

エチオピア連邦民主共和国  
住民参加型初等教育改善プロジェクト  
中間レビュー調査報告書

平成23年4月  
(2011年)

独立行政法人国際協力機構  
エチオピア事務所

エテ事

JR

11-006

**エチオピア連邦民主共和国  
住民参加型初等教育改善プロジェクト  
中間レビュー調査報告書**

平成23年4月  
(2011年)

独立行政法人国際協力機構  
エチオピア事務所

## 序 文

日本国政府は、エチオピア連邦民主共和国政府からの技術協力の要請に基づき、同国のオロミア州を対象に「住民参加型初等教育改善プロジェクト」を実施することを決定し、2008年8月6日に討議議事録（R/D）の署名を行い、4年間のプロジェクトとして実施しています。

今般、プロジェクト開始から2年以上が経過したことから、中間レビュー調査団を派遣し、エチオピア国政府および関係機関との間で、プロジェクトの進捗の確認と今後の方向性にかかる協議を行いました。

本報告書は、同調査団による協議結果、評価結果を取りまとめたもので、当プロジェクト及び類似プロジェクトの実施にあたり広く活用されることを願います。

終わりに、本調査に対しご協力とご支援をいただいた内外関係者の皆様に、心からの感謝の意を表します。

平成 23 年 4 月

独立行政法人国際協力機構  
エチオピア事務所長 大田 孝治

# 目 次

序 文

地 図

写 真

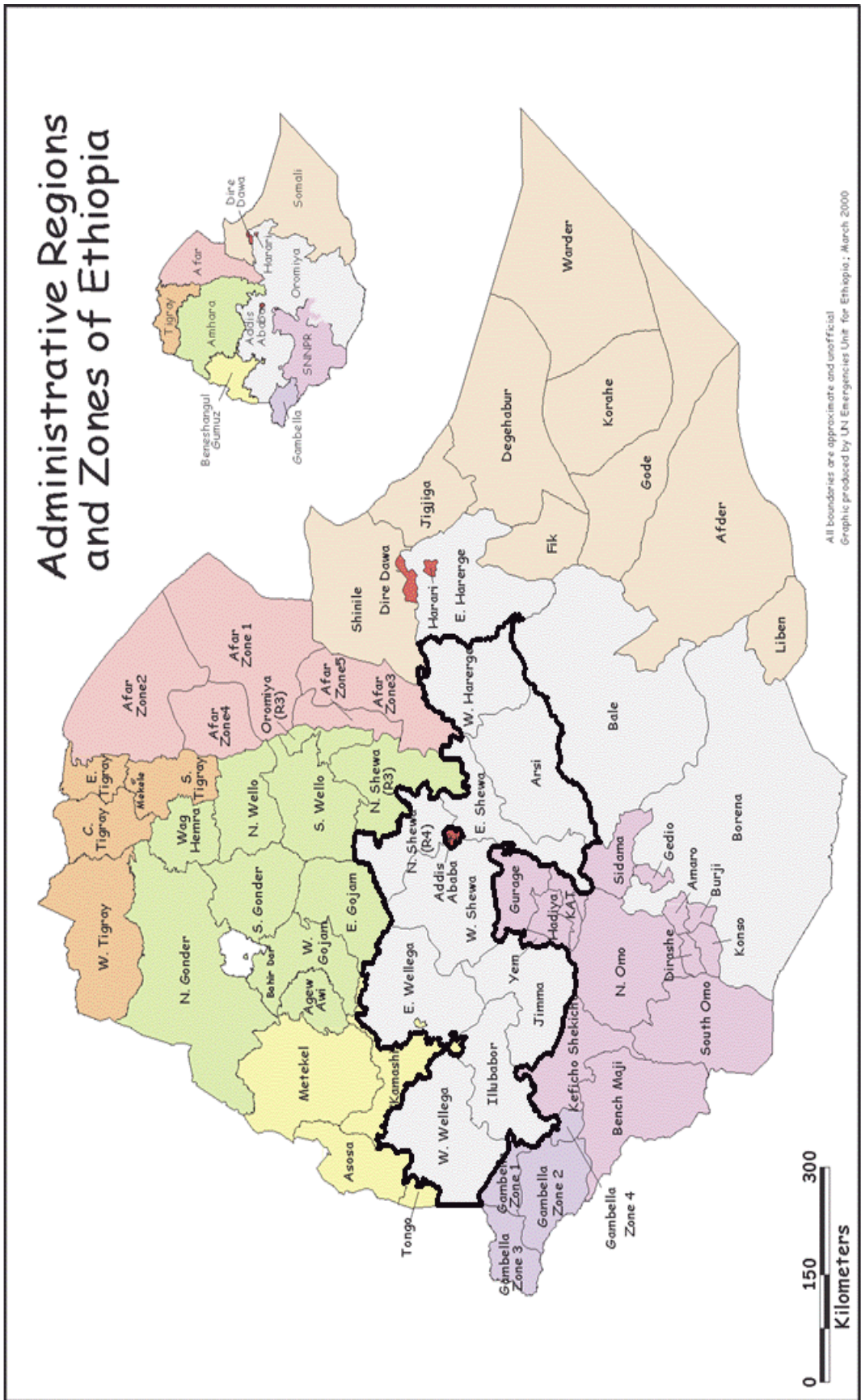
略語表

評価調査結果要約表

第1章 評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団の構成	2
1-3 調査日程	2
1-4 主要面談者	3
第2章 プロジェクトの概要	5
2-1 基本計画	5
2-2 プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) の変遷	5
第3章 評価の方法	8
3-1 評価設問と評価手法	8
3-2 データ収集および分析方法	10
第4章 プロジェクトの実績と現状	11
4-1 投入実績	11
4-1-1 日本側投入	11
4-1-2 「エ」国側投入	11
4-2 活動実績およびアウトプット達成状況	12
4-2-1 活動実績	12
4-2-2 アウトプット達成状況	15
4-3 プロジェクト目標の達成見込み	20
4-4 上位目標の達成見込み	21
4-5 実施プロセス	22
4-5-1 コミュニケーション	22
4-5-2 モニタリング	22
4-5-3 C/P のコミットメントおよびオーナーシップ	22
4-6 効果発現に貢献した要因	23
4-6-1 計画内容に関すること	23
4-6-2 実施プロセスに関すること	23
4-7 問題点および問題を惹起した要因	23
4-7-1 計画内容に関すること	23

4-7-2	実施プロセスに関すること	23
第5章	評価結果	24
5-1	評価5項目による評価	24
5-1-1	妥当性	24
5-1-2	有効性	25
5-1-3	効率性	25
5-1-4	インパクト	26
5-1-5	持続性	27
5-2	結論	28
第6章	プロジェクト枠組みの改訂	29
6-1	PDM および PO の改訂	29
6-2	PDM 3.0	29
第7章	プロジェクト活動の今後の展開と提言	31
7-1	プロジェクト活動の今後の計画	31
7-2	提言	31
7-2-1	プロジェクトの研修とアプローチの制度化促進	31
7-2-2	講師研修およびHM研修の効果・インパクト向上	32
7-2-3	プロジェクト成果の普及	33
7-2-4	PDM および PO の改訂	33
付属資料		
1.	「合同評価報告書」(中間レビューミニッツ)	37
2.	評価グリッド結果表(和文)	88
3.	PDM 改訂にかかるミニッツ	99

プロジェクト協力対象地域



協力対象の13県は太線で囲まれたエリアにある（注：2000年以降、行政区の再編（県の分割等）があり、同エリア内にも新しい県が設置され、現在13県となっている。

# 写 真



HM 研修を視察し、真剣にメモをとる合同評価メンバー。



効果的な研修実施にはファシリテーターの役割が非常に重要。プロジェクトのTOTを受けた後、学校レベルでの研修は彼らによって支えられている。



HM 研修には毎回たくさんの地域住民が参加、熱心な議論が展開されている。



ゲームや紙芝居を取り入れた参加型の研修によって、参加者は楽しみながら、自分たちの身近な問題として学校改善について話し合っている。



第4回合同運営委員会会合での、ミニッツ署名の様子。



調査団員による評価結果の発表の様子。

## 略 語 表

略語	英語	日本語
BOFED	Bureau of Finance and Economic Development	財務経済開発局
C/P	Counterpart	カウンターパート
CRC	Cluster Resource Center	クラスター・リソース・センター
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
ESDP	Education Sector Development Programme	教育セクター開発プログラム
FC	Field Coordinator	フィールド・コーディネーター
GEQIP	General Education Quality Improvement Programme	教育の質向上プログラム
GER	Gross Enrollment Rate	粗就学率
HM Training	Ho! ManaBU Training	HM 研修
Ho! ManaBU	Hoggansa Mana Barnoota Ummataa (Management of Community-based School)	Ho! : Hoggansa (運営) ManaBU : コミュニティの学び舎
IT	Information and Technology	インフォメーション・テクノロジー
ITP	Interactive Training Package	インタラクティブ・トレーニング・パッケージ
JSC	Joint Steering Committee	合同運営委員会
KETB	Kebele Education and Training Board	ケベレ教育訓練委員会
KT	Key Teacher	主任教員
ManaBU Project	Community-Based Basic Education Improvement Project	住民参加型基礎教育改善プロジェクト
MOE	Ministry of Education	連邦教育省
MOFED	Ministry of Finance and Economic Development	財務経済開発省
OEB	Oromia Education Bureau	オロミア州教育局
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operations	活動計画表
PTA	Parents and Teachers Association	保護者会
R/D	Record of Discussion	討議議事録
SD	School Director	校長
SIP	School Improvement Program	学校改善プログラム
SMAPP	Project on Increasing Access to Quality Basic Education through Developing School Mapping and Strengthening Micro-planning in Oromia Region	オロミア州初等教育アクセス向上計画
STEO	Special Town Education Office	特別市教育事務所



TDP	Teacher Development Program	教員開発プログラム
TELDCP	Teachers and Educational Leaders Development Core Process	教員・教育指導者開発局(教師教育局)
TOT	Training of Trainers	講師研修
TTC	Teacher Training College	教育養成大学
UPE	Universal Primary Education	初等教育の完全普及
WEO	Woreda Education Office	郡教育事務所
ZEO	Zonal Education Office	県教育事務所

## 評価調査結果要約表

1. 案件の概要		
国名：エチオピア連邦民主共和国		案件名：住民参加型初等教育改善プロジェクト
分野：初等教育		援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：エチオピア事務所		協力金額（2011.3.31 時点）：256,211 千円
		相手国実施機関：オロミア州教育局
協力期間	R/D：2008 年 8 月 6 日	日本側協力機関：なし
	4 年間（2008.9.20 – 2012.9.19）	他の関連協力：
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>エチオピア国（以下、「エ」国と記す）では、1997 年より累次の「教育セクター開発プログラム（Education Sector Development Programme：ESDP）」を策定・実施しており、初等教育（G1-G8：1 年生～8 年生）の粗就学率が、1997/98 年の 41.8%から 2009/10 年には 93.4%にまで改善するなど、全体的にアクセスは向上してきている。しかしながら、就学における地域間、男女間格差、後期初等教育（G5-G8：5 年生～8 年生）、中等教育への進学率の低さなどは未だ顕著な問題である。加えて、就学率改善に伴う 1 クラス当たりの生徒数の増加、特に農村部における教室・教科書・有資格教員の不足や、高い中途退学率（2009/10 年の統計では G1 の退学率は 22.9%）等、教育の質にかかる課題も多岐にわたっている。</p> <p>これらの問題を改善し、とりわけ教育の質の向上に取り組むため、連邦教育省は「教育の質向上プログラム（General Education Quality Improvement Programme：GEQIP）」を策定・実施し、「カリキュラム、教科書、試験の改善」、「教師教育の改善」、「学校運営の改善」、「地方教育行政能力の向上」などを中心として教育の質を改善させていくという基本方針を掲げている。また、学校活動にコミュニティの参加を奨励、地方教育行政と協働することで、質の高い教育機会の拡充をめざしている。</p> <p>このような背景の下、クラスター・リソース・センター（Cluster Resource Center：CRC）を活用し、学校運営改善を通じた教育の質の向上に資する協力要請が「エ」国よりわが国になされ、2008 年 9 月から「住民参加型初等教育改善プロジェクト（通称：Ho! ManaBU プロジェクト）」が開始された。</p> <p>本プロジェクトでは、より現状に即した支援を通じてプロジェクト目標（「プロジェクト対象地域において教育行政とコミュニティの協働を通じて学校運営が改善される」）を達成するために、2009 年 8 月にプロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）改訂を行い、「中途退学率の減少」、「女子の就学率向上」、「よりよい学校改善計画作り」など具体的な成果をめざし、地方教育行政官・クラスター中心校の校長や主任を対象とした講師研修および研修成果をモニタリング・報告する地方教育行政機関のキャパシティ強化を中心にプロジェクトを展開している。</p>		
<p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標</p> <p style="padding-left: 2em;">プロジェクト対象地域において、質の高い初等教育へのアクセスが改善される。</p>		

(2) プロジェクト目標

プロジェクト対象地域において、教育行政（WEO、クラスター、学校）とコミュニティの協働を通じて学校運営が改善される。

(3) アウトプット

- ①教育行政機関および教育行政官（WEO 所長、指導主事、CRC 担当官）の学校運営改善にかかるモニタリング・報告の体制が強化される。
- ②クラスター単位の活動を通し、コミュニティおよび校長・教員・CRC 担当官の「よりよい学校づくり」に対する理解が深まる。
- ③アウトプット 1 および 2 を通じて得られた学校運営改善にかかる知見・経験が、各教育行政機関において広く活用される。

(4) 投入（2011.1.31 時点）

日本側：

- ・長期専門家派遣 延べ 4 名 79.1 MM
- ・短期専門家派遣 延べ 1 名 9.7 MM
- ・研修員受入れ 延べ 2 名
- ・供与機材（携行機材含む） 42,873 千円
- ・運営経費等 58,505 千円

相手国側：

- ・カウンターパート配置

OEB にプロジェクトダイレクター、プロジェクトマネージャー等、各 ZEO、WEO/STEO にフォーカルパーソン 各 1 名

- ・土地・施設提供

OEB、東ワレガおよび東ショア県 ZEO 内にオフィススペース

2. 評価調査団の概要

調査者	総括/団長	佐久間 潤	JICA 人間開発部 次長
	教育計画	水野 敬子	JICA 国際協力専門員
	評価計画	上野 暁美	JICA エチオピア事務所 企画調査員
	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
調査期間	2011 年 1 月 22 日～2 月 14 日		評価の種類：中間評価

3. 評価結果の概要

3-1 プロジェクト目標の達成状況

(1) プロジェクトのアウトプット

- 1) 教育行政機関および教育行政官（WEO 所長、指導主事、CRC 担当官）の学校運営改善にかかるモニタリング・報告の体制が強化される。

フォーマットに沿った WEO/STEO および CRC 担当官によるモニタリング・報告が習慣づけられてきていることが確認される一方、CRC により WEO/STEO へ提出された報告書がプロジェクトチームまで届いていないケースがあることも判明している。よって、モニタリン

グ・報告のフローの徹底を図る必要がある。また、プロジェクト期間後半において、これら報告書の質の改善を図ることが重要である。加えて、CRC からのモニタリング報告書に対する WEO/STEO および ZEO からのフィードバックが十分でないため、今後モニタリング・報告に対するフィードバックの充実が期待される。

ワークショップに参加した WEO フォーカルパーソンおよび CRC 担当官より、モニタリングの手法、データの分析および比較の手法、データの誤りの訂正方法、効果的かつ効率的な文書のファイリングなどの知識を深めることができたことが報告されたが、定期的で質の高いモニタリングを持続的に行うための能力の定着には至っていない。本アウトプットの達成を確実にするため、活動や研修がより戦略的に計画・実施される必要がある。

2) クラスタ単位での活動を通し、コミュニティおよび校長・教員・CRC 担当官の「よりよい学校づくり」に対する理解が深まる。

プロジェクト期間前半で HM 研修が 320 回以上実施され、地域住民/保護者、PTA メンバー、生徒、教員らを含む延べ 19,000 人以上が参加したことは特記に値する。また、研修参加者の中途退学や女子教育の問題およびその原因に関する気づきが促進され、その結果、様々な活動も実施され始めたことが報告されている。同様に、CRC 担当官、校長、主任教員のこれら課題、問題の特定および取り組み優先づけの手法、学校改善活動へのコミュニティの参加の重要性などに関する理解が促進されたことも確認された。

プロジェクトでは、現在学校改善活動の計画策定と活動の実施にかかる研修を開発中であるため、学校レベルの活動の実施に関する具体的なデータが、プロジェクト期間後半に得られると期待される。

3) アウトプット 1 および 2 を通じて得られた学校運営改善にかかる知見・経験が、各教育行政機関において広く活用される。

本アウトプットの活動は、知見が十分に蓄積された後に実施されることが計画されていたため、現時点では本アウトプットの達成度は高くない。プロジェクト後半に、非対象地域での経験共有とその活用を促進することが重要である。

今後 OEB の普及計画の実施により本アウトプットの達成度を飛躍的に高めることが期待できるため、プロジェクトは OEB による実行可能な普及計画策定を支援することが必要である。

## (2) プロジェクト目標

指標のデータが入手できなかったため、プロジェクト目標達成の見込みを現時点で測ることは困難である。学校レベルの計画策定および活動にかかる研修を 2011 年実施予定のため、これらのデータは今後得られることが期待される。一方、現時点で既に 158 の活動が 104 のパイロット CRC 中 49 の CRC で実施されていることから、今後さらにポジティブなデータが得られることが考えられる。

中退率および就学率に関し、現時点ではまだプロジェクトの効果を分析するには時期尚早であるが、本プロジェクトとその他のイニシアチブが相乗効果を生み、中退率および就学率の改

善に貢献していることが報告されている。

プロジェクト後半にプロジェクト目標の達成度をモニタリングできるように、指標の見直しおよび再検討を行う必要がある。

### (3) 上位目標

上位目標の指標 1 および 2 は、プロジェクトの活動や方向性との関連が薄いため、指標としては適切でない。また、指標 3 のデータは入手不可能であることが判明したため、指標設定時点において、この指標のデータが入手可能か否か、またそのデータ入手方法について精査されるべきであった。よって、今後、上位目標が何をめざすのかを明らかにし、指標を再設定する必要がある。適切な指標が設定されていなかったことから、上位目標の達成見込みを判断することは現時点では不可能である。

## 3-2 評価結果の要約

### (1) 妥当性

「エ」国の教育政策である ESDP III (2005-2010) および ESDP IV (2010-2015) においては、「学校運営の改善」、「学校運営にかかるコミュニティの能力強化」、「コミュニティの参加による学校運営のための郡の役割強化」が重要戦略に掲げられている。また、教育の質の向上をめざす国家プログラム GEQIP では、地方分権を通じた参加型で透明な学校運営に焦点を置く「学校改善プログラム (SIP)」が重要な柱の一つとされている。こうしたことから、コミュニティとの協働を通じて学校運営を改善する本プロジェクトは、「エ」国政府の基本政策と整合性をもつ。加えて、地方行政とコミュニティの能力強化を通じた初等教育のアクセスと質の向上を支援分野とするわが国および JICA の「エ」国援助政策とも合致する。

さらに、オロミア州では初等教育第 1 年次の中途退学率が 30% を超えていること、住民の積極的な学校運営への関与には改善の余地があることから、住民参加の活動による中退率改善を目標の一部とし、地域住民の主体的な参加促進による中退率の改善など、学校運営、教育の質の改善をめざす本プロジェクトは、学校、PTA、地域住民のニーズと合致するといえる。

一方、上位目標とプロジェクト目標のロジックが明確でなく（指標の一部が曖昧あるいは不適切なため）、特に指標を修正することで明確にする必要がある。また、成果および活動についても、指標も含め、適宜修正および整理される必要がある（プロジェクトデザイン全体の整理の必要性）。

### (2) 有効性

本プロジェクトにより実施された研修の有効性が徐々に確認され始めているなど、プロジェクト目標の達成に向けてポジティブな要因が見られるものの、プロジェクト目標の達成見込みを予測することは現時点では困難である。適切な指標を設定し、進捗状況を定期的にモニタリング・分析することがプロジェクトの有効性を立証するために必要である。

### (3) 効率性

本プロジェクトでは、学校側が独自の予算で、あるいは費用をかけずに研修を実施していたり、CRC によっては、コンピューターのセッティングなどに独自の収入を充てるなど、現地の

リソースを活用している。また、モニタリング費用は供与されていないが、研修モニタリングが WEO/STEO および CRC の業務の一貫として行われているなど、効率化を実現している。一方、HM 研修は活発に行われているものの、頻繁な人事異動により研修の効率性が期待通りには上がっていない、供与した機材がスキル欠如などにより効果的に活用されていない、アウトプット 1 と 3 の活動が十分に実施されておらず達成度が低いなど、効率性において改善すべき点も多く、効率性の更なる向上が望まれる。

#### (4) インパクト

既にいくつかの想定されていなかった正のインパクトが出現している。例えば、HM 研修が WEO/STEO および CRC 担当官のイニシアチブにより衛星校でも実施されたり、非パイロットエリアの CRC 担当官がパイロット CRC での研修を視察に行き、研修手法について学ぶなど、想定以上の広がりを見せている。さらに、OEB は HM 研修の効果を認識したことで、本研修をオロミア州内全域に普及するための詳細計画の策定を始めている。

このように、正のインパクトが確認されているものの、現在設定されている指標が適切でないため、現時点で上位目標の達成見込みを測ることは困難である。プロジェクト目標と上位目標のロジックを再確認したうえで、入手可能で適切な指標を再設定するとともに、非パイロット地域へのプロジェクト活動の普及を図ることで、更なるインパクトの向上が望まれる。

#### (5) 持続性

GEQIP および ESDP IV で地域住民参加による学校運営改善を促進する方針を掲げていること、OEB が HM 研修をオロミア州全体に普及する計画を策定中であることから、政策面での持続性確保の可能性は高く、予算についても GEQIP や州予算の確保の可能性が考えられる。他方、JICA プロジェクトチームなしでも機能する活動実施プロセスの確立、HM 研修実施にかかるカウンターパートの更なる能力強化、頻繁な人事異動にも対応できる体制構築、TOT に保護者や地域住民を参加させるなど、コミュニティのオーナーシップ強化、持続的なコミュニティ参加促進のための方策の検討が重要である。

### 3-3 効果発現に貢献した要因

#### (1) 計画内容に関すること

- ・ゲームやクイズを使って楽しみながら気づきを促進する HM 研修教材

#### (2) 実施プロセスに関すること

- ・CRC およびコミュニティレベルでの高いイニシアチブ

### 3-4 問題点および問題を惹起した要因

#### (1) 計画内容に関すること

- ・PDM ロジックの欠如および内容の不明瞭さ

(2) 実施プロセスに関すること

- ・実施プロセスにおける不十分なカウンターパートの巻き込みおよび参加
- ・不十分な進捗モニタリングおよび活動実施後のフォローアップ

### 3-5 PDM の改訂

中間レビューの結果、これまでの実績、現在のプロジェクト活動内容、中間レビュー後の方向性を踏まえ、PDM 全体のロジックおよび指標を含め、より明確で適切な形に現行 PDM を見直す必要性が確認された。第 4 回合同運営委員会で合意した大枠は以下のとおりである。なお、下記 PDM 改訂案にそった PO 案も協議され、最終的にミニッツを締結し、PDM を確定する。

(1) 上位目標

オロミア州において、主体的な学校運営が広く行われる。

(2) プロジェクト目標

プロジェクト対象地域において、教育行政機関の支援の下、学校と地域住民の協働を通じて主体的な学校運営が行われる。

(3) アウトプット

- ①学校改善活動にかかる計画の策定・実施プロセスが改善される。
- ②教育行政機関による学校改善活動のモニタリング体制が強化される。
- ③プロジェクトの研修とアプローチを OEB が主体的に活用し、普及していくための基盤が強化される。

### 3-6 結 論

アウトプットの達成度に関し、アウトプット 2 は高い達成度であるのに対し、アウトプット 1 に相当するモニタリング・報告の能力強化や、アウトプット 3 に相当する経験共有の達成度は低く、強化の必要がある。また、すべてのアウトプットについて、現在産出されている成果を強化していくためにも、フォローアップや追加の活動が必要である。

本中間レビューにおいて、プロジェクト目標および上位目標の達成度を測ることは不可能であった。PDM を現状に合うよう改訂し、適切な指標と目標値をもってプロジェクトの進捗をモニタリングできるよう、指標を再設定することが必要である。

妥当性は、PDM の改訂を通じてロジックが整理され、プロジェクト目標および上位目標達成のための適切なアウトプットや活動が特定されることで向上すると考えられる。有効性と効率性は、フォローアップ活動を充実することでさらに高めることができる。インパクトと持続性は、OEB の HM 研修普及計画策定を支援することにより、さらに強化されるであろう。

プロジェクト期間後半で、地域住民の学校改善活動の計画策定および実施への積極的かつ主体的な参加を持続的に促進する道筋を明らかにしていくことが重要である。

### 3-7 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

#### (1) プロジェクトの研修とアプローチの制度化促進

##### 1) 「OEB 主体計画」の実施支援を通じた OEB の能力強化

OEB 主体計画の詳細策定支援（研修のストラクチャーのデザインや、予算の見積もり、各ステークホルダー間の役割の明確化など）、その実施に必要な OEB をはじめとする教育行政官の能力強化、HM 研修の教材や研修プログラムの改訂などを進め、プロジェクト終了後も OEB 主体計画として、独自に住民参加型学校運営のための研修などを進められる体制の整備を支援することが重要である。

##### 2) 関係機関の役割の明確化

本プロジェクトで産出された効果の持続および OEB 主体計画を考慮し、関係機関の役割と責任を明確にしたうえで、プロジェクト期間後半でプロジェクト運営管理、活動実施プロセスにおける「エ」国側の関与、参加を促進、役割を「エ」国側に移譲していくことが求められる。

##### 3) SIP とのリンケージ強化

現在、本プロジェクトの活動を実施しているパイロット CRC における SIP の下での学校計画策定において、具体的な両者の統合のあり方について検討することが適切であり、こうした活動を次の学校計画策定時（2011 年 5～6 月頃と想定される）からプロジェクトの活動として進めることを提言する。

##### 4) 組織内メモリーの蓄積

頻繁な人事異動が「エ」国側関係者の能力強化を妨げていることから（特に、TOT の成果が効果的に組織内に蓄積されていない）、インスティテューショナル・メモリーを保つために、異動時における文書による引き継ぎの強化などの対策を取ることが必要である。

#### (2) 講師研修および HM 研修の効果・インパクト向上

##### 1) 学校改善計画・実施プロセス促進のための研修の統合化

プロジェクトが次に開発する研修およびその教材は、単なる「計画作り」のためのものではなく、これまでの「気づき」および「分析」の HM 研修要素も取り入れたトータルな研修（Integrated HM training）および研修教材とし、これを 2011 年の TOT およびその後実施される HM 研修にて展開、その結果に基づき改良した研修および研修教材を最終的なものとして、2012/13 会計年度以降に行われる OEB による研修普及計画にも活用できるようにしていくことを提言する。

##### 2) すべてのレベルでの能力強化

これまで上げてきた活動の効果を一層高め、定着させるために、HM 研修のファシリテーターの再訓練や、プロジェクトで供与した機材の活用促進のための研修実施などのフォローアップ活動を重点的に行い、持続的な能力強化を行っていくことが必要である。



### 3) 講師研修への地域住民の参加

現在の TOT にはコミュニティのメンバーが参加していないが、既存の学校とコミュニティの関係を再構築し、コミュニティが主体となった学校計画の策定を進めるうえでは、コミュニティ代表が重要な役割を果たしうると考えられ、TOT の対象者にコミュニティ代表を加えるといった可能性も検討の余地がある。

### 4) モニタリング強化

住民を巻き込んだ学校レベルでの研修を効果的なものとし、持続的な学校運営改善につなげていくためには、そのモニタリング・フィードバック体制の強化が不可欠である。これまでのプロジェクト活動を通じて、モニタリングにかかる現状の問題点などが明らかになってきているところ、それらを踏まえた現実的なモニタリング体制を構築し、OEB 主体計画にもつなげていくことが求められる。あわせて、学校から提出される各種データのより一層の分析および活用の強化についても検討が必要である。

## (3) プロジェクト成果の普及

### 1) プロジェクトのインパクト分析のための具体的な事例やデータの取りまとめ

本プロジェクトの研修やアプローチの効果およびインパクトを分析していくために、今後データの収集ならびに取りまとめを確実に実施していくことが重要であり、こうした情報データの収集と分析を通じて本プロジェクトの活動の成果を定量的に明示することは、とりわけ OEB 主体による研修の普及計画の実現には不可欠となる。

### 2) 各関係機関とのパートナーシップ、連携の強化

質の高い教育の提供を実現していくためには、ポリシー、リソース、キャパシティ間のシナジー促進における各ステークホルダーとの連携の強化が不可欠である。また、縦横のリンクエージ、パートナーシップは、モデルの主流化、スケールアップの基盤となるものであり、プロジェクトの知見・経験共有を促進する活動や援助協調に即した活動を今後戦略的かつ積極的に実施することなどを通して、各関係機関との連携を強化していくことを提言する。

## (4) PDM の改訂

これまでの活動実績、中間レビュー後の方向性を踏まえ、現行の PDM および PO の見直しが必要である。詳細については、「3-5 PDM の改訂」を参照のこと。

# 第1章 評価調査の概要

## 1-1 調査団派遣の経緯と目的

エチオピア連邦民主共和国（以下、「エ」国と記す）では、1997年より累次の「教育セクター開発プログラム（Education Sector Development Programme : ESDP）」を策定・実施しており、初等教育（G1-G8：1年生～8年生）の粗就学率が、1997/98年の41.8%から2009/10年には93.4%にまで改善するなど、全体的にアクセスは向上してきている。しかしながら、就学における地域間、男女間格差、後期初等教育（G5-G8：5年生～8年生）、中等教育への進学率の低さなどは未だ顕著な問題である。加えて、就学率改善に伴う1クラス当たりの生徒数の増加、特に農村部における教室・教科書・有資格教員の不足や、高い中途退学率（2009/10年の統計では1年次の退学率は22.9%）など、教育の質にかかる課題も多岐にわたっている。

これらの問題を改善し、とりわけ教育の質の向上に取り組むため、連邦教育省は「教育の質向上プログラム（General Education Quality Improvement Programme : GEQIP）」を実施し、「カリキュラム、教科書、試験の改善」、「教師教育の改善」、「学校運営の改善」、「地方教育行政能力の向上」などを中心として教育の質を改善させていくという基本方針を掲げている。また、学校活動にコミュニティの参加を奨励、地方教育行政と協働することで、質の高い教育機会の拡充をめざしている。

上記背景の下、クラスター・リソース・センター（Cluster Resource Center : CRC）を活用し、学校運営改善を通じた教育の質の向上に資する協力要請が「エ」国よりわが国になされた。JICAは同要請を受け、オロミア州教育局（Oromia Education Bureau : OEB）をカウンターパート（Counterpart : C/P）機関として、2008年9月より「住民参加型初等教育改善プロジェクト（通称：Ho! ManaBUプロジェクト）」を実施しており、現在3名の長期専門家（チーフアドバイザー/学校運営、地方教育行政、業務調整/初等教育）を派遣中である。

本プロジェクトでは、より現状に即した支援を通じてプロジェクト目標（「プロジェクト対象地域において教育行政とコミュニティの協働を通じて学校運営が改善される」）を達成するために、2009年8月にPDMの改訂を行い、「中途退学率の減少」、「女子の就学率向上」、「よりよい学校改善計画作り」など具体的な成果をめざし、地方教育行政官・クラスター中心校の校長や主任を対象とした講師研修および研修成果をモニタリング・報告する地方教育行政機関のキャパシティ強化を中心にプロジェクトを展開している。

現在、プロジェクト実施期間の中間点を過ぎ、これまでの実績および進捗をレビューし、今後の活動計画について協議することを目的に、本調査団が派遣された。

本調査団の調査目的は次のとおりである。

- (1) これまで実施した協力活動について当初計画に照らし、投入実績、活動実績、計画達成度を確認し、問題点を整理する。
- (2) 計画達成度を踏まえ、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から、プロジェクトチーム、「エ」国側関係者とともに評価を行う。
- (3) 上記の評価結果に基づき、プロジェクトの残り期間の課題および今後の活動計画について

プロジェクトチームおよび「エ」国側関係機関と協議し、必要な提言を行う。

(4) これまでの実績、現在のプロジェクト活動内容、中間レビュー後の方向性を踏まえ、必要に応じて PDM、PO を見直す。

(5) 評価・協議結果を双方の合意事項としてミニッツに取りまとめる。

### 1-2 調査団の構成

担当分野	氏名	所属
総括/団長	佐久間 潤	JICA 人間開発部 次長
教育計画	水野 敬子	JICA 国際協力専門員
評価計画	上野 暁美	JICA エチオピア事務所 企画調査員
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

### 1-3 調査日程

	月 日	曜日	業 務	
1	1月22日	土	(坪根団員) 成田発 (EK319)	
2	1月23日	日	(坪根団員) アジス着 (EK723)	
3	1月24日	月	JICA エチオピア事務所表敬・打合せ プロジェクト (日本人専門家)、合同評価チームメンバーとの打合せ	
4	1月25日	火	専門家、プロジェクトスタッフへのインタビュー	
5	1月26日	水	現地調査 (西ハラルゲ県 Tulo 郡)	
6	1月27日	木	現地調査 (西ハラルゲ県 Habro 郡)	
7	1月28日	金	現地調査 (西ハラルゲ県 Tulo 郡)	
8	1月29日	土	情報整理 評価グリット結果表等作成	
9	1月30日	日	情報整理 評価グリット結果表等作成	
10	1月31日	月	関連ドナー (Italian Cooperation) へのインタビュー 教育省 SIP 担当部局へのインタビュー 世界銀行教育セクター担当官へのインタビュー	
11	2月1日	火	(坪根団員) 県、郡レベルの C/P とのグループ ディスカッション	(佐久間団長) アジス着 (EK723) JICA 事務所との打合せ 在エチオピア日本国大使館表敬
12	2月2日	水	連邦教育省表敬 (副大臣) OEB 表敬・協議 (OEB 局長) BOFED 表敬 プロジェクト (日本人専門家) との協議	

13	2月3日	木	現地調査（西アルシ県 Arsi Negele 郡）
14	2月4日	金	現地調査（東ショア県 Adami Tulu 郡） （水野団員）アジス着（LH598）
15	2月5日	土	プロジェクト C/P（OEB マルガ副局長）インタビュー 評価レポート（案）作成
16	2月6日	日	評価レポート（案）作成
17	2月7日	月	現地調査（南西ショア県 Goro 郡）
18	2月8日	火	評価結果にかかるプロジェクトとの協議
19	2月9日	水	評価結果にかかるプロジェクトとの協議 OEB と評価結果・ミニッツにかかる協議
20	2月10日	木	第4回合同運営委員会（JSC）（評価結果報告、ミニッツ署名）
21	2月11日	金	JICA 事務所報告 （佐久間団長、水野団員）アジス発
22	2月12日	土	事後作業（報告書作成作業等）
23	2月13日	日	（坪根団員）アジス発（EK724）
24	2月14日	月	（坪根団員）成田着（EK318）

#### 1-4 主要面談者

##### (1) 連邦教育省

Mr. Fuad Ibrahim 副大臣

##### (2) オロミア州教育局（Oromia Education Bureau : OEB）

Mr. Eshetu Dessie 局長

Mr. Merga Feysa 副局長

##### (3) オロミア州財務経済開発局（Bureau of Finance and Economic Development : BOFED）

Mr. Tesfaye Abebe 副局長

##### (4) 世界銀行エチオピア事務所

Mr Rajendra Dhoj Joshi 教育スペシャリスト

##### (5) 在エチオピア日本国大使館

北村 義典 一等書記官

##### (6) JICA エチオピア事務所

大田 孝治 所長

晋川 眞 次長

(7) プロジェクトチーム

野邊 節

五十嵐 和代

廣瀬 悠子

チーフアドバイザー／学校運営

地方教育行政

業務調整／初等教育

## 第2章 プロジェクトの概要

### 2-1 基本計画

名称	住民参加型初等教育改善プロジェクト Project on Improving Access to Quality Primary Education by Community Participation (“Ho! ManaBU” Project)
協力期間	2008年9月20日～2012年9月19日（4年間）
上位目標	プロジェクト対象地域において、質の高い初等教育へのアクセスが改善される。
プロジェクト目標	プロジェクト対象地域において、教育行政（WEO、クラスター、学校）とコミュニティの協働を通じて学校運営が改善される。
アウトプット	①教育行政機関および教育行政官（WEO 所長、指導主事、CRC 担当官）の学校運営改善にかかるモニタリング・報告の体制が強化される。 ②クラスター単位の活動を通し、コミュニティおよび校長・教員・CRC 担当官の「よりよい学校づくり」に対する理解が深まる。 ③アウトプット 1 および 2 を通じて得られた学校運営改善にかかる知見・経験が、各教育行政機関において広く活用される。

（2009年8月改訂のPDM2.0の概要）

### 2-2 プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）の変遷

本プロジェクトのPDMは2009年8月に一度改訂され、ミニッツが結ばれた。改訂の主な理由は、CRCレベルでの予算がないこと、学校数が年々増加しておりクラスターの再編成が行われるなど、CRCを機能させるための仕組みが未整備かつ流動的であったことから、CRCをプロジェクト成果の中心において学校運営改善を進めていくことは困難と判断したことによる。よって、プロジェクトはより現状に即した支援を通じてプロジェクト目標を達成するために、CRCを成果の中心において機能の強化をめざすのではなく、CRC/クラスターを学校運営改善活動のための枠組みの一つとして捉えることを念頭に置き、PDMの見直しを行った。

本中間レビューでは、この改訂により策定されたPDM2.0に基づき、調査を行った。指標、指標入手手段および前提条件も変更あるいは追加されているが、以下には主な変更箇所として、PDMの「プロジェクトの要約」部分における改訂のポイントとその理由を示す。

	PDM1.0 (2008.3)	PDM2.0 (2009.8)	改訂のポイント・理由等
アウトプット 1	郡（WEO 所長、監督官）およびクラスター（CRC 監督官）の学校運営に関する研修実施・モニタリング能力が強化される。	教育行政機関および教育行政官（WEO 所長、指導主事、CRC 担当官）の学校運営改善にかかるモニタリング・報告の体制が強化される。	研修モニタリングだけでなく日々の学校活動のモニタリング・報告の能力強化を重視する。 教育行政官個人の能力開発だけでなく、行政機関のインスティテューショナル・ディベロップメントも視野に入れる。
アウトプット 2	学校運営の分野において CRC が機能する。	クラスター単位の活動を通し、コミュニティおよび校長・教員・CRC 担当官の「よりよい学校づくり」に対する理解が深まる。	CRC の制度・仕組みが整備されていないため、CRC・クラスターを学校運営改善の枠組みと捉え、学校レベルでの変化を成果とした。 プロジェクト目標に「コミュニティとの協働」とあることから、「コミュニティ」を明記した。
アウトプット 3	教育行政機関の CRC 支援体制が確立する。	アウトプット 1 および 2 を通じて得られた学校運営改善にかかる知見・経験が、各教育行政機関において広く活用される。	情報共有にかかる具体的な成果を明示した。
活動 1-1	学校運営に関する研修ニーズ調査を実施する。	学校運営に関する研修ニーズ調査およびベースライン調査を実施する。	上記アウトプットの変更に伴い、それぞれのアウトプットを達成するために必要な活動を具体的に明示した。
活動 1-2	ニーズ調査の結果に基づき、学校活動計画の様式およびモニタリング様式・ツールを整備する。	1-1 の調査結果と分析に基づいたモニタリング・報告研修をデザイン・開発する。	
活動 1-3	学校運営に関する研修教材（OEB/TTC から WEO/CRC に対する研修および WEO/CRC から学校に対する研修）を作成する。	教育行政官（WEO 所長、指導主事、CRC 担当官）を対象とした研修を実施する。	
活動 1-4	OEB/TTC から WEO/CRC に対する学校活動計画、帳簿管理およびモニタリングに関する 2 日間の研修を実施する。	郡・クラスターレベルにおける、人的・財的資源および機材・施設の WEO/CRC による管理状況のモニタリングを支援する。	

活動 1-5	OEB から WEO/CRC に対し、学校レベルのニーズを反映した効果的な資源配分に配慮した郡教育計画策定研修を実施する。	郡・クラスターレベルでの学校運営のモニタリング・報告サイクルを監理する。
活動 1-6		活動 1-4 と 1-5 を踏まえて一層のニーズにあった研修の更新・開発を行う。
活動 2-1	校長および PTA 代表者に対し、CRC 監督官が学校活動計画、帳簿管理およびモニタリングに関する研修を実施する。	学校・コミュニティの協働に焦点を置いた学校運営研修をデザイン・開発する。
活動 2-2	CRC 監督官の学校支援活動（巡回指導、対象校間の定期会合）をモニタリングする。	クラスターレベルでのコミュニティ・校長・教員を対象とした WEO/CRC による研修実施をモニターする。
活動 2-3	学校から CRC および CRC から WEO への効果的な報告の実施をモニタリングする。	一層のニーズにあった研修教材の更新・開発を行う。
活動 3-1	CRC 間の経験共有を促進し、その結果を郡教育計画に反映させるために郡監督官が開催する CRC 定期会合を技術的に支援する。	WEO 行政官を対象としたアウトプット 1 および 2 を活かした計画・予算策定のための研修を実施する。
活動 3-2	県（ゾーン）が郡間で経験共有を図るために開催する定期会合を技術的に支援する。	より効果的な財源の割り当てをめざした郡教育開発計画の策定を支援する。
活動 3-3	連邦レベルで経験共有セミナーを開催する。	定期会合を通じて得られた県・郡レベルでの学校運営改善にかかる知見・経験を ZEO/WEO が共有できるよう支援する。
活動 3-4		より広範な関係者を対象とした州・連邦レベルでの経験共有セミナーを開催する。



## 第3章 評価の方法

### 3-1 評価設問と評価手法

本中間レビューは、「新 JICA 事業評価ガイドライン第一版」に基づき、日本、「エ」国双方から選出されたレビューメンバーによって実施された。中間レビューでは、PDM と PO を基に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。

本中間レビューでは、プロジェクトの達成度、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 8 月に改訂された PDM ver. 2.0 を基に作成された。表 1 は PDM の内容を示している。評価 5 項目の主な視点については表 2 のとおりである。

表 1 PDM 各欄の定義

上位目標	プロジェクトを実施することによって期待される長期的な効果
プロジェクト目標	プロジェクト実施によって達成が期待される、ターゲット・グループ（人、組織を含む）や対象社会に対する直接的な効果。技術協力の場合は原則としてプロジェクト終了時に達成される。
アウトプット 活動	「プロジェクト目標」達成のためにプロジェクトが生み出す財やサービス 「投入」を使って「アウトプット」を産出するために必要な一連の行為
外部条件	プロジェクトではコントロールできないが、プロジェクトの成否に影響を与える外部要因
指標	プロジェクトの業績やプロジェクト実施による変化を測るための定量的・定性的な変数
入手手段	プロジェクトの達成度や業績を測るための情報源・調査手段
投入	「アウトプット」を産出するために必要な資源（人材、資機材、運営経費、施設等）
前提条件	プロジェクトが実施される前にクリアしておかなければならない条件

出所：新 JICA 事業評価ガイドライン第一版

表 2 評価 5 項目ごとの主な評価の視点

妥当性	<u>必要性</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>対象地域・社会のニーズに合致しているか</li> <li>ターゲットグループのニーズに合致しているか</li> </ul>
	<u>優先度</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>日本の援助政策・JICA の援助実施方針との整合性はあるか</li> <li>相手国の開発政策との整合性はあるか</li> </ul> <u>手段としての妥当性</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトは相手国の対象分野・セクターの開発課題に対する効果を上げる戦略として適切か</li> <li>C/P 機関の選定は適正か。プロジェクトのアプローチは C/P のマンデートと整合性があるか</li> <li>ターゲットグループの選定は適正か</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ターゲットグループ以外へのプロジェクト成果の波及性はあるか、ODAで実施する妥当性はあるか</li> <li>・日本の技術の優位性はあるか</li> </ul>
有効性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト目標は明確か</li> <li>・プロジェクト目標は達成されているか（達成される見込みか）</li> <li>・それはプロジェクトのアウトプットの結果もたらされたか（もたらされる見込みか）</li> <li>・プロジェクト目標に至るまでの外部条件の影響はあるか</li> <li>・有効性を貢献・阻害する要因は何か</li> </ul>
効率性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アウトプットの達成度はコストに見合っていた（見合う）か。より低いコストで達成する代替手段はなかったか。同じコストでより高い達成度を実現することはできなかったか</li> <li>・プロジェクト目標の達成度はコストに見合っていた（見合う）か。より低いコストで達成する代替手段はなかったか。同じコストでより高い達成度を実現することはできなかったか</li> <li>・他のスキーム、他援助機関との協調によりどのような成果もたらされたか</li> <li>・プロジェクト実施プロセスの効率性を阻害・促進する要因はなにか</li> <li>・プロジェクトの成果発現の効率性を貢献・促進する要因はなにか</li> </ul>
インパクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上位目標は達成されているか（達成される見込みか）</li> <li>・上位目標の達成は、プロジェクト目標達成の結果もたらされたか（もたらされる見込みか）</li> <li>・上位目標を達成するための方策は適切に計画されているか。パイロットプロジェクトの場合、普及のための方策が計画されているか</li> <li>・上位目標に至るまでの外部条件の影響はあるか</li> <li>・予期しなかったプラス・マイナスの影響はあるか（政策、経済・財政、組織・制度、技術、社会・文化、環境等の側面から調査する）</li> <li>・ジェンダー、民族、社会的階層の違いなどにより、異なったプラス・マイナスの影響はあるか</li> <li>・上位目標の達成を貢献・阻害する要因はなにか</li> <li>・予期しなかったプラス・マイナスの影響をもたらした要因はなにか</li> </ul>
持続性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト目標、上位目標などのプロジェクトがめざしていた効果は、援助終了後も持続するか</li> <li>・それらの持続的効果の発現要因・阻害要因はなにか（政策、経済・財政、組織・制度、技術、社会・文化、環境等の側面から調査する）</li> </ul>

出所：新 JICA 事業評価ガイドライン第一版

### 3-2 データ収集および分析方法

本レビューでは、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回答の受領

- ・日本人専門家、OEB、ZEO

(3) 主要関係者へのインタビュー

- ・日本人専門家、プロジェクトナショナルスタッフ、連邦教育省、OEB、ZEO、WEO/STEO、校長、主任教員、CRC 担当官、地域住民、PTA メンバー、KETB メンバー、他開発パートナー

(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

- ・ZEO および WEO/STEO フォーカルパーソン

上記の方法により収集された定性的・定量的情報を基に、データの整理および分析を行った。その分析結果を基に、プロジェクトの実績と実施プロセスを把握したうえで、評価 5 項目の視点により分析を行い、貢献・阻害要因を導き出した。最後に、5 項目評価の結果を受けて結論を取りまとめ、提言の策定を行った。

## 第4章 プロジェクトの実績と現状

### 4-1 投入実績

#### 4-1-1 日本側投入

日本側投入は、「地方教育行政」専門家の投入が約5カ月遅れた。また、「エ」国における総選挙のため2009年度のC/P研修の見送りや、コンピューター関連機材の供与の遅れがあったものの、プロジェクトに深刻な影響は与えなかった。2011年1月31日時点の日本側の投入は以下のとおりである。

#### (1) 専門家派遣

延べ4名の長期日本人専門家が、「チーフアドバイザー/学校運営」、「業務調整/住民参加」、「業務調整/初等教育」、「地方教育行政」の分野において派遣された。これら長期専門家の2011年1月末時点での合計は79.1MMである。加えて、視聴覚研修教材作成の短期専門家が1名、三度にわたって派遣されており、合計は9.7MMである。

#### (2) C/P研修

OEBより局長および計画課長が、2009年2月5日から3月2日までC/P研修を受講した。

#### (3) 供与機材（携行機材含む）

ジェネレーターやコンピューター関連機材などがOEBおよび各CRCに供与された。供与機材の合計額は42,873,000円である。

#### (4) 現地業務費

現地業務費は、主にTOTの実施、研修教材の作成、研修マニュアルの印刷、ローカルコンサルタントの傭上、プロジェクト事務所の備品の購入、プロジェクト雇用のローカルスタッフ（研修コンサルタント1名、フィールドコーディネーター3名、アシスタント1名、ドライバー3名）の給与などに当てられた。

#### 4-1-2 「エ」国側投入

「エ」国側投入はほぼ計画通りに行われた。プロジェクト開始以来、中間レビューまでの「エ」国側の投入は以下のとおりである。

#### (1) C/Pの配置

州レベルにおいて、プロジェクトダイレクター1名（OEB局長）、プロジェクトマネージャー1名（OEB副局長）が配置され、県・郡・特別市レベルでは、各ZEOおよびWEO/STEOよりプロジェクトのフォーカルパーソンが1名ずつ配置された。

#### (2) 施設等の提供

OEB内にプロジェクト事務所用のスペースが提供されるとともに、OEB内の会議室やその他の必要な施設が提供された。電気代、水道代、電話代はOEBにより負担されている。

加えて、フィールドコーディネーター用のオフィススペースが、東ワレガおよび東ショア県 ZEO 内に提供された。

## 4-2 活動実績およびアウトプット達成状況

### 4-2-1 活動実績

活動実績については表 3～表 7 のとおり。

表 3 活動実績

計画	実績
アウトプット 1：教育行政機関および教育行政官（WEO 所長、指導主事、CRC 担当官）の学校運営改善にかかるモニタリング・報告の体制が強化される。	
1-1 学校運営に関する研修ニーズ調査およびベースライン調査を実施する。	(1) 2009 年 2～3 月および 6～7 月にかけて、教員養成大学とともに、対象地区の 353 の CRC の基礎情報を収集した。 (2) 校長、CRC 担当官、WEO/STEO および ZEO 職員を対象に、モニタリング研修のニーズについての聞き取りを行った。 (3) 上記の聞き取りを基に WEO/STEO および CRC 担当官に必要な情報やスキルを分析し、課題を抽出した。
1-2 1-1 の調査結果と分析に基づいたモニタリング・報告研修をデザイン・開発する。 1-3 教育行政官（WEO 所長、指導主事、CRC 担当官）を対象とした研修を実施する。	(1) 2009 年にモニタリング・報告ワークショップが、2010 年には情報管理および情報共有ワークショップがデザインされ、開催された。詳しくは表 4 を参照のこと。 (2) パワーポイントのプレゼンテーション資料、各種フォーマット（HM 研修モニタリング・報告フォーマット、半期進捗報告フォーマット、就学者記録フォーマット案など）、CRC のデータブックなどが 2009 年および 2010 年のワークショップのために準備され、使用された。
1-4 郡・クラスターレベルにおける、人的・財的資源および機材・施設の WEO/CRC による管理状況のモニタリングを支援する。	(1) TOT などの機会を通じて、プロジェクトにより配布されたコンピューターや関連機材のメンテナンス状況にかかるモニタリングが行われた。
1-5 郡・クラスターレベルでの学校運営のモニタリング・報告サイクルを管理する。	(1) 提出された HM 研修モニタリング・報告書を基に現状把握および分析を行った。 (2) 2009 年のワークショップでアンケートを配布し、WEO/STEO による CRC の活動のモニタリング・報告についての基礎情報を収集した。 (3) 2010 年のワークショップでアンケートを配布し、モニタリングにかかる情報（期間、手法、課題など）の収集を行った。
1-6 活動 1-4 と 1-5 を踏まえて一層のニーズにあった研修の更新・開発を行う。	(1) プロジェクト期間後半で、資料・文書・フォーマットの最終化および取りまとめを行う予定である。

アウトプット 2: クラスター単位の活動を通し、コミュニティおよび校長・教員・CRC 担当官の「よりよい学校づくり」に対する理解が深まる。	
2-1 学校・コミュニティの協働に焦点を置いた学校運営研修をデザイン・開発する。	(1) 研修開発に際し、校長、CRC 担当官、WEO/CRC 担当官に聞き取りを行い、対象地区、学校の基礎情報を収集した。 (2) 2009 年に、中退率の減少 (Raise Awareness of Drop-out)、女子教育の促進 (Raise Awareness of Girls' Education)、住民参加型学校改善計画 (Let's Make Our School Better)、2010 年に学校の問題分析 (Discover Our School) の研修を開発し、それぞれの研修に各 1 セットの研修教材を作成した。
2-2 クラスターレベルでのコミュニティ・校長・教員対象とした WEO/CRC による研修実施をモニターする。	(1) TOT と学校レベル研修を行った。TOT は主に日本人専門家と FC がファシリテーションし、学校レベルのトレーニングは CRC 担当官、校長、主任教員がファシリテーションを行った。詳細は表 5、6 および 7 を参照のこと。 (2) HM 研修モニタリング・報告書、ならびに実際の訪問と視察を通じて、HM 研修の実施のモニタリングを行った。
2-3 一層のニーズにあった研修教材の更新・開発を行う。	(1) 報告書やモニタリングの結果を踏まえて、2009 年に開発された研修は一度改訂された。
アウトプット 3: アウトプット 1 および 2 を通じて得られた学校運営改善にかかる知見・経験が、各行政機関において広く活用される。	
3-1 WEO 行政官を対象としたアウトプット 1 および 2 を活かした計画・予算策定のための研修を実施する。	(1) 活動は今のところ実施されていない。
3-2 より効果的な財源の割り当てをめざした郡教育開発計画の策定を支援する。	(1) 同上
3-3 定期会合を通じて得られた県・郡レベルでの学校運営改善にかかる知見・経験を ZEO/WEO が共有できるよう支援する。	(1) 2010 年の教育フェスティバルの機会を利用しプロジェクトチームは活動の発表を行った。 (2) プロジェクトにかかる情報とグッド・プラクティス共有を目的とした ODA (オダ) マガジンが 2010 年秋に発行された。 (3) 英語版のニュースレターが 5 回発行された。
3-4 より広範な関係者を対象とした州・連邦レベルでの経験共有セミナーを開催する。	(1)~(3) 同上

出所: Ho! ManaBU 報告書を基に中間レビューチームにより作成

表 4 モニタリング研修実施リスト

研修の種類	モニタリング・報告	データ管理・情報共有
研修時期	2009年11～12月	2010年11～12月
研修期間	1日	1日
参加者	ZEO および WEO/STEO フォーカルパーソン、CRC 担当官	ZEO および WEO/STEO フォーカルパーソン、CRC 担当官、校長、主任教員
テーマ	HM 研修のモニタリングおよび報告について	データ管理および情報共有の手法について
参加人数	259人	391人

出所：Ho! ManaBU 報告書

表 5 Ho! ManaBU TOT 実施リスト

研修の種類	HM 研修のための TOT	HM 研修のための TOT のファシリテーション手法	HM 研修のための TOT
研修時期	2009年11～12月	2010年11月	2010年11～12月
研修期間	3日	2日	1日
参加者	ZEO および WEO/STEO フォーカルパーソン、CRC 担当官、校長、主任教員	ZEO フォーカルパーソン	ZEO および WEO/STEO フォーカルパーソン、CRC 担当官、校長、主任教員
テーマ	「Raise Awareness of Dropout」「Raise Awareness of Girls' Education」「Let's Make Our School Better」研修の実施方法	TOT のファシリテーション手法	「Discover Our School」研修の実施方法
参加人数	463	13	378

出所：Ho! ManaBU 報告書

表 6 Ho! ManaBU 研修実施数

対象県	テーマ			合計
	中退改善	女子教育	よりよい学校	
西ショア	7	8	6	21
北ショア	4	5	3	12
南西ショア	13	9	10	32
ジンマ	3	3	3	9
イルバボール	9	8	9	26
ホログドゥルワラガ	9	8	7	24
東ワラガ	8	7	5	20
西ワラガ	16	15	11	42
ケラムワラガ	8	7	7	22

アルシ	18	18	13	49
東ショア	7	9	9	25
西アルシ	10	7	7	24
西ハラルゲ	6	6	5	17
合計	118	110	95	323

\*中退改善=Raise Awareness of Drop-out、女子教育=Raise Awareness of Girls' Education、よりよい学校=Let's Make Our School Better

出所：Ho! ManaBU 報告書

表 7 Ho! ManaBU 研修参加者数

県	校長	CRC	教員	地域 住民	PTA	KETB	生徒	衛星 校	その 他	合計
西ショア	7	6	210	140	21	13	504	5	46	952
北ショア	5	1	157	298	45	0	652	0	12	1,170
南西ショア	45	7	330	718	77	32	9	13	252	1,483
ジンマ	12	13	108	33	30	12	0	0	3	211
イルバボール	26	10	597	534	121	104	108	3	35	1,538
ホログドウル ワラガ	1	3	190	1,383	80	32	0	2	38	1,729
東ワラガ	21	6	265	544	117	26	35	0	18	1,032
西ワラガ	4	8	431	1,333	112	33	154	22	508	2,605
ケラムワラガ	10	6	376	2,626	128	69	257	0	12	3,484
アルシ	16	20	259	1,594	123	59	30	4	144	2,249
東ショア	9	3	89	252	48	0	48	0	834	1,283
西アルシ	43	13	324	549	70	58	90	21	9	1,217
西ハラルゲ	0	1	182	462	83	17	0	0	34	779
合計	199	97	3,518	10,466	1,055	455	1,887	70	1,945	19,732

出所：Ho! ManaBU 報告書

#### 4-2-2 アウトプット達成状況

アウトプットの達成状況は以下のとおりである。

アウトプット 1：教育行政機関および教育行政官（WEO 所長、指導主事、CRC 担当官）の学校運営改善にかかるモニタリング・報告の体制が強化される。

#### 【指標 1-1】モニタリング・報告のための教材の開発と更新

本プロジェクトでは、モニタリングにかかる研修として、2009 年に「モニタリング・報告」ワークショップを、2010 年に「データ管理と情報共有」ワークショップを開催した。2009 年の「モニタリング・報告」ワークショップにおいては、モニタリング報告について基本的な考え方について話し合いを行うとともに、HM 研修実施の際ファシリテーター（CRC 担当官または校長/主任教員）により記入される「HM 研修モニタリング・報告フォーマット」と、HM 研



修後の各校における活動を校長が記入する「半期進捗報告フォーマット」が紹介され、その記入方法に関する研修が行われた。これらのフォーマットはCRC 担当官および校長からのフィードバックを基に、それぞれ一度改訂された。2010年の「データ管理と情報共有」ワークショップでは、各CRC校で実際に使用されている就学者データブックを使用して実施された。これらのフォーマットおよびデータブック以外に、パワーポイントによるプレゼンテーション資料、就学者記録フォーマット案などが研修教材として準備され、使用された。

プロジェクトチームは、プロジェクト期間後半において、これらの開発されたフォーマットを最終化するとともに、使用された研修教材を取りまとめる予定である。

### 【指標 1-2】研修の回数ならびに受講者数

上記のとおり、本プロジェクトではモニタリングにかかる研修を二度実施している。参加者数および出席率は以下のとおりである。参加者は、対象地域のZEO、WEO/STEO、CRC 担当官、校長、副校長、主任教員である。

表 8 モニタリングワークショップ参加者

	モニタリング・報告 ワークショップ (2009年)	データ管理・情報共有 ワークショップ (2010年)
参加者数	259人	391人
出席率	93.5%	98.9%

出所：Ho! ManaBU 報告書

### 【指標 1-3】WEO・クラスターレベルでの学校運営モニタリング・報告の実施率

モニタリング・報告の実施率に関するデータは得られていない。本実施率は何に対する率か、どう測定するのかなど、指標が明確でないことを指摘しておく必要がある。

モニタリング・報告に関する関連データとして、プロジェクトチームが収集した情報によると、WEO/STEOによる本プロジェクトにかかるモニタリングは計108回行われており、WEO/STEOを通じてCRCよりプロジェクトチームに提出された研修報告書の数が323に上ることが確認された。

### 【指標 1-4】モニタリング・報告実施の質の改善度合い

モニタリング・報告の質の向上に関しては、中間レビュー時点ではプロジェクトによる測定はなされていない。プロジェクトチームは、プロジェクト期間前半に提出された報告書などを基に、プロジェクト期間後半に定性的に質の改善度を測る予定にしている。

### アウトプット1の達成度まとめ

「HM研修モニタリング・報告フォーマット」に沿ったWEO/STEOおよびCRC担当官によるモニタリング・報告が習慣づけられてきていることが、プロジェクトチームの報告、および既に323の研修報告書が提出されていることから確認された。一方、CRCによりWEO/STEOへ提出された報告書がプロジェクトチームまで届いていないケースがあることが確認されている。よって、CRCからの報告書がWEO/STEOおよびZEOを経由し、確実にプロジェクトチ

ームまで届くよう、モニタリング・報告のフローの徹底を図る必要がある。また、プロジェクト期間後半において、これら報告書の質の改善を図ることも重要である。加えて、CRC からのモニタリング報告書に対する WEO/STEO および ZEO からのフィードバックに関しては、現在のところ十分に実施されていないことが確認されている。学校レベルでの活動の促進およびモニタリング報告書の質の改善のためにも、WEO/STEO や ZEO からのモニタリング結果に対する更なるフィードバックの充実が期待される。

モニタリングワークショップに参加した WEO フォーカルパーソンおよび CRC 担当官より、これら研修を通じて、モニタリングの手法、データの分析および比較の手法、データの誤りの特定および訂正の方法、効果的かつ効率的な文書のファイリング手法などにかかる知識を深めることができたと報告された。彼らはフォーマットを使った報告の手法は習得し、彼らのモニタリングにかかる知識は増えたが、本アウトプットの下で行われた活動および研修の数が少ないため、定期的で質の高いモニタリングを持続的に行うための能力の定着にはまだ至っていない。よって、本アウトプットの達成を確実にするため、プロジェクト期間後半において、モニタリング・報告にかかる活動がより戦略的に計画され、実施されることが重要である。

アウトプット 2：クラスター単位の活動を通し、コミュニティおよび校長・教員・CRC 担当官の「よりよい学校づくり」に対する理解が深まる。

#### 【指標 2-1】 学校運営改善のための教材の開発と更新

プロジェクトチームは、各クラスターレベルで実施する「HM 研修」を現在までに 4 種類開発した。2009 年に、中退率の減少 (Raise Awareness of Drop-out)、女子教育の促進 (Raise Awareness of Girls' Education)、住民参加型学校改善計画 (Let's Make Our School Better)、2010 年に学校の問題分析 (Discover Our School) にかかる研修を開発し、それぞれの研修に各 1 セットの研修教材を作成した。これらの研修教材は、ゲームやクイズの形式で学校の課題について楽しく学べる参加型の教材として、OEB、ZEO、WEO/STEO、CRC 担当官、校長/教員、地域住民より高く評価されている。また、これらの教材は問題の視覚化を助けるため、参加者が問題を現実味をもって理解できると評価されている。2010 年には、WEO/STEO および CRC からのフィードバックを基に、2009 年に開発された 3 つの研修の手順・教材・フォーマットの見直しおよび改訂を行った。

さらに、本プロジェクトでは、教員用のセルフ・ラーニング・ビデオである「クイック・ラーニング・ビデオ」も開発し、各パイロット CRC に配布した。このビデオは、教員が学校を改善するためのヒントを学ぶことを目的としており、「計画策定」、「児童中心型教授法」、「出席簿の管理」などの毎日の学校運営に関するトピックを扱っている。

#### 【指標 2-2】 学校・コミュニティレベルでの研修の回数ならびに受講者数

2009 年には 463 名が「Raise Awareness of Drop-out」、「Raise Awareness of Girls' Education」および「Let's Make Our School Better」の TOT に参加した。2010 年に開発された「Discover Our School」の TOT には 391 名が参加した。

この TOT を受けて、2009 年に開発された 3 つの HM 研修は 323 回実施され、計 19,732 名の地域住民、PTA メンバー、KETB メンバー、生徒、CRC (=中心校) 教員、衛星校教員らが参

加したことが報告されている。男女別では女性 6,558 名、男性 13,174 名と、男性の参加者が女性の倍であった。現在、2010 年に開発された「Discover Our School」の HM 研修がクラスターレベルで実施されているところである。

### 【指標 2-3】活動に優先づけした対象校（中心校）の割合およびその活動が戦略的に実施されている対象校の割合

「活動の優先づけ」や、「戦略的な実施」の定義が明らかでないため、本指標に沿ったデータは入手できていないが、パイロット CRC からの半期進捗報告書によると、104 の CRC 中、49 の CRC（47%）において、HM 研修後、中退した生徒の家庭訪問、中退および女子教育改善委員会の設立、脆弱児童への教材の配布、収入創出活動、学校施設の改善などの学校レベルでの活動が行われていることが確認された。活動数の合計は 158 に上る。また、既に中退・女子教育改善委員会が設置されていた学校においては、これら委員会の活動が HM 研修により活性化したことが報告された。進捗報告書の提出率は今のところ 41.3%と低いため、実際の活動数はさらに多いと考えられる。

プロジェクト期間後半で計画された活動の実施度合いを分析するためには、より具体的で、かつ入手可能な指標を設定する必要がある。

### 【指標 2-4】学校運営改善のため新しい手法を採択した対象校（中心校）の数

上記のとおり、研修後に実施された活動数は 158 であった。

他方、本指標における「新しい手法」の定義が明確でないため、本指標に沿ったデータは得られていない。加えて、指標 2-3 との違いも明らかでないため、指標 2-3 と本指標をあわせて整理する必要がある。

### アウトプット 2 の達成度まとめ

プロジェクト期間前半で既に HM 研修が 320 回以上実施され、地域住民/保護者、PTA メンバー、生徒、教員らを含む延べ 19,000 人以上が研修に参加したことは特記に値する。また、研修参加者へのインタビューを通じ、中退や女子教育の問題、およびその原因に関する気づきが促進されたことが確認されている。その結果として、地域住民の学校改善に対するモチベーションや学校改善活動への参加が強化され、コミュニティと学校が指標 2-3 で述べたような活動を始めたことが報告されている。同様に、CRC 担当官、校長、主任教員は、TOT の受講およびクラスターレベルでの HM 研修をファシリテートしたことにより、中退や女子教育などの課題、学校にかかる問題の特定および優先づけの手法、学校改善活動へのコミュニティの参加の重要性などについての理解を深めたことがインタビューにより確認された。

プロジェクトでは現在、HM 研修の中核を成す学校改善活動の計画策定と活動の実施にかかる研修を開発中である。よって、学校レベルの活動の実施度合いに関するより具体的なデータがプロジェクト期間後半に得られることが期待される。

アウトプット 3：アウトプット 1 および 2 を通じて得られた学校運営改善にかかる知見・経験が、各行政機関において広く活用される。

**【指標 3-1】 プロジェクトの経験・知見が共有され、活用されたプロジェクト対象外の CRC 数**

プロジェクトの経験・知見が共有され、活用されたプロジェクト対象外の CRC は中間レビュー時点では確認されていない。

2010 年 9 月、プロジェクトはプロジェクトの経験およびグッド・プラクティスの共有を目的とした「ODA（オダ） マガジン」を発行し、WEO を通じて非パイロット CRC を含むオロミア州内の全 CRC に配布した。これにより、非パイロット CRC との経験共有が期待される。

また、非パイロット CRC 担当官がパイロット CRC での HM 研修に参加したことが報告されていることから、非パイロット CRC においても本プロジェクトの知見がある程度共有されていることが考えられる。

加えて、OEB が現在独自の予算を使って HM 研修をオロミア州全体に普及する計画を策定している。本計画が承認、実施されれば、プロジェクトの知見が州全体に普及されることとなる。

**【指標 3-2】 プロジェクトの経験・知見が共有され、活用されたプロジェクト対象外の郡数**

プロジェクトの経験・知見が共有され、活用されたプロジェクト対象外の郡については、中間レビュー時点では確認されていない。しかし、上述のとおり、「ODA（オダ） マガジン」の発行により、プロジェクトの知見がある程度非パイロット地域にも共有されていることが期待される。

**【指標 3-3】 州および連邦レベルでの経験共有会合の開催数**

プロジェクトは「ODA（オダ） マガジン」の他、英語版のニュースレターを発行し、州および連邦レベルでの経験共有を図っている。加えて、プロジェクトは、「教育フェスティバル」の機会を活用し、プロジェクト活動の発表を行った（2010 年）。

**アウトプット 3 の達成度まとめ**

本アウトプットの活動は、十分な知見やグッド・プラクティスが蓄積された後に実施されることが計画されていたため、本中間レビュー時点では本アウトプットの達成度は高くない。プロジェクト後半において、非対象地域での経験共有の活動を加速するとともに、非対象地域での知見の活用を確認することが必要である。

指標 3-1 で述べたとおり、今後、OEB の普及計画の実施により本アウトプットの達成度を飛躍的に高めることが期待できる。よって、プロジェクトチームはグッド・プラクティスの収集や知見の共有活動を行うと同時に、OEB による実施可能な普及計画策定を支援することが必要である。収集されたグッド・プラクティスや知見は、OEB による普及計画にも反映することが重要である。

#### 4-3 プロジェクト目標の達成見込み

プロジェクト目標の達成状況は以下のとおりである。

プロジェクト目標：プロジェクト対象地域において、教育行政（WEO、CRC、学校）とコミュニティの協働を通じて学校運営が改善される。

##### 【指標 1】 地域住民と協働で策定され、計画通りに実施された学校活動の割合

プロジェクトは学校レベルでの計画の策定と活動実施にかかる研修を本格的には行っていないため、活動の計画と実施にかかる本指標のデータは現時点では入手できていない。しかし、アウトプット 2 の指標 2-3 で述べたとおり、HM 研修後、学校レベルで自主的に実施された活動数の合計は 158 に上る。

##### 【指標 2】 郡およびクラスターレベルにおける、学校運営にかかる優先づけされた活動の実施率 上記指標 1 と同様の理由から本指標に関するデータは入手できていない。

##### 【指標 3】 中退率の減少（特に第一年次中退率）

パイロット CRC の中退率は現時点では入手できていない。

一方、地域住民および CRC/WEO/STEO/ZEO より、本プロジェクトと、政府や他ドナーによって実施されているイニシアチブとが相乗効果を生み出し、中退者数の減少につながっていることが報告されている。例えば、本プロジェクトの研修により、中退者を学校に呼び戻すための家庭訪問などを行う支援委員会が設立されたり、既に存在していた支援委員会の活動が活性化されたなどの例が挙げられた。

2010 年 2 月にプロジェクトチームは 104 の CRC における中退者数のデータを収集しているが、このデータでは 2010 年 1 月から本格的な研修が始まった本プロジェクトのインパクトはまだ現れていないと思われる。一方、このデータにより、プロジェクト開始以前より中退者数は既に減少傾向にあることがわかる。この減少は、上述のような中退者支援委員会やその他の関連活動による効果と考えられている。この減少傾向が継続あるいは加速するか否か、本プロジェクトがどのように減少傾向にインパクトを与えたか、プロジェクト後半において綿密にモニタリングする必要がある。

##### 【指標 4】 就学率の向上（特に女子の就学率）

パイロット CRC の就学率は入手できていない。

一方、指標 3 同様、本プロジェクトとその他のイニシアチブとが相乗効果を生み出し、女子就学者数の向上につながっていることが報告された。HM 研修により女子教育支援委員会や Girls' Club などが設立されたり、これらのグループの既存の活動が活発化し、その結果として早期結婚の減少や、早期結婚した女子の再就学の例などが報告されている。

指標 3 にて記述したとおり、最新のパイロット CRC にかかるデータは本プロジェクトのインパクトを反映してはいないが、データによると、本プロジェクト開始以前からパイロット CRC では全就学者数に対する女子の割合が増加傾向にあることがわかる。この女子の割合の増加は、上記のような支援委員会などによる活動の成果と考えられている。一方で、女子の割合が特に

低い学校があることも明らかになっているため、今後、これらの学校に焦点を置き、女子の割合を改善する活動をさらに活性化し、その効果をモニタリングしていく必要がある。

#### プロジェクト目標の達成度まとめ

指標に沿ったデータが入手できなかったため、プロジェクト目標達成の見込みを現時点で測ることは困難である。プロジェクトでは、学校レベルでの改善計画の策定と活動実施に関連した研修を 2011 年に実施する予定であることから、計画および活動の実施に関連したデータはプロジェクト期間の後半に得られることが期待される。一方、現時点で、既に学校のイニシアチブにより、158 の活動が 104CRC 中 49CRC において実施されていることから、今後さらに学校レベルにおける計画・活動に関してのポジティブなデータが得られると考えられる。

中退率および就学率に関しては、現時点ではまだプロジェクトのインパクトが測れるデータは得られていないが、本プロジェクトとその他のイニシアチブが相乗効果を生み、中退率および就学率の改善に貢献していることが報告されている。

プロジェクト後半にプロジェクト目標の達成度を定期的にモニタリングできるよう指標の見直しを行い、現状の指標が入手可能か、プロジェクト目標を測るのに妥当であるかを再検討する必要がある。

#### 4-4 上位目標の達成見込み

上位目標の達成状況は以下のとおりである。

上位目標：プロジェクト対象地域において、質の高い初等教育へのアクセスが改善される。

##### 【指標 1】 教員一人当たりの生徒数の改善

2010 年 2 月にプロジェクトチームにより収集されたパイロット CRC のデータによると、2005/2006 年の教員一人当たりの生徒数は 62 名であったのに対し、2009/2010 年では、47 名であった。しかし、データが取られた年度と本プロジェクトの研修が始まった年度を考慮すると、このデータにプロジェクトの効果は反映されていないと考えられる。

##### 【指標 2】 一教室当たりの生徒数の改善

入手可能な最新の EMIS データによると、パイロット CRC における一教室当たりの生徒数は 2007/2008 年では 69 名であったが、2009/2010 では 60 名であった。しかし、指標 1 と同様、このデータにプロジェクトの効果は反映されていないと考えられる。

##### 【指標 3】 第一サイクル修了率の改善 (1~4 年生)

本指標に沿ったパイロット CRC におけるデータは入手不可能であることが中間レビュー中に判明した。

## 上位目標の達成度まとめ

上位目標の指標 1 および 2 は、本プロジェクトの活動や方向性との関連が薄いため、指標としては適切でない。また、指標 3 のデータは入手不可能であることが判明したため、指標設定時点において、この指標のデータが入手可能か否か、またそのデータ入手方法について精査されるべきであった。よって、今後、上位目標が何をめざすのかを明らかにし、指標を再設定する必要がある。

適切な指標が設定されておらず、上位目標が何をめざしていたかが明確でなかったことから、上位目標の達成見込みを判断することは現時点では不可能である。

### 4-5 実施プロセス

#### 4-5-1 コミュニケーション

JICA プロジェクトチームと OEB 局長および副局長とのコミュニケーションは比較的スムーズであり、彼らの本プロジェクトに対する理解も高い。一方、現時点では、OEB の他の職員は本プロジェクトの実施プロセスに十分に参加しているとはいえない。よって、2012 年のプロジェクトの終了と OEB により策定中の普及計画を考慮し、OEB の関連部署との情報共有の場を増やしていくことが必要である。

また、行政面では ZEO と STEO は同等であるが、本プロジェクトでは JSC で決定されたとおり、STEO は WEO と同等に扱われることとなっているため、特に ZEO と STEO 間の指揮命令系統や情報共有に問題が生じている。よって、プロジェクト後半における円滑な活動の実施のためには、ZEO や WEO/STEO の役割と責任を明確にすることが欠かせない。

プロジェクトチームと WEO/STEO/CRC とのコミュニケーションに関しては、電話回線がないなどの理由から情報伝達が困難なエリアがある。よって、WEO/STEO および CRC と定期的にコミュニケーションを取る方法を確認し、パイロット CRC と密な関係を築くことで、情報共有が促進されるものと期待される。

#### 4-5-2 モニタリング

モニタリングと情報共有のフローに関しては、CRC が WEO/STEO に提出した報告書がプロジェクトチームまで届かないケースがあることが確認されている。加えて、WEO 経由で全 CRC に配布されることとなっていた「ODA (オダ) マガジン」についても、受け取っていない CRC があることが判明した。よって、これらの業務が WEO/STEO および ZEO 内の誰の担当であるのかを明確にし、モニタリング、フィードバック、情報共有が円滑に行われるよう徹底する必要がある。さらに、特にプロジェクト後半においてパイロット CRC レベルでのプロジェクトの効果およびインパクトを分析するためにも、現在 41% である半期進捗報告書の提出率を上げる努力が欠かせない。

プロジェクトチームによるモニタリングに関しては、PDM の指標、あるいは入手可能でかつ適切な代替指標に沿ったプロジェクトの達成度のモニタリングが、十分には実施されていなかったことが確認された。

#### 4-5-3 C/P のコミットメントおよびオーナーシップ

OEB 局長および副局長の本プロジェクトへのコミットメントは高いものの、コミュニケーシ

ョンの項で述べたとおり、OEB 側の実施プロセスへの参加は限られている。よって、プロジェクト期間後半、OEB の関連部署や職員の本プロジェクトにおける役割や責任を明確にすることが必須である。また、独自の予算がなく、主に WEO と OEB をつなぐ中継地点としてのみ機能している ZEO の教育行政機関としての役割が明確でないため、本プロジェクトにおける ZEO の位置づけも曖昧である。

ZEO や WEO/STEO レベルにおいては、これら機関のプロジェクトフォーカルパーソンや CRC 担当官の TOT への出席率が 90% を超えていること、また、HM 研修の対象に含まれていない衛星校においても CRC 担当官が自主的に研修を行っていること、モニタリング費用は支払われていないが、WEO/STEO や CRC 担当官が通常業務の一貫として本プロジェクトにかかるモニタリングを行っていることなどから、プロジェクトへのコミットメントとオーナーシップの高さはある程度確認できる。さらに、プロジェクトによって配布されたコンピューターの設置および使用方法指導のための技術者を独自の予算で賄っている CRC 校も見られていることから、学校レベルでのオーナーシップも発現している。

一方で、OEB、ZEO、WEO/STEO、CRC、教員の頻繁な人事異動がオーナーシップの醸成の疎外要因となっていることも付け加えておく必要がある。

#### 4-6 効果発現に貢献した要因

##### 4-6-1 計画内容に関すること

HM 研修の教材はゲームやクイズ形式で構成されているため、同研修教材は住民を惹きつけることができ、かつ理解の促進が容易にできるツールとして、研修を実施する WEO/STEO、CRC および校長らから好評価を得ている。参加者からも楽しみながら気づきの促進ができたとの声が多く聞かれた。

##### 4-6-2 実施プロセスに関すること

CRC およびコミュニティレベルのイニシアチブが高く、CRC によっては自らすべての衛星校を回り、全研修を実施した CRC 担当官も存在する。また、CRC での研修実施費用はプロジェクトが負担しないにもかかわらず、CRC のイニシアチブにより 320 回以上実施された。

#### 4-7 問題点および問題を惹起した要因

##### 4-7-1 計画内容に関すること

PDM の論理が整っておらず、内容が不明瞭であったことにより、プロジェクトが目標とする内容が C/P 機関を含む関係者と十分に共有されておらず、具体的な目標に対するプロジェクトの進捗モニタリングも実施できなかった。

##### 4-7-2 実施プロセスに関すること

プロジェクト実施プロセスに C/P が十分に巻き込まれていないため、現在の状況ではプロジェクト終了後の活動の実施体制に不安が残る。また、各活動・投入のフォローアップの弱さもプロジェクト成果の効果的な発現、持続に影響を与えている。



## 第5章 評価結果

### 5-1 評価5項目による評価

#### 5-1-1 妥当性

本プロジェクトは「エ」国および日本の政策およびニーズと整合性をもつことが、以下のとおり確認された。プロジェクトデザインについては改善の余地がある。

#### 【「エ」国および日本の政策との整合性】

ESDP III (2005-2010) の基礎教育レベルにおける目標として、2015年までの初等教育の完全普及および教育の質の向上が掲げられている。同文書では、「学校運営の改善」、「学校運営にかかるコミュニティの能力強化」、「コミュニティ参加による学校運営のための郡の役割強化」がこれらの目標達成のための戦略とされている。実施中の ESDP IV においても学校運営へのコミュニティ参加の重要性および、郡、CRC、学校の運営能力強化の重要性が強調されている。さらに、2009年より本格的な実施が開始された GEQIP では、5つの柱が特定されており、そのうちの一つに「学校改善プログラム (SIP)」が含まれている。SIP は、教育の質向上に資する、地方分権化を通じた参加型で透明な学校運営に焦点を置いている。よって、これらの政策はコミュニティとの協働を通じて学校運営を改善する本プロジェクトの目的と整合性をもつ。

本プロジェクトは、「地方行政とコミュニティの能力強化を通じた初等教育へのアクセスと質の向上」を優先課題に掲げるわが国の対「エ」国援助政策とも合致する。この政策は、質の高い基礎教育の提供を重点分野に掲げる JICA の対「エ」国支援方針にも反映されている。

#### 【「エ」国およびターゲットグループのニーズとの整合性】

オロミア州では、初等教育第一年次の中退率が30%を超えており、中退率の減少が喫緊の課題となっている。よって、中退率を住民参加型の活動によって改善することを目標の一部に掲げる本プロジェクトは、対象州のニーズに合致している。

「エ」国では、従来より地域住民の学校改善のための貢献は行われているものの、この貢献は必ずしも主体的ではなく、住民の積極的な学校運営への関与については改善の余地があり、そのためには、地域住民のエンパワーメントが欠かせないことが、連邦教育省および他ドナーからも報告されている。よって、地域住民の学校運営への主体的かつ積極的な参加を促し、学校運営の質を改善することを目標に掲げた本プロジェクトは、学校およびPTAを含む地域のニーズと整合性をもつ。

#### 【プロジェクトデザインの適切性】

上位目標とプロジェクト目標の指標が具体的でないため、それぞれの目標が何をめざしているかが曖昧であることに加え、いくつかの指標は適切でないため、プロジェクト目標と上位目標との論理が明確でない。よって、プロジェクト目標と上位目標のロジックを、特に指標を修正することで明確にする必要がある。これらを整理したうえで、アウトプットも整理し、より具体的で入手可能な指標を再設定する必要がある。それを踏まえ、活動についても、現在のプロジェクト活動、状況およびプロジェクトの残り期間を考慮して、適宜修正および整理される必要がある。

### 5-1-2 有効性

本プロジェクトにより実施された研修の有効性が確認され始めている。

「4-3 プロジェクト目標の達成見込み」において述べたとおり、プロジェクト目標の達成見込みを予測することは現時点では困難である。PDM をプロジェクトの現状を反映した内容に変更し、かつ適切な指標を設定することで、プロジェクト目標を明確にする必要がある。その上でモニタリングを行い、目標値に対しての進捗状況を定期的に分析することが、プロジェクト期間後半でプロジェクトの有効性を立証するために必要である。

本プロジェクトが政府や他のドナーが実施するイニシアチブと相乗効果を成し、中退者数や女子就学者数の改善に貢献していると、WEO/STEO および CRC レベルにおいて認識されている。今後これらの指標の推移を引き続きモニタリングし、プロジェクトの効果を確認していくことが必要である。

本プロジェクトの研修による C/P の能力開発にかかる有効性に関し、モニタリングワークショップ、HM 研修のための TOT の受講および HM 研修の現場での実施を通じ、ZEO、WEO/STEO フォーカルパーソン、CRC 担当官、校長および主任教員らが、問題の特定および解決方法、HM 研修のファシリテーション、地域住民とのコミュニケーション方法、モニタリング手法、データ管理、効果的かつ効率的なファイリング方法などの知識を深めたことが報告された。

HM 研修の地域住民の理解促進および能力開発にかかる有効性に関しては、研修参加を通じて地域住民の中退やその原因および女子教育の課題に関する意識が向上したことが確認された。さらに、地域住民が研修を通じて学校における問題の特定や分析の方法も学んだことで、彼らの学校改善活動に参加するモチベーションが高まり、HM 研修後 158 の活動が実施されたことが、パイロット CRC より提出された報告書で確認されている。

HM 研修の内容および教材はすべてのレベルの関係者および研修参加者より、魅力的で、楽しく、かつ気づきや学びを促進する教材として高く評価されている。また、問題の視覚化を助けることも、本教材が高く評価されている理由の一つである。

他方、本中間レビューでの研修の視察により、HM 研修の効果が CRC 担当官のファシリテーションスキルに左右される面があることが確認された。同時に、ZEO、WEO/STEO、CRC 担当官により、1年に一度の TOT では彼らの持続的な能力開発は困難である点が指摘された。よって、ファシリテーションスキルの強化を含む再訓練などのフォローアップ活動が、既に実施された活動の有効性を高めるために有効であると考えられる。同様のフォローアップ活動の充実には、クラスターレベルにおいても必要であると CRC 担当官、校長、地域住民からも指摘されており、定期的なフォローアップや追加研修が、今後持続的な地域・学校レベルでの行動変容を定着させ、強化するために必要と考えられる。

### 5-1-3 効率性

プロジェクトの効率性は、既に投入された機材の活用およびプロジェクトの管理体制の強化により、更なる向上が望まれる。

HM 研修は、プロジェクト開始から 2 年で、クラスターレベルで既に 323 回実施されており、延べ 19,732 名が参加したことは特記に値する。加えて、TOT に参加した ZEO および WEO/STEO

フォーカルパーソンならびに関連職員、CRC 担当官、校長、教員は延べ 850 名以上に上る。他方、1 年次および 2 年次の TOT で継続的に研修を受けた参加者は、ZEO フォーカルパーソン、CRC 担当官および校長でおよそ半分のみ、WEO/STEO フォーカルパーソンは 75%のみであるため、頻繁な人事異動により研修の効率性が期待通り上がっていないといえる。

上記のとおり、HM 研修は活発に行われているためアウトプット 2 の達成度は比較的高いものの、アウトプット 1 に相当するモニタリング体制の強化と、アウトプット 3 に相当する非パイロット地域との知見の共有に関しては、活動がまだ十分に実施されておらず、達成度は低い。今後、これらのアウトプットにかかる活動を充実させ、アウトプットの発現を加速させる必要がある。

供与された機材や教材のフォローアップ活動を、プロジェクト後半において強化する必要がある。まず、本プロジェクトではすべてのパイロット CRC にコンピューターを供与し、2010 年 12 月までに配布が終了している。中間レビューチームにより実施されたインタビューによると、多くの CRC がスキルの欠如により、コンピューターを効果的に活用できていないことが確認された。よって、コンピューターの使用方法にかかる研修の実施が、本投入を最大限に活用し、期待される効果を産出するために必要である。加えて、視察により、既にコンピューターを有していたため、本プロジェクトの供与により、コンピューターを 2 台所有する CRC があること確認された。よって、プロジェクトにより供与された 1 台はまだ使用されていない状況であった。供与前に CRC のニーズ調査を行うことで、より効率的かつ効果的な投入の供与が可能であったと考えられる。さらに、プロジェクトにより作成され配布された「クイック・ラーニング・ビデオ」、「PC マニュアル」、「ODA (オダ) マガジン」、「HM 研修教材」の利用状況についても確認する必要がある。

本プロジェクトでは、グッド・プラクティスの抽出と、HM 研修のモニタリングにかかる 2 件の調査をローカルコンサルタントに委託したが、どちらの調査も質の高い分析がなされず、満足のいく調査結果および質の高い報告書は提出されなかった。プロジェクトでは、今後もローカルコンサルタントを使ったモニタリングの実施を考えているため、投入に見合う質の高いアウトプットを得るためにも、彼らの業務管理・監督方法について再考の余地がある。

本プロジェクトでは WEO/STEO および CRC レベルでの現地リソースの活用に成功している。まず、クラスターレベルの研修に関しては、本プロジェクトは研修費用などは支払っておらず、学校側が独自の予算を使ってあるいは費用をかけずに実施している。さらに、CRC によっては、コンピューターのセッティングやジェネレーターを学校の所得創出活動により賄っている例も確認された。これらにより、学校レベルでの本研修にかかるオーナーシップが向上していると考えられる。また、モニタリングに関しては、モニタリング費用は特に供与されていないものの、HM 研修のモニタリングが WEO/STEO および CRC の通常業務の一貫として行われている。

#### 5-1-4 インパクト

上位目標の指標の再設定、および非パイロット地域へのプロジェクト活動の普及を図ることで、更なるインパクトの向上が望まれる。

「4-4 上位目標の達成見込み」で説明したとおり、現時点で上位目標の達成見込みを測

ることは困難である。現在設定されている指標が適切でないため、プロジェクト目標と上位目標のロジックを再確認したうえで、入手可能で適切な指標を再設定することが重要である。

一方で、既にいくつかの想定されていなかった正のインパクトが出現している。例えば、プロジェクトでは HM 研修を CRC (=中心校) のみにおいて実施することを想定していたが、WEO/STEO および CRC 担当官のイニシアチブにより衛星校でも実施されていたり、非パイロットエリアの CRC 担当官がパイロット CRC での研修を視察に行き、研修手法について学ぶなど、想定していた以上の広がりを見せている。これにより、プロジェクトの知見が非パイロットエリアでもある程度普及されることが期待できる。さらに、OEB は HM 研修の効果を認識したことで、本研修をオロミア州内で普及するための詳細計画の策定を始めたところである。

#### 5-1-5 持続性

OEB による HM 研修普及計画の策定・実施を通じ、更なる持続性の向上が望まれる。

##### 【政策・予算】

GEQIP および ESDP IV などの政策文書で、「エ」国政府は、地域住民参加による学校運営改善を促進する方針を掲げている。さらに、OEB が現在、HM 研修をオロミア州全体に普及する計画を策定していることから、政策面での持続性が確保される可能性は高い。OEB は現在本計画のための予算確保の努力を行っているが、本研修が各学校の SIP 策定プロセスと統合されれば、GEQIP の予算を期待することもでき、さらに BOFED に計画を提出することで州予算を確保する可能性も考えられる。

##### 【実施体制】

2012 年のプロジェクトの終了および HM 研修の普及計画を考慮し、JICA プロジェクトチームなしで機能する活動実施プロセスを確立することが必要である。特に、OEB および ZEO の関連部署の活動実施プロセスにおける役割と責任を、OEB により策定中の普及計画内で明確にされることが期待される。また、この計画では OEB、ZEO、WEO/STEO、CRC、学校、コミュニティ間のモニタリングとフィードバックの体制についても明らかにする必要がある。

##### 【C/P の技術・能力】

ZEO、WEO/STEO、CRC、校長、主任教員の HM 研修の計画、実施、モニタリング・報告の能力は徐々に強化されつつある。CRC 担当官の中には、TOT をすべての衛星校で行うなど、モチベーションの高い担当官も存在している。今後、緊密なフォローアップ活動を行い、彼らの効果的に研修をファシリテートする能力、定期的でかつ質の高いモニタリングを行う能力、研修の内容をコミュニティのニーズに従って調整する能力などをさらに強化し、定着させていくことが重要である。

ZEO、WEO/STEO、CRC 担当官および校長の人事異動が頻繁であるため、本プロジェクトにかかる文書の効果的なファイリングなどを促進することで、インスティテューショナル・メモリーを保つ手法や、後任者に十分な引き継ぎを行うなどの体制を整える必要がある。また、新しい ZEO/WEO/STEO フォーカルパーソンや CRC 担当官を近隣地区のフォーカルパーソンや CRC 担当官がサポートする体制を構築することも必要であろう。

PTA メンバーは現在 HM 研修に参加者としては参加しているが、TOT には参加していない。よって、保護者やコミュニティメンバーの本研修および学校改善活動へのオーナーシップを強化するためにも、彼らを TOT に加えることが、持続的なコミュニティの参加を促進するうえで重要である。

#### 【機材のメンテナンス】

パイロット CRC に供与されたコンピューターやその関連機材のメンテナンス体制は、現在のところ構築されていない。CRC によっては、メンテナンス費用やプリンターのインク購入のための費用を確保することが困難であることが確認されている。よって、すべての CRC において、費用の確保を含め、いかにこれらの機器をメンテナンスしていくかを明らかにすることが重要である。

HM 研修教材については、今後、「エ」国側によって発注、増刷できるよう、必要な情報を移譲していくことが重要である。

### 5-2 結 論

アウトプットの達成度に関しては、アウトプット 2 は、19,000 人以上が研修を受けるなど、高い達成度であるのに対し、アウトプット 1 に相当するモニタリング・報告の能力強化や、アウトプット 3 に相当する非パイロット地区への経験共有などの達成度は低く、今後のプロジェクト活動で強化していく必要がある。また、すべてのアウトプットについて、現在産出されている成果を強化していくためにも、フォローアップや追加の活動が必要である。

HM 研修の活発な実施は確認されたが、本中間レビューにおいて、プロジェクト目標および上位目標の達成度を測ることは、適切な指標の設定または代替指標を用いたモニタリングの欠如により不可能であった。現在の PDM をプロジェクトの現状に合うよう改訂し、適切な指標と目標値をもってプロジェクトの進捗をモニタリングできるよう、指標を再設定することが重要である。

5 項目評価に関しては、妥当性は、PDM の改訂を通じてプロジェクトのロジックが整理され、プロジェクト目標および上位目標達成のための適切なアウトプットや活動が特定されることでさらに向上すると考えられる。有効性と効率性は、フォローアップ活動を充実することでさらに高めることができる。インパクトと持続性については、OEB の HM 研修普及計画策定を支援することにより、さらに強化されるであろう。

プロジェクト期間後半において、プロジェクトの終了を考慮に入れ、地域住民の学校改善活動の計画策定および実施への積極的かつ主体的な参加を、持続的に促進する道筋を明らかにしていくことが重要である。

## 第6章 プロジェクト枠組みの改訂

### 6-1 PDM および PO の改訂

中間レビューの結果、これまでの実績、現在のプロジェクト活動内容、中間レビュー後の方向性を踏まえ、PDM 全体のロジックおよび指標を含め、より明確で適切な形に現行 PDM を見直す必要性が確認された。第4回 JSC で合意した大枠は以下のとおりである。

#### (1) 上位目標

オロミア州において、主体的な学校運営が広く行われる。

#### (2) プロジェクト目標

プロジェクト対象地域において、教育行政機関の支援の下、学校と地域住民の協働を通じて主体的な学校運営が行われる。

#### (3) アウトプット

- ①学校改善活動にかかる計画の策定・実施プロセスが改善される。
- ②教育行政機関による学校改善活動のモニタリング体制が強化される。
- ③プロジェクトの研修とアプローチを OEB が主体的に活用し、普及していくための基盤が強化される。

### 6-2 PDM3.0

中間レビューで大枠が合意された PDM および PO の改訂案は、調査後、「エ」国側関係者との協議を経て、2011年3月30日にミニッツを締結し、確定された（付属資料3参照）。PDM 3.0の内容は以下のとおり。

プロジェクトの要約	指標
上位目標： オロミア州において、主体的な学校運営が広く行われる。	1. プロジェクトで開発された主体的な学校運営のための研修がオロミア州で実施される。 2. オロミア州における教育指標（就学率、中途退学率、および男女差）の改善
プロジェクト目標： プロジェクト対象地域において、教育行政機関の支援の下、学校と地域住民の協働を通じて主体的な学校運営が行われる。	1. パイロット CRC における中途退学者の減少 2. パイロット CRC における（特に女児の）就学者数の増加 3. HM 研修*で得た知識やスキルを活かし、学校改善のための活動を行ったパイロット CRC の割合（8割以上のパイロット CRC で実施）
アウトプット： 1 学校改善活動にかかる計画の策定・実施プロセスが改善される。	1-1 TOT 参加者の出席率（90%以上） 1-2 TOT 参加者のファシリテーションスキルの向上

\* HM研修：学校および地域住民が、学校改善における各々の役割・責任を理解し、学校改善のための活動に主体的に取り組んでいくことを支援するために、プロジェクトにより開発される研修のこと。

<p>2 教育行政機関による学校改善活動のモニタリング体制が強化される。</p> <p>3 プロジェクトの研修とアプローチを OEB が主体的に活用し、普及していくための基盤が強化される。</p>	<p>1-3 パイロット CRC での HM 研修の実施回数および参加者数</p> <p>1-4 HM 研修参加者の満足度</p> <p>1-5 HM 研修パッケージの開発</p> <p>2-1 モニタリング研修参加者の出席率 (90%以上)</p> <p>2-2 パイロットCRC からの報告書の提出率 (60%以上)</p> <p>2-3 教育行政官の報告書記入およびフィードバックスキルの改善</p> <p>2-4 モニタリング・報告書式およびガイドライン・マニュアルの開発</p> <p>3-1 プロジェクトの研修とアプローチ普及のための実現可能性の高い「OEB 主体計画」の策定</p> <p>3-2 情報共有マガジン「ODA (オダ)」の配布および活用状況</p> <p>3-3 郡、県、州レベルで開催されている定期会合におけるプロジェクトの知見、経験、課題の共有</p>
<p>活動</p>	
<p>1.1 学校および地域住民が、学校改善における各々の役割・責任を理解し、主体的な学校改善活動に取り組めるようになることをめざした HM 研修を開発する。</p> <p>1.2 1.1 で開発された HM 研修の TOT (ファシリテーター研修) を実施する。</p> <p>1.3 パイロット CRC での HM 研修実施を支援する。</p> <p>1.4 開発した教材 (Quick Learning Video など) や供与した機材の有効活用を支援、フォローアップする。</p> <p>1.5 開発された HM 研修をパッケージ化する (HM 研修パッケージの開発)。</p>	
<p>2.1 既存のモニタリング・報告体制の課題を分析する。</p> <p>2.2 開発されたモニタリング・報告書式を改訂する。</p> <p>2.3 2.1 および 2.2 を踏まえ、教育行政官を対象に、既存のモニタリング・報告体制改善のための研修を実施する。</p> <p>2.4 2.3 の研修成果を基に、ガイドライン、マニュアルを開発する。</p>	
<p>3.1 プロジェクトの経験・好事例を普及させるため、実現可能性の高い「OEB 主体計画」の策定を支援する。</p> <p>3.2 プロジェクト成果を分析するための具体的な事例や (特に定量的な) データを取りまとめる。</p> <p>3.3 他の教育活動・案件との効果的な連携方法を模索する (SIP など)。</p> <p>3.4 プロジェクトの知見・経験共有を促進する。</p> <p>3.4.1 定期会合を利用し、教育行政機関間の経験共有を支援する。</p> <p>3.4.2 情報共有マガジン「ODA (オダ)」を発行し配布する。</p>	

## 第7章 プロジェクト活動の今後の展開と提言

### 7-1 プロジェクト活動の今後の計画

本プロジェクト開始当初は、専門家派遣が遅れるなどの問題があったものの、その後は主体的なコミュニティの参加を伴う学校運営の促進に向けた様々な活動を展開している。特に、これまでにプロジェクトが開発してきた教材およびそれら教材を使用した研修（以下、「HM研修」と記す）は、C/PのOEBやHM研修の実施主体（CRC担当官、校長など）および参加者（教員、コミュニティメンバーなど）のいずれからも、住民参加の具体的方法をシンプルにわかりやすく提供しているものとして総じて高く評価されている。

また、実際にHM研修により、複数の学校において、中退率の大幅な減少や女子就学の増加が見られたとの報告がなされていることも本調査において確認された（これらはHM研修のみの成果と断定することはできないが、少なくともHM研修によりこうした改善が進んだという意見が各訪問先の学校で聞かれた）。

これらの成果を受け、OEBは、その独自予算とイニシアチブにより、本プロジェクトで開発された研修をオロミア州全体に普及すべく、そのための計画（OEB主体のHM研修普及計画。以下、「OEB主体計画」と記す）を現在策定中である（同計画は、OEB前局長時代に構想されたものであるが、2010年10月に着任した現在の局長もこれを引き続き実現させたいという強い意向を有していること、またその実現に必要な予算についても、BOFEDは、詳細でフィージブルな計画がOEBから提出されれば、2012年度以降、措置する意向であることを本調査団にて確認した）。

さらに、OEB局長および副局長、それぞれとの協議において、「エ」国が別途他ドナーの支援を受けながら実施しているSIPの下で行う学校計画策定のための具体的なマニュアルやプロセスが提示されていないことから、そこに本プロジェクトの教材やHM研修を適用し組み入れていくことが、極めて有効であるとの考えが示された（同様の意見は、JSCにおいても「エ」国側から出された）。

本プロジェクト活動を、OEB主体計画へとつなげていき、さらにSIPの学校計画策定プロセスなどに組み込んでいくことは、本プロジェクト終了後の持続性確保の観点から、極めて妥当かつ重要と考えられる。したがって、今後のプロジェクト期間において、こうした観点からのOEBへの支援を進めていくことが適切である。

具体的な今後の活動に関する提言は、「7-2」のとおりであり、これら事項については、調査団と専門家チーム、事務所の間で長時間にわたる検討・議論を行い、各事項について確認・合意を得たうえで、調査団からの提言としてJSCにて発表した。今後は、新たなPDM・POを全関係者共通の羅針盤としてプロジェクト活動を着実に進めていくことが何よりも重要である。

### 7-2 提言

#### 7-2-1 プロジェクトの研修とアプローチの制度化促進

##### (1) 「OEB主体計画」実施支援を通じたOEBの能力強化

OEB主体計画の詳細策定支援（研修のストラクチャーのデザインや、予算の見積もり、各ステークホルダー間の役割の明確化など）、その実施に必要なOEBをはじめとする教育行政官の能力強化、HM研修の教材や研修プログラムの改訂などを進め、プロジェクト終了後もOEB主体計画として、独自に住民参加型学校運営のための研修などを進められる体



制の整備を支援することを提言する。

## (2) 関係機関の役割の明確化

JICA 専門家がプロジェクトを牽引し、計画、実施、モニタリングを行う現在のプロジェクト管理の枠組みは今のところ機能している。しかし、本プロジェクトで産出された効果の持続および OEB 主体計画を考慮し、関係機関の役割と責任を明確にしたうえで、プロジェクト期間後半でプロジェクト運営管理、活動実施プロセスにおける「エ」国側の関与、参加を促進、役割を「エ」国側に移譲していくことが重要である。

## (3) SIP とのリンケージ強化

SIP との関連では、まずは、現在本プロジェクトの活動を実施しているパイロット CRC における SIP の下での学校計画策定において、具体的な両者の統合のあり方について検討することが適切であり、こうした活動を次の学校計画策定時（2011 年 5～6 月頃と想定される）からプロジェクトの活動として進めることを提言する。

## (4) 組織内メモリーの蓄積

頻繁な人事異動が「エ」国側関係者の能力強化を妨げていることから（特に、TOT の成果が効果的に組織内に蓄積されていない）、インスティテューショナル・メモリーを保持するために、異動時における文書による引き継ぎの強化などの対策を取ることが求められる。

# 7-2-2 講師研修および HM 研修の効果・インパクト向上

## (1) 学校改善計画・実施プロセス促進のための研修の統合化

プロジェクトが次に開発する研修およびその教材は、単なる「計画作り」のためのものではなく、これまでの「気づき」および「分析」の HM 研修要素も取り入れたトータルな研修（Integrated HM training）および研修教材とし、これを 2011 年の TOT とその後実施される HM 研修にて展開、その結果に基づき改良した研修および研修教材を最終的なものとして、2012/13 会計年度以降に行われる OEB による研修普及計画にも活用できるようにしていくことを提言する。

なお、現在の「分析」に関する研修（Discover Our School）には、児童の学力にかかわる問題分析が含まれていないが、これを含めることで、例えば学校とコミュニティが協力して、教員の授業時間数確保や教科書、教材の補充といった対策に取り組むことも想定しうるところ、こうした観点からの分析も含めることを検討すべきと考えられる。

## (2) すべてのレベルでの能力強化

学校レベルでの HM 研修の効果を高め、学校改善における学校とコミュニティの協働関係を構築するためには、HM 研修を実施するファシリテーターのスキルが鍵となる。よって、ファシリテーションスキルの強化を含む再訓練などのフォローアップ活動による彼らの持続的な能力開発が必要である。

加えて、プロジェクトで供与したコンピューターについても、その基本的なオペレーションマニュアルがあわせて配布されているものの、多くの CRC がスキル欠如により効果的

に活用できておらず、活用推進のためのコンピュータースキル強化にかかる研修を実施することが求められる。

今後のプロジェクトにおいては、これまで上げてきた活動の効果を一層高め、定着させる観点から、とりわけ上記のようなフォローアップ活動を重点的に行うことを提言する。

### (3) 講師研修への地域住民の参加

現在の TOT にはコミュニティのメンバーが参加していないが、既存の学校とコミュニティの関係を再構築し、コミュニティが主体となった学校計画の策定を進めるうえでは、コミュニティ代表が重要な役割を果たしうると考えられ、TOT の対象者にコミュニティ代表を加えるといった可能性も検討の余地がある。

### (4) モニタリング強化

住民を巻き込んだ学校レベルでの研修を効果的なものとし、持続的な学校運営改善につなげていくためには、そのモニタリング・フィードバック体制の強化が不可欠である。今回の中間レビュー調査時点で、モニタリングレポートの提出率は 41%にとどまっているが、これまでのプロジェクト活動を通じて、モニタリングにかかる現状の問題点等が明らかになってきているところ、それらを踏まえた現実的なモニタリング体制を構築し、OEB 主体計画にもつなげていくことが求められる。あわせて、学校から提出される各種データのより一層の分析および活用の強化についても検討が必要である。

## 7-2-3 プロジェクト成果の普及

### (1) プロジェクトインパクト分析のための具体的な事例やデータの取りまとめ

本プロジェクトの研修やアプローチの効果およびインパクトを分析していくために、今後データの収集ならびに取りまとめを確実に実施していくことが重要である（今回の中間レビューでは、定量的なデータの多くを取ることができず、プロジェクトの成果を定量的に検証することが困難であった）。

こうした情報データの収集と分析を通じて、本プロジェクトの活動の成果を定量的に明示することは、とりわけ、OEB 主体計画の実現には不可欠となってくる。

### (2) 各関係機関とのパートナーシップ、連携の強化

質の高い教育の提供を実現していくためには、ポリシー、リソース、キャパシティ間のシナジー促進における各ステークホルダーとの連携の強化が不可欠である。また、縦横のリンケージ、パートナーシップは、モデルの主流化、スケールアップの基盤となるものであり、プロジェクトの知見・経験共有を促進する活動や援助協調に即した活動を、今後戦略的かつ積極的に実施することなどを通して、各関係機関との連携を強化していくことを提言する。

## 7-2-4 PDM および PO の改訂

これまでの活動実績、中間レビュー後の方向性を踏まえ、現行の PDM および PO の見直しが必要である。