つのVDCでは約50-60%の回答者が肯定的に回答している。ラスワ郡における比較的低い評価の理由の一つとして、ラスワ郡はダディンと比較して、遠隔地であり学校訪問が頻繁にできないことが挙げられる。</li> </ul> <p><u>スクールスーパーバイザー</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ダディン郡では、1VDCにおいて、60%以上の回答者がスクールスーパーバイザーが以前と比べより頻繁に学校訪問を行っている」と回答しており（このVDCではリソースパーソンが配置されていなかったためスクールスーパーバイザーがリソースパーソンとして活動したことが主な理由と考えられる）、もう1つのVDCでは約40%の回答者が同じ質問に対し肯定的に回答している。その他3つのVDCでは約1-10%の回答者が肯定的に回答しており、半数以上が否定的、あるいは中立的な回答をしている。</li> <li>◆ ラスワ郡では、評価は比較的低く、1つのVDCでは全ての回答者が同じ質問に否定的に回答しており、もう1つのVDCでは半分以上が否定的に回答している。もう1つのVDCからのデータは得られていない。これらのネガティブな評価の理由の一つとして、3つのスクールスーパーバイザーのポストのうち2つが満たされておらず、一人のスクールスーパーバイザーが総務などを含む全ての業務を行っていたことによると考えられる。</li> </ul>

<p>2-2-1. 不利益な環境にあるパイロット校の100%が、前年度にSS及びRPによって1回は訪問される。また不利益な環境にあるパイロット校の80%以上が2回の訪問を受ける。</p>	<p>◆ 本プロジェクト活動の実施及びモニタリングのため、スクールスーパーバイザー並びにリソースパーソンは不利益な環境にあるパイロット校を2回以上訪問した。</p>
<p>2-2-2. 訪問の質をチェックするために、訪問の目的と支援内容を確認。</p>	<p>◆ スクールスーパーバイザー並びにリソースパーソンの学校訪問はSIPのアプリイザル・更新や活動の実施、SMC/PTA研修の支援のために行われた。</p> <p><u>リソースパーソン</u></p> <p>◆ ダディン郡では、1つのVDCでは90%以上の回答者がリソースパーソンの支援ならびにフォローアップ活動の質の向上に関し肯定的に評価している。もう1つのVDCでは87%以上の回答者が、他2つのVDCでは75-80%の回答者が肯定的に評価した。1つのVDCからはデータが得られなかった。</p> <p>◆ ラスワ郡1つのVDCでは75%以上の回答者が、その他2つのVDCでは55-65%以上が肯定的に評価した。</p> <p><u>スクールスーパーバイザー</u></p> <p>◆ ダディン郡では1つのVDCでは60%以上の回答者が同じ質問に対し肯定的に評価した。（リソースパーソンが配置されていなかったためスクールスーパーバイザーがリソースパーソンとして活動したことが主な理由と考えられる）もう1つのVDCでは約40-50%が肯定的に評価している。その他3つのVDCでは肯定的な回答は1-15%に留まっており、ほとんどが否定的あるいは中立的な回答であった。</p> <p>◆ ラスワ郡では1つのVDCでは全ての回答者が否定的に評価した。もう1つのVDCでは半数が否定的に評価している。もう1つのVDCからはデータが得られなかった。</p> <p>◆ 指標2-1並びに2-2-2から、スクールスーパーバイザーの評価はリソースパーソンより低いことが認められた。その理由としてスクールスーパーバイザーとリソースパーソンの役割の違いが挙げられる。リソースパーソンは地域のリソースセンターを拠点として学校訪問を行い、アドバイスを提供するのが主な役割であるが、スクールスーパーバイザーは郡都のDEOを拠点としてリソースパーソンの管理・監督を行い、総務も担当する。</p> <p>◆ 一方で、学校訪問もスクールスーパーバイザーの仕事の一環ではある。今回評価団が訪問した学校はほとんどスクールスーパーバイザーからの訪問を受けたことがなく、現在のところ、学校訪問業務は主にリソースパーソンに託されていることがわかった。よって、今後、郡全体を視野に入れた学校運営改善のためにもスクールスーパーバイザーの学校訪問・モニタリング活動がより強化されることが望ましい。</p>

<p>2-3. SS及びRPの支援に対するSMCの満足度が、5段階評点で3.0点以上の平均点を得る。</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ リソースパーソンの支援に対する満足度の平均は3.74点、スクールスーパーバイザーの支援に対する満足度の平均点は1.69であった。</li> <li>◆ スクールスーパーバイザーに対する低い評価の理由の一つとしてスクールスーパーバイザーとリソースパーソンの役割の違いが挙げられる。リソースパーソンは地域のリソースセンターを拠点として学校訪問を行い、アドバイスを提供するのが主な役割であるが、スクールスーパーバイザーは郡都のDEOを拠点とし、リソースパーソンの管理・監督を行い、総務の仕事も担当する。</li> <li>◆ これらのネガティブな評価の別の理由として、ラスワでは3つのスクールスーパーバイザーのポストのうち2つが満たされておらず、一人のスクールスーパーバイザーが総務などを含む全ての業務を行っていたことが考えられる。</li> </ul>
<p>2-4. SISM実施前に比べて、VDCから技術面・財務面でのコンサルテーションを受けたパイロット校またはSMCの数が増加する。また、VDCの支援が受けられたパイロット校またはSMCの数が増加する。</p>		<p><u>技術面でのコンサルテーション・支援</u>  2064年では22パイロット校が、2066年には19パイロット校が技術面でのコンサルテーションを受けた。  2064年では56パイロット校が、2066年では55パイロット校が技術面での支援を受けた。</p> <p><u>財務面でのコンサルテーション・支援</u>  2064年では10パイロット校が、2066年では6パイロット校が財務面でのコンサルテーションを受けた。  2064年では48パイロット校が、2066年では49パイロット校が財務面での支援を受けた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 以上のデータから、VDCから技術面のコンサルテーションと支援並びに財務面でのコンサルテーションを受けたパイロット校の数は2064年と2066年との間でわずかながら減少している。一方、財務面での支援を受けた学校数は微増している。</li> <li>◆ 両郡のVDCへのインタビューを通じ、SMCからのフェンド要請の数は増加傾向にあることが確認された。</li> </ul>
<p>2-5. SISM実施前に比べて、DDCから技術面・財務面でのコンサルテーションを受けたパイロット校またはSMCの数が増加する。また、DDCの支援が受けられたパイロット校またはSMCの数が増加する。</p>		<p><u>技術面でのコンサルテーション・支援</u>  2064年では9パイロット校が、2066年では7パイロット校が技術的コンサルテーションを受けた。  2064年では19パイロット校が、2066年では16パイロット校が技術的支援を受けた。</p> <p><u>財務面でのコンサルテーション・支援</u>  2064年では5パイロット校が、2066年では2パイロット校が財務面でのコンサルテーションを受けた。  2064年では14パイロット校が、2066年では16パイロット校が財務面での支援を受けた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 2064年と比較し、技術面でのコンサルテーションと支援並びに財務面でのコンサルテーションを受けたパイロット校数はわずかに減少している。財務支援を受けたパイロット校数はわずかに増加している。</li> <li>◆ 指標2-4と2-5に関し、2064年と2066年の間では顕著な違いは確認されなかった。この理由の一つとして、VDCとDDCの管轄官庁がMoEでなくMoLDであったため、連携強化が困難であったことが挙げられる。また、VDCとDDCには選挙で選出された議会がないため、十分に機能していないことも阻害要因である。</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ プロジェクト目標の指標6と、これら指標2-4並びに2-5はほぼ同じであるが、財務面での支援に関しては得られた回答が異なっている。よって、これらの指標の区別が明確になされるか、または設問の仕方がより工夫されるべきであった。</li> </ul>
	2-6. 郡レベル及びVDCレベルで、教育関連で定期的に開催される関係者ネットワーキング会合の数。	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ VDCレベルでは、ダディンにおいてはVEPワークショップが開催されているラスワにおいては、その他にも「学校支援」「学校建設並びに運営支援」などの会合が開かれた。VEPワークショップはプロジェクトの支援により開かれた会合であるため、これらのネットワーク強化イベントがプロジェクト終了後も引き続き開催されることが必要である。</li> <li>◆ 郡レベルではDECによりネットワーキング会合が定期的に開催されている。これらの会合は2カ月に一度のペースで開かれており、DEO、政党の代表者、NGO、教員組合代表などが参加している。これら会合では、予算の配賦や教育改善の活動などについて話し合われている。</li> </ul>
アウトプット3：MoE、DoEが全国的に最低限の教育の質の確保を達成するために採用すべき指導(施策・基準)についての提言が策定される。	3-1. SISMによって作成され、MoE及びDoEに提出された技術基準・施策等の数。	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 本プロジェクトでは、以下のガイドラインや書類が作成され、DoEに提出された：1) SMC/PTA研修ガイド、2) SIPオリエンテーション研修ガイド(案)、3) DEP作成ガイドライン(案)、4) RCプロファイル(案)、5) SIP年次計画フォーマット(案)、6) VEPレビュー及び年次活動計画フォーマット(案)、7) 政策提言-I、8) SISMモデルの概要を説明する冊子(案)、9) SISMモデルを通じたSMC/PTA能力強化・研修フレームワーク(案)</li> <li>◆ 政府はSIPの5カ年ローリング・プランを毎年作成することを規定しているが、これはSMCにとって荷が重いため、本プロジェクトでは5カ年計画を基として、毎年年間計画を作成することを提案している。</li> </ul>
	3-2. MoE及びDoEによって何らかのアクションが起こされた技術基準・施策の数。	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 1) SMC/PTA研修ガイドが75郡全てに配布され、中央リージョン、西部リージョン、東部リージョンのDEOに対して普及ワークショップが行われた。ガイドはDoEのウェブサイトアップロードされた、2) DEP作成ガイドライン(案)がDoEのDEP作成ガイドラインに反映された、3) SIP年次計画フォーマット(案)は現在パイロット校で試用中、4) VEPレビュー及び年次活動計画フォーマット(案)はパイロットVDCで試用中、5) 政策提言-Iを基に、政策提言-IIを作成中、6) SISMモデルの概要説明冊子はDoEのコメントを受けて改訂予定、7) SMC/PTA能力向上フレームワークはDoEのコメントを受けて改訂予定</li> </ul>
プロジェクト目標の達成度		
プロジェクト目標「プロジェクト対象地域において、政府の支援と住民参加により、学校運営が改善される。」は、投入、活動、アウトプットの産出実績を鑑みて、達成されるか。	1-1. 前年度に、SIPに計画した「予算なしで実施できる活動」の完了率が100%であったパイロット校の数。	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 「予算なしで実施できる活動」の完了率が100%であったパイロット校の数は90校中7校と限られているが、50%以上のパイロット校が80%以上の活動を完了しており、94.5%のパイロット校が50%以上の活動を完了した。</li> <li>◆ ダディン郡とラスワ郡を比較すると、ダディンでは9.1%のパイロット校が100%の完了率であるが、ラスワ郡では4.2%が100%の完了率であった。80-99%、並びに50-79%の完了率に当たる学校の割合は両郡で大差がなかった。</li> <li>◆ プロジェクト開始前は、予算なしあるいは低予算で実施できる活動はある程度実施されていたものの、多くの学校ではSIP</li> </ul>

		<p>に計画として盛り込まれていなかった。以前SIPで計画されていた活動はほとんどが建設や機材の購入などであった。</p> <p>◆ 完了率の値は、SIPに計画されていた合計の活動数に左右されることを考慮する必要がある。つまり、計画されている活動数が少ない場合は100%完了することは難しくないが、活動数が多い場合、完了率が悪くなると考えられる。</p>
1-2. 前年度に、SIPで計画した「低予算で実施できる活動」の完了率が80%以上であったパイロット校の数。		<p>◆ 90校中34%以上のパイロット校が80%以上の低予算で実施できる活動を完了している。低予算で実施できる活動の50%以上を完了した学校数は64校に上り、全体の71.1%を占める。</p> <p>◆ ダディン郡とラスワ郡を比較すると、ダディン郡では12.1%のパイロット校が、ラスワ郡では16.67%のパイロット校が100%の活動を完了している。80-99%の完了率の学校の割合は両郡とも大差がなかった。50-79%の完了率の学校の割合は、ダディンでは40%、ラスワでは25%であった。</p>
1-3. 前年度に、SIPで計画した「予算を必要とする活動」の完了率が30%以上であったパイロット校の数。		<p>◆ 90校中21%以上の学校が80%以上の「予算を必要とする活動」を完了している。予算を必要とする活動の50%以上を完了した学校数は64校に上り、全体の71.1%を占める。</p> <p>◆ ダディン郡とラスワ郡を比較すると、ダディン郡では7.6%のパイロット校が100%の完了率であるが、ラスワでは4.2%のパイロット校が100%の完了率であった。80-99%の完了率では、ダディン郡では13.6%、ラスワ郡では20.8%の学校がこの範囲に当たる。50-79%の完了率では、ダディンが53%、ラスワが37.5%の学校がこの範囲に相当する。30%以下の完了率に関しては、ダディンが16.7%、ラスワが25%の学校が相当する。</p> <p>◆ SIPで計画された活動の完了率をダディン郡とラスワ郡で比較すると、予算なしの活動、低予算の活動、予算が必要な活動のいずれでもダディン郡の方が達成率が高い。</p> <p>◆ どちらの郡でも、予算のレベルが高くなるほど、達成率が低い（49%以下の達成率）学校の割合が増える傾向にある。達成率が低い範囲に相当する学校の割合は、予算なし、低予算、予算が必要な、全ての活動のカテゴリーにおいてラスワ郡の方がダディン郡よりも多い。</p>
1-4. 「予算を必要とする活動」の完了率が、SISM実施前に比べて増加する。		<p>◆ 本プロジェクト開始前のデータの記録がないため、現在との比較ができないが、下の指標6が示すとおり、2064年時点と比較して、VDC/DDCの資金にアクセスを持つ学校の数が増えていることから、より多くの学校が予算を必要とする活動が完了している可能性が高いと考えられる。</p>
2. 保護者及び地域住民の学校運営に対する満足度が、5段階評点で平均3.5点以上となる。		<p>◆ 平均満足度は3.54点である。</p> <p>◆ 保護者及び地域住民は、学校運営に関し、透明性が高まったこと、学校運営の計画・実施・モニタリングへのコミュニティの参加度が高まったこと、学校とコミュニティのインターアクションの場・機会が増えたことなどを評価していることがインタビューにより確認された。</p>
3. 前年度に、学校の活動に対して保護者及び地域住民から提供された寄付額（資金及びルピー換算した労働及び物品）が、前々年度に比較して20%増加する。		<p>◆ 2066年、パイロットVDCにおいて、総額Rs. 16,597,752が現金、労働、物資などの形で提供された。前年と比較する358.7%増である。</p> <p>◆ インタビューにより、保護者や児童が特に予算を必要としない活動（清掃活動、庭の整備、家庭訪問、学校建設など）において労働の提供をしたことが確認されている。また、保護者は英語の教科書や英語教師の雇用等のため、現金の提供も行っていることが確認された。</p>



	4. 規程に沿って、パイロット校の75%以上が、前年度の財務監査報告書及び社会監査報告書をSMCと共有する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 財務監査に関しては、65校、72.2%が完了しており、58校、64.5%が報告書をSMCと共有している。社会監査に関しては、67校、74.4%が完了しており、64校、71.1%が報告書をSMCと共有している。</li> <li>◆ ダディン郡とラスワ郡を比較すると、ダディンでは約80.3%の学校が財務監査を行っているのに対し、ラスワ郡では50%の学校が財務監査を行っており、社会監査においてはダディン郡では75.8%の学校が、ラスワ郡では70.8%の学校が行った。</li> </ul>
	5-1. 地方行政の支援を受け、SISM実施前に比べてより多くの学校運営関連行事が実施される。	◆ 2064年には学校運営に関する研修やワークショップなど119の関連行事が実施されたが、2066年には507の関連行事が実施されており、326%増である。
	5-2. 地方行政支援の内容と範囲。	◆ DoEは、教員研修プログラム、新カリキュラムの普及、SMCの能力開発などに関する研修やワークショップなどを実施している。これらの研修、ワークショップは、1) 校長研修、2) 子どもの権利に関する研修、3) 本プロジェクトにより実施されたRC-ToT並びにSIP更新ワークショップ、などが含まれる。
	6. パイロット校によるVDC/DDC資金へのアクセスが改善する。	◆ VDCから資金を得た学校の数は、2064年の49校から、2066年には58校に増加し、DDCから資金を受けた学校数は13校から19校に増加した。
上位目標の達成度		
上位目標「プロジェクト対象地域における初等教育の就学率及び中退率が改善される。」はプロジェクト終了後3～5年に達成されるか	1. 対象地域における初等教育就学年齢にある児童の純就学率（NER）が改善する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 純就学率は2064年から2066年の間でダディン郡（95.6%→97.8%）、ラスワ郡（95.6%→97.8%）両郡とも増加しているが、最新の2066年のデータは2009年の4月ごろに収集されているため、2008年2月に開始した本プロジェクトのアウトカムを測るための指標としては適切ではないと言える。</li> <li>◆ 一方、学校レベルにおいて就学率改善の兆しが見えることがインタビューにより確認されている。SMC、PTA並びにコミュニティにおける教育の重要性に対する認識が著しく上がっており、入学キャンペーンや児童の出席率の改善のための活動を活発に行っていることが確認されている。その結果、児童の出席率向上が報告されている。</li> <li>◆ 本プロジェクトではノン・パイロット校のリソースパーソンも研修しており、ノン・パイロット地域でのSMC研修も実施していることから、これらの地域での意識も向上している。よって、引き続きリソースパーソンからの支援が行われることにより、ノン・パイロット地域でも就学率の向上が期待でき、これがさらに本指標の達成に貢献することが見込まれる。</li> </ul>
	2. 対象地域における初等教育就学年齢にある児童の中退率が改善する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 中退率に関しても、2064年から2066年の間でダディン郡（14.8%→7.2%）、ラスワ郡（9.2%→6.2%）両郡とも改善しているが、上記の純就学率同様、このデータでは本プロジェクトのアウトカムを測ることは困難である。</li> <li>◆ 一方、学校レベルにおいて中退率の改善の兆しが見えることがインタビューにより確認されている。SMC、PTA並びにコミュニティにおける教育の重要性に対する認識が著しく上がっており、SMCと学校が中退率の改善のための活動を活発に行っていることが確認されている。その結果、中退者数が減少していることが報告された。</li> </ul>

		◆ 本プロジェクトではノン・パイロット校のリソースパーソンも研修しており、ノン・パイロット地域でのSMC研修も実施していることから、これらの地域での意識も向上している。よって、引き続きリソースパーソンからの支援が行われることにより、ノン・パイロット地域でも中退率の向上が期待でき、これがさらに本指標の達成に貢献することが見込まれる。
投入実績		
ネパール側投入は計画通りなされたか		◆ M/MのAnnex5-9を参照のこと。
* 人員	配置人数と役職	
* プロジェクト運営、実施体制	プロジェクト運営支援体制	
* 設備	提供された設備の種類と量、投入の目的	
* 機材	提供された機材の種類と量、投入の目的	
* 予算、その他	プロジェクト実施のために配分された経費など（総額、タイミング）	
日本側投入は計画通りなされたか		
* 日本人専門家	各分野、人数、派遣期間、時期の投入内容	
* 本邦研修	研修内容・目的、人数、期間、タイミング	
* 第三国研修	研修内容・目的、人数、期間、タイミング	
* プロジェクト運営、実施体制	プロジェクト運営支援体制	
* 機材	提供された機材の種類と量、投入の目的	
* 予算、その他	プロジェクト実施のために配分された経費など（総額、タイミング）	
2. 実施プロセス		
活動は計画通り実施されたか	活動進捗状況	◆ ほとんどのプロジェクト活動は計画通りに実施された。しかし、スケジュールの変更を余儀なくされたこともあった。ネパール国が政治的な過渡期にあるため、DDCやVDCに選挙で選出されたメンバーがおらず十分に機能していないことや、地方レベルでの意思決定に様々な政党の影響があること、DDCやVDCがMoEの監督下ではなく、MoLDの監督下にあることなどが主な理由である。
活動の実施、進捗に影響を与えた問題はありますか	進捗に影響を与えた問題	
活動の実施、進捗に影響を与えた問題があった場合どのように解決されたか	問題解決の方法	
プロジェクトにおける意思決定はどのようなプロセス	意思決定プロセス	◆ PDMや活動の変更はDoE、DEO、JICA、パートナーNGO、プロジェクトチーム内で話し合わせ、プロジェクトチームリーダーによって取りまとめが行われ、DoEとJICAより承認を取

<p>でなされたか</p>		<p>った。POの作成に当たっては、DoE研修タスクフォース、パートナーNGO、DEO、SS、RPと話し合いが持たれ、DoEにより承認を取った。</p>
<p>プロジェクト内コミュニケーションは効果的に行われたか 情報は共有されたか</p>	<p>ARMの頻度</p>	<p>◆ Annual Review Meetingが半年に一度開かれ、MoE、DoE、DEO、JICAネパール、大使館担当者、関連NGO、プロジェクトチームが参加し、進捗の共有や課題が検討された。</p>
<p>プロジェクトとJICA本部・ネパール事務所およびその他日本の関係機関とのコミュニケーションは効果的に行われたか</p>	<p>JICAプロジェクトチームでの引き継ぎプロセス、JICAプロジェクトチーム内、JICAプロジェクトチームとカウンターパート、カウンターパート同士のコミュニケーション頻度及び方法、プロジェクト計画変更時の対応状況、共同で取り組む問題解決方法</p>	<p>◆ 日本人専門家間のコミュニケーションはディスカッションや会議を通じて行われた。DoEカウンターパートとのコミュニケーションは、プロジェクト事務所をDoE内に構えたこともありスムーズに行われた。日本人専門家不在の際もナショナルスタッフがカウンターパートやパートナーNGOとのコミュニケーションに当たった。DoEカウンターパートが多忙であったこともあり、コミュニケーションが難しいこともあった。</p>
<p>プロジェクトとネパール側関係機関とのコミュニケーションは効果的に行われたか</p>	<p>コミュニケーションの頻度、プロジェクト計画変更時の対応状況、共同で取り組む問題解決方法、協力内容</p>	<p>◆ JICAとのコミュニケーション及び情報共有はスムーズであった。</p>
<p>定期的なモニタリングが行われたか モニタリングが 定期的な方法で 行われたか</p>	<p>コミュニケーションの頻度、プロジェクト計画変更時の対応状況、共同で取り組む問題解決方法、協力内容</p>	<p>◆ プロジェクトとDEO、SS、RPとのコミュニケーションはスムーズだった。DEO、SS、RPとのコミュニケーションは、プロジェクトチーム並びにパートナーNGOによってなされた。</p> <p>◆ プロジェクトとVDCとのコミュニケーションはプロジェクトチーム並びにパートナーNGOによってなされた。DDCとの連携は会議やDEPワークショップの出席に限られていた。</p> <p>◆ パートナーNGOとのコミュニケーションはほぼ毎日行われ、スムーズであった。</p>
<p>モニタリングの結果はどのようにプロジェクトの活動に反映されたか</p>	<p>モニタリング計画、モニタリング記録</p>	<p>◆ モニタリング結果は、1) 郡レベルの隔月会議、2) 6ヶ月に一度のAnnual Review Meeting、3) パートナーNGOによる月例報告書、4) SS並びにRPによる学校モニタリング報告、5) プロジェクト進捗報告書、により行われた。毎日のモニタリングはパートナーNGOによって行われ、プロジェクトチームメンバーにより頻繁なサイト訪問も行われた。できる限りカウンターパートも共にモニタリングを訪問した。</p>
<p>PDM、詳細活動に軌道修正が行われたか 行われたとすれば、それは適切であったか</p>	<p>モニタリング結果の活用状況</p>	<p>◆ モニタリング結果は情報の共有、進捗の理解、次の計画へのフィードバックのために活用された。学校モニタリング報告の作成はSSとRPの能力開発にも役立った。</p> <p>◆ PDMは中間レビューの後、より具体的な指標と目標値の設定のために改訂された。</p>
	<p>PDM修正の軌跡と変更理由</p>	

外部条件に変化はあったか それによる影響はあったか それに対する対応は適切であったか	外部条件の変化の有無 およびプロジェクトに与えた変化とそれに対する対応状況	
本プロジェクト内での MoE, DoE, DEO, SS, RP, DDC, VDC, SMCの役割、権限は明確か?	MoE, DoE, DEO, DDC, VDC, SMC、学校の権限、役割	◆ 本プロジェクトの枠組み内でのMoE, DDC, VDCの役割と責任が明確にされるべきであった。
ネパール側責任者のプロジェクトマネージメントへの参加の度合いは適切か	ネパール側責任者の意識と参加度合い	◆ 参加度は十分であった。特に2010年9月に異動になった前プロジェクトマネージャーの参加度とオーナーシップの高さは特筆に値する。
配置されたカウンターパートの数及び質は適切だったか	C/P配置についての日本人専門家の評価・満足度	◆ カウンターパートの数、質、参加度は十分である。しかし、カウンターパートの異動、VDC/DDCに選挙で選出されたメンバーがいないこと、SS/RPの空きポストはプロジェクト実施の阻害要因となった。また、カウンターパートが多忙のため十分に時間が割けないことがあった。
プロジェクト実施への参加は十分であったか	C/Pの活動状況（モニタリング・プロジェクト視察、並びにその他の努力を含む）、専門家とのコミュニケーションの頻度（活動報告含む）	
C/P側の予算の配分は十分か	ネパール側の投入実績	◆ M/MのAnnex 9を参照のこと。
<b>3. 妥当性</b>		
上位目標及びプロジェクト目標とネパール側教育政策との整合性はあるか	ネパール国教育政策	◆ ネパール国の基礎教育並びに中等教育の国家戦略計画School Sector Reform Plan (SSRP) (2009-2015) は、地方行政、PTA、並びに地域住民とSMCの連携を強化し、SMCの能力を向上することで学校運営を改善することを、質の高い教育への平等なアクセスを実現するための戦略の一つに掲げており、本プロジェクトと整合性を持つ。
上位目標と日本の開発援助政策との整合性はあるか	日本の対ネパール援助方針	◆ 我が国の対ネパール支援方針において、基礎教育は貧困削減に貢献する基礎社会サービスの一つであることから、本プロジェクトは地方の貧困削減分野の中に位置づけられており、本プロジェクトと整合性を持つ。
プロジェクト対象郡の選定は適切であったか	プロジェクト対象郡の選定根拠・基準	◆ 対象郡は、カトマンズからのアクセス、JICAの他の教育関連プロジェクト、ラスワ郡がSSRPのモデル郡に指定されていたことなどを考慮して選定された。また、ダディンは人口が多く幹線道路に面しているが、ラスワはより遠隔地であり、人口も少ない。異なる特徴を有する二つの郡を選定したことは、今後本プロジェクトアプローチ展開の方針を検討、策定する上で妥当性が高い。対象VDCは関係者の会議で決定された。

<p>現在でもプロジェクト目標は支援対象者のニーズと合致しているか</p>	<p>政府、学校、コミュニティ、保護者、生徒のニーズ</p>	<p>◆ プロジェクトは対象者のニーズと合致している。SIPの作成はEFAプログラム（2004-2009）にも組み込まれている方針であったが、SMCの能力が低く、SIPの質が低いことが指摘されてきた。また、VEPはほとんどのVDCで作られておらず、DEPはVEPやSIPと整合性を持たなかった。よって、DEO、SS並びにRPは、学校運営改善のため、質の高い研修実施やモニタリングの手法などのSMCを支援するスキル習得のニーズを有しており、DEO、DDC、VDCはSIPを反映した質の高いDEP並びにVEPを策定するニーズを有し、SMCはより質の高いSIPを策定し、それをPTA並びに地域住民と参加型で実施するニーズを持ち、PTAと地域住民はより質の高い教育を児童が受けることができるよう、学校を改善するニーズを有している。これらのことから、教育のアクセスと質の改善に資する学校運営改善に係るDEO、SS、RP、DDC、VDC、SMC、PTAの能力強化を行った本プロジェクトはターゲットグループのニーズに合致しているといえる。</p>
<p>ターゲットグループの選定は的確だったか</p>	<p>C/P機関およびターゲットグループの選定プロセス</p>	<p>◆ DoE、DEO（SS/RP）、SMCがSMCの能力強化に直接取り組んでいる機関であるため、これら機関の選択は妥当であったこれらの機関と協調することで、プロジェクトは中央レベルから学校レベルまでの関連の活動をカバーすることができた。 ◆ DDCとVDCとの連携は、監督官庁が異なることから困難であった。</p>
<p>前提条件に変化はあったか。前提条件は満たされているか。</p>	<p>前提条件「1. 対象地域の治安が現状より悪化しない、2.MoE、DDC、VDC、DEO、対象地域の住民、他ドナーが活動に反対しない」の変化</p>	<p>◆ 前提条件は満たされている。</p>
<p>プロジェクトは、対象郡における小学校の就学率並びに中退率の改善に資する、対象郡の学校運営改善戦略として適切だったか</p>	<p>対策としての適切性、現地や日本のノウハウの活用状況、現地の状況に適した協力形態や方法の選択ができたか</p>	<p>◆ SMCの能力向上とSIPの質の改善は教育局により実施されているプログラムであったため、本プログラムをそのまま適用したことは適切であった。プロジェクトは、この既存のシステム・ツールの活用方法を示し、改善することで教育セクターの目標達成に貢献するものである。 ◆ 経験のあるパートナーNGOと共に学校レベルでの活動を行ったことで、地域住民の気づきの促進やSIPのオーナーシップを高めることができた。 ◆ 集中的な研修を行い、そのフォローアップ活動を充実させたことは能力強化を確実にするのに適切であった ◆ 中央、郡、学校・コミュニティレベルのカウンターパートをプロジェクトアプローチに組み込んだことは、コミュニティからの情報を中央にフィードバックする上で有効であった。しかし、DDC/VDCとの連携は困難であった。</p>

<p>プロジェクトアプローチの選択は適切だったか</p>	<p>計画された「活動」→「成果」→「プロジェクト目標達成」→「上位目標達成」の論理性は適切だったか</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 論理は適切であった。</li> <li>◆ プロジェクトは多くの研修やフォローアップの活動を計画・実施することで、成果の発現を確実にした。</li> <li>◆ プロジェクトはコミュニティレベルでの活動を密に行うことで成果1を達成し、郡レベルでの能力強化を成果2で達成し、中央への政策提言を達成することで成果3を達成する計画となっており、中央からコミュニティレベルまでの関連機関を十分に巻き込むことでそれぞれの成果が相乗効果を生み、プロジェクト目標の達成を助けた。</li> <li>◆ SMCが活発化し、学校運営が改善される中で、SMCは就学率並びに中退率改善のための活動を活発に行っており、上位目標達成の予兆も見られることから、上位目標の設定は適切であった。</li> <li>◆ カスケード式の研修で郡並びにSMCの能力強化を図るアプローチはすでにネパール政府により採用されているため、新しいシステムを作るのではなく、既存のシステム・手法を活用したことは適切であった。</li> </ul>
<p>協力内容・分野に対するJICAのこれまでの支援実績はあるか 知見が蓄積されているか</p>	<p>本分野における日本の過去の実績と経験、カウンターパートによる評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 住民参加型の学校運営改善プロジェクトはJICAによりインドネシアやニジェールで実施されており、これらのプロジェクトから教訓を学ぶことができた、また、DEPの作成に関しては、マラウイやエチオピアでの経験が活用された。</li> <li>◆ カウンターパートによると、日本人専門家より、チームワーク、プランニングやレビューの手順などを学んだと報告した。</li> <li>◆ 本邦研修並びにインドネシアでの第三国研修で、カウンターパートは日本並びに他国でのJICAプロジェクトから学ぶことができた。</li> </ul>
<p>プロジェクト開始以降、プロジェクトを取り巻く環境(他ドナーの援助動向を含む)に変化はあったか それによる影響はあったか</p>	<p>政策、経済、社会などの変化を示す情報、他ドナーの援助動向の推移</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ネパールが政治の過渡期であることがプロジェクトのスムーズな実施に影響した。</li> <li>◆ SSRPが2009年より開始し、教育セクター関係者の能力開発プランが現在策定されているところである。</li> <li>◆ VDC/DDCは憲法制定の遅れなどにより選挙で選出されたメンバーがおらず、十分に機能していない。</li> </ul>
<p>4. 有効性</p>		
<p>プロジェクト目標(プロジェクト対象地域において、政府の支援と住民参加により、学校運営が改善される。)は、投入、活動、アウトプットの産出実績を鑑みて、達成されるか</p>	<p>プロジェクト指標の推移、プロジェクト実績及び進捗状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ほぼ全ての指標が順調に推移していること、また、SMCの意識の向上、児童の出席率の向上、教員の授業の準備、児童の課外活動への参加など、インタビューにより学校レベルでの改善が確認されたことから、プロジェクト目標の達成見込みは高く、本プロジェクトアプローチの有効性は立証された。</li> </ul>

<p>DOE, DEO, SS, RP, VDC, 並びにSMC メンバーは研修を通じて十分な知識やスキルを身に付けたか</p>	<p>研修のDOE, DEO, DDC, VDC, 並びにSMCのニーズとの整合性、知識・スキル・能力の向上度、研修でカウンターパートにより習得されたスキルや知識の活用度、研修員により評価された研修内容、研修教材、講師の質</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 集中的かつ実践的で系統だった研修を参加型で行い、そのフォローアップを十分に行ったことで、SS、RP、SMCの能力が向上した。</li> <li>◆ 本プロジェクトの研修手法は研修ガイドにまとめられており、この研修ガイドは75郡全郡に配布された。これは各郡により実践的なガイドとして高評価を得ている。</li> <li>◆ パートナーNGOによって実施された地域住民への啓発活動並びに緊密な支援とフォローアップは、コミュニティレベルで確実に効果を出す上で有効であった。</li> <li>◆ SIP研修で使用されたツールや手法は地域住民の気づきを促進した点で高く評価されている。</li> <li>◆ SMCの自己評価によると、コミュニティのニーズをSIPに反映させる手法、SIPに基づいた活動を参加型で計画、実施・モニタリングするスキル、地域のリソースを活用する手法などを身につけた。</li> </ul>
<p>三つの成果はプロジェクト目標を達成するために十分であったか</p>	<p>外部条件と因果関係が確認される計画の論理性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 3つの成果はプロジェクト目標の達成に十分であった。</li> <li>◆ プロジェクトはコミュニティレベルでの活動を密に行うことで成果1を達成し、郡レベルでの能力強化を成果2で達成し、中央への政策提言を達成することで成果3を達成する計画となっており、中央からコミュニティレベルまでの関連機関を十分に巻き込むことでそれぞれの成果が相乗効果を生み、プロジェクト目標の達成に貢献した。</li> </ul>
<p>アウトプットからプロジェクト目標に至るまでの外部条件は現在においても正しいか</p>	<p>「MoEが引き続きSMC及びSIPに対する政策・戦略を推進する。」「SIPに対する予算配分が現状より減少しない。」「DDC及びVDC予算が現状より減少しない。」「経済及び政治情勢の変化が、対象地域の活動に影響を与えない。」「カウンターパートの頻繁な異動が起こらない。」は満たされているか</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ カウンターパートの異動はあったものの、プロジェクトチームとカウンターパートはコミュニケーションや情報共有によりその影響を最小限に抑える努力をした。特に、プロジェクトマネージャーの異動の際は、プロジェクトの継続性を確保するため、引き継ぎや情報共有を緊密に行った。</li> </ul>
<p>5. 効率性</p>		
<p>期待された成果を得るために予定された活動が適切に実施されたか</p>	<p>「アウトプットの実績」および「活動実績」</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 多少のスケジュールの変更はあったものの、ほとんどの活動が計画通りに実施された。</li> <li>◆ 多くの活動が実施され、成果の達成を確実にした。種々の研修とフォローアップ活動が郡レベルから学校レベルまで行われ、パイロット地域の関連機関、関係者（92パイロット校のSMC/PTA、地域住民、教員、DEO、SS、RP、DDC、VDC、児童など）のみならず、ノン・パイロット地域のRPやSMCも研修、裨益を受けた。中学校並びに高校も多く小学校に併設されており、これら生徒も研修を受けると同時に裨益を受けている。</li> </ul>

<p>成果達成を阻害した要因はあるか また、ある場合は何か</p>	<p>阻害要因と対処方法</p>	<p>◆ ネパール国が政治的な過渡期にあるため、DDCやVDCに選挙で選出されたメンバーがおらず十分に機能していないことや、地方レベルでの意思決定に様々な政党の影響があること、DDCやVDCがMoEの監督下ではなく、MoLDの監督下にあることなど。</p>
<p>活動から成果に至るまでの外部条件は現時点でも正しいか 外部条件による影響はあったか</p>	<p>「対象地域の治安が現状より悪化しない。」、「現政府のSIP及び学校運営に関する政策が激変しない。」、「DDC、VDCレベルでの政治的变化がプロジェクト実施の妥当性に影響を与えない。」、「対象地域の住民がプロジェクトを理解し、活動に積極的に協力する。」、「知識や技術の組織内での共有、制度化が検討される。」は満たされているか</p>	<p>◆ 外部要因は満たされている。</p>
<p>活動を実施するために過不足のない量・質の投入がタイミングで実施されたか</p>	<p>専門家派遣（人数、分野、タイミング） 日本側からの供与機材（種類、機種、数、タイミング） ネパール側からの供与施設、機材（種類、機種、数、タイミング） 研修員受入（人数、研修内容、タイミング） C/P配置（人数、分野、タイミング） 活用されなかった投入の有無</p>	<p>◆ ほとんどの投入は、質、量、タイミングにおいて適切であった。 ◆ 他国の教育セクターの経験を持つ日本人専門家が配置されており、その経験を本プロジェクトで活用できた。 ◆ 本邦研修並びに第三国研修に関し、プロジェクトに直接関わりのない参加者もいたため、プロジェクトに直接関与しているカウンターパートの参加がより望ましかった。 ◆ インドネシア研修の結果は次回のAnnual Review Meetingで共有される予定である。</p>
<p>活動は成果産出に十分であったか</p>	<p>活動実績、成果達成実績</p>	<p>◆ 多くの活動、研修が実施され、それらは成果の達成を確実にした。</p>
<p>JICAによる技術移転の方法がC/Pにとって受け入れやすいものであったか</p>	<p>C/Pの満足度、改善点</p>	<p>◆ 本プロジェクトにより提供された研修は、集中的に系統だっで行われ、実践的であったとして、カウンターパート・参加者により高く評価されている。</p>
<p>プロジェクトの運営管理体制は、プロジェクト活動推進に効果的かつ効率的であったか</p>	<p>DoE、DEO、並びにJICAのプロジェクト支援体制</p>	<p>◆ DoEとDEOは同じ教育省の監督下にある機関であるため、この二つの機関の間の連携は十分に機能したが、DDC、VDCを含めたプロジェクト支援体制は監督官庁の違いのためうまく機能しなかった。</p>



費用対効果を高めるために、対象県のリソースや経験が有効に活用されているか	活用例とその効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ プロジェクトはパートナーNGOの知見を十分に活用して実施された。</li> <li>◆ EMISデータが教育指標の推移の確認のために利用された。</li> <li>◆ DEPワークショップにおいて、MoE/DoE職員がリソースパーソンとして講義を行った。</li> <li>◆ ネパール国の既存のSMSやSIPというシステムやツールが活用された。</li> <li>◆ 同様のプロジェクトの経験を持つセーブザチルドレンやワールドエデュケーションの知見や教材が共有され、参考にされた。</li> </ul>
費用対効果を高めるためにその他の有効な方策が取られたか	費用対効果を高めるために取られた方策	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ プロジェクトではノンパイロットVDCのRPも研修を受けたが、これは少ない投入でノンパイロット地域もある程度裨益を受けることができるためである。</li> <li>◆ プロジェクトはDoEやDEOと費用の削減に取り組み、研修に際し、公共交通機関の利用や公共施設を活用した。</li> </ul>
プロジェクトの効果を高めるために他ドナー及び他スキームとの協力・連携が効果的になされたか	他機関・他スキームとの協力・連携状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 同様のプロジェクトを実施するセーブザチルドレンやワールドエデュケーションとの情報及び教材共有がなされた。</li> <li>◆ JOCVとの調整がなされた。(JOCVによるSISMサイトの訪問、JOCVによって行われている授業研究の視察、SISM研修におけるJOCVの参加、支援など)</li> <li>◆ CASとの情報共有</li> <li>◆ SHNPとの情報共有及びSHNPのD-ToTの支援</li> <li>◆ 学校建設の無償資金協力との情報共有</li> <li>◆ SMC強化に関する、JICAの草の根技術協力プロジェクトを実施する、セーブザチルドレンジャパンとの情報共有</li> </ul>
6. インパクト		
上位目標はプロジェクト終了後3～5年で達成される見込みはあるか	上位目標の指標の推移、指標に影響した外部要因	◆ 「上位目標の達成度」の項目を参照のこと。
上位目標達成の阻害要因はあるか	社会経済的な要因、社会文化的な要因、アクセス等の状況の動向などの阻害要因	
想定されていなかった正の影響はあったか	政策、法律・制度・基準等の整備、ジェンダー・人権・貧富など社会・文化的側面、技術面での変革、対象社会・プロジェクト関係者・受益者などへの経済的影響対象郡内における自発的な関連活動の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ノンパイロットVDCのRPも研修を受けているため、彼らは研修で習得したスキルや知識とRC資金を使用してノンパイロットVDCのSMCを支援している。よって、ノンパイロット校も本プロジェクトより裨益を受けており、SIPの内容を既に改善したり、改善する計画を立てている。</li> <li>◆ ネパール政府が全国的な D-ToT及びRC-ToT実施のためにRp. 50,000,000を供与した。SISMパイロット郡ではSISMが学校レベルのSIP研修の費用ならびに技術的サポートを提供し、プロジェクトアプローチを郡内全体に広めることに貢献した。</li> <li>◆ PTA、子供クラブ、母親グループ等、SMCに関連したグループも研修を受け活性化されたことで、学校運営への地域住民の参加がさらに促進された。</li> <li>◆ SMCは、自らのイニシアチブで実施できる、予算の必要ない、あるいは低予算で実施できる活動に注力するようになった。</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆多くの小学校が中学校や高校を併設していることから、これら生徒も本プロジェクトにより裨益を受けたと共に、学校運営改善のための活動に参加していることが確認された。</li> <li>◆本プロジェクトにより作成された研修ガイドが全国的に配布されることとなり、各郡より高評価を得ている。</li> </ul>
想定されていなかった負の影響はあったか	政策、法律・制度・基準等の整備、ジェンダー・人権・貧富など社会・文化的側面、技術面での変革、対象社会・プロジェクト関係者・受益者などへの経済的影響 対象郡内における自発的な関連活動の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆負のインパクトは認められなかった。</li> </ul>
上位目標とプロジェクト目標は乖離していないか	プロジェクトロジック、外部条件の影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆プロジェクトロジックは理にかなっている。事後評価の際にはSMCの活動の度合いを確認し、SMCの活動がどの程度就学率及び中退率の向上に結び付いているかを調査すると共に、その他の教育プログラムやイニシアチブなどの外部要因についても分析することが重要である。</li> </ul>
外部条件は現時点でも正しいか 満たされる可能性が高いか	「教育省が引き続き学校運営強化政策を推進する。」、「教育省が引き続き学校運営への住民参加を推進する。」は満たされているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆外部条件は満たされている。</li> </ul>
7. 自立発展性		
プロジェクト終了後に政策的な支援が持続するか	ネパール側の、学校運営改善に関する計画または政策 本プロジェクトアプローチがネパール政府及び郡政府の政策に組み込まれる可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆地域住民参加による学校運営改善を実現するためのSMCの能力開発の方針は、SSRP（2009-2015）にも明記されているとおりであり、継続される可能性が高い。よって、本プロジェクトアプローチをSSRPまたは「能力開発プラン」に統合することも考えられる。</li> </ul>
本アプローチの活動として、また本アプローチを普及するための今後ネパール側により十分な予算が確保されるか	ネパール側による現在までのプロジェクトへの支出、本プロジェクトアプローチに関するネパール側の予算計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆本プロジェクトアプローチをSSRPまたは「能力開発プラン」に統合し、SSRP及び「能力開発プラン」に配賦されている予算を使うことが考えられる。</li> <li>◆年間50,000ルピー各RCに配賦されるRCファンドを活用することも考えられる。</li> </ul>
現プロジェクト実施体制は、プロジェクト終了後も効果を上げる活動を実施し、普及するに足る組織能力があるか	DoE, DDC, VDC, 並びにSMCの体制 DoE, DDC, VDC並びにSMCにおけるオーナーシップのレベル	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆本プロジェクトでは既存のDEO、SS、RC、RP、SMC、SIP、PTAの枠組みや、既に存在しているカスケード式研修の仕組みを利用してプロジェクトを実施した点で、制度面での自立発展性は高い。しかしながら、地域住民の啓発強化を目的としたパートナーNGOとの連携は既存の政府のシステムで継続することは難しいと考えられるため、今後はSS、RPがその役割を担う必要がある。</li> </ul>

<p>配置・訓練されたネパール側人員はポストにとどまるか 人員ローテーションがあった場合の対策はとられているか</p>	<p>公務員の異動システム（DEO, DDC, VDC, SMC, 教員）、SMCの再選システム、異動の際の引き継ぎシステム</p>	<p>◆ 本プロジェクトの主たるカウンターパートはプログラム・予算セクションであったが、通常は学校運営セクションが主にSIPに関連した活動の調整を行い、プログラム・予算セクションはDEP及びVEPに係る活動の調整を担当していることから、これらの関連セクションにおいて持続的な協調システムを構築することが、本プロジェクトの効果の持続及びモデルの拡大を図る上で重要である。</p>
<p>ネパール側プロジェクトチームは独自でプロジェクト活動を実施・普及する能力及びモチベーションを有しているか。</p>	<p>ネパール側に移転した技術の定着度、さらに必要とされる技術・能力、自力でプロジェクトを続けるモチベーションの有無、ネパール側のイニシアチブにより実施された活動の例</p>	<p>◆ VDCセクレタリーのポストの多くが空席であり、一人のセクレタリーが複数のVDCセクレタリーを兼任しているため、非常に多忙である。また、SSやRPにおいても空きポストが存在する。活動の持続、拡大のためにはこれらの空席が早急に埋められることが必要である。また、職員の異動の際には引き継ぎが十分に行われるよう工夫する必要がある。</p> <p>◆ DoE, DEO, SS, RP, VDC, SMCの能力は本プロジェクトより十分に向上しており、今後も活動を引き続き継続できるまでになっている。今後NGOのコミュニティモービライザーの雇用は望めないため、RPがSMC及びコミュニティの啓発活動を継続し、モニタリングを引き続き行っていくこととなるが、プロジェクトにより発現した効果を持続させ、さらに拡大していくためには、RPによるモニタリング費用を十分に確保することが必要である。</p>
<p>プロジェクトで整備された資機材の維持管理は適切に行われているか</p>	<p>資機材の維持管理・活用状況</p>	<p>◆ 供与機材は活用されており、メンテナンスも行われている。</p>
<p>プロジェクトの持続的効果に影響を与えるその他の要因</p>	<p>貢献要因、阻害要因</p>	<p>貢献要因</p> <p>◆ SMCの能力強化がSSRPの掲げる戦略の一つであり、その実施システムやツールが全国的に既に存在すること。</p> <p>◆ 「能力強化プラン」が作成中であること。</p> <p>◆ 学校・コミュニティレベルでの意識が向上していること。</p> <p>◆ VDC/DDCレベルとの連携が弱い。</p>

