

ネパール国
小学校運営改善支援プロジェクト
フェーズ2
実施協議報告書

平成28年1月
(2016年)

独立行政法人国際協力機構
人間開発部

人間
JR
16-014

ネパール国
小学校運営改善支援プロジェクト
フェーズ2
実施協議報告書

平成28年1月
(2016年)

独立行政法人国際協力機構
人間開発部

目 次

目 次

事業事前評価表

第1章 調査・協議の経過と概略	1
1-1 要請の背景	1
1-2 プロジェクト形成の経過と概略	1
1-3 詳細計画策定調査団の構成	2
1-4 詳細計画策定調査 日程	2
1-5 詳細計画策定調査 主要面談者	3
第2章 プロジェクトを取り巻く状況	5
2-1 ネパール基礎教育セクター概要	5
2-2 他ドナーの援助動向	8
第3章 プロジェクトデザイン	10
3-1 協力の範囲及び内容	10
3-2 事業実施体制	12
第4章 評価5項目による評価結果	13
4-1 妥当性	13
4-2 有効性	14
4-3 効率性	15
4-4 インパクト	15
4-5 自立発展性	16
4-6 結論	16
第5章 詳細計画策定調査団 団長所感	17
付属資料	
1. 討議議事録 (Record of Discussions)	21
2. 詳細計画策定調査ミニッツ	41

事業事前評価表

国際協力機構 人間開発部 基礎教育第一課

1. 案件名

国名：ネパール連邦民主共和国

案件名（和文）：小学校運営改善支援プロジェクト（フェーズ2）

（英文）：The Project for Support for Improvement of School Management Phase-II（SISM II）

2. 事業の背景と必要性

(1) 当该国における教育セクターの現状と課題

ネパール連邦民主共和国（以下、「ネパール」と記す）における小学校の純就学率は2006年に87.4%から2010年には95.3%に向上する等改善されているが、地域間の格差が大きい（2012年）。また小学校1年生の19.9%が留年している（2012年）。この要因には教員の質の低さや学校施設の不足に加えて、親の教育に対する意識の低さ、教員の欠勤率の高さ、少数民族やカーストの低位にある子どもの中退率が高いこと等が挙げられる。

ネパール教育省は、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、教育法により各学校に地域住民で組織された学校運営委員会（School Management Committee：SMC）の設立を義務づけており、学校改善計画（School Improvement Plan：SIP）の策定及び実施を通じて学校を運営する制度を導入している。

しかし、現実には、郡や村の行政官の人員や能力、学校を指導・支援する人員や能力の不足により、地域の教育データや教育計画に基づく予算配賦は行われておらず、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、学校や地域の能力が不足する中で教育行政の地方分権化は、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る。

これを受け、2008-2011年に技術協力プロジェクト「小学校運営改善プロジェクト」（以下、「フェーズ1」と記す）により、教育省の政策実施部署である教育局をカウンターパートとしてダディン郡及びラスワ郡の2郡において住民参加によるSMCの学校運営能力の向上、地方行政官による学校運営の支援の強化を図った。その結果対象郡では、コミュニティの意識が向上し教員の欠勤・生徒の欠席が減る等の成果が見られ、同郡の初等教育の就学率及び中退率の改善に貢献した。またネパール政府はプロジェクトで開発されたSMC向け研修のガイドラインの全国配布、SIP策定ガイドブックの作成等、学校運営改善に関して積極的に取り組んでいる。

一方、地方分権が十分機能していないため、学校改善計画と学校への交付金との関係が薄いことから学校改善計画が十分に実施されていない。また他ドナー・NGOは学校運営改善に関する取り組みを独自に実施しているが、これら及びフェーズ1の成果を踏まえ、学校運営委員会及び地方行政官に対する研修、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制度構築が必要とされている。

(2) 当该国における教育セクターの開発政策と本事業の位置づけ

ネパール政府は（School Sector Reform Plan：SSRP）を2009-2015年にかけて実施中であり、

同計画は基礎教育（G1-8）の完全普及と教育の質の向上を主要な柱とし、就学前教育から中等・職業教育、ノンフォーマル教育までを視野に入れた包括的な教育計画となっている。能力開発計画等をはじめ新たな改革アジェンダにも取り組んでおり、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。本事業は、SSRP の重要戦略である学校運営の改善に貢献するものである。

(3) 教育セクターに対するわが国及び JICA の援助方針と実績

わが国の対ネパール国別援助方針において重点分野「地方・農村部の貧困削減」の中で基礎教育が掲げられている。また JICA 国別分析ペーパーにおいて、開発課題「教育・保健サービスの向上」の中に「万人のための教育（EFA）プログラム」があり、本事業は同プログラムの中核として位置付けられる。

(4) 他の援助機関の対応

SSRP のプログラム実施に対し、EU、世界銀行、アジア開発銀行（ADB）、デンマーク等 10 のドナーがプールファンドを通じた財政支援を行っており、UNICEF、USAID 等が直接的な財政支援を実施している。

3. 事業概要

(1) 事業目的（協力プログラムにおける位置づけを含む）

本事業は、ネパールにおいて住民参加型学校運営に関するモデルの構築及びその全国普及を通じて、全国の小学校における学校運営の改善を図り、もってネパールの基礎教育のアクセス及び質の改善に貢献するものである。

(2) プロジェクトサイト／対象地域名

モデル検証対象地域¹：対象範囲についてはプロジェクト開始約 6 カ月後に決定
普及対象地域：全国 75 郡

(3) 本事業の受益者（ターゲットグループ）

- ・中央：教育局等行政官約 20 名
- ・地方 2：地域教育事務所 5 カ所、郡教育事務所 75 カ所、リソースパーソン約 1,000 名 等
- ・全 75 郡の小学校約 32,000 校に設置された学校運営委員会

(4) 事業スケジュール（協力期間）

2013 年 5 月～2016 年 12 月を予定（計 45 カ月）

(5) 総事業費（日本側）

約 4 億円

¹ プロジェクトで設計された学校運営モデル（iv ページ脚注参照）の実効性を試行・検証するための郡。山岳部・平野部等地域の多様性に配慮し、プロジェクト開始約 6 カ月後に選定する。

² ターゲットグループの特定は、プロジェクト前半で設計される学校運営モデルの内容により決定する。

(6) 相手国側実施機関
教育局(Department of Education)

(7) 投入（インプット）

1) 日本側

- ・ 専門家派遣（研修制度構築、研修支援、モニタリング支援等 必要な分野）
- ・ 本邦研修及び第三国研修（必要に応じて）
- ・ 機材供与（モニタリング用車両、事務機器等）
- ・ ローカルコンサルタント備上（必要に応じて）
- ・ モデル設計に関する費用、モデル検証対象地域における検証のための費用

2) ネパール側

- ・ カウンターパート（教育省、教育局等）
- ・ プロジェクトオフィス（DOE 内）、研修施設等
- ・ 普及対象地域における研修・モニタリングにかかる経費

(8) 環境社会配慮・貧困削減・社会開発

1) 環境社会配慮

- ① カテゴリ分類 C
- ② カテゴリ分類の根拠

本事業は、「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」（2010年公布）に掲げる影響を及ぼしやすいセクター・特性及び影響を受けやすい地域に該当せず、環境への望ましくない影響は最小限であると判断されるため。

2) ジェンダー・平等推進／平和構築・貧困削減

学校運営改善により、女子の就学率の低さ等の教育のアクセスに関するジェンダー課題に対応することを想定していることから、ジェンダーバランスを考慮しているといえる。

(9) 関連する援助活動

1) わが国の援助活動

- ・ 技術協力プロジェクト「小学校運営改善プロジェクト」（2008-2011年）においてパイロット2郡において住民参加による SMC の学校運営能力の向上、地方教育行政機関による学校運営の支援の強化を図った。
- ・ コミュニティ開発支援無償「基礎教育改善プログラム支援のための学校改善計画」（2012-2014年）にて8郡における学校建設用資機材の供与及び郡関係者・学校関係者に対する学校運営改善の研修を実施。
- ・ 教育局に派遣中の個別専門家「教育アドバイザー」（2012-2014年）が本事業によって構築される学校運営改善に関する研修／モニタリングの制度について中央レベルでの政策面・予算面における支援を予定。

2) 他ドナー等の援助活動

SSRP のプログラム実施に対して、複数のドナーが財政支援を行っているが、本事業で構築する学校運営に関する制度は SSRP の中に位置づけられ、SSRP の予算を用いた研修・モニタリングの実施が想定されている。

4. 協力の枠組み

(1) 協力概要

1) 上位目標

基礎教育のアクセス・質が改善される。

【指標】（教育政策 SSRP の数値目標に一致）

- ・基礎教育における就学率が改善する。
- ・基礎教育における留年率が改善する。
- ・基礎教育における中退率が改善する。

2) プロジェクト目標

全国において SIP の策定・実施を通じ基礎教育のアクセス・質の改善に向けた学校運営が行われる。

【指標】

- ・SIP ガイドブックに基づいて作成された学校改善計画の策定率が向上する (X%→Y%)。
 - ・SIP ガイドブックに基づいて作成された学校改善計画の実施率が向上する (X%→Y%)。
 - ・学校改善計画を通じ基礎教育のアクセス・質に関連する活動が計画・実施される。
- ※数郡を対象としたサンプル調査により確認する。目標数値はベースライン調査で決定する。

3) 成果及び活動

●成果 1

基礎教育のアクセスと質の改善に向けた学校改善計画の策定・実施が有効に機能するためのモデル²が開発される。

【指標】

- ・SIP 策定ガイドブックが、基礎教育のアクセス・質改善に関する内容を含めた形で改訂される。
- ・学校運営に関する研修パッケージ（モジュール、モニタリングツール、研修講師養成研修（以下、トレーナーズトレーニング）のマニュアル等）が開発される。
- ・全国研修／モニタリングのメカニズムが開発される。

² 学校改善計画の策定・実施に関する SMC への研修及びモニタリング、SMC 研修講師となる地方行政官の研修に関する仕組み、研修モジュール（学校改善計画策定ガイドブックを含む）の一連のモデルを指す。学校運営にかかる既存制度等を見直し、NGO や他ドナーが独自に行っている様々な取り組みを統合したモデルとすることを意図している。

- ・学校運営に関するガイドラインがネパール政府によって承認される。
- ・学校運営に関する活動が年間予算計画に含まれる。

【活動】

- 1-1 学校運営に関するガイドライン、政策文書の分析を行う。
- 1-2 JICA の他案件、NGO、他ドナー等の行う各種学校運営案件の分析を行う。
- 1-3 NGO、他ドナーをも含めた関係者を対象に、SIP 策定ガイドブック改訂に関するワークショップを開催する。
- 1-4 SIP 策定ガイドブックを改訂する。
- 1-5 学校運営に関する関係機関及び人材の能力分析を行う。
- 1-6 学校運営に関する既存の研修及びモニタリング活動に関するマッピングを行う。
- 1-7 学校運営の研修講師となる人材の研修ニーズについて分析する。
- 1-8 学校運営に関する研修・モニタリングモジュールを開発する（トレーナーズトレーニングのモジュールを含む）。
- 1-9 学校運営に関する全国研修・モニタリングの仕組みを設計する。
- 1-10 成果 2 のモデル検証対象地域におけるインパクト調査結果に基づき、学校運営モデルを改善する。
- 1-11 SIP/学校運営に関する国家戦略の策定を支援する。
- 1-12 学校運営モデルが機能するよう政策提言を行う（SIP 策定ガイドブックの承認を含む）。
- 1-13 学校運営制度に関する活動予算（Annual Strategic Implementation Plan/Annual Work Programme and Budget）の策定について教育局を支援する。
- 1-14 成果 3 の提言に基づき、学校運営モデルを改善する。

●成果 2

基礎教育のアクセスと質の改善に向けた学校改善計画の策定・実施が有効に機能するためのモデルについて、その有効性及び実効性が検証対象地域において検証される。

【指標】

- ・トレーナーズトレーニングの講師となる中央行政官の研修実施に対する評価が改善する。
- ・トレーナーズトレーニングを受講した地方行政官の理解度が向上する。
- ・学校運営に関する研修及びモニタリング活動の内容
- ・プロジェクトで構築したモデルに対する提言、教訓（政策、制度、予算面）
- ・研修及びモニタリングを実施したモデル検証対象地域内の学校において学校改善計画の策定率が向上する（X%→Y%）。
- ・研修及びモニタリングを実施したモデル検証対象地域内の学校において学校改善計画の実施率が向上する（X%→Y%）。
- ・研修及びモニタリングを実施したモデル検証対象地域内の学校において学校改善計画の内容に基礎教育のアクセス・質に関連する活動が盛り込まれる。

※トレーナーズトレーニングの対象者は成果 1 の調査により決定。

※数値目標は成果1の調査により決定

【活動】

- 2-1 検証対象地域を選定する。
- 2-2 検証対象地域においてベースライン調査を実施する。
- 2-3 中央レベルの行政官（トレーナーズトレーニングの講師を含む）に対する研修の実施を支援する。
- 2-4 検証対象地域において地方行政官を対象としたトレーナーズトレーニングの実施を支援する。
- 2-5 検証対象地域において学校運営委員会を対象とした研修・オリエンテーションの実施を支援する。
- 2-6 検証対象地域において各学校の SIP 策定・実施の進捗モニタリング・フォローアップの実施を支援する。
- 2-7 検証対象地域において研修・モニタリング活動に関する報告書を分析する。
- 2-8 検証対象地域においてエンドライン調査を実施する。
- 2-9 制度実施のレビュー及び SIP 策定・実施の経験共有のためのワークショップを開催する。
- 2-10 政策面、制度面、予算面における提言をまとめ、調整委員会に提示する。

※トレーナーズトレーニングの講師及び受講者、SMC のモニタリング・フォローアップ活動の主体者は、成果1の学校運営モデルの結果に基づいて決定する。

●成果3

中央及び地方の教育行政機関の学校運営を支援する能力が強化される。

【指標】

- ・政策面、制度面、予算面における提言
- ・トレーナーズトレーニングの講師となる中央行政官の研修実施に対する評価が改善する。
- ・トレーナーズトレーニングを受講した地方行政官の理解度が向上する。

【活動】

- 3-1 ベースライン調査を実施する。
- 3-2 中央レベルの行政官（トレーナーズトレーニングの講師を含む）に対する研修の実施を支援する。
- 3-3 地方行政官を対象としたトレーナーズトレーニングの実施を支援する。
- 3-4 学校運営委員会を対象とした研修・オリエンテーションの実施を支援する。
- 3-5 各学校の SIP 策定・実施の進捗モニタリング・フォローアップの実施を支援する。
- 3-6 研修・モニタリング活動に関する報告書を分析する。
- 3-7 政策面、制度面、予算面における提言をまとめ、調整委員会に提示する。
- 3-8 エンドライン調査を実施する。

※1 トレーナーズトレーニングの講師及び受講者、SMC のモニタリング・フォローアップ活動の主体者は、成果 1 の学校運営モデルの結果に基づいて決定する。

※2 トレーナーズトレーニングの講師への研修、トレーナーズトレーニング、SMC 向け研修、SMC のモニタリング・フォローアップ活動はネパール側が実施し、JICA 専門家は技術的なアドバイス等を行う。

4) プロジェクト実施上の留意事項

ネパール教育省は、SSRP の優先課題の 1 つとして、教育関係者の能力向上に関する包括的な「能力強化プラン」(Capacity Development Plan) を策定する予定である。本事業で構築する学校運営標準モデルが、同計画に適切に位置づけられるよう調整する必要がある。

(3) その他インパクト

特になし

5. 前提条件・外部条件（リスク・コントロール）

(1) 事業実施のための前提

なし

(2) 成果達成のための外部条件

- ・研修を受けた行政官が頻繁に異動しない。
- ・研修を受けた学校運営委員会メンバーが大幅に交代しない。

(3) プロジェクト目標達成のための外部条件

なし

(4) 上位目標達成のための外部条件

- ・教育省が SSRP の実施を継続し、学校運営改善を促進する政策が維持される。
- ・社会・経済・政治状況が悪化しない。
- ・教育省が SSRP の中で基礎教育のアクセス・質の改善に貢献する他の取り組みを実施する。

6. 評価結果

本事業は、ネパールの開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、また計画の適切性が認められることから、実施の意義は高い。

7. 過去の類似案件の教訓と本事業への活用

【小学校運営改善プロジェクトの終了時評価における教訓】

- ・ネパール政府が持つ住民参加型学校運営の様々なツールを活用すべき、という教訓を踏まえ、学校運営に関する既存の制度、研修・モニタリングの枠組みを十分に分析し最大限活用することを予定している。
- ・教育の質向上に向けた取り組みを住民参加型学校運営に組み込んでいくべき、という教訓を踏まえ、SIP 策定ガイドラインの改訂版及び地方行政官／SMC 向け研修モジュールに反映させる計画である。

【小学校運営改善プロジェクトの終了時評価における「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】

- ・他ドナーや NGO 等の各種取り組み・成果を共有し、その成果をセクター計画に明確に位置づけるべき、との提言を踏まえ、本プロジェクトでは他ドナー等の類似の取り組み及び成果を統合し、セクター計画 SSRP の下で運営され全国で展開するための学校運営の制度構築を想定している。
- ・プロジェクトで培われた人材を活用すべき、という提言を踏まえ、中央レベルの人材、パイロット郡の人材を有効活用する。

8. 今後の評価計画

(1) 今後の評価に用いる主な指標

4. (1) のとおり。

(2) 今後の評価計画

事業中間時点	中間レビュー
事業終了 6 カ月前	終了時評価
事業終了 3 年後	事後評価

第1章 調査・協議の経過と概略

1-1 要請の背景

ネパール連邦民主共和国（以下、「ネパール」と記す）における小学校の純就学率は2006年に87.4%から2010年には95.3%に向上する等改善されているが、地域間の格差が大きい(2012年)。また小学校1年生の19.9%が留年している(2012年)。この要因には教員の質の低さや学校施設の不足に加えて、親の教育に対する意識の低さ、教員の欠勤率の高さ、少数民族やカーストの低位にある子どもの中退率が高いこと等が挙げられる。

ネパール教育省は、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、教育法により各学校に地域住民で組織されたSMCの設立を義務づけており、SIPの策定及び実施を通じて学校を運営する制度を導入している。

しかし、現実には、郡や村の行政官の人員や能力、学校を指導・支援する人員や能力の不足により、地域の教育データや教育計画に基づく予算配賦は行われておらず、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、学校や地域の能力が不足する中での教育行政の地方分権化は、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る。

これを受け、2008-2011年に技術協力プロジェクト「小学校運営改善プロジェクト」(以下、「フェーズ1」)により、教育省の政策実施部署である教育局をカウンターパートとしてダディン郡及びラスワ郡の2郡において住民参加によるSMCの学校運営能力の向上、地方行政官による学校運営の支援の強化を図った。その結果対象郡では、コミュニティの意識が向上し教員の欠勤・生徒の欠席が減る等の成果が見られ、同郡の初等教育の就学率及び中退率の改善に貢献した。またネパール政府はプロジェクトで開発されたSMC向け研修のガイドラインの全国配布、SIP策定ガイドブックの作成等、学校運営改善に関して積極的に取り組んでいる。

一方、地方分権が十分機能していないため、学校改善計画と学校への交付金との関係が薄いことから学校改善計画が十分に実施されていない。また他ドナー・NGOは学校運営改善に関する取り組みを独自に実施しているが、これら及びフェーズ1の成果を踏まえ、学校運営委員会及び地方行政官に対する研修、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制度構築が必要とされている。

1-2 プロジェクト形成の経過と概略

上記要請を受け、プロジェクトの形成にあたり、2012年7月15日から8月2日にかけて詳細計画策定調査団を派遣し、2013年3月11日に実施協議の討議議事録(Record of Discussions: R/D)をJICAネパール事務所長とネパール教育省次官との間で署名した。

本報告書では、詳細計画策定調査時におけるプロジェクトの要請背景、プロジェクトデザイン及び評価5項目を中心に概略を記載する。

1-3 詳細計画策定調査団の構成

担当分野	氏名	所属
総括	水野 敬子	JICA 国際協力専門員
教育計画	松山 剛士	JICA 人間開発部基礎教育第一課 主任調査役
評価分析	鶴田 厚子	株式会社国際開発センター 主任研究員

1-4 詳細計画策定調査 日程

		水野、松山	鶴田
7/15	日		カトマンズ着
7/16	月		事務所打合せ 教育省 (MoE) 計画局との協議
7/17	火		教育局 (DoE) 局長表敬 教育局計画・モニタリング部との協議
7/18	水		教育局 EMIS 課との協議 教育局学校マネジメント課との協議 教育省計画局との協議
7/19	木		国立教育開発センター (NCED) との協議 Save the Children との協議
7/20	金		国際 NGO (United Mission to Nepal) との協議 ADB との協議
7/21	土		資料整理
7/22	日		カトマンズ着 事務所打合せ
7/23	月	事務所協議 教育省計画局との協議	
7/24	火	ミニッツ案作成 (水野、松山)、ユニセフとの協議 (鶴田) 教育局との協議、教育局長表敬 NCED との協議	
7/25	水	教育省計画局との協議 教育局計画課との協議	
7/26	木	ダディン郡訪問 郡教育事務所長との協議、郡月例会議参観 学校訪問、学校関係者からのヒアリング	
7/27	金	事務所打合せ ADB との協議 教育局長との協議 (ミニッツ案)	
7/28	土	団内打合せ (ミニッツ案作成)	
7/29	日	教育省との打合せ、ミニッツ案検討	
7/30	月	能力向上・ガバナンスステーマグループ会合 (プロジェクト案の説明) 事務所打合せ (協力プログラムデザイン検討)	
7/31	火	報告書作成	

8/1	水	ミニッツ署名 JICA 事務所報告 大使館報告
8/2	木	ADB コンサルタントとの協議 カトマンズ発

1-5 詳細計画策定調査 主要面談者

Division (部)	Section (課/ポジション)	Names (氏名)	Gazetted Class (職位) *
Ministry of Education (教育省)			
Planning Division (計画部)	(Division Head)	Janardan Nepal (SISM 開始時の教育局 DG)	Joint Secretary (次官補)
	(Section Head) Program & Policy Analysis Section プログラム&政策分析課	Hari Lamsal (SISM 開始時のプロジェクトマネジャー)	Under Secretary (補佐官)
	Foreign Aid Coordination 外国援助コーディネーション課	Narayan Shrestha	Under Secretary (補佐官)
	Education Policy Committee & Foreign Aid Coordination (教育政策委員会事務局)	Dr. Nakul Baniya	Under Secretary (補佐官)
	Education Policy Committee (教育政策委員会事務局)	Dr. Tulashi P. Thapaliya	
Department of Education (教育局)			
Director General (DG)	Director General (DG) 教育局長	Mahashram Sharma (SISM 時の DG)	Joint Secretary (次官補)
Planning & Monitoring Division (計画・モニタリング部)	Director (Division Head)	Kamal P. Pokhrel	
	Deputy Director, Program & Budget Section (プログラム・予算課)	Jaya P. Acharya	Under Secretary (補佐官)
	Program & Budget Section (プログラム・予算課)	Meganath Sharma	Section Officer
	(Deputy Director), Monitoring Section (リサーチ・EMIS 課)	Balaram Timalina	Under Secretary (補佐官)
	EMIS (リサーチ・EMIS 課)	Shankar Thapa	Under Secretary (補佐官)
Education Management Division (教育マネジメント部)	Director (Division Head)	Tek N. Pandey	Joint Secretary (次官補)
	Deputy Director, School Management-Secondary Section (学校運営・中等セクション)	Ram S. Sapkota	Under Secretary (補佐官)

	(Deputy Director) , School Management-Primary Section (学校運営・初等セクション)	Ganesh Poudel	Under Secretary (補佐官)
National Center of Education Development (国家教育開発局)			
Executive Director		Surya P. Gautam	Joint Secretary (次官補)
Human Resource Development Division	Director (Division Head)	Gyani Yadav	Joint Secretary (次官補)
Program & Monitoring Division,	Deputy Director, Human Resource Development Section (人材開発セクション)	Deepak Sharma (SISM 終了時のプロジェクトマネジャー)	Under Secretary (補佐官)
Dhading DEO (ダディン郡教育事務所)			
DEO Dhading (ダディン郡教育局)	DEO Dhading (郡教育事務所長)	Dependra Subedi	Under Secretary (補佐官)
	Planning Officer (計画オフィサー)	Janardin Rijal	Section Officer
Development Partners (開発パートナー)			
ADB Nepal Resident Mission (アジア銀行)	Associate Project Officer	Sunita Gyawali	
	International Consultant	Farrok Maiani	
	Local Consultant	Bhuban B. Bajracharya	
	Local Consultant	Pramod Batta	
UNICEF	Education Section, Education Specialist	Suman Thuuladhar	
	Education Section ECD Specialist	Shiva Bhusal	
Association of International NGOs (AIN)	United Mission to Nepal	Chair of AIN	
Save the Children	Engineer	Yadav Mainali	
日本側			
在ネパール日本国大使館	三等書記官	半井 麻美	
JICA ネパール事務所	所長	河崎 充良	
	次長	藤井 智	
	所員	竹内 麻衣子	
	Program Officer	Krishna Lamsal	

(*ネパール政府の行政官の職位は4位階: Secretary (次官)、Joint Secretary (次官補) (Director General, Executive Director, Director)、Under Secretary (補佐官) (Deputy Director, DEO)、Section Officer

第2章 プロジェクトを取り巻く状況

2-1 ネパール基礎教育セクター概要

※基礎教育セクターの組織、財政、制度、教育課題等についてはネパール連邦民主共和国 基礎教育セクター基礎情報収集・確認調査報告書を参照。

(1) 教育セクター戦略の背景

ネパールは、近代国家の始まりとされる 1951 年から現在に至るまで、民主化運動、政党政治の台頭と混乱の中で、また王制から共和制の移行の中で、政治的な不安定要素を抱え続けてきた。1990 年代には激しい民主化運動からマオイストによる人民戦争の宣言（1996 年）に至り、2006 年 5 月に停戦合意が締結されるまで内部紛争が続いた。停戦の 2 年後の 2008 年 4 月には国民選挙が実現し、憲法制定を担う制憲議会が成立、直後の 6 月、制憲議会第 1 回会議にて 240 年続いた王制から連邦民主共和制への移行が可決され宣言された。国の名称も「ネパール王国」からネパール連邦民主共和国に変わった。しかし、制憲議会は 2 年の任期が 4 年まで延期されたにもかかわらず目的を達することができず、2012 年 5 月に解散した。2012 年 8 月現在も新しい憲法は制定されないまま暫定憲法のもとで国が営まれ、国家開発計画が策定されないまま暫定 3 カ年計画が 2 度にわたって作成され（2007/08～2009/10 年度と 2010/11～2012/13 年度）、政治的不安定は予断を許さない状況である。

そうした政治的不安定の中にもありながらも、ネパール政府は教育開発に力を入れ、成果をあげた。2001/02 年度以降の予算を見ると、教育予算はずっと国家予算の 16～17% を占め、社会セクター（Social Sector）部門の最大を占めている。例えば 2007/08 年には教育は 16.2% で、保健は 6.1%、地方開発は 6.2%、水と衛生は 2.6% であった。（ネパール財務省 Economic Survey 2008/09）投入に見合う成果かどうかの議論の余地はあったとしても、教育統計の数字に表れる変化は著しい。1951 年に 1% であった就学率は 1995 年には 67.5%、2008 年には 91.8% になった。他方、教育の急激な拡大は、教員不足や教育の質の低下、地域・学校間格差など、新たな課題を生み出している。例えば 2009/10 年の小学校 1 年生の中退率は 10%、留年率は 26.5%、5 年生までの残存率は 79% となっており（2009/10 の Flash Report より）、内部効率は低いといえる。

(2) 学校セクター改革プラン（SSRP）

ネパールは 1990 年代から 2000 年代にかけて、The Basic and Primary Education Project (BPEP I & II, 1991-2003)、Education for All (EFA, 2001-2015)、Secondary Education Support Programme (SESP, 2003-2007) などの教育政策が切れ目なしに施行されてきた。School Sector Reform Plan (SSRP, 2009-2015) は、それまでの政策で築いた成果を強化し、好事例を普及させながら、諸課題に対する対策を施そうとするものである。対策のアジェンダには、学制改革（例：1-5 学年の初等教育と 6-8 年の前期中等教育（6-8 学年）を統合して基礎教育とし、9-10 学年の中等教育と 11-12 学年の後期中等教育を統合して中等教育とする）、試験制度改革（CAS=Continuous Assessment System、Liberal Promotion 導入など）、教員資格基準の変更などがある。そのうえに、教員からのニーズベース（demand-based）による教員研修制度

である TPD (Teachers Professional Development)、母語教育、地域カリキュラム (Local Curriculum)、MEC (Minimum Enabling Condition) の指標を使った予算配分、など新しい手法や概念も多く取り入れられている。

SSRP は、教育の権利、ボトムアップアプローチ、平等、インクルージョンなどの理念や価値観に基づいており、これらがプログラム全般に反映されている。Core Document (2008年3月、58頁) に基本概念や戦略が書かれ、Main Document (2009年8月、128頁) に具体的な計画が記されている。Main Document は9章から成り、①就学前教育、②基礎及び中等教育、③識字と生涯教育、④技術教育及び職業トレーニング、⑤教員の専門性開発、⑥能力強化、⑦モニタリング・評価 ⑧財政、⑨援助マネジメントがある。どの章においてもそれぞれの項目の目標が明らかにされ、その目標達成のための方法や細かい目標が明示されている。

SSRP の重要パフォーマンス指標は15あり、細分化すると33になる。これらの指標は Flash I と II のデータ項目に含まれ、EMIS で統計化されて Annual Status Report でも報告され、SSRP の進捗や成果の指標として用いられる。代表的な指標は以下のとおり。

	ベース年 (2007/08)	目標 (2013/14年)
粗就学率 (基礎教育)	116%	132%
純就学率 (基礎教育)	71%	85%
留年率 (1年生)	28%	2%
残留率 (5年生)	54%	79%
残留率 (8年生)	37%	66%

(3) 「能力強化」の重視

SSRP の中で「能力強化」(Capacity Development : CD) は、重点分野として優先的な位置を占めており、実施にむけて2巻の文書が作成されている。ひとつは基本的な概念・方針、目標や戦略がまとめられた“National Framework for Capacity Development Volume 1 : Main document” (以下「CD フレームワーク」)、もうひとつは具体的な実施計画書である能力開発計画 (CD Plan) を作成するための方法を説明し、様々な雛形が添付されている“Strategies for Capacity Development Volume 2 : Guidelines” (以下、「CD ガイドライン」と記す) である。

(4) 「CD フレームワーク」と「CD ガイドライン」の概要

「CD フレームワーク」によると、SSRP の CD の概念は、過去の CD の経験からの学びと反省のうえに立って作られたとしている。過去の教育政策 (BPEP I&II、SESP、EFA など) にも CD は含まれていたが、それはプログラムやプロジェクトの目標達成のための CD であり、包括的・総合的なものではなかった。SSRP において CD は「教育サービスの達成度を高め、教育改革を実施するために必要な能力を向上させること」が目的であるとしている。

同時に「CD フレームワーク」の中で基本指針として明らかにされているのは、CD は当事

者が自らの責任で計画し、実行するものでなければならぬため、CD プランはボトムアップアプローチをとらなければならない、という点である。最も重要な CD は学校と地域の CD であり、郡及び中央機関の CD は、それを支えるために必要である、としている。また CD プランは学校、地域、郡、中央の其々の機関が、自らが設定した SSRP の目標を達成するにあたって必要な CD とは何かを考えて計画するため、それは学校の SIP、村の教育計画である VEP (Village Education Plan)、郡の教育計画である DEP (District Education Plan)、国全体の計画である ASIP (Annual Strategic Implementation Plan) の中に統合されなければならないとしている。そのため「CD ガイドライン」には、これらすべての機関が使える共通の CD プラン作成のステップとひな形を提示している。CD プロセスは以下のとおり 5 つのステージ、20 のステップに分けて説明されている。

ステージ 1： CD プロセスの 準備	ステージ 2： CD 計画立案プ ロセス	ステージ 3： CD プラニング	ステージ 4： CD モニタリン グ、評価計画	ステージ 5： CD アレンジメ ント
1. 主要関係者 の確認	1. ミッション、 バリュー、ビジ ョン作成	1. 優先度の高 い活動選択		
2. 計画作成委 員会の結成	2. SSRP 指標・目 標との整合性確 認	2. 目標達成の ために行うべき 活動		
3. 計画プロセ スのデザイン	3. SWOT 分析	3. 目標達成の ために必要な能 力		
4. CD ワークチ ーム ToR 作成	4. 課題点の明 確化	4. CD ニーズア セスメント		
5. CD プロセス に必要な資金の 確保	5. 戦略的ゴー ル、目的の明確 化	5. CD プランの 青写真作成		
6. CD プラン作 成の計画書作成	6. 年間活動計 画目標設定	6. CD ニーズ別 具体的活動計画		

(5) CD プランに関する課題と今後の見通し

「CD ガイドライン」が示す CD プロセスは、SIP/VEP/DEP などの計画書策定プロセスとほぼ同じである。「CD ガイドライン」では、そのことに触れ、CD プロセスを経ることで SIP/VEP/DEP のプロセスを丁寧に見直し、改善する機会になるであろうと説明している。

教育省は、JCM においてはコスト見積りを含む 4 年間の CD プランの作成を約束しながらも、提出期限を数度延期し、現段階では、2012 年 11 月までに提出することになっている。しかし通常学校レベルでは翌年度の SIP 策定プロセスは早くても 12 月ごろから開始するこ

とを考えると、学校が SIP プロセスまたは CD プロセスを経て作成するプランを待っている時間はない。CD フレームワークと CD ガイドライン作成に TA 資金を提供した ADB は、継続的に CD 分野を支援するため、4 年計画ではなく 2 年計画の作成を促すべく、コンサルタントを雇用し支援を開始している。今後教育省と ADB の動向について注視する必要がある。

「CD ガイドライン」の中で注目すべきは、CD プロセスが機能するためには SIP プロセス自体が抱えている課題に対応する必要がある、という指摘である。課題とは、1) SIP と学校への交付金との関係、2) SIP が有効に活用されるためのコミュニティレベルの指導・モニタリング、評価体制、3) RP、SS、DEO、DEC (District Education Committee)、VEC (Village Education Committee) の制度・仕組みの見直し等である。これらはまさに本案件の課題と重なるものである。本案件にとっては、CD プロセスと SIP プロセスの重なりが、翻って両者の最終的な目的達成のための相乗効果を発揮することを期待したい。

2-2 他ドナーの援助動向

ネパールの教育予算は 2011/12 年度は 580 億ルピー（約 580 億円）でそのうち、外国援助（ローン及びグラント）が占める割合は約 20%であった。ドナーの支援はプールファンド型（SWAp による）とノンプール型（TA、Direct Funding など）があり、2012 年現在、プールファンド型拠出をしているドナーは、ADB、世界銀行、オーストラリア、デンマーク、英国、EU、フィンランド、ノルウェー、UNICEF、及び Global Partnership For Education で、ノンプール型の主なドナーは JICA、USAID、UNESCO である。ネパールの教育セクターにおける SWAp は、EFA プログラム時より実施されており、効果的な財政支援の成功例とされている。

ドナー側はフォーカルポイントと副フォーカルポイントが毎年交代で選出され、ネパール政府とドナーの協議の場として Joint Consultative Meeting (JCM) [12 月]、(Joint Annual Review : JAR) (4-5 月)、Joint Quarterly Meeting (2 月、8 月) が開かれる。これらの会合には政府と SWAp 型財政支援ドナーだけではなく I/NGO、技術支援ドナーが広く参加する。さらに政府とドナーが協議する場として 9 つの Thematic Group が設定されている。9 グループとは①M&E/EMIS ②TVET (技術教育、職業訓練) ③財政、④水と衛生、⑤就学前教育、⑥CD、⑦教員マネジメント、⑧教育の質・MEC、⑨透明性・説明責任である。

JICA は CD と教育の質・MEC の Thematic Group グループに参加している。CD の Thematic Group には SISIM 以来積極的に参加しており、SIP を通じた SMC の能力強化、学校運営改善の分野は JICA の得意分野として認知を得、発言力も有している。UNICEF も類似の分野に力を入れているが、総合的なアプローチを取り、Child Friendly School CFS、ECD、ライフスキル、識字など多種の切り口を持っている。INGO の中では (Save the Children: SC)、(World Education: WE)、Plan-Nepal、United Mission to Nepal、Action Aid などネパールにおいて長年活動してきて実績・実力のある団体が揃っている。例えば SC のネパールプログラムは、2011 年度年間予算は \$15 Million で、59 郡において 7 分野で活動、93 のローカル NGO がパートナー。教育は 33 郡で、1,865 郡対象という規模をもつ。

これらの I/NGO は (Association of I/NGO Network : AIN) というネットワークに属している。AIN は 1996 年設立、90 団体が加盟、SC の中に事務局を持っている。教育セクターグループには 18 団体が参加、月例の会合を持っている。現在教育セクターのメンバー団体の活動のマッピングを実施中であり、数カ月内にまとめられる予定である。多くの INGO が SMC の指導を実施しており、SIP オリエンテーションも数多く行っている。ただし、これらの I/NGO もユニセフ同様に ECD、CFS、母語教育など、多種のプログラムを実施しており、SIP に特化している訳ではない。ユニセフ、SC、WE など、代表的な団体・組織は、長年の経験から、SIP を通して SMC 能力向上を行い、コミュニティ参加によって学校運営を改善し、教育の質も上げることができる、という点では一致した意見を持っており、SISM-II に対する期待は高い。

第3章 プロジェクトデザイン

3-1 協力の範囲及び内容

(1) 実施方針

1) 総論

SISM フェーズ 1 は郡レベルから学校レベルに至るパイロット事業を実施したが、本案件は SIP の策定・実施プロセスを通じて効果的な学校運営がなされるよう、中央レベルから郡レベル・学校レベルに至る一連の制度・仕組みの改善を行う。これにより全国の SMC において SIP を用いた学校運営が行われ、それを支援する中央・郡レベル等の関係者の能力を向上させることをめざしている。

「制度・仕組み」とは、内容面（SIP 策定ガイドライン）、中央レベルから学校レベルに至る伝達・モニタリング方法を指す。本案件では、既存の制度・仕組みについて十分な分析を行ったうえで、1) 改善案の策定（Plan）、2) 改善された制度・仕組みに基づく研修・モニタリング活動の実施支援（Do）、3) 制度・仕組みの検証・改善（Check & Action）を行う。右 PDCA サイクルはネパールの会計年度に合わせて 1 年単位で行われ、プロジェクト期間（4 年間）の間に 3 回実施する計画である。

2) コンテンツ（SIP 策定ガイドブック）の見直し

SSRP の基礎教育の質・アクセス指標の達成、及び SIP が学校運営の効果的なツールとして用いられるよう、SISM フェーズ 1 及びフォローアップ協力の支援により策定／改訂された「学校改善計画（SIP）作成ガイドブック」に、教育の質改善への取り組み（1 年生の高い留年率・落第率の改善、ジェンダー・民族・言語・僻地等特に配慮すべき対象への取り組み）、SIP 活動の透明性・説明責任の強化を盛り込む。

改訂にあたっては、JICA の他活動（SISM フェーズ 1、コミュニティ開発無償の技術支援等）、他ドナー・NGO の類似案件から教訓を抽出し、他ドナー・NGO と共同で策定する。

また同ガイドブックが十分活用されるよう、その法的・制度的な位置づけを強化するための取り組みも行う。

3) 研修、モニタリング方法の見直し

コンテンツの見直しに加え、中央レベルから郡レベル、郡レベルから学校レベルに至る、SIP を用いた学校運営に関する研修（あるいはオリエンテーション）について、全国教員研修ネットワークを有する NCED をはじめ、既存の仕組みを十分活用する形で、研修方法の改善、研修モジュールの開発等を作成する。

4) 研修、モニタリングの実施支援

改善された「制度・仕組み」に基づき、ネパール政府関係者が主体となって実施し、日本人専門家は、制度・仕組みが有効に機能しているかという観点から活動のモニタリングを行う（郡関係者からのレポート、活動現場のサンプル的な視察等により）。

また本案件は特定の郡を対象としてはいないが、制度・仕組みの有効性を検証するため、観測地域として郡を特定し、ベースライン調査とエンドライン調査を行う。

5) 制度・仕組みの改善

上記レビューに基づき、PDCA サイクルの後半に、関係者を集めたワークショップを開きレビュー結果を共有するとともに、制度・仕組みの改善提言を行う（ガイドブックの改訂、研修モジュールの改訂、必要な予算措置、政策上の位置づけ 等）。改善後に次のサイクルを実施する。

6) Capacity Development Plan との関係

教育省は SSRP の下、能力向上フレームワーク（Capacity Development Framework）を作成し、その実施計画（予算を含めた）に相当する能力向上計画（Capacity Development Plan）の作成に取り組んでいる。同計画は ADB のコンサルタントが教育省と共同で 2012 年 11 月をめぐりに作成される予定であり、まだその内容は具体的に決まっていない。

本案件は同計画のうち、「SIP を通じた学校運営の能力向上」に関する具体的計画の策定・実施に貢献可能と思われる。本案件で提案する「制度・仕組み」が政策上で明確に位置づけられ、本案件で提案する制度・仕組みの実施予算が確保可能となる。

本案件の開始は、同計画が完成する 2012 年 11 月には間に合わないものの、現段階から教育省・ADB と密接に情報交換を行ったうえで、同計画に学校運営という分野が明示されるよう、事務所から働きかける必要がある。

(2) 案件名称

小学校運営改善プロジェクトフェーズ 2

The Project for Support for Improvement of School Management Phase-II (SISM II)

(3) 上位目標

基礎教育のアクセスと質が改善する。

(4) プロジェクト目標

（SIP 策定・実施プロセスを通じた）学校運営改善の能力向上のための制度・仕組みが強化される。

(5) 成果

- 1) SIP 策定・実施プロセスを通じた学校運営に関する制度・仕組みが改善される。
- 2) 改善された制度・仕組みに基づき、中央・郡・学校レベルにおいて研修・モニタリング活動が実施される。
- 3) 制度・仕組みの見直し、さらなる改善が行われる。

(6) 対象

対象地域：全 75 郡（中央レベルから学校レベルに至る制度・仕組みの見直しのため）

裨益者：学校運営を支援する中央レベル及び郡レベルの教育関係者

(7) 実施体制

責任機関：教育局（DoE）

プロジェクト・ディレクター：教育局長

プロジェクト・マネジャー：教育局計画・モニタリング部長

実施体制：

教育省、教育局、国家教育開発センター（NCED）、カリキュラム開発センター（CDC）

(8) 投入

1) ネパール側

- ・人材：直接のカウンターパートとして教育省、教育局、NCED、カリキュラム開発センター（CDC、教育の質向上に関連）。
- ・日本人専門家の事務所等（教育局を想定）
- ・研修、モニタリングに関する経費（SSRP の予算から支出）

2) 日本側

- ・長期専門家、短期専門家（必要に応じ）
- ・本邦研修、第三国研修等（必要に応じ）
- ・資機材（モニタリング用車両、執務用機材等）
- ・在外事業強化費（ベースライン調査、エンドライン調査、既存の制度・仕組みの調査、モニタリング活動費、レビューのためのワークショップ開催経費、そのほか専門家活動に要する経費等）

(9) プロジェクト期間

2013年5月～2016年12月

3-2 事業実施体制

本プロジェクトのC/P機関は教育省であり、各部署のバランスを考慮し、同省次官をプロジェクト・ディレクターとし、教育総局長をプロジェクト・マネジャーとする。また教育省次官を議長とする合同調整委員会（Joint Coordination Committee : JCC）を組織し、プロジェクトの円滑な運営を目的として年1回以上開催する。またそのメンバーの決定は、プロジェクト開始後、JICA専門家との協議により追加できることとする。

第4章 評価5項目による評価結果

以下の視点から評価した結果、協力の実施は適切と判断できる。

4-1 妥当性

以下の理由から妥当性は高いと判断できる。

1) ネパール政府政策との整合性

本案件が上位目標とする「基礎教育のアクセス向上と質の改善」は、ネパール政府の暫定3カ年計画（Three Year Interim Plan）（2007/08-2009/10年）、及び次の暫定3カ年計画（2010/11-2012/13年）アプローチペーパーでも示されている目標であり、ネパール政府の教育政策であるSSRPの目標でもある。また、SSRPの主要活動のひとつであるCDについては、SSRP目標達成のためには学校現場（教員やSMCメンバーなど学校関係者個人と組織・制度としての学校を含む）のCDを第一義的な目的とし、郡、リージョン、中央のすべての機関のCDは学校現場のCDを支援するために必要という基本指針に基づいており、学校現場のCDのためには、SIPが不可欠かつ有効なツールであることが強調されている。このように、ネパール政府の政策と本案件は整合性をもつと言える。

2) 日本のネパール支援の基本方針との整合性

わが国は、対ネパール「ODAの基本方針」の中で基礎教育を重点分野として位置づけ、「基礎・初等教育レベルにおいて、すべての子ども達が質の高い教育にアクセスできる環境作りをハード・ソフトの両面において支援する」としており、本案件は日本の対ネパール協力量針と合致しているといえる。

3) ネパール政府のニーズとの整合性

本案件は、先行したSISMプロジェクトのように特定の郡の特定対象校を直接支援するのではなく、間接的にネパールのすべての公立学校を支援することを想定している。つまり、本案件は、教育省とその下部機関が、すべての学校がSIPをツールとして用いた学校運営改善を進めるのを支援するものである。これは、ネパール政府による小学校運営改善プロジェクト（2008-2011年）の成果を全国レベルに普及させたいという要請に応えるものであり、ネパール政府のニーズと合致している。また、「CDフレームワーク」に基づいて作成されることになっている「CDプラン」が現在作成中であるが、本案件は、SIP関連のCDプラン作成に協力することになり、この点からもネパール政府側のニーズに合致していると言える。

4) 日本が実施することの優位性

本案件が取り扱うSIPはBPEP II（1998/99-2003/04年）の時に導入され、長年存在してはいるが、学校運営にとって非常に有効なツールであることは認められながらも、実質的な機能を失ってしまっている。しかしSSRPの開始とともに、その重要性と有効性が再び注目を浴び、その有効な使い方についての模索が続いている。SISMプロジェクト以来ネパール政府及び他の開発パートナーからもJICAがSIPの強化策を継続的に取り上げることについて期待されて

いる。この分野ではほかに力をいれている開発パートナーはいないこともあり、日本が実施する優位性は高い。また、JICA はネパールの教育セクターにおいて長年の協力の実績があり教育省・教育局との信頼関係を築いている。SWAp によるプールファンド財政支援が主流になる中、技術協力の分野では十分な発言権を得られていない状況だが、ネパール教育省の中では TA のニーズと有効性が徐々に見直されている中、本案件によって、政策レベルへの影響力をもつことが可能といえる。

4-2 有効性

本案件は、以下の理由から有効性が見込まれる。

1) PDCA のサイクルによる有効性の確保

プロジェクト目標達成のために設定した 3 つの成果は、「既存の制度、仕組み、手法について調査・分析して改善案を作成する」という Plan (P)、「改善案に沿った実施支援」の Do (D)、「検証と改善」の Check & Action (C&A) の PDCA サイクルに相当する。このサイクルをネパールの学年度あるいは会計年度に合わせて数回実施することで、制度・仕組みの有効性が確保されることをめざしている。なお、本案件の PDM の指標に関しては、再度見直される予定になっているが、全 75 郡の中から観察郡を数郡選んで、ベースラインとエンドライン調査を行うことで、指標をさらに絞ることが想定されている。

2) 実施体制の適切性

本案件では教育局のみならず研修機関である国家教育開発センター (National Center for Education Development=NCED)、研修マニュアル開発などを行うカリキュラム開発センター (Curriculum Development Center=CDC) との連携も必要になる。そのため運営委員会 (Steering Committee) の議長は教育省の計画課次官補が務め、プロジェクトダイレクターである教育局長のもと NCED、CDC と中央レベルの諸機関の横の連携がスムーズに運ぶように工夫している。また、教育局は地方との関係性においても、郡教育局 (DEO) を管轄下においていることから中央政府から地方政府に至る全レベルと連携しつつ支援するカウンターパート (C/P) として適切である。同時に教育局は、SISM プロジェクトの C/P でもあったため、JICA の技術協力のモダリティに関する理解度が高い。他方、課題として残るのは、教育局内部のコーディネーションである。SISM プロジェクトでは教育局のプログラム・計画セクションの課長 (Deputy Director) がプロジェクトマネジャーを務めたが、本案件の場合、プログラム・計画課の課長及び学校マネジメント課 (初等及び中等セクション) の 2 課長も含まれている。これら 3 者の信頼に基づいた密なコミュニケーションとコーディネーションが重要になる。

3) アプローチ (手法) の有効性

本案件は、学校運営改善のツールとして SIP に着目しているが、SIP のカバーする範囲は会計と社会監査、出席率、教師研修、地域の人々の参加とコミットメント、子どもクラブ、子どもに優しい学校、学校栄養と保健など学校運営に関するあらゆる分野に関連することから、SIP を用いた SSRP の目標達成支援は有効性が高いと言える。

4) 社会・政治移行期における課題

ネパールは、近年の王制から共和制への社会・政治システムの移行に伴い、いまだに政権が安定していない。地方選挙が実施されずに憲法制定のめども立たず、さらに連邦制への移行が計画されていること等、不透明な要因が存在している。このため、高い政策的コミットメントが必要な事項についてはその重要性は認識されているものの、プロジェクト実施中の適切なタイミングで実現・継続されるかは推移を見守る必要がある。常に実施機関と密な連携を取り、状況に応じて柔軟に対応することが重要と考えられる。

4-3 効率性

以下の理由から効率性が高いと見込まれる。

1) 現地リソースの活用

本案件では、成果1の活動は調査・分析と計画、成果3の活動は検証と改善が主であるため、これらは主としてプロジェクト予算を活用することになるが、成果2の「実施」の活動は、ネパール政府の既存の仕組みや人材、予算を活用することを原則としている。既に2012/13年度の教育セクター年度活動計画(案)であるASIP(Annual Strategic Implementation Plan)と、年度予算計画(案)であるAWPB(Annual Work Plan and Budget)には、校長研修(30日間、1,275名対象)、RP研修(全RP=1,053名対象)、SIPオリエンテーション(HT/SMC/PTA/Teacher SMC 1,058名対象)が含まれており、本案件は、これらの既存の活動に対して、特にSIP関連の内容、手法、教材の改善に焦点をあてた協力が可能である。また、前述のように、教育省は2年間のCDプランを2012年の11月までに作成することになっており、その中で来年度以降のSIP関連予算が確保されることが期待できる。このように、活動予算が確保される可能性は高く、効率性は高い。

2) SISMプロジェクト及び他のJICA協力プログラムの経験の活用

本案件では、SISMプロジェクト(2008-2011年)の経験・教訓、育成された人材とネットワークをはじめ、作成を支援した研修マニュアル、「SIP策定ガイドブック」などを活用することができる。さらに2012年度に開始したコミュニティ開発無償や教育セクターに従事するJICAボランティアとの連携により現場の情報や経験を有効活用することが可能である。加えて、他の開発パートナーの経験・教訓を全体の仕組みの中に効率的に組み入れるためのワークショップや普及のためのセミナーも計画されており、効率性をさらに高めることが可能である。

4-4 インパクト

プロジェクトのインパクトは以下のように見込まれる。

1) 上位目標の実現

本案件の上位目標「基礎教育のアクセスと質が改善される」はSSRPの達成目標と同じであり、SSRPが継続し、政治経済の状況が安定していれば達成可能である。SSRPの継続には疑問の余地はないが、有効性の項でも触れたように、ネパールは、社会・政治システムの移行期にあり、政権が安定していない。連邦制への移行は法的には決定されていることだが、そ

の前に解決しなければならない課題が山積みであることもあり、本案件の実施中に起こる可能性は低い。ただ、政治の不安定の影響で本案件が提案する制度や仕組みの改善に関しては時間がかかり、遅れる可能性はある。このため、常に実施機関と密な連携を取り、状況に応じて柔軟に対応することが重要と考える。

2) 教育省によるほかの活動の促進と C/P の能力向上

本案件の活動は、SSRP における「CD プラン」の中に位置づけられることを想定し、それが実現できれば本案件は学校運営改善に関する同プランの作成及び実施の促進に貢献できる。また、本案件は教育セクターの制度や仕組みの見直しを行うことになっており、それらの業務には当事者である教育省/教育局のコミットメントが必須であり、これらの業務を行政官とプロジェクトチームが共同で行うことで、技術移転の機会にもなり、彼らの能力向上にも寄与すると思われる。

3) 相乗効果と波及効果

ネパールでは UNICEF、UNESCO などの国連組織だけでなく、数多くの I/NGO が長年継続的に教育セクターでプロジェクトを実施している。Save the Children、Plan -Nepal、Action Aid、World Education のような巨大 I/NGO は教育省、教育局などの中央機関との関係も深く影響力も大きい。これらに現場レベルの知見を蓄積している。これらの開発パートナーとの連携により、共通課題である SIP を通して大きな相乗効果、波及効果を作りだせる可能性は高い。

4-5 自立発展性

以下の観点から、プロジェクトの効果は終了後もネパール政府により継続されるものと見込まれる。

1) 活動面・財政面

本案件は、基本的に SSRP の方針、計画に則って実施されるため、調査、検証、普及セミナーなどプロジェクトが中心となって行う活動を除くすべての活動は、SSRP の年間予算を用いて学校、郡、中央の機関が担って行うものであり、案件終了後のネパール政府による継続が担保できる。

2) 政策面

SSRP の実施期間は 2009 年 7 月～2016 年 7 月で、本案件は 2012 年 1 月から開始、2016 年 12 月終了の予定であり、SSRP が終わった後数カ月続くことになる。案件終了前に SSRP の後継の教育政策と重なる時期があるため、必要に応じて、政策面での継続性を確保するための対策を取ることが可能である。案件期間中に次の教育政策が準備されることをかんがみれば、政策面で影響を及ぼすことは可能である。

4-6 結論

以上のことから、本プロジェクトを実施する妥当性は高いと考えられる。

第5章 詳細計画策定調査団 団長所感

本案件はフェーズ I で達成した学校現場での成果をネパール政府による自立的な仕組み・制度のなかでより広い地域に普及していくことをめざしている。すなわち、教育を提供する学校において、学校交付金を含めた限りあるリソースを、現場の教育課題の解決に向けた活動に効果・効率的に活用することで教育目標を達成していくことを念頭におきつつ、学校を支援するための既存の行政メカニズムの機能強化に向けた技術協力を行うものである。

フェーズ 1 では、学校運営の基盤となる SIP の策定やその実施・モニタリングにかかる SMC の能力向上を支援すべく、SIP 形成ガイドブックや研修ガイドの策定支援や、既存の行政関係者を活用した実践レベルでの支援を行った。プロジェクトが導入した SIP プロセス（SIP 形成・実施・モニタリング）を通じて対象地域の学校や学校を支援する行政関係者のモチベーションは向上し、学校運営における SMC の能力は強化された。他方、プロジェクトの支援したプロセス（モデル）が恒常的に実践、強化されるためには、既存の行政業務や予算に組み込まれる必要があり、既存の仕組みの見直しとともにモデルの効率化を図る必要がある。さらに、中央から学校レベルまでを包含した能力向上の仕組みも検討されなければならない。これらの課題を踏まえて、本案件では、より広い学校現場において恒常的に教育改善が実践されていくことをめざして、国から地方、地方から学校をつなぐ仕組みや制度、人材がどのように機能させることで現場の改善が実現できるのか、という大きな問いに対して、学校改善計画の策定・実践・モニタリングの強化という切り口から実現可能な答えを提示しようとするものである。

2012 年 3 月の MTR の提言に基づき、現在ネパールでは、SSRP の達成に向けて求められる関係組織・人材の能力向上を目的とした具体的な CD 活動及び予算計画を策定することが喫緊の課題となっている。本案件では、学校改善計画の策定・実践を支援する中央から学校までをつなぐ仕組みと機能強化のためのデザインを検討し（Plan）、基本的にはこれを政府の予算で実践（Do）、その実践を通じて、必要な政策アクションや制度改革に働きかけを行い（Check and Action）、学校運営改善にかかる包括的な制度強化を目的とする。従って、本案件の実施プロセスは、学校運営に焦点をあてた CD 計画の策定と実践を促進する具体的な事例となることが期待される。

現在、CD 計画を策定するプロセスを支援すべく、ADB による組織分析のための TA が開始されたところであり、調査団は ADB コンサルタントチームとも十分な情報交流を行った。ADB による TA を通じて実施される組織分析やこれに基づいて教育省に提案される CD 活動計画と本案件の方向性に齟齬が生じないように、引き続きフォローしていく必要がある。

本調査において、教育省、教育局ともに前フェーズで築き上げられてきた人的ネットワークが今なお効果的に機能しており、関係者は、前フェーズの成果とともに残された課題にかかる共通認識を持っていることが確認された。したがって、システム全体を視野にいれ、既存の仕組み、予算、人材を動員、強化していくなかで、前フェーズの成果を国レベルで広げていこうという次フェーズの壮大な挑戦についても教育省から前向きに受け入れられた点は特筆すべき点である。また、前フェーズで蓄積された人間関係や現場での成果に加えて、CD 活動計画の策定・実施を具体的に進めていかなければならないという SSRP の緊急課題の後押しも受け、本案件のテーマや方向性、技術支援のアプローチが前向きに受け入れられたといえよう。とはいえ、SSRP 達成に向けての財政ギャップは\$7 億から\$9 億と言われており、教育省の財政状況は非常に厳しいものであることも懸念される。かかる点から、今後、本案件による技術協力に加えて、セクターレ

ベルを対象とした財政支援についても具体的に検討を進めていくことが求められる。例えば、技術協力が支援する学校運営を切り口とした制度デザインを実践・機能化していくための予算を念頭に CD 活動計画の実施を財政面で支援していくことで、中央から学校レベルまでの実践を担保することも一案であろう。

付 属 資 料

1. 討議議事録 (Record of Discussions)
2. 詳細計画策定調査ミニッツ

RECORD OF DISCUSSIONS
ON
THE PROJECT FOR SUPPORT FOR IMPROVEMENT OF
SCHOOL MANAGEMENT PHASE-II (SISM II)
IN
THE GOVERNMENT OF NEPAL
AGREED UPON BETWEEN
MINISTRY OF EDUCATION OF THE GOVERNMENT OF NEPAL
AND
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY



Kathmandu 11 March, 2013

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Mitsuyoshi KAWASAKI', written over a horizontal line.

Mr. Mitsuyoshi KAWASAKI
Chief Representative
JICA Nepal Office
Japan International Cooperation Agency

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Mahashram Sharma', written over a horizontal line.

Mr. Mahashram Sharma
Joint Secretary
Planning Division
Ministry of Education
Nepal



Based on the minutes of meetings on the Detailed Planning Survey on the Project for Support for Improvement of School Management Phase-II (SISM II) (hereinafter referred to as "the Project") signed on 1 August, 2012 between the Ministry of Education (hereinafter referred to as "MOE") / Department of Education (hereinafter referred to as "DOE") and the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), JICA held a series of discussions with MOE/DOE and relevant organizations to develop a detailed plan of the Project.

Both parties agreed on the details of the Project and the main points discussed as described in the Appendix.

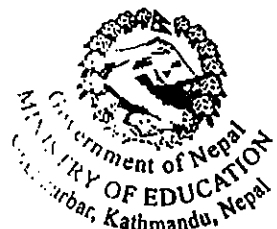
Both parties also agreed that MOE/DOE, the counterpart to JICA, will be responsible for the implementation of the Project in cooperation with JICA, coordinate with other relevant organizations and ensure that the self-reliant operation of the Project is sustained during and after the implementation period in order to contribute toward social and economic development of Nepal.

The Project will be implemented within the framework of the Agreement on Technical Cooperation signed on 3 September, 2003 (hereinafter referred to as "the Agreement") and the Note Verbales exchanged on 17 July, 2012 between the Government of Japan (hereinafter referred to as "GoJ") and the Government of Nepal (hereinafter referred to as "GoN").

Appendix 1: Project Description



2



PROJECT DESCRIPTION

I. BACKGROUND

The Government of Nepal (hereinafter referred to as "GoN") has been implementing School Sector Reform Plan (SSRP) since 2009 aiming at increasing access to and improving quality of school education. SSRP has placed particular emphasis on the provision of basic education for all children, especially for those from marginalized and disadvantaged groups.

SSRP is built upon the lessons learned from earlier programs/projects. The key lessons learned include: 1) the need for continued dialogue and two way communication among the policy makers, implementing agencies and stakeholders (teachers, parents, CBOs, students) for the progress of the reform, 2) the need for building mechanism to engage communities and beneficiaries actively for achieving the desired results, and 3) the need for focused support to schools for improving overall school management. Based on the above mentioned lessons learned, new reforms have been implemented, and strengthening school management with the empowerment of local communities has been one of the strategic priorities.

JICA has supported the Ministry's efforts in various ways in line with SSRP, and one of which is extending technical assistance for the Support for the Improvement of Primary School Management (SISM) from 2008 to 2011. The Terminal Evaluation for SISM Project conducted in November 2010 confirmed a significant improvement in school management with community participation and with government support in districts, where project was implemented. Building upon these achievements, GoN requested the GoJ to provide technical assistance for expansion of the SISM model to other districts.

II. OUTLINE OF THE PROJECT

Details of the Project are described in the Logical Framework (Project Design Matrix: PDM) (Annex 1), the tentative Plan of Operation (Annex 2), and the Flow of Activities (Annex 3).

1. Title of the Project

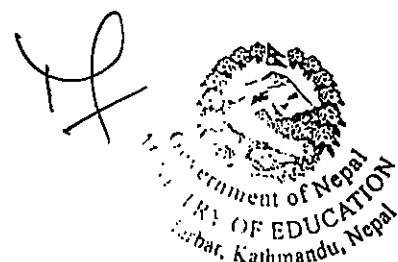
The Project for Support for Improvement of School Management Phase-II (SISM II)

2. Overall Goal

Access to and quality of school education is improved.

3. Project Purpose

Schools are managed through SIP process nationwide for improving access to and quality of basic education.



4. Outputs

(1) Refined model to make effective use of SIP process for improving access to and quality of basic education is developed.

(2) Effective and practical model for training and monitoring mechanism/contents is validated in target area.

(3) Capacity of central and local education authorities to support school management through SIP process is strengthened.

5. Activities

[For Output 1]

1-1 Conduct mapping and assessment on policies, strategies and guidelines concerning school management for revising the SIP Formulation Guidebook

1-2 Conduct mapping of school management programs/projects supported by JICA, NGOs, and development partners

1-3 Hold workshops with major stakeholders, NGOs and development partners to revise the SIP Formulation Guidebook

1-4 Revise the SIP Formulation Guidebook

1-5 Analyze capacity gaps of institutions and their human resources (DOE, NCED, DEO, ETCs, RED, LRCs/RCs) against their roles and responsibilities concerning school management

1-6 Conduct mapping and assessment of existing trainings and monitoring activities for school management in conjunction with SIP process

1-7 Conduct assessment of training needs of concerned trainers on school management through SIP process

1-8 Develop modules for trainings and monitoring tools/formats on SIP/school management (including TOT)

1-9 Develop/design nationwide training/monitoring mechanisms on SIP process to support school management

1-10 Develop a refined model for school management (the revised SIP Formulation Guidebook, training modules, training/monitoring mechanisms) based on the results of the impact survey for target area conducted under Output2

1-11 Elaborate the national strategy for SIP/ school management

1-12 Propose policy actions to make the refined model functional at school including authorization of the SIP Formulation Guidebook

1-13 Assist DOE to prepare ASIP/AWPB for implementation of activities to promote/improve SIP process

1-14 Revise the refined model for school management based on the results of the recommendations made under Output3



[For Output 2]

- 2-1 Select a target area considering the diversity of Nepal
- 2-2 Conduct a baseline survey for target area
- 2-3 Support conducting trainings for staff at central level including TOT trainers
- 2-4 Support conducting TOTs for staff at local level in the target area
- 2-5 Support conducting training/orientation to SMCs in the target area
- 2-6 Support monitoring and follow up on the progress of SIP formulation/updating/ implementation (SIP process) at schools in the target area
- 2-7 Analyze the monitoring reports for implementation process in the target area
- 2-8 Conduct an end-line survey for the target area
- 2-9 Hold workshops for validating the refined model and share experiences for SIP formulation and implementation
- 2-10 Consolidate recommendations from various aspects including policy, institutional and budgetary arrangements and present them to the Coordination Committee

[For Output 3]

- 3-1 Conduct baseline survey
- 3-2 Support conducting trainings for staff at central level
- 3-3 Support conducting TOTs for staff at local level
- 3-4 Support conducting training/orientation to SMCs
- 3-5 Support monitoring and follow up on the progress of SIP formulation/updating/implementation (SIP process) at schools
- 3-6 Analyze the monitoring reports for implementation process
- 3-7 Consolidate recommendations from various aspects including policy, institutional and budgetary arrangements and present them to the Coordination Committee.
- 3-8 Conduct end-line survey

6. Input

(1) Input by JICA

- (a) Dispatch of Experts
As necessary
- (b) Training in Japan/the third countries
As necessary
- (c) Machinery and Equipment
As necessary

(2) Input by MOE/DOE

MOE/DOE will take necessary measures to provide at its own expense:

- (a) Services of MOE/DOE's counterpart personnel and administrative personnel as referred to in II-7;
- (b) Suitable office space with necessary equipment;
- (c) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the equipment provided by JICA;
- (d) Information as well as support in obtaining medical service;
- (e) Credentials or identification cards;
- (f) Available data (including maps and photographs) and information related to the Project;
- (g) Running expenses necessary for the implementation of the Project;



- (h) Expenses necessary for transportation within Nepal of the equipment referred to in II-6 (1) as well as for the installation, operation and maintenance thereof; and
- (i) Necessary facilities to the JICA experts for the remittance as well as utilization of the funds introduced into Nepal from Japan in connection with the implementation of the Project

7. Implementation Structure

The Project Implementation Structure is given in the Annex 4. The roles and assignments of relevant organizations are as follows:

- (1) MOE/DOE
 - (a) Project Director
Director General, Department of Education (DOE) (Project Director) will be responsible for overall administration and implementation of the Project.
 - (b) Counterpart personnel
Deputy Directors of Programme and Budget Section, School Management Sections (Primary and Secondary) will be counterpart personnel for the Project.
- (2) National Center for Education Development (NCED)
 - (a) Counterpart personnel
Director of Human Resources Development will be counterpart personnel for the Project
- (3) Other institutions in regional/district level
Counterpart personnel from institutions in regional/district level will be assigned depending on the refined model that is designed after the Project starts.
- (4) JICA Experts
The JICA experts will give necessary technical guidance, advice and recommendations to MOE/DOE on any matters pertaining to the implementation of the Project.
- (5) Coordination Committee
Coordination Committee (hereinafter referred to as "CC") will be held in order to facilitate inter-organizational coordination. CC will be held at least once a year and whenever deems it necessary. CC will approve an annual work plan, review overall progress, conduct monitoring and evaluation of the Project, and exchange opinions on major issues that arise during the implementation of the Project. A list of proposed members of CC is shown in the Annex 5.

8. Project Site(s) and Beneficiaries

- (1) Project Site:
 - Target area for validation : To be determined after the Project starts considering diversity of Nepal
 - Districts for dissemination: 75 districts
- (2) Beneficiaries:
 - Staff of Central level education authorities
 - Staff of Local level education authorities
 - School Management Committees from all basic schools in all 75 districts



9. Duration

May 2013 to December 2016 (45 months)

10. Environmental and Social Considerations

MOE/DOE agreed to abide by 'JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations' in order to ensure that appropriate considerations will be made for the environmental and social impacts of the Project.

III. UNDERTAKINGS OF MOE/DOE AND THE GOVERNMENT OF NEPAL

1. MOE/DOE and the Government of Nepal will take necessary measures to:

- (1) ensure that the technologies and knowledge acquired by the Nepalese nationals as a result of Japanese technical cooperation contributes to the economic and social development of Nepal, and that the knowledge and experience acquired by the personnel of Nepal from technical training as well as the equipment provided by JICA will be utilized effectively in the implementation of the Project; and
- (2) grant privileges, exemptions and benefits to the JICA experts referred to in II-6 (1) above and their families, which are no less favorable than those granted to experts and members of the missions and their families of third countries or international organizations performing similar missions in Nepal.

IV. EVALUATION

JICA and the MOE/DOE will jointly conduct the following evaluations and reviews.

1. Mid-term review at the middle of the cooperation term
2. Terminal evaluation during the last six (6) months of the cooperation term

V. PROMOTION OF PUBLIC SUPPORT

For the purpose of promoting support for the Project, MOE/DOE will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Nepal.

VI. MUTUAL CONSULTATION

JICA and MOE/DOE will consult each other whenever any major issues arise in the course of Project implementation.

VII. AMENDMENTS

The record of discussions may be amended by the minutes of meetings between JICA and MOE/DOE.

The minutes of meetings will be signed by authorized persons of each side who may be different from the signers of the record of discussions.



7



Annex 1	Logical Framework (Project Design Matrix: PDM)
Annex 2	Tentative Plan of Operation
Annex 3	Flow of Activities
Annex 4	Project Implementation Structure
Annex 5	Details of Steering Committee
Annex 6	List of Machinery and Equipment
Annex 7	List of JICA Experts
Annex 8	List of Nepalese Counterpart and Administrative Personnel
Annex 9	List of Buildings and Facilities



8



ANNEX 1: Project Design Matrix

Project Title: The Project for Support for Improvement of School Management Phase-II (SISM II)
 Target Area: Target area for validation: To be determined after designing the refined model
 Districts for dissemination: 75 districts
 Target Group: (Direct) Staff of central level education authorities
 Staff of local level education authorities
 * To be determined based on the analysis conducted under Output 1.
 (In-direct) School Management Committees from all basic schools in all 75 districts
 Project Period: May 2013 - December 2016

NARRATIVE SUMMARY	OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS	MEANS OF VERIFICATION	IMPORTANT ASSUMPTIONS
<p>OVERALL GOAL Access to and quality of school education is improved.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Enrolment Rate for basic education - Repetition rate for basic education - Dropout rate for basic education 	Key Indicators of SSRP	<ul style="list-style-type: none"> - MoE continues to promote SSRP. - Socio-economic and political situation is not worsened. - MoE implements other programs/activities to improve access to and quality of basic education under SSRP.
<p>PROJECT PURPOSE Schools are managed through SIP process nationwide for improving access to and quality of basic education.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Number of SIP developed by SMCs based on SIP Formulation Guidebook is increased from X% to Y% - Number of SIP implemented based on SIP Formulation Guidebook by SMCs is increased from X% to Y% - Activities related to improvement of access and quality of basic education are planned and implemented in SIPs 	Sampling survey to be conducted for baseline and endline surveys.	



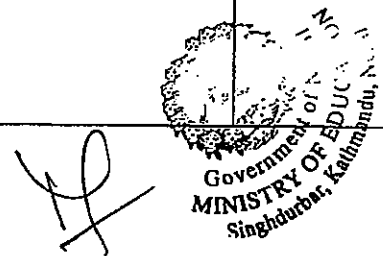
OUTPUTS			
<p>1. Refined model to make effective use of SIP process for improving access to and quality of basic education is developed.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - SIP Formulation Guidebook is revised to incorporate the content for improvement of access to and quality of basic education. - Training packages (modules, monitoring tools, TOT materials, etc.) are developed. - Nationwide training/monitoring mechanisms are developed. - Guidelines regarding school management is authorized by GoN - Activities to promote/improve SIP process are included in ASIP/AWPB 	<ul style="list-style-type: none"> - Revised SIP Formulation Guidebook - Training packages - Nationwide training/monitoring mechanisms - Authorized guideline regarding school management - Annual Strategic Implementation Plan (ASIP)/Annual Work Plan and Budget (AWPB) 	<ul style="list-style-type: none"> - Staff of central/local authorities are not transferred frequently - Most of trained SMC members are not replaced
<p>2. Effective and practical model for training and monitoring mechanism/contents is validated in the target area.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation of staff at central level as trainers of TOT (Training of Trainers) is enhanced. - Understanding level of local education authorities for TOT content is enhanced. *1 - Content of training and monitoring activities for SIP process - Recommendations and lessons learned on policy, institutional and budgetary arrangement - Number of SIP developed by SMCs that training and monitoring activities are conducted is increased from XX% to XX% *2 - Number of SIP implemented by SMCs that training and monitoring activities are conducted is increased from XX% to XX% *2 - Activities related to improvement of access and quality of basic education are planned in submitted SIPs by SMCs that training and monitoring activities are conducted. <p>*1 Trainees for training of trainers are determined based on the model developed under Output 1. *2 Figures are determined after the survey under Output 1.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Observation sheet developed by the Project - Questionnaire for central and local education authorities staff - Result of a small-scale impact survey (baseline and end-line survey) for target area - Recommendations and lessons learnt 	



Handwritten signature



<p>3. Capacity of central and local education authorities to support school management through SIP process is strengthened.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recommendations and lessons learned on policy, institutional and budgetary arrangement - Evaluation of staff at central level as trainers of TOT (Training of Trainers) is enhanced. - Understanding level of local authorities for TOT content is enhanced. 	<p>Result of Sampling survey to be conducted for baseline and end-line surveys.</p>	
<p>ACTIVITIES [For Output 1] 1-1 Conduct mapping and assessment on policies, strategies and guidelines concerning school management for revising the SIP Formulation Guidebook 1-2 Conduct mapping of school management programs/projects supported by JICA, NGOs, and development partners 1-3 Hold workshops with major stakeholders, NGOs and development partners to revise the SIP Formulation Guidebook. 1-4 Revise the SIP Formulation Guidebook 1-5 Analyze capacity gaps of institutions and their human resources (DOE, NCED, DEO, ETCs, RED, LRCs/RCs) against their roles and responsibilities concerning school management 1-6 Conduct mapping and assessment of existing trainings and monitoring activities for school management in conjunction with SIP process 1-7 Conduct assessment of training needs of concerned trainers on school management through SIP process 1-8 Develop modules for trainings and monitoring tools/formats on SIP/school management (including TOT) 1-9 Develop/design nationwide training/monitoring mechanisms on SIP process to support school management 1-10 Develop a refined model for school management (the revised SIP Formulation Guidebook, training modules, training/monitoring mechanisms) based on the results of the impact survey for target area conducted under Output2. 1-11 Elaborate the national strategy for SIP/ school management 1-12 Propose policy actions to make the refined model functional at school including authorization of the SIP Formulation Guidebook 1-13 Assist DOE to prepare ASIP/AWPB for implementation of activities to promote/improve SIP process 1-14 Revise the refined model for school management based on the results of the recommendations made under Output3.</p>		<p style="text-align: center;">INPUTS</p> <p>NEPALESE SIDE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Counterpart personnel 2. Office spaces and facilities at DOE 3. Cost for activities under Output 3 <p>JAPANESE SIDE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dispatch of Japanese Experts 2. Counterpart training in Japan/the third country as necessary 3. Provision of Equipment 4. Local experts/consultants as needed 5. Cost for activities under Output 1, 2 	



<p>[For Output 2] 2-1 Select a target area considering the diversity of Nepal 2-2 Conduct a baseline survey for the target area 2-3 Support conducting trainings for staff at central level including TOT trainers 2-4 Support conducting TOTs for staff at local level in the target area *1 2-5 Support conducting training/orientation to SMCs in the target area *1 2-6 Support monitoring and follow up on the progress of SIP formulation/updating/ implementation (SIP process) at schools in the target area *1 2-7 Analyze the monitoring reports for implementation process in the target area 2-8 Conduct an end-line survey for the target area 2-9 Hold workshops for validating the refined model and share experiences for SIP formulation and implementation 2-10 Consolidate recommendations from various aspects including policy, institutional and budgetary arrangements and present them to the Coordination Committee</p> <p>*1 TOT trainees, trainers of training for SMCs, and those who conduct monitoring and follow-up for SIP process are determined after the school management standard model is designed under Output 1</p>		<p><u>PRE-CONDITIONS</u></p>
<p>[For Output 3] 3-1 Conduct baseline survey 3-2 Support conducting trainings for staff at central level 3-3 Support conducting TOTs for staff at local level 3-4 Support conducting training/orientation to SMCs 3-5 Support monitoring and follow up on the progress of SIP formulation/updating/ implementation (SIP process) at schools 3-6 Analyze the monitoring reports for implementation process 3-7 Consolidate recommendations from various aspects including policy, institutional and budgetary arrangements and present them to the Coordination Committee. 3-8 Conduct end-line survey</p> <p>*1 TOT trainees, trainers of training for SMCs, and those who conduct monitoring and follow-up for SIP process are determined after the refined model for school management is designed under Output 1. *2 Training for TOT trainers, TOT, training/orientations to SMCs, monitoring and follow-up activities are conducted by Nepalese side except validation in target area. JICA experts gives technical advices etc.</p>		



A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, overlapping loops.



Annex 2. Tentative Plan of Operation

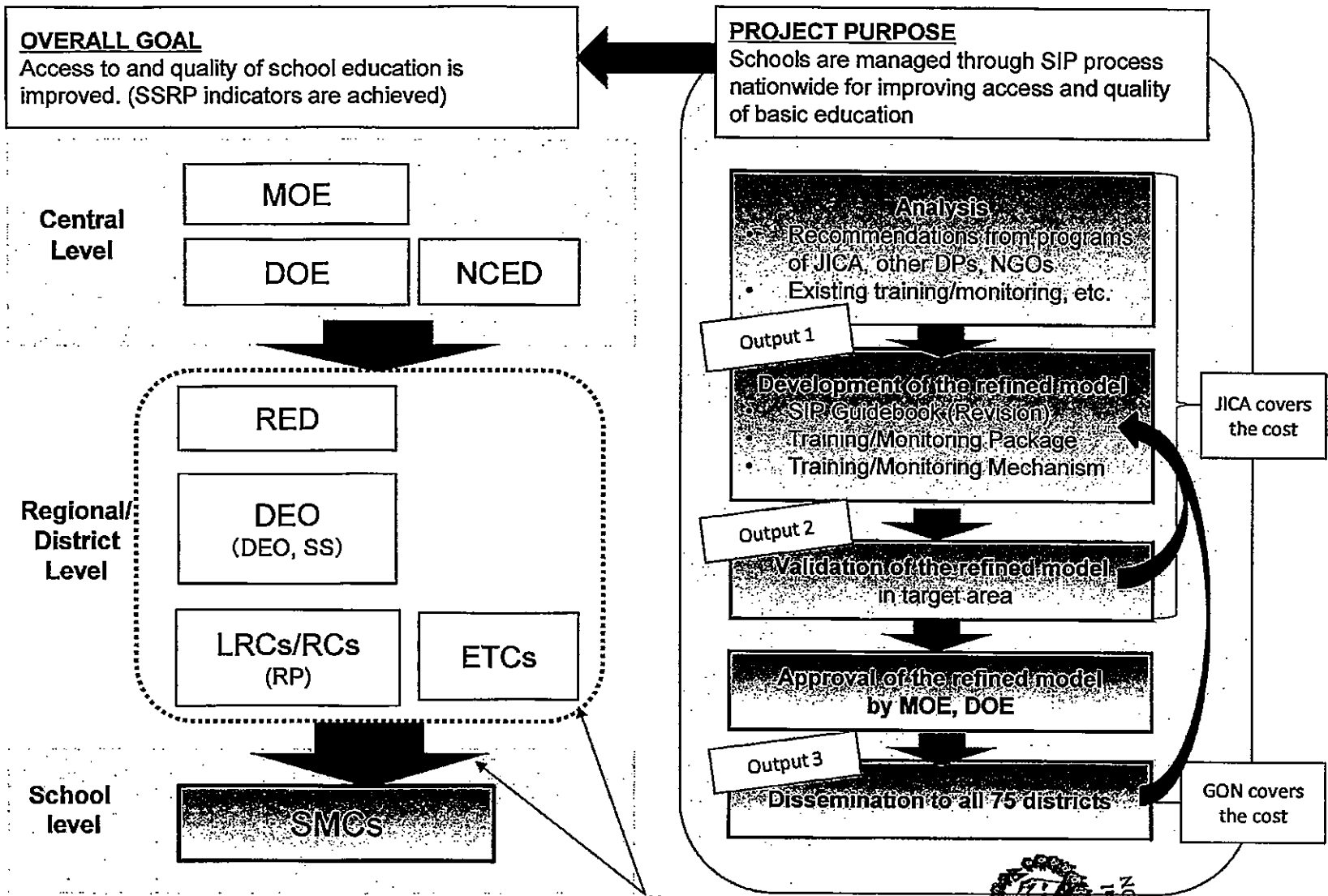
Calendar Year	2014												2015												2016																							
Nepalese Fiscal Year	JFY 2013												JFY 2014												JFY 2015												JFY 2016											
Calendar Month	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
Phase	Designing Phase				Trial Phase (Cost shouldered by JICA)				Dissemination (1st year) (Cost shouldered by DOE)				Dissemination (2nd year) (Cost shouldered by DOE)				Dissemination (3rd year)																															
1-1 Conduct mapping and assessment on policies, strategies and guidelines concerning school management for revising the SIP Formulation Guidebook	[Bar]																																															
1-2 Conduct mapping of school management programs/projects supported by JICA, NGOs, and development partners	[Bar]																																															
1-3 Hold workshops with major stakeholders, NGOs and development partners to revise the SIP Formulation Guidebook	[Bar]																																															
1-4 Revise the SIP Formulation Guidebook	[Bar]																																															
1-5 Analyze capacity gaps of institutions and their human resources (DOE, NCED, DED, ETCS, RED, LRCA/RCA) against their roles and responsibilities concerning school	[Bar]																																															
1-6 Conduct mapping and assessment of existing trainings and monitoring activities for school management in conjunction with SIP process	[Bar]																																															
1-7 Conduct assessment of training needs of concerned trainees on school management through SIP process	[Bar]																																															
1-8 Develop modules for trainings and monitoring tools/manuals on SIP/school management (including TOT)	[Bar]																																															
1-9 Develop/design nationwide training/monitoring mechanisms on SIP process to support school management	[Bar]																																															
1-10 Develop a refined model for school management (the revised SIP Formulation Guidebook, training modules, training/monitoring mechanisms) based on the results of the impact survey for target area conducted under Output2													[Bar]																																			
1-11 Elaborate the national strategy for SIP/school management													[Bar]																																			
1-12 Propose policy actions to make the refined model functional at school including authorization of the SIP Formulation Guidebook													[Bar]												[Bar]																							
1-13 Assist DOE to prepare ASP/RWPE for implementation of activities to promote/improve SIP process													[Bar]												[Bar]																							
1-14 Revise the refined model for school management based on the results of the recommendations made under Output3													[Bar]												[Bar]																							
2-1 Select a target area considering the diversity of Nepal	[Bar]																																															
2-2 Conduct a baseline survey for the target area	[Bar]																																															
2-3 Support conducting trainings for staff at central level including TOT trainers	[Bar]																																															
2-4 Support conducting TOTs for staff at local level in the target area	[Bar]																																															
2-5 Support conducting training/orientation to SMCs in the target area	[Bar]																																															
2-6 Support monitoring and follow up on the progress of SIP formulation/Updating/implementation (SIP process) at schools in the target area	[Bar]																																															
2-7 Analyze the monitoring reports for implementation process in the target area	[Bar]																																															
2-8 Conduct an end-line survey for the target area	[Bar]																																															
2-9 Hold workshops for validating the refined model and share experiences for SIP formulation and implementation	[Bar]																																															
2-10 Consolidate recommendations from various aspects including policy, institutional and budgetary arrangements and present them to the Coordination Committee	[Bar]																																															
3-1 Conduct baseline survey	[Bar]																																															
3-2 Support conducting trainings for staff at central level	[Bar]																																															
3-3 Support conducting TOTs for staff at local level	[Bar]																																															
3-4 Support conducting training/orientation to SMCs	[Bar]																																															
3-5 Support monitoring and follow up on the progress of SIP formulation/Updating/implementation (SIP process) at schools	[Bar]																																															
3-6 Analyze the monitoring reports for implementation process	[Bar]																																															
3-7 Consolidate recommendations from various aspects including policy, institutional and budgetary arrangements and present them to the Coordination Committee	[Bar]																																															
3-8 Conduct end-line survey	[Bar]																																															
Coordination Committee	[Bar]												[Bar]												[Bar]																							
Evaluation	[Bar]												[Bar]												[Bar]																							
Calendar Month	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				



Handwritten signature



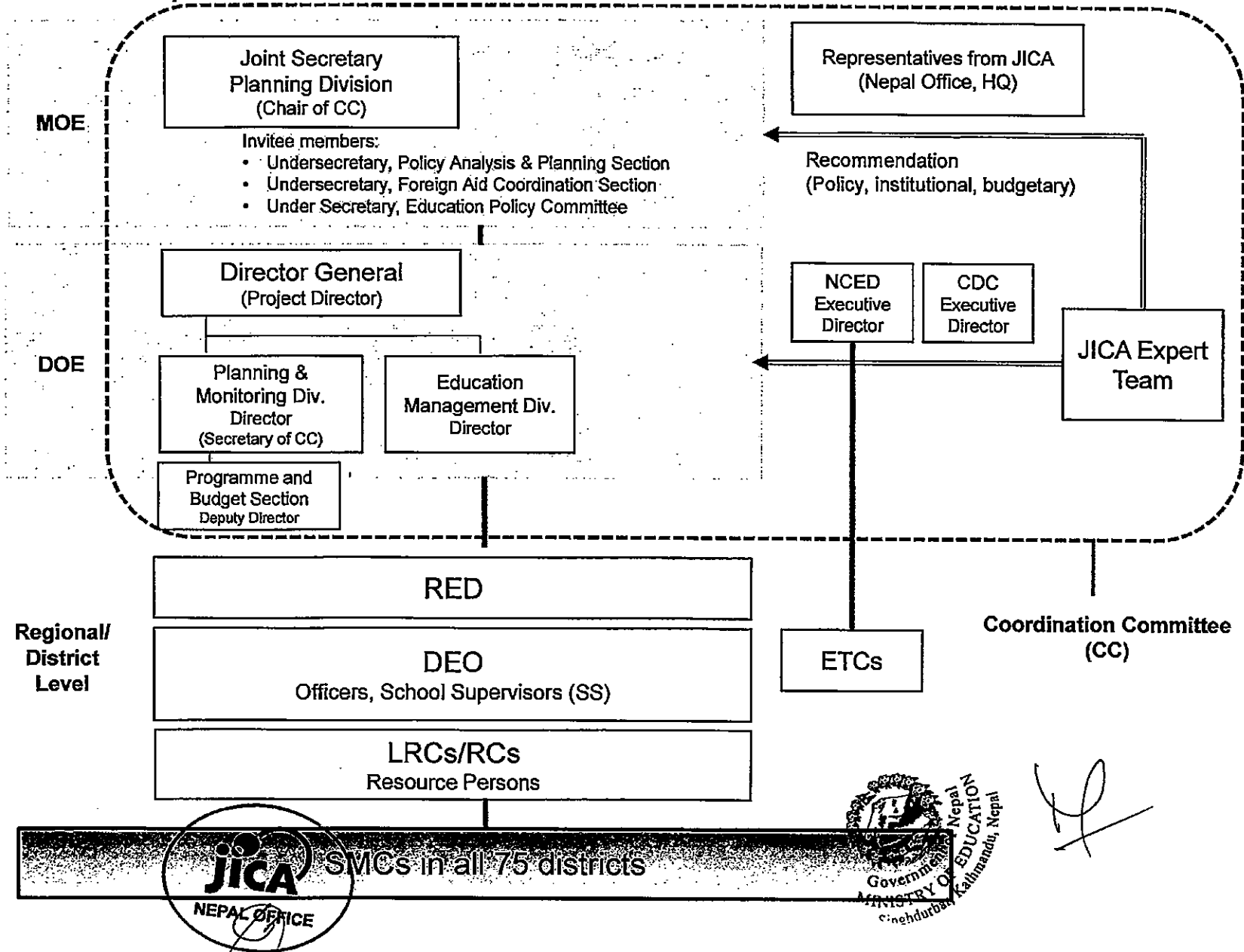
ANNEX 3: Flow of Activities



Note: Institutions/human resources to train/monitor SMCs and how to train/monitor SMCs will be determined after the refined model is designed under Output 1.



ANNEX 4: Implementation Structure



ANNEX 5: Details of Coordination Committee

1. Frequency

- At least once a year and whenever the necessity arises.

2. Function

- To approve the Annual Work plan and Budget of the Project
- To review the overall progress and annual expenditure of the Project
- To review and exchange views on major issues related to the Project.
- To give policy guidance to facilitate the Project implementation.
- To monitor and follow-up policy actions

3. Members

Chairperson: Joint Secretary, Planning Division, Ministry of Education (MoE)

Members:

Nepalese Side

- Director General, DoE
- Executive Director, National Center for Education Development (NCED)
- Executive Director, Curriculum Development Center (CDC)
- Director of Education Management Division, DoE
- Director of Planning and Monitoring Division, DoE as member secretary
- Undersecretary of Policy Analysis and Planning Section, Planning Division, MOE as an invitee member
- Undersecretary of Foreign Aid Coordination Section, Planning Division, MOE as an invitee member
- Deputy Director from Programme and Budget Section, DOE as an invitee member
- Under Secretary, Education Policy Committee as an invitee member

Japanese Side

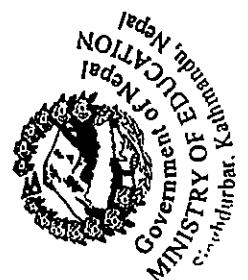
- Representatives from JICA Nepal Office
- Representatives from JICA Headquarters
- JICA Experts

4. Note

Technical task teams may be constituted, as per the need.



A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, cursive letters.

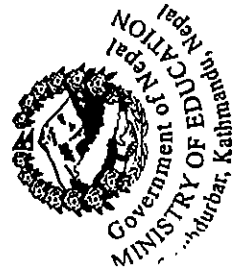


ANNEX 6: List of Machinery and Equipment

1. Technical equipment, if necessary for the implementation of the Project, will be provided.
2. Both sides confirm the following points;
 - (1) The equipment should be utilized to achieve the Project purpose.
 - (2) The Nepalese side will be responsible for the installation of the equipment.
 - (3) The Nepalese side will cover the running expenses and provide consumable supplies for the equipment.
 - (4) The detailed contents, specification and quantity of the above mentioned equipment will be decided each Japanese fiscal year, within the project budget allocated under the technical cooperation modality of JICA.



A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke.



ANNEX 7: List of JICA Experts

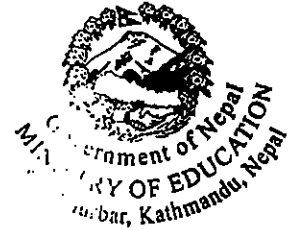
Long-term and short-term experts shall be discussed and dispatched in accordance with the needs arises as project progresses.

- Number of long-term experts: five (5) experts
- Short-term experts

Note: Additional short/long-term experts not listed above would be dispatched in accordance with the needs for the effective implementation of the Project.



A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'R' followed by a horizontal line and a vertical line.



ANNEX 8: List of Nepalese Counterpart and Administrative Personnel

The Government of Nepal will assign/mobilize necessary personnel to ensure the smooth operation of the Project as follows;

1. Project Director: Director General, Department of Education (DOE)
2. Counterpart:
 - Planning Division, Ministry of Education (MOE) for policy matters
 - Planning and Monitoring Division, DOE (Chief counterpart)
 - Education Management Division, DOE



A handwritten signature in black ink.

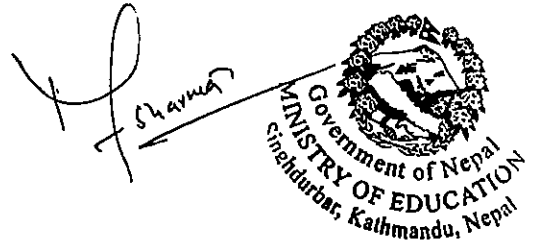


ANNEX 9: List of Buildings and Facilities

The following will be provided by the Government of Nepal for the implementation of the Project;

1. The space, buildings and facilities necessary for the implementation of the project, including electricity and water supply facilities. The principal facilities necessary to implement the Project are as follows;

- (1) Facilities for training activities
- (2) Administrative offices for Japanese experts and Nepalese counterparts
- (3) Meeting rooms for the Project



2. 詳細計画策定調査ミニッツ

**MINUTES OF MEETING
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF NEPAL
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
ON
THE PROJECT FOR SUPPORT FOR IMPROVEMENT OF SCHOOL MANAGEMENT
PHASE-II**

The Japanese Preparatory Survey Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Dr. Keiko Mizuno, visited Nepal from 22 July to 2 August 2012, for the purpose of discussing the overall framework and implementation plan of the Project for Support for Improvement of School Management Phase-II (hereinafter referred to as “the Project”).

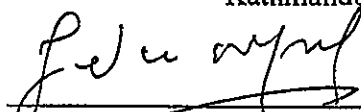
During its stay in Nepal, the Team exchanged views on the formulation of the Project, with the Nepalese authorities concerned (hereinafter referred to as “the Nepalese side”) through a series of discussions.

As a result of the discussions, both the Nepalese side and the Team drew up the Project plan in the document attached hereto.

Káthmandu, 1 August, 2012

水野 敬子

Keiko Mizuno, PhD
Team Leader
Japanese Preparatory Survey Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Janardan Nepal
Joint Secretary
Planning Division
Ministry of Education
Nepal

1. Background

The Government of Nepal (hereinafter referred to as "GoN") has been implementing School Sector Reform Plan (SSRP) since 2009 aiming at increasing access to and improving quality of school education. SSRP has placed particular emphasis on the provision of basic education for all children, especially for those from marginalized and disadvantaged groups.

SSRP is built upon the lessons learned from earlier programs/projects. The key lessons learned include: 1) the need for continued dialogue and two way communication among the policy makers, implementation and stakeholders (teachers, parents, CBOs, students) for the progress of the reform, 2) the need for building mechanism to engage communities and beneficiaries actively for achieving the desired results, and 3) the need for focused support to schools for improving overall school management. Based on the above mentioned lessons learned, new reforms have been implemented, and strengthening school management with the empowerment of local communities has been one of the strategic priorities.

JICA has supported the Ministry's efforts in various ways in line with SSRP, and one of which is extending technical assistance for the Support for the Improvement of Primary School Management (SISM) from 2008 to 2011. The Terminal Evaluation for SISM Project conducted in November 2010 confirmed a significant improvement in school management with community participation and with government support in districts, where project was implemented. Building upon these achievements, GoN requested the Government of Japan to provide technical assistance for expansion of the SISM model to other districts.

On the basis of the official request from GoN, both sides have discussed the overall framework of the Project, including a narrative summary of the Project Design Matrix (PDM), Plan of Operation (PO), and administrative structure.

2. Project Framework

Both sides agreed upon the framework of the Project as follows. The details will be further discussed and summarized in the Record of Discussions (R/D) to be signed before the commencement of the Project.

(1) Proposed Title of the Project

The Project for Support for Improvement of School Management Phase-II (SISM II)

(2) Overall Goal

Access and quality of basic education is improved.

(3) Project Purpose

The systemic Capacity in education sector is strengthened for improvement of school management through SIP Process.

(4) Outputs

- 1) A refined system is designed for Capacity Development (CD) for improvement of school management through SIP process.
- 2) The SIP related trainings and follow-up actions are carried out from the centre to the local level.
- 3) Implementation process is reviewed for further refinement of the system.

(5) Activities

Activities of the Project are shown in Project Design Matrix (ANNEX 1).

3. Strategy

(1) Programme-based Approach

The Project adopts a programme-based approach being distinct from SISM Phase-I, which had provisions of direct support to practice on the ground to assist MOE in establishing an effective and sustainable system. This approach basically focuses on supporting school management by promoting functional relation among different levels from centre to the school level. By doing so, the Project will assist the Ministry of Education (hereinafter referred to as "MoE") to achieve key SSRP indicators particularly related to access to and quality of basic education.

(2) Supporting Capacity Development for Improvement of School Management

MoE has developed a National Framework for CD under SSRP. Development of costed CD Plan is now under process as recommended by the MTR. In this respect, the Project intends to contribute to designing of a specific CD implementation plan for the improvement of school management and to technically support its actual implementation under an overall CD Plan. Particular emphasis will be placed on effective community mobilization in SIP process. In doing so, the Project will contribute to a systemic reform addressing constraints in holistic manner from different aspects including policy,

institutional arrangements, and individual capacity gaps so that adequate and appropriate support shall become accessible to all schools for improving quality and access.

(3) Improving SIP Process (Preparation/Implementation/Monitoring)

A core challenge to be tackled by the Project is how to make SIP a more efficient and supportive tool, not only for school management but also for educational administration. In this respect, the present version of “SIP Formulation Guidebook” (March 2012) may require to be reviewed and revised to strengthen its practicality as well as linkage to existing administrative mechanisms. As a result of using the revised version, the key stakeholders at the local level will be encouraged to take an active role in SIP process for the improvement of the school deliverables. More specifically, SIP process (preparation/implementation/monitoring) will be synchronized with the pedagogy as well as financial management.

In addition, concrete orientation needs to be provided to highlight and analyse key issues in SIP process from both quality and equity aspects including high repetition and drop-out rates especially for early grades, and educational marginalization due to different causes such as gender, ethnicity, language, geographical locations, etc. Other important aspects of school management such as transparency and accountability also need more attention in SIP process.

In revising process, good practices and lessons learned from various interventions such as SISM, Japan’s Grant Aid for Community Empowerment Project, School Health and Nutrition Project and other similar projects supported by NGOs and Development Partners should be reviewed.

In order to make the SIP an effective tool for improving school management, GoN shall give a high priority for strengthening SIP process. The present “School Grant Operational Directives”, which includes reference to SIP, for example, need to be up-dated and revised to align with policies and guidelines of SIP under SSRP, if necessary.

(4) Streamlining existing training and monitoring system

Training and monitoring system to support school management activities of SMCs needs to be comprehensively reviewed so that its efficiency and sustainability be strengthened. Based on the results of institutional and stakeholder analysis to be conducted under Output 1, different channels and institutional mechanisms for training and monitoring for school management are expected to be streamlined to facilitate more rationalized budget allocation and institutional arrangements in this regard.

4. Project Duration

The duration of the Project is four years tentatively starting from January 2013 to December 2016. However, the commencement of the Project is subject to the progress of the preparation by the both parties.

5. Project Implementation Arrangements

(1) Implementing Organization

Department of Education (DoE)

(2) Project Director

Director General, DoE

(3) Steering committee

Steering committee for the Project will be constituted as follows.

Chairperson: Joint Secretary, Planning Division, Ministry of Education (MoE)

Members:

Nepalese Side

- Director General, DoE
- Executive Director, National Center for Education Development (NCED)
- Executive Director, Curriculum Development Center (CDC)
- Director of Education Management Division, DoE
- Director of Planning and Monitoring Division, DoE as member secretary
- Undersecretary of Policy Analysis and Planning Section, Planning Division, MOE as an invitee member
- Undersecretary of Foreign Aid Coordination Section, Planning Division, MOE as an invitee member
- Deputy Director from Programme and Budget Section, DOE as an invitee member
- Under Secretary, Education Policy Committee as an invitee member

Japanese Side

- Representatives from JICA Nepal Office
- Representatives from JICA Headquarters
- JICA Experts

1) Functions (TOR) of Steering Committee:

- To approve the Annual Work plan and Budget of the Project
- To review the overall progress and annual expenditure of the Project
- To review and exchange views on major issues related to the Project.
- To give policy guidance to facilitate the Project implementation.
- To monitor and follow-up policy actions

2) Note:

Technical task teams may be constituted, as per the need.

(4) Japanese Expert(s)

The Japanese expert(s) will provide necessary technical advice to the Nepalese counterparts, administrative personnel, and resource persons on any matters pertaining to the implementation of the Project.

6. Inputs from both sides

(1) The Nepalese side

1) Assignment of counterpart personnel

- Director of Human Resources Development, National Center for Education Development (NCED)
- Deputy Directors of Programme and Budget Section, School Management Sections (Primary and Secondary), DoE

2) Office spaces and facilities at DoE

(2) Japanese side

1) Japanese Experts

2) Trainings in Japan/the third countries, if necessary

3) Equipment necessary for the Project

- Vehicle (s) for monitoring
- Computers and other office equipment
- Others

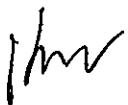
4) Local experts/consultants as needed

5) Administrative staff

7. Cost sharing

The cost-sharing plan is outlined as the table below and may be reviewed between both sides, if necessary. Nepalese side will align the Project activities under Output 2 with the regular yearly planning and budgeting under ASIP/AWPB.

Organization	Budget items that each party will bear
Nepalese side	<ul style="list-style-type: none">- Cost for training (including allowances for staff and participants)<ul style="list-style-type: none">• Cost for training for staff at central level including ToT trainers• Cost for ToTs for DEO, SS, RP• Cost for training/orientation to SMCs- Cost for monitoring conducted by staff of central/district level
Japanese side	<ul style="list-style-type: none">- Cost for designing the system



	<ul style="list-style-type: none"> - Cost for conducting baseline and endline surveys - Cost for reviewing the system - Other necessary allowances for JICA experts' activities (field trips, overseas travels, etc)
--	---

8. Way Forward

The Nepalese side and the Team discussed a timeframe toward the signing of the official agreement (i.e. the Record of Discussions), which shall lead to the commencement of the Project. The table below shows discussed and suggested schedule.

Suggested Timeframe for Preparation

Date	Activities	Responsibility
August- September 2012	Finalization of PDM and PO	Nepalese side and JICA
August- September 2012	Appraisal of the Project at JICA Headquarters	JICA
September-October, 2012	Signing of the Record of Discussion	Nepalese side and JICA
October, 2012	Approval of the implementation plan and the costing of the Project at JICA Headquarters	JICA
November-December 2012	Recruitment process of JICA Experts	JICA
January, 2013	Commencement of the Project	Nepalese side and JICA

Note: The above schedule depends on the progress of the preparation of both parties

LIST OF ANNEXES

ANNEX 1: Project Design Matrix

ANNEX 2: Plan of Operation

ANNEX 3: Project Framework

ANNEX 1: Project Design Matrix

Project Title: The Project for Support for Improvement of School Management Phase-II (SISM II)

Target Group: Officials at central and district levels supporting school management

Project Period: January 2013 - December 2016

NARRATIVE SUMMARY	OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS	MEANS OF VERIFICATION	IMPORTANT ASSUMPTIONS
<p>OVERALL GOAL</p> <p>Access and quality of basic education is improved.</p>	<p>1. Gross Enrolment Rate for Basic Education (1-8) 2. Net Enrolment Rate for Primary Education 3. Net Enrolment Rate for Basic Education 4. Repetition Rate for Grade 1 5. Repetition Rate for Grade8</p>	<p>Key SSR indicators of School Sector Reform Plan</p>	<p>MoE continues to promote SSRP. Socio-economic and political situation is not worsened.</p>
<p>PROJECT PURPOSE</p> <p>The systemic Capacity in education sector is strengthened for improvement of school management through SIP Process.</p>	<p>1. Number of schools which conduct activities related to equity for basic education. 2. Number of schools which conduct activities related to quality basic education.</p>	<p>1. Baseline survey and endline survey for districts to be monitored 2. Reports from SMCs</p>	<p>MoE continues to promote SIP/School Management under SSRP and Capacity Development Plan.</p>
<p>OUTPUTS</p> <p>1. A refined system is designed for Capacity Development (CD) for improvement of school management through SIP process.</p>	<p>1-1 SIP Formulation Guidebook is revised to reflect the agreed contents of refined SIP 1-2 Training packages (modules, monitoring tools, TOT materials, etc.) are developed. 1-3 A report containing capacity gap analysis of institutions and stakeholders and a matrix of training concerning school management 1-4 An institutional design of MOE for training and monitoring for school management is proposed</p>	<p>1-1 Revised SIP Guidebook 1-2 Training modules 1-3 Report developed by the Project 1-4 Report developed by the Project</p>	
<p>2. The SIP related trainings and follow-up actions are carried out from the centre to the local level.</p>	<p>2-1 Number of officials concerned at district level who are trained 2-2. Number of SMCs who are trained 2-3 Number of monitoring visits/supports given by DEO staff to schools</p>	<p>2-1 TOT Report 2-2 Training Report 2-3 RPs' monitoring reports</p>	

<p>3. Implementation process is reviewed for further refinement of the system.</p>	<p>3-1 Policy recommendation presented to the Steering Committee on institutional arrangements to facilitate dissemination and its follow-up activities to support schools/SMCs on the ground 3-2 Guidelines developed and revised are authorized by GoN 3-3 Budget is allocated for activities on school management 3-4 Number of workshops of sharing experiences</p>	<p>3-1 Policy documents 3-2 Guidelines 3-3 ASIP/AWPB 3-4 Report of workshops</p>	
<p>ACTIVITIES</p> <p>1-1 Conduct mapping and assessment on guidelines and policies concerning school management for the purpose of inclusion in SIP Formulation Guidebook 1-2 Conduct mapping of other activities carried out by JICA's other projects, NGOs, and development partners 1-3 Hold workshops with major stakeholders, NGOs and development partners to review SIP Formulation Guidebook and make a collective recommendations 1-4 Revise SIP Formulation Guidebook 1-5 Conduct mapping and assessment of current trainings and monitoring activities for school management through SIP process 1-6 Analyze the capacity gaps of institutions and their human resources (DOE, NCED, DEO, ETCs, RED, LRCs/RCs) against their roles and responsibilities concerning school management stipulated in the regulations 1-7 Conduct assessment of training needs of concerned trainers on school management through SIP process 1-8 Develop training modules for various trainings on SIP/school management based on the results of the mapping and assessment 1-9 Develop/design a nationwide training and CD mechanism on school management required for supporting SIP process 1-10 Elaborate CD Plan for school management</p>	INPUTS		PRE-CONDITIONS
	JAPANESE SIDE	NEPALESE SIDE	
	<p>1. Dispatch of Japanese Experts 2. Counterpart training training as if necessary 3. Equipment and materials necessary for the Project - Vehicle (s) for monitoring - Computers and other office equipment - Others 4. Local experts/consultants as needed 5. Administrative staff</p>	<p>1. Counterpart personnel 2. Office spaces and facilities at DOE 3. Allowances for travel of staff for project activities 4. Cost for activities under Output 2</p>	<p>MOE, DOE, DEOs, SMCs and other cooperating partners do not oppose to the activities.</p>

2-1 Support conducting trainings for staff at central levels including TOT trainers.
2-2 Support DOE or other organization at central level to conduct ToTs for DEO, SS, RP (to be decided based on the results of analysis and prioritization under Output1)
2-3 Support DEO, SS, RP to conduct training/orientation to SMCs.
2-4 Support DEO, SS, RP to monitor and guide the progress of SIP formulation/updating at schools.

3-1 Select the districts to be monitored
3-2 Conduct baseline survey in selected districts to be monitored
3-3 Visit sample school in selected districts for monitoring
3-4 Analyze the monitoring reports for implementation process
3-5 Hold workshops for the purpose of reviewing the system and sharing experiences for SIP formulation and implementation.
3-6 Revise training contents, materials, and mechanism based on the results of monitoring and learning.
3-7 Propose policy actions to improve the system, including authorization of SIP Formulation Guidebook
3-8 Assist DOE to prepare ASIP/AWPB for implementation of activities for SIP process
3-9 Conduct endline survey in selected districts to be monitored



Annex 2. Plan of Operation

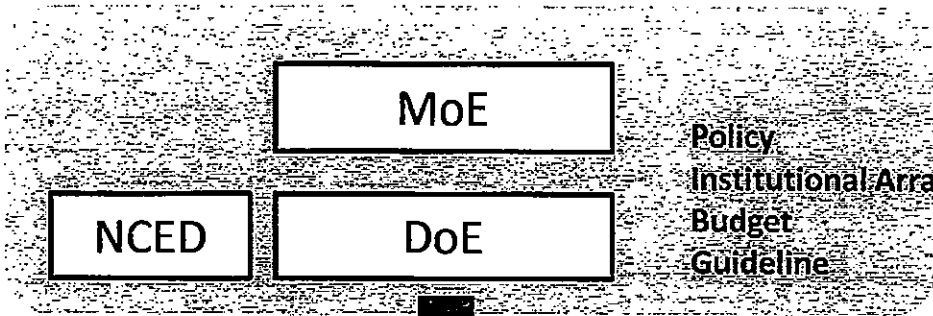
Calendar Year	2013					2014					2015					2016																																
Japanese Fiscal Year	JFY 2012					JFY 2013					JFY 2014					JFY 2015					JFY 2016																											
Nepalese Fiscal Year	NFY 2012					NFY 2013					NFY 2014					NFY 2015					NFY 2016																											
Calendar Month	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Activities for Output 1																																																
1-1 Conduct mapping and assessment on guidelines and policies concerning school management for the purpose of inclusion in SIP Formulation Guidebook	█																																															
1-2 Conduct mapping of other activities carried out by JICA's other projects, NGOs, and development partners	█																																															
1-3 Hold workshops with major stakeholders, NGOs and development partners to review SIP Formulation Guidebook and make a collective recommendations	█																																															
1-4 Revise SIP Formulation Guidebook	█																																															
1-5 Conduct mapping and assessment of current trainings and monitoring activities for school management through SIP process	█																																															
1-6 Analyze the capacity gaps of institutions and their human resources (DOE, NCED, DEO, ETCs, RED, LRCs/RCS) against their roles and responsibilities concerning school management stipulated in the regulations	█																																															
1-7 Conduct assessment of training needs of concerned trainers on school management through SIP process	█																																															
1-8 Develop training modules for various trainings on SIP/school management based on the results of the mapping and assessment	█																																															
1-9 Develop/design a nationwide training and CD mechanism on school management required for supporting SIP process	█																																															
1-10 Elaborate CD Plan for school management	█																																															
Activities for Output 2																																																
2-1 Conduct trainings for staff at central levels including TOT trainers.	█																																															
2-2 Support DOE or other organization at central level to conduct ToTs for DEO, SS, RP (to be decided based on the results of analysis under Output 1)	█																																															
2-3 Support DEO, SS, RP to conduct training/orientation to SMCs.	█																																															
2-4 Support DEO, SS, RP to monitor and guide the progress of SIP formulation/updates at schools.	█																																															
Activities for Output 3																																																
3-1 Select the districts to be monitored	█																																															
3-2 Conduct baseline survey in selected districts to be monitored	█																																															
3-3 Visit sample school in selected districts for monitoring	█																																															
3-4 Analyze the monitoring reports for implementation process	█																																															
3-5 Hold workshops for the purpose of reviewing the system and sharing experiences for SIP formulation and implementation.	█																																															
3-6 Revise training contents, materials, and mechanism based on the results of monitoring and learning.	█																																															
3-7 Propose policy actions to improve the system, including authorization of SIP Formulation Guidebook	█																																															
3-8 Assist DOE to prepare ASIP/AWPB for implementation of activities for SIP process	█																																															
3-9 Conduct endline survey in selected districts to be monitored	█																																															
Others																																																
Steering Committee	█					█					█					█					█																											
Evaluation													Mid-term Evaluation					Terminal Evaluation																														
Calendar Month	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

M

ANNEX 3: Project Framework

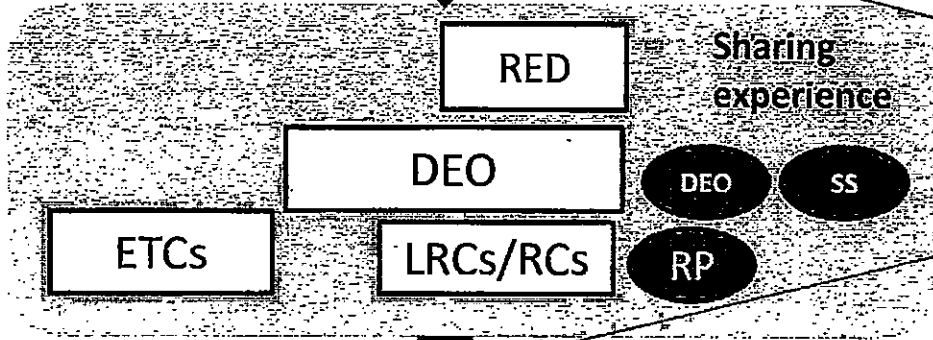
W

Central Level



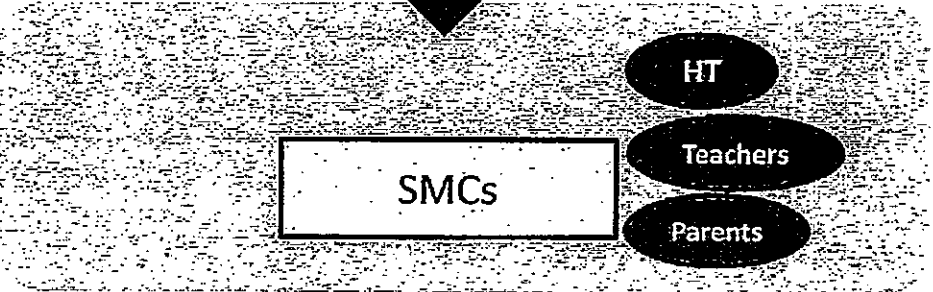
Training & Monitoring

**Regional/
District Level**



Training & Monitoring

School Level



**Project Purpose:
The system is strengthened.**

**CD for improvement of
school management
through SIP process**

OUTPUT 1: Design
↓
OUTPUT 2: Implementation
↓
OUTPUT 3: Review & Action

S

