

ネパール連邦民主共和国
小学校運営改善支援プロジェクト
(フェーズ2)
中間レビュー報告書

平成28年3月
(2016年)

独立行政法人国際協力機構
人間開発部

人間
JR
16-070

ネパール連邦民主共和国
小学校運営改善支援プロジェクト
(フェーズ2)
中間レビュー報告書

平成28年3月
(2016年)

独立行政法人国際協力機構
人間開発部

目 次

目 次

プロジェクト位置図

略語表

評価調査結果要約表

第1章 調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯	1
1-2 プロジェクト概要	2
1-3 調査の目的	2
1-4 調査団の構成	3
1-5 調査日程	3
第2章 評価の手法	5
2-1 調査方法	5
2-2 主な調査項目	7
2-3 評価上の制約	8
第3章 プロジェクトの実績	9
3-1 実績の確認	9
3-1-1 日本側の投入実績	9
3-1-2 ネパール側の投入実績	10
3-1-3 成果（アウトプット）の達成状況	10
3-1-4 プロジェクト目標の達成見込み	22
3-1-5 上位目標達成見込み	26
3-2 実施プロセス	28
3-2-1 プロジェクトのマネジメント体制	28
3-2-2 知見、ノウハウ、経験の共有状況	29
第4章 評価結果	31
4-1 妥当性：高い	31
4-1-1 ネパール政府の政策との整合性	31
4-1-2 必要性	31
4-1-3 問題解決手段としての適応性	31
4-1-4 日本の援助政策との整合性	31
4-1-5 計画の適切性	32
4-2 有効性：やや高い	32
4-2-1 プロジェクト目標の達成予測と成果の貢献	32
4-2-2 プロジェクト目標に至るまでの外部条件の影響	33

4-3	効率性：やや高い	33
4-3-1	日本側の投入	33
4-3-2	ネパール側の投入	34
4-3-3	外部条件の影響	34
4-4	インパクト（予測）：ポジティブなインパクトの発現がみられる	34
4-4-1	上位目標への波及効果と達成見込み	34
4-4-2	上位目標以外の波及効果	35
4-5	持続性（見込み）：中程度	35
4-5-1	政策面：高い	35
4-5-2	財政面：中程度	35
4-5-3	制度/組織面：やや高い	36
4-5-4	技術面：中程度からやや高い	36
4-6	プロジェクトの効果発言に貢献した要因	36
4-6-1	計画内容	36
4-6-2	実施プロセス	37
4-7	プロジェクトの問題点及び問題を惹起した要因	37
4-7-1	計画内容	37
4-7-2	実施プロセス	37
4-8	結 論	37
第5章	提言と教訓	39
5-1	提 言	39
5-2	教 訓	40
第6章	PDM の改訂	42
6-1	PDM の改訂	42
6-1-1	スーパーゴールの設定	42
6-1-2	上位目標の修正	43
6-1-3	プロジェクト目標の指標の修正	44
6-1-4	成果の指標の修正	45
6-1-5	活動の追加	46
6-1-6	外部条件の追加	47

付属資料

1. ミニッツ	51
(1) 英文報告書	54
ANNEX1 PDM バージョン 1	95
ANNEX2 評価グリッド (英文)	101
ANNEX3 カウンターパートリスト	106
ANNEX4 ネパール側負担額	108
ANNEX5 日本人専門家リスト	109
ANNEX6 日本側負担額	110
ANNEX7 供与機材リスト	111
ANNEX8 本邦研修参加者リスト	112
ANNEX9 主な面談者リスト	113
(2) PDM バージョン 2	114
(3) R/D (Draft)	122
(4) 第 3 回合同調整委員会 (JCC) 協議議事録	124
2. 評価グリッド (和文)	127

プロジェクト位置図

(対象地域：全国 75 郡)



※上図にて、県別に色分けを行っている。

略 語 表

略 語	正 式 名 称	和 訳
ASIP	Annual Strategic Implementation Plan	年次戦略実施計画
AWPB	Annual Work Plan Budget	年次活動 / 予算計画
AY	Academic Year	学年
CBO	Community Based Organization	地域社会組織
CC	Coordination Committee (for SISM2)	調整委員会
CDC	Curriculum Development Center	カリキュラム開発センター
C/P	Counterpart	カウンターパート
DDC	District Development Committee	郡開発委員会
DEO	District Education Office	郡教育事務所
DEO	District Education Officer	郡教育事務所長
DE	Department of Education	教育局
DRR	Disaster Risk Reduction	災害リスク削減
D-ToT	District-level Training of Trainers	郡レベル指導員研修
EFA	Education for All	万人のための教育
ETC	Education Training Center	教育研修センター
FY	(Government of Nepal) Fiscal Year	(ネパールの) 会計年度 (7月中旬から翌年の7月中旬まで)
GER	Gross Enrollment Rate	総就学率
GoJ	Government of Japan	日本政府
GoN	Government of Nepal	ネパール政府
HT	Head Teacher	校長
M/M	Minutes of Meeting	議事録
MoE	Ministry of Education	教育省
MoF	Ministry of Finance	財務省
NCED	National Center for Education Development	国家教育開発センター (教員研修機関)
NGO	Non Government Organization	非政府組織
NRs	Nepalese Rupee	ネパールルピー (ネパール通貨)
OG	Operation Guid	運用の手引き
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PIM	Programme Implementation Manual	プログラム実施マニュアル
PRS	Poverty Reduction Strategy	貧困削減戦略支援

PTA	Parent Teacher Association	保護者と教職員による社会教育関係団体
RC	Resource Center	リソースセンター
R/D	Record Discussion	討議議事録
RP	Resource Person	リソースパーソン
SIP	School Improvement Plan	学校改善計画
SISM1	The Project for Support for Improvement of School Management Phase1	小学校運営改善支援プロジェクトフェーズ1
SISM2	The Project for Support for Improvement of School Management Phase2	小学校運営改善支援プロジェクト・フェーズ2
SMC	School Management Committee	学校運営委員会
SS	School Supervisor	スクール・スーパーバイザー
SSDP	School Sector Development Plan	学校セクター開発計画
SSRP	School Sector Reform Plan	学校セクター改革計画
T5	Technical Task Force Team for Teachers' Training (for SISM2)	指導員研修のためのテクニカル・タスクフォース・チーム
ToT	Training for Teachers	指導員研修
TTT (T3)	Technical Task Force Team	テクニカル・タスクフォース・チーム
VDC	Village Development Committee	村落開発委員会

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ネパール 連邦民主共和国	案件名：小学校運営改善支援プロジェクト（フェーズ2）（SISM2）
分野：教育	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：JICA 人間開発部基礎教育グループ 基礎教育第一チーム	協力金額（評価時点）：5億 〇 万円
協力期間	(R/D)：〇 年3月11日
	〇 年6月～〇 年6月（4年1カ月） 当初の協力期間は〇 年6月～〇 年2月だったが、〇 年ゴルカ大地震の影響で、6カ月延長することになった。
	先方関係機関：教育省（ME）教育局（DE）、国家教育開発センター（NCED）、カリキュラム開発センター（CDC）、郡教育事務所（DEO）
	日本側協力機関：株式会社 国際開発センター
	他の関連協力： <ul style="list-style-type: none"> ・技術協力「小学校運営改善支援プロジェクトフェーズ1」（SISM1）（〇 年～〇 年1年） ・フォローアップ協力（〇 年1～〇 年） ・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」（〇 年～〇 年） ・個別専門家派遣「教育アドバイザー」（〇 年～〇 年）（〇 年～〇 年）（〇 年～現在） ・貧困削減戦略支援（PRS）無償資金協力（〇 年～〇 年）
1-1 協力の背景と概要	
<p>ネパール連邦民主共和国（以下、「ネパール」と記す）教育省（Ministry of Education：MoE）は教育行政の地方分権化と住民参加による学校運営を重視してきた。2000年代以降は、地域住民が参画する学校運営委員会（School Management Committee：SMC）の設立を各学校に義務づけ、SMCを中心に学校改善計画（School Improvement Plan：SIP）を策定し、SIPに基づいて学校運営を改善する制度が導入されてきた。多くの学校でSMCが結成されたが、SMCのSIPに対する理解が不十分ななか、校長が作成したSIPが郡教育事務所（District Education Officer：DEO）に提出されるのが実態であり、また資金不足も影響し、SIPの諸活動は十分実施されない状況にあった。</p> <p>こうした状況の改善を目的に、教育省の政策実施部門の教育局（Department of Education：DoE）はJICAの協力を得て「小学校運営改善支援プロジェクトフェーズ1（The Project for Support for Improvement of School Management Phase 1：SISM1）」（2008～2011年）を実施した。対象2郡での住民参加によるSMCの学校運営能力の向上や、地方教育行政官による学校支援強化を通じて、「SISMモデル」が開発された。またフォローアップ協力期間（2011～2012年）には、DoEはSISM1の経験を踏まえて、SIP作成ガイドブック（BS¹2069/2012年）を策定した。教育省の学校セクター改革計画（School Sector Reform Plan：SSRP、2009～2016年）では、教</p>	

¹ ネパールで使われている太陽暦ビクラム暦

育行政の地方分権化や SMC を中心とした学校運営が重要戦略のひとつとして位置づけられている。しかし、SIP 作成ガイドブックに基づき SIP を作成、実施している学校は限られており、全国的にみて SIP の実践は形骸化していた。

こうした課題意識に基づき、ネパール政府は SIP の活性化を目的に、SMC や地方の教育行政官に対する研修やモニタリング、フォローアップを含めた包括的な制度強化をめざす技術協力を日本政府に要請した。

1-2 協力内容

本プロジェクトは、DoE を主要なカウンターパート機関として、「SISM モデル」を国家教育開発センター (National Center for Education Development : NCED) やカリキュラム開発センター (Curriculum Development Center : CDC) と協力して更新・開発し、検証対象郡でモデルの有効性を検証する。中央・地方の教育行政機関による学校支援能力強化を通じ、同モデルの全国普及の方法を明らかにし、その結果、基礎教育のアクセスと質の改善に貢献する学校改善をめざしている。2年次からは SSRP に拠出された日本の貧困削減戦略支援 (PRS) 無償資金協力の一部が SIP 全国普及に予算措置され、プロジェクトと DoE の費用分担により、全国普及を進めている。また、2015 年 4 月、5 月のゴルカ大地震で被災したプロジェクト対象郡のうち、援助受け入れが少ない 3 郡を対象にした緊急支援が成果 4 として追加されている。

(1) 上位目標

基礎教育のアクセス・質が改善される。

(2) プロジェクト目標

全国の小学校において、学校改善計画 (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。

(3) 成果

成果 1 基礎教育のアクセスと質の改善に向けた SIP の策定・実施が有効に機能するための「モデル」が開発される。

成果 2 「モデル」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。

成果 3 中央及び地方の教育行政機関の学校運営の支援能力が強化される。

成果 4 地震の被災地、シンドゥパルチョーク郡、ラメチャップ郡、オカルドゥンガ郡の 3 郡のすべてのコミュニティスクールに指導教材・学習教材の供与の緊急支援が、学校のニーズに基づき適切かつタイムリーに行われる。

(4) 投入 (評価時点)

日本側：総投入額 5 億 5,700 万円

専門家派遣 累計 10 名 (75.65 M/M)

①総括 / 教育行政²、②副総括 / SSRP における学校運営改善技術支援 1/ 広報・普及 2、

² 総括はこれまで 2 名派遣されている。

③研修管理/SIP作成・実施体制強化、④モニタリング・評価1/教育政策、⑤学校運営1/SSRPにおける学校運営改善技術支援2、⑥広報・普及1、⑦広報・普及3、⑧防災教育/モニタリング・評価2、⑨教育行政2

ローカルコスト負担 8,270万ルピー（研修・ワークショップ開催費用、各種調査、研修教材開発・印刷など）

機材供与 440万円（車両、コンピュータ、デジタルカメラなど）

研修員受入 11名（カウンターパートの本邦研修）

ネパール側：

主要カウンターパート配置 現在21名

ローカルコスト負担 4億5,820万ルピー（2013/14～2015/16年度までのSIP作成・更新のための予算措置。2014/15年度と2015/16年度は、SSRPに拠出された日本財政支援であるPRS無償の約3億円も含む）。

専門家執務室提供 DoEが執務室を提供

2. 評価調査団の概要

調査者	(担当分野：氏名 職位)		
	団長/総括	田中 紳一郎	JICA 国際協力専門員（教育）
	協力企画	ゾウゾウアウン	JICA 人間開発部基礎教育第一チーム
	評価分析	島田 俊子	アイ・シー・ネット（株）コンサルタント
調査期間	2014年2月7日～2月2日		評価種類：中間レビュー

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) 成果（アウトプット）

【成果1】達成された

- 指標 1-1 SIP作成ガイドラインが教育分野のアクセスと質の改善のための内容を盛り込むように改訂される。
- 指標 1-2 モジュール、モニタリング・ツール、指導員研修（Training of Trainers：ToT）教材等の研修パッケージが開発される。
- 指標 1-3 全国的な研修・モニタリングの仕組みが開発される。
- 指標 1-4 学校運営に関するガイドラインがネパール政府により承認される。
- 指標 1-5 SIPプロセスを推進・改善する活動が年次戦略実施計画書/年次活動・予算計画（Annual Strategic Implementation Plan：ASIP/Annual Work Plan and Budget：AWPB）に載せられる。

指標 1-1 の SIP 作成ガイドブック（BS2069）は、DoE が 2012 年の SISIM フォローアップ協力時に JICA の支援を得て作成し、全学校に配布した。プロジェクトでは同ガイドブックに基づいて多くの学校で SIP が作成されていない現状を踏まえて、T3 メンバーと T5 メン

パー³、日本人専門家でも検証し、簡潔で使いやすい内容に改訂した。2014年にはSIP作成ガイドブック（BS2071）として改訂版がDoEによって承認されており、指標1-1と1-4は達成済みといえる。プロジェクトではSISM1の経験を基に、①学校レベルワークショップ、②4階層⁴のカスケード方式指導員研修、③SMC/保護者と教職員による社会教育関係団体（Parent Teacher Association：PTA）と教育行政官/視学官やリソースパーソン（Resource Person：RP）⁵によるSIPモニタリング、④研修用教材の4項目から構成されるSISMモデルを開発した。3年次には持続性を担保するため、カスケード方式指導員研修を既存の郡レベルの月例会とリソースセンター（Resource Center：RC）レベルの月例校長会に組み込んで実施した。震災後は、防災教育の重要性と必要性が高まり、SIPのための学校防災補助教材を作成・印刷した。モニタリングは、DEOが使用する既存の4種類のモニタリングフォーマットにSIPの作成状況を記載できるようにした。以上、指標1-2と指標1-3は達成済みである。SSRPのASIP/AWPBでは「SIP作成」が以前から言及されていたが、専門家チームとDoEプログラム・予算課の協議を通じて「教育の質の向上に向けたSIP作成、更新」等のようにより明示化されたことから、指標1-5は達成された。

【成果2】一部指標に不備があるが、対象（検証）郡とモニタリング強化郡で行われたベースライン調査とエンドライン調査の結果から、総合的に判断して達成されたとみなした。

指標2-1 中央レベル行政官のToT研修生としての評価が高まる。

指標2-2 地方教育行政官のToTの内容に関する理解度が向上する。

指標2-3 SIPプロセスに対する研修・モニタリングの内容

指標2-4 政策面、制度面、予算面に関する提言と教訓

指標2-5 研修とモニタリング活動を実施したSMCによって作成されたSIPの数がXX%からYY%に増加する。

指標2-6 研修とモニタリング活動を実施したSMCによって実施されたSIPの数がXX%からYY%に増加する。

指標2-7 基礎教育のアクセスと質の改善に関する活動が研修とモニタリング活動を実施したSMCのSIPで計画される。

プロジェクトでは中央レベルの指導員養成研修前後に11名の中央行政官（8名の行政官とファシリテーターを務めた3名）と地方行政官23名にSIPガイドブックやSIP作成・促進などに関する認識調査を実施した。中央・地方行政官の理解度は研修前後で深まり、統

³ プロジェクトの活動計画作成や実施監理を行うテクニカル・タスクフォース・チーム（Technical Task Force Team：TTT、T3）とカスケードモデルの研修の計画、実施モニタリングや教材開発を行う、指導員研修のためのテクニカル・タスクフォース・チーム（Technical Task Force Team for Trainers' Training：T5）が設置された。前者はDE、NCED、CDCの管理職6名で、後者はこれら3機関の実務担当職員8名で構成されている。

⁴ 中央/リージョン、郡、リソースセンター（RC）、学校の4階層

⁵ 学校管理と監督業務のため、各郡は就学人口や地形的な条件によって3～2のクラスターに分かれており、それぞれのクラスターにはDEOが管轄するRCが設置されている。RCには、クラスター内の教員から選出されたリソースパーソン（RP）が配属されている。RPはDEOと学校、教員をつなぐ機能を担い、RCは視学官により監督、評価される。

計的に有意な変化を示した設問も多く、指標 2-1 と 2-2 は達成されたといえる。指標 2-3 は、その意味や設定の理由が不明なため評価できなかった。プロジェクトは 4 郡⁶ の検証結果から、① SIP ガイドブックの改訂、② 既存制度を活用したカスケード方式の研修導入、③ 学校レベルワークショップ開催と同マニュアルの採用、④ SIP 作成・更新のための予算配賦とプログラム実施マニュアル（Programme Implementation Manual：PIM）への明記、⑤ 既存の校長研修の SIP セッションを実践的な内容に改訂、などを実現しており、指標 2-4 は達成したと判断した。モデルの有効性を検証するためのベースライン調査とエンドライン調査⁷を終えているが、指標 2-5 と 2-6 のベンチマークと目標値が未設定だった。指標 2-5 は同結果から、検証（対象）4 郡での SIP 作成率がモニタリング強化郡より高いといえる。指標 2-6 はエンドライン調査時期が、SIP 活動の実施前だったことから「SIP の実施数」を調査していないため、評価できなかった。指標 2-7 は、上記二つの調査で、① 退学児童の軽減、② 未就学児童の軽減、③ 教育の質向上に関する活動、及び、④ 予算を要さない活動が SIP に包含されているかを 5 段階で尋ねている。検証郡での関係者の回答の変化が著しく、これらの活動がプロジェクトの介入によって SIP に多く含まれるようになったと推察でき、指標 2-7 は達成したとみなした。以上、成果 2 は達成したとみなしたが、モデルの有効性を示す「学校関係者の理解度の向上」などを指標に含むべきだったと指摘した。

【成果 3】 SIP 全国普及の活動は順調に実施されている。

指標 3-1 政策面、制度面、予算面に関する提言と教訓

指標 3-2 ToT の指導員としての中央行政官の評価が高まる枠組みが確立する。

指標 3-3 地方行政官の ToT の内容に関する理解度が高まる。

指標 3-1 は中央・地方の教育行政機関の支援能力が強化されたか否かを測る指標としては適切でない。指標 3-2 は自己評価や他己評価を行っておらず客観的に評価できないが、T5 メンバーが全国普及に向けての各種活動に積極的に関与し主体性を醸成したことは推察できた。2014 年 11 月、全国の 163 名の郡教育行政官らが郡レベルの SIP 指導者研修ファシリテーターとして育成され、指導者研修後に理解度を含む 5 段階の研修評価を行った。ファシリテーションに自信を持ったかという設問が高い得点を示すなど理解度が向上していることがうかがえ、指標 3-3 は達成されたといえる。成果 3 には組織としての能力向上を測る指標が含まれていないため、修正・追加が必要である。

【成果 4】 達成された。

指標 4-1 支援計画策定時に学校の緊急ニーズが十分考慮される。

指標 4-2 3 郡の RP 全員が、担当学校に対してカリキュラム、教員用テキスト、出席簿、その他の教材の使い方を指導する。

指標 4-3 3 郡のすべての公立校が、緊急支援物資を活用する。

⁶ ソルクンプ、ルバンデヒ、ジュムラ、ドティの 4 郡

⁷ モデル検証のベースライン調査及びエンドライン調査は検証 4 郡とそれぞれに隣接するサンクワサバ、カピルバストゥ、カリコット、ダデルドゥラの 4 郡をモニタリング強化郡として、各郡 0 校をサンプル校として選出した。つまり、検証郡のサンプル校 0 校、モニタリング強化郡のサンプル校 0 校、計 0 校が調査対象となった。

成果4は2015年のゴルカ大地震を受けて追加された。プロジェクトはJICA本部とDoEとの協議により、甚大な被害を被った14郡のうち、比較的支援の少ない3郡⁸を選び、共通して依頼を受けた教材の補充と、各郡のニーズに基づいた教材・教具を配布することになった。3郡のRPに対して教材・教具の活用に関するオリエンテーションを実施した。雨期で道路封鎖などによりこれらの教材・教具の配布が一部遅れた学校もあるが、3郡すべての公立校計1,363校に教材が配布されたことをプロジェクトは確認済みである。成果4は三つの指標がすべて達成されており、達成したと評価できる。

(2) プロジェクト目標：達成見込みは評価できなかった。

指標1 SIP作成ガイドブックに沿ってSMCにより策定されたSIPの数がX%からY%に増加

指標2 SIP作成ガイドブックに沿ってSMCにより実施されたSIPの数がX%からY%に増加

指標3 基礎教育のアクセス・質の改善に関連した活動がSIPに計画され、実施される。

指標1については、全国普及ベースライン調査⁹によると、2013/14年度のSIPを作成、提出した学校は調査対象の100校のうち43校だったという。指標2は「実施された」定義が曖昧で、同調査にも実施数を問う質問を含めていなかった。二つの指標とも全国普及ベースライン調査が既に終わっているが、ベンチマークと目標値が未設定であり、評価できなかった。これらを早急に設定する必要がある。指標3は指標2-7と同様の方法で「計画」について全国普及ベースライン調査の5郡で調べているが、「実施」については調査していないため2016年8月に行うエンドライン調査に含める必要がある。以上、中間レビュー時点でプロジェクト目標の達成見込みは評価できなかった。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：高い

国家開発計画である第13次3カ年計画（2013/14～2015/16年度）は、教育セクター開発を貧困削減に向けた主要戦略のひとつとして掲げ、2009年から実施中のSSRPは基礎教育の完全普及と教育の質の向上を主要な柱とし、教育行政の地方分権化と住民参加による学校運営を重要戦略と位置づけている。本プロジェクトはこれらネパール側の政策と合致している。SIPは2001年から導入され学校での作成・実施が義務づけられたが、学校改善のツールとして十分活用されず、校長だけで作成する提出物となり、形骸化していた。DoEはSIP作成ガイドブックをJICAの支援で開発しており、SMCを中心に同ガイドブックに沿ったSIP作成・実施を全国で進めることはDoEにとって喫緊の課題であり、本プロジェクトに対する期待は高く、必要性も高い。

⁸ シンズリ郡、ラメチャップ郡、オカルドゥンガ郡の3郡。

⁹ プロジェクトは、全国普及ベースライン調査を、モデル検証のエンドライン調査と兼ねて実施した。調査の簡素化を図るため、モデル検証のエンドライン調査で定めたモニタリング強化4郡（サンクワサバ、カピルバストゥ、カリコット、ダデルドゥラ）をサンプル郡とし、さらに中部リージョンから選定したバクタブル郡が含まれる。各郡から0校、計0校がサンプル校として調査対象となっている。

日本の外務省対ネパール経済協力量針（2012年）と事業展開計画（2014年）では、「地方・農村部の貧困削減」が三つの援助重点分野の一つで、本プロジェクトはその中の「万人のための教育プログラム」に位置づけられた。JICA 国別分析ペーパー（2014年）では、初等教育の改善を支援することが JICA の協力量針のひとつとして掲げられ、その具体的な取り組みとして、「学校レベルでのマネジメント強化とその普及、教室建設を通じたアクセス改善・学習環境改善に対して集中的に支援を行う」ことが明記されている。したがって、本プロジェクトは日本の援助政策との整合性が高い。

JICA は SISM1（2008～2011年）のほか、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）や、DoE への個別専門家「教育アドバイザー」の派遣を行っている。これらの協力を通じて、ネパールでの学校運営改善に必要な技術やノウハウが JICA に蓄積されている。本プロジェクトはこれまでの協力と整合性があり、過去の協力から得られた知見や教訓を十分生かして実施していると評価できる。

プロジェクトで開発したモデルの検証郡やモニタリング強化郡は、公平性を配慮し SISM1 の対象となった中央リージョン以外の全国リージョンからそれぞれ選定された。既存制度を活用したカスケード方式 SIP 研修や、教育機会や質の改善に資する活動や予算が足りない活動の推進など、本プロジェクトが採用したアプローチは、SIP の活性化や学校改善の手段として適切である。T3 や T5 の設置は、カウンターパートの主体的な本プロジェクトへの参加促進とプロジェクト終了後の持続性を担保する手段としても適切である。総合的に判断して、本プロジェクトの協力実施内容は妥当性が高い。

(2) 有効性：やや高い

四つの成果のうち成果 1 と 4 は達成済みで、成果 2 は指標の一部に不備があったが、検証郡とモニタリング強化郡のベースライン調査とエンドライン調査結果から達成されたとみなした。成果 3 の全国普及のための活動は順調に行われている。プロジェクト目標の達成見込みは、ベンチマークや目標値が未設定であり判断できない。しかし成果からプロジェクト目標に至る論理に矛盾はなく、四つの成果はそれぞれ同目標の達成に向けて貢献しているといえる。

本プロジェクトの特筆すべき成果は、形骸化していた SIP を学校改善ツールとして全国規模で活性化させつつあることである。プロジェクトがもたらした制度・組織面の効果は、①カスケード方式 SIP 研修の開発と既存の教育行政制度¹⁰を活用しての実施、②中央、リージョン、郡レベルの教育行政官の SIP 研修指導者やファシリテーターとしての養成、③簡易で実践的、使いやすい SIP 研修教材の開発と全公立校 2 万 7,342 校への配布、④ SIP 作成・更新の PIM への明記、⑤ DoE、NCED、CDC 間の連携を通じたカウンターパートの主体性と協調性の醸成、⑥ SIP 研修やマニュアルへの学校防災の反映、⑦防災教育調査結果の次期教育セクター開発計画（School Sector Development Plan : SSDP）に対する貢献を通じて体現しつつあるといえる。

¹⁰ 中央の DE、NCED、CDC が SIP 研修のマスター研修指導員となり、地域教育局や郡教育事務所（DEO）、RC、学校といった既存の教育行政制度を活用して SIP 研修をカスケード方式で実施した。

学校やコミュニティにも次に挙げるポジティブな変化が多く確認されている。① SMC/PTA や校長、教員、保護者、子どもなどの学校関係者が、学校の現状や SIP の重要性と必要性を認識するようになった、② 上記学校関係者が、SIP 作成・更新、実施に積極的に参加するようになった、③ SIP が現実的で実行可能性のある計画になり、インフラ整備だけでなく学習進度など教育機会へのアクセスや質の改善に資する活動が含まれるようになった、④ 学校関係者の参加を得ての SIP 作成と実施により、学校の説明責任が果たされるようになった、⑤ 一部の学校関係者は、地方自治体や NGO、コミュニティベースの団体〔地域社会組織 (Community Based Organization : CBO)〕などから資金支援を得て SIP で計画された活動を実施している、⑥ 地震で被災した三つの郡で 1,363 校の公立校が緊急支援として教材・用具の供与の便益を受けた。これらは全般的に有効性を高めている。

以上の点を総合的に判断して、本プロジェクトの有効性はやや高いと評価した。

(3) 効率性：やや高い

SSRP に拠出された日本の貧困削減戦略支援 (Poverty Reduction Strategy : PRS) の一部が、プロジェクトの進める SIP 活性化の全国普及のために予算措置されることになった 2 年次以降、活動量が増えたため、専門家の派遣期間が増やされた。2015 年 4 月と 5 月の地震は学校が一時休校に追い込まれ、学校レベルワークショップの開催が遅れるなどプロジェクト活動の一部に影響を及ぼした。同時に、プロジェクトでは緊急支援など活動を追加して対応しなければならなかった。しかし再度専門家の派遣期間が増やされたこともあり、これらの活動は効率的に実施されたと評価できる。地震以外には SSRP の予算配賦の遅延や道路封鎖、燃料不足などで、成果発現に深刻な影響はないものの一部の活動が遅れ、効率性をやや低める要因になった。全般的にはこれらの阻害要因があるなかで、多くの活動が効率的に実施されたため、効率性はやや高いと評価した。

(4) インパクト：現時点でもポジティブなインパクトの発現がみられる

上位目標「基礎教育のアクセス・質が改善される」は教育セクター全体の目標であり、プロジェクトの介入と基礎教育就学率、基礎教育留年率、基礎教育中退率という三つの指標の達成との相関関係の特定ができないため、同目標の達成見込みは判断できなかった。しかし、日本の PRS 資金協力 (約 3 億円) が SSRP を通じて予算措置されたことにより、プロジェクトは全国で SIP 活性化の活動に 2 年続いて取り組み、ポジティブなインパクトの発現が既にみられると評価した。具体的には、① 中央から学校まで全国規模で SIP に関する啓発を推進できた、② SIP 作成ガイドブックに基づき学校関係者の参加を得た SIP の作成・更新が全国で行われた、③ SISM モデルやプロジェクトの知名度が上がり、国際 NGO や NGO、他の団体や個人からの SIP 研修教材などに関する問い合わせが増えた、④ 一部の郡では DEO の強いリーダーシップが発揮され、地方自治体や学校の関係が強化された一などが挙げられる。④は、JICA 学校保健プロジェクト (2008 ~ 2012 年) に従事したことのあるタナフ郡の郡教育事務所所長 (District Education Officer : DEO) が、郡開発委員会 (District Development Committee : DDC) と連携して郡内の貧しい児童 1,200 人に対して弁当箱の供与を準備しており、今後各学校の SIP に学校保健活動も導入することを計画していた事例を確認できた。

(5) 持続性：中程度と見込める

SIP 作成・実施を通じた学校改善は、2016年7月から開始される SSDP で、ガバナンスとマネジメントの改善や能力開発のひとつとして明示されており、ネパール政府の方針は変更されないと考えられる。中間レビュー時点での政策面の持続性は高いと見込まれる。

SIP の作成・更新はプロジェクトの働きかけにより PIM に明記され、学校当たりの予算も SSRP に拠出された PRS 無償の一部が配分されたことで増額された。DoE によると、これらの予算措置は継続していく見込みが高いという。しかし DoE には SIP 実施のための予算はなく、多くの学校は教員の給与以外の費目やその他の費目から流用しているが、柔軟に使える予算は少額である。一部の学校は、地方自治体、その他の団体から資金援助を受けて SIP 活動を実施しているが、地震の復興にかかる費用が莫大で、従来どおりに SIP 活動に資金支援が得られない可能性もある。したがって、財政面の見通しは中程度と判断した。

本プロジェクトでは、既存の教育行政制度を活用したカスケード方式の SIP 研修の開発と実施や、視学官や RP が行っている学校モニタリングでの SIP のモニタリングの実施、教育研修センター (Education Training Center : ETC) が行う RP や校長向け既存研修での実践的な SIP セッションの改訂、T3 と T5 の設置を通じた DoE、NCED、CDC の連携協調の推進など、制度面の持続性を高める工夫がなされている点を高く評価した。しかし既存制度にも課題がある。中間レビュー調査チームがインタビューしたチトワン郡とタナフ郡の大半の視学官と RP は、業務過多、予算不足、アクセスの問題などを理由に、担当するほとんどの学校の SIP 作成・更新ワークショップに参加できていないと述べていた。また中央や郡関係者からは、すべての計画の基礎となるマイクロプランニングと呼ばれる SIP だが、実際には各学校で完結しており、村落教育計画や市教育計画、郡教育計画との関連性が弱いことが指摘された。地方自治体には、社会開発分野の活動のための地方交付金制度があるが、SIP 実施のためにこれらの交付金が十分配分・活用されているとは言い難い。このほか、中間レビュー時点で DoE の SIP に関連する部署がプロジェクトのどの活動をどのように引き継ぐのか体制が不明だった。これらを総合的に判断して、制度・組織面の持続性はやや高いとした。なお、2015年9月に公布された新憲法では、教育行政は地方自治体への権限移譲が明記されているため、今後3年から5年の間に教育行政制度が変更される可能性がある。

プロジェクトによって中央・地方教育行政官の能力は向上し、学校関係者の SIP に関する理解度は深まったことを高く評価した。しかし、リーダーシップのとれない校長や SMC、社会・経済的弱者グループの生徒や保護者を多く持つ学校への RP や視学官からの SIP 作成・実施に関する助言やフォローアップが不十分であり、再び SIP が形骸化せずに継続していくうえでの課題でもある。このほか新任の校長や、3年ごとに交代する SMC と2年ごとに交代する PTA メンバーに対する SIP オリエンテーションの実施も今後、必要不可欠である。これらを踏まえ、技術面の持続性は中程度からやや高いと見込める。

以上、プロジェクトの持続性は総合的に判断して中程度と評価した。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容

本プロジェクトは、「実践的でユーザーフレンドリーなモデルの開発」と「郡・学校・コ

コミュニティの理解と関心を高めることを重視した研修体制」を基本方針として掲げて活動を実施してきた。これら2点に配慮した計画は、SISMモデルやカスケード方式のSIP研修の有効性を高め、中央から学校に至る関係者に広く評価されていることが確認された。またプロジェクトの妥当性、有効性、一部持続性を高める要因となった

本プロジェクトは、投入の点でも効果発現に貢献している要因がみられる。SISM1をはじめJICAの業務に従事したカウンターパートの投入や、リーダーシップを発揮した総括やネパール業務経験が豊富な専門家、プロジェクトと関係者の調整役を担った現地雇用のプロジェクトスタッフなど日本側の投入は、専門家とカウンターパートとの信頼関係の構築、プロジェクト関係者間の円滑なコミュニケーションに役立ち、効率的・効果的なプロジェクト運営を可能にした。

(2) 実施プロセス

プロジェクトの開始当初、2年次以降は全国75郡を対象にするとしていたが具体的な普及方法は決まっていなかった。1年次の終わり（2014年5月）に日本がSSRPにPRS無償資金協力による財政支援することが閣議決定され、9月にはその約半分をSIP活性化の全国普及のために予算措置することがネパール財務省とJICA事務所間で合意された。この決定を受けて、第2年次からプロジェクトとDoEで費用を負担してSIP活性化のための普及活動を全国で展開できるようになった。この点は、カウンターパートの主体性を喚起・強化し、本プロジェクトの有効性と効率性、一部持続性を高める要因になり、インパクトの発現にもつながった。

プロジェクト開始後に、調整委員会の下にDoE、NCED、CDCのメンバーから成るT3とT5を設置した（脚注3参照）。これら3機関のカウンターパートがプロジェクト活動の一部を担ったことで、彼らの主体性や責任感の醸成、日本人専門家との意思疎通の円滑化、3機関の連携・協調の促進などプラスの効果をもたらした。本プロジェクトの妥当性や有効性、効率性、一部持続性を高めるのに貢献した。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容

特になし。

(2) 実施プロセス

3-2の(3)で述べたとおり、①ネパールの会計第2三半期(2014年11月から2015年3月)にSSRPからDoE、DEOに対する予算措置が遅れ、多くの郡でRCと学校レベルのワークショップ開催が遅れた、②2015年4月と5月のゴルカ大地震により、一部の学校でSIP作成・実施が遅れた、③2015年7月と8月の大雨による道路封鎖で、一部の学校に対する緊急支援物資の輸送が遅れた、④2015年9月から2016年1月のインド国境封鎖による深刻な燃料不足で、一部のモニタリング活動が計画どおり行えなかった一の4点が効率性をやや低めており、実施プロセスの問題を惹起した要因である。

3-5 結論

本プロジェクトによって、形骸化していた SIP が全国的に活性化しつつあることを確認した。成果 1 と 4 は達成しており、成果 2 は指標の一部に不備があったが、検証郡とモニタリング強化郡でのベースライン調査とエンドライン調査結果から、検証 4 郡でのモデル有効性は実証されたと評価でき、達成されたとみなした。SISM モデルの全国普及を行う成果 3 の活動は、SSRP に拠出された日本の PRS 無償資金協力が活用されたこともあり、順調に実施されている。プロジェクト目標はベンチマークと目標値が未設定のため、早急に設定が必要である。上位目標は、教育セクター全体でめざすべきスーパーゴールが設定されているため、プロジェクト終了 3 年後に発現し得るアウトカムで、プロジェクトの介入との相関関係が特定できるものに設定し直す必要がある。5 項目評価については、本プロジェクトの妥当性は高く、有効性と効率性ともにやや高く、中間レビュー時点でもポジティブなインパクトが発現していた。持続性は中程度と判断しており、本プロジェクトの持続性を担保するためには、カウンターパートが日本人専門家の支援を受けながら以下に述べる提言をプロジェクト終了時まで確実に実施することが望ましい。

3-6 提言（プロジェクト終了までに実施すべき事項）

(1) プロジェクト終了までに実施すべき事項

1) PDM バージョン 1 の改訂

プロジェクトの直接、中期的なアウトカムを的確に表すようプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix : PDM）バージョン 1 を改訂し、上位目標や一部の指標を修正することを提案する。またプロジェクトは指標のベンチマークと目標値を早急に設定する必要がある。PDM バージョン 2 への速やかな改訂を提案する。

2) プロジェクトの主な活動が引継がれるための実施体制の特定

プロジェクトの残り 16 カ月で、そのうち 6 カ月間は地震によって遅れた活動と追加された活動を実施するために延長された。プロジェクト実施期間中、日本人専門家とプロジェクト雇用のスタッフが活動を牽引してきた。今後、DoE の関係部署間（プログラム・予算課、公立校管理課、モニタリング課など）で、プロジェクトの主な活動をどのような体制でどのように引き継ぐか明確にすべきである。プロジェクト効果の持続性を担保するためにも、これらの関係部署間の役割、責任、担当すべき主な活動を特定する必要がある。

3) SMC や PTA メンバー向けの SIP オリエンテーションを実施するための予算確保の試み

学校での SIP 作成・実施のためには、SMC や PTA メンバーの積極的な参加が重要である。SMC のメンバーは 3 年、PTA メンバーは 2 年に一度交代となるため、これら新規メンバーに対する SIP オリエンテーション実施が必要であり、DoE は SSDP の能力開発の活動の一部として必要な予算の確保を試みるべきである。

4) 手厚い支援が必要な学校や SMC の特定と、SIP 作成・実施のための支援とフォローアップなど具体措置の検討

公立校間でも学校の管理能力に非常に大きな違いがあることが明らかである。校長や教員、コミュニティ関係者が強いリーダーシップを持っている場合は、学校がより適切に管理・改善されている傾向にある。対照的に、そうしたリーダーが不在で社会的・経済的弱者グループに属する生徒や両親が多く占めるような学校では、RP や視学官からの手厚いフォローアップやファシリテーションが必要な状況がある。

しかし RP や視学官は、業務過多や予算不足、アクセスの問題などの理由により担当する学校レベルの SIP 作成ワークショップのモニタリングやフォローアップを十分に行えていない現状もある。インタビューした RP や視学官からは、SIP 作成や実施の経験や優良事例を、定例の月例会合とは別に校長や RP、視学官たちと共有していくべきであるとの提案があった。そのほか、RC レベルでの登録教員も、SIP 研修を受けたならば、支援が必要な学校の SIP 作成や実施のフォローができるのではという意見も出された。

プロジェクトで、手厚い支援が必要な学校や SMC 向けの SIP 作成・実施のための支援とフォローアップなど具体的措置を考案・検討していくことを提言する。

5) 学校運営改善のための能力向上プログラム提言書の更新

2014 年 6 月に検証郡での介入経験をもとに、プロジェクトは学校運営改善のための能力向上プログラム提案書を作成した。現在実施中の 5 郡でのモニタリング結果や 2016 年 8 月に予定されているエンドライン調査結果を踏まえて、プロジェクトはこの提案書を改訂すべきである。改訂した提案書には、中間レビューの提言を踏まえて必要な措置も含めていくことやプロジェクト終了に向けて、あるいは終了後を見通して、必要な実施体制や活動、予算等も加えることが求められる。

3-7 教 訓

- (1) 実施機関の積極的なプロジェクトへの参加は、円滑なプロジェクト運営と持続性の担保に重要である。

プロジェクトは実施機関の DoE や NCED、CDC のカウンターパートから成る T3 と T5 を設置し、プロジェクト活動に取り組んできた。T3 と T5 メンバーと日本人専門家間での一連の議論を通じて連携・協調が促進され、カウンターパートの主体性や責任感の醸成、研修プログラムや教材の開発、カスケード方式の SIP 研修の実施などを可能にしてきた。このような実施機関が積極的に参加できる効果的な実施の枠組みは、円滑なプロジェクト運営と持続性の担保に重要である。

- (2) 長期間の支援が相乗効果の発現に有効である。

JICA は SISM1 (2008 ~ 2011 年) 以降、学校運営改善への支援を行ってきた。SISM1 とその後のフォローアップ協力期間 (2011 ~ 2012 年) で、DoE やダディン郡とラスワ郡の DEO の組織・制度面の能力が強化され、本プロジェクトで行う全国普及の基盤ともなった。プロジェクトのカウンターパートの中には SISM1 や他の JICA プロジェクトに従事していた者も含まれており、日本人専門家やプロジェクト雇用の現地スタッフとの信頼関係に基づく良好な関係が既に築けていたことから、プロジェクトの円滑な運営やポジティブなインパクトの発現にもつながった。長期間、段階的なアプローチをとってきたことが、本プ

プロジェクトの全国普及にみられるような相乗効果発現に有効だったといえる。

(3) 複数援助スキームのタイミングよい実施は、相乗効果を生む。

SISM1 の実施中から同じ DoE に個別専門家（教育アドバイザー）が派遣されており、プロジェクトは同専門家との情報交換や、助言を受けて PIM に SIP 作成・更新を記載するなど、協力・連携を行ってきた。また同専門家と DoE、教育省、日本大使館、JICA 事務所、JICA 本部、プロジェクトの連携・協力により、SSRP に提出された PRS 無償資金協力の一部が SIP 活性化のための全国普及に活用されるようになった。モデル開発と普及を行う JICA の技術協力プロジェクトの多くは、プロジェクト期間中にモデル開発と限定的な地域での普及を行っても、先方機関が予算を確保できないことに起因して全国普及を行えていないという課題に直面している。本プロジェクトの場合は、タイミングよく PRS 無償資金協力が個別専門家の連携・協力もあって行われたため、相乗効果を生むことに成功したといえる。

第1章 調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯

ネパール連邦民主共和国（以下、「ネパール」と記す）では国際的な目標である「万人のための教育(Education for All : EFA)」に則って初等教育修了率90%の達成への努力が続けられている。2017年の初等教育就学率は90%でアクセスの面では改善がみられるが、教育の質には依然として課題が多く、例えば、基礎教育の最終学年である8年生まで到達する子どもの割合（8年生までの残存率）は2017年には75%であり、14程度の多くの子どもが基礎教育を修了できていない状況である。

こうした課題を改善するために、教育省は2015年から学校セクター改革計画(SSRP)を実施し、教育へのアクセスと質の向上を図っている。SSRPでは、カリキュラム改訂や教員再研修などを進めるとともに、教育行政の地方分権化と住民参加による学校運営強化を重要戦略のひとつに掲げている。多彩な地域ニーズに合致した教育の提供には、地方教育行政や地域社会の役割は重要で、教育省は、各学校に学校運営委員会(SMC)の設立を義務づけ、SMCを中心に作成する学校改善計画(SIP)に基づいた学校運営や教育環境の改善を推進してきた。

この仕組みを効果的に機能させるため、教育省の実施部門である教育局(DE)はJICAの協力を得て「小学校運営改善支援プロジェクト・フェーズ1(SISM1)」(2015～2017年)を実施し、対象2郡で住民参加によるSMCの学校運営能力の向上や地方の教育行政官による学校運営の支援強化を通じて、SISMモデル(学校運営改善のための地方教育行政官とSMCの能力強化モデル)を開発した。またフォローアップ協力期間(2017～2018年)には、DEがSISM1の経験を踏まえて、SIP作成ガイドブック(BS2017年)を2017年に策定した。現在、教育省が実施する学校セクター改革計画(SSRP、2015～2018年)では、教育行政の地方分権化やSMCを中心とした学校運営が重要戦略のひとつとして位置づけられている。しかし、SIP作成ガイドブックに基づきSIPを作成、実施している学校は限られており、全国的にみてSIPは形骸化している。

このような状況から、ネパール政府はSIPを活性化させるため、SMCや地方の教育行政官に対する研修やモニタリング、フォローアップを含めた包括的な制度強化をめざす技術協力を日本政府に要請した。この要請に基づき、2017年に事前評価調査団が派遣され、案件形成に必要な情報の収集・分析や同国政府とプロジェクトの実施についての協議・合意がなされ、2017年3月にJICAネパール事務所長と教育省計画局次官補との間で実施協議の討議議事録(Record of Discussion : R/D)が署名・交換された。

このR/Dに基づき、本プロジェクトは2017年6月から2020年2月までの3年7カ月間の予定で実施されており、これまで10名の専門家(総括/教育行政、副総括/SSRPにおける学校運営改善技術支援1 広報・普及2、研修管理/SIP作成・実施体制強化、モニタリング・評価1/教育政策、学校運営1 SSRPにおける学校運営改善技術支援2、広報・普及1、広報・普及3、防災教育/モニタリング・評価2、教育行政2)を複数回派遣してきた。プロジェクト実施中、2015年の4月、5月に発生したゴルカ大地震によって、緊急支援に係る活動の追加と震災による活動遅延への対応として、プロジェクトの6カ月間延長が先方政府と合意されている。これまでの実績を確認し、評価5項目の観点からレビューを行い、プロジェクトの残り期間の課題と今後の方向性について確認することを目的に、2017年2月、中間レビュー調査団が派遣された。

1-2 プロジェクト概要

本プロジェクトは DE を主要なカウンターパート機関として、NCED や CDC とも協力のうえ SIP を推進する SISM モデルを更新・開発し、検証対象郡でモデルの有効性を検証するものである。検証された同モデルを、中央と地方の教育行政機関の学校運営の支援能力の強化を通じて全国に普及し、基礎教育のアクセスと質の改善に貢献する学校改善をめざしている。2年次（①～②年）には、SSRP に拠出された日本の貧困削減戦略支援（PRS）無償資金協力の一部が SIP 全国普及に予算措置されることになり、プロジェクトと DE が費用分担のうえ全国普及を進めている。また、②年4月、5月のゴルカ大地震を受け、全国の甚大被害 4 郡のうち、援助受け入れが少ない3郡を対象にした緊急支援を本プロジェクトの成果4として行うことになった。

(1) 上位目標

基礎教育のアクセス・質が改善される。

(2) プロジェクト目標

全国の小学校において、学校改善計画（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。

(3) 成果

成果1	基礎教育のアクセスと質の改善に向けた SIP の策定・実施が有効に機能するための「モデル」が開発される。
成果2	「モデル」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。
成果3	中央及び地方の教育行政機関の学校運営の支援能力が強化される。
成果4	地震の被災地、シンズリ郡、ラメチャップ郡、オカルドゥンガ郡の3郡のすべてのコミュニティスクールに指導教材・学習教材の供与の緊急支援が、学校のニーズに基づき適切かつタイムリーに行われる。

1-3 調査の目的

- ① 必要に応じて、プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）の改訂を行う。
- ② PDM に沿って、投入実績、活動実績、計画達成度を確認する。
- ③ 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、プロジェクトの目標達成度及び成果等を評価する。
- ④ プロジェクト終了時までにはプロジェクトの目標達成に向けての必要な活動を実施できるための提言を行う。
- ⑤ 他プロジェクトの実施にも適用できるため、教訓の取りまとめを行う。

1-4 調査団の構成

担当分野	氏名	職位
団長/総括	田中 紳一郎	JICA 国際協力専門員 (教育)
協力企画	ゾウゾウアウン	JICA 人間開発部基礎教育第一チーム
評価分析	島田 俊子	アイ・シー・ネット株式会社

1-5 調査日程

日程	行程
2月7日(日)	2:45 ネパール到着(評価コンサルタント)(TG9) 4:00 カウンターパートと専門家との協議[教育局(DE)]
2月8日(月)	9:00 JICA ネパール事務所との協議(JICA ネパール) 11:00 合同評価団内協議(教育省) 2:00 カウンターパートと専門家とのキックオフミーティング(DE) 4:00 カウンターパートインタビュー[国家教育開発センター(NCED)] 5:00 カウンターパートインタビュー[カリキュラム開発センター(CDC)]
2月9日(火)	資料整理 2:00 専門家インタビュー
2月10日(水)	チトワン郡への移動
2月11日(木)	8:00 郡教育局と協議(チトワン郡教育局) 10:00 学校訪問(Dwarik ds 中等学校)、校長、教員、SMC/PTA との協議 4:00 学校訪問(Rastriy 初等学校)、校長、教員、SMC/PTA との協議
2月12日(金)	10:00 学校アドバイザーとの協議(チトワン郡教育局) 11:00 リソースパーソンとの協議(チトワン郡教育局) 4:00 コンタクトパーソンとの協議(チトワン郡教育局)
2月13日(土)	資料整理
2月14日(日)	タナフ郡への移動 2:45 ネパール到着(協力企画)(TG9)、タナフ郡への移動 8:00 内部協議
2月15日(月)	9:00 タナフ郡教育局長への表敬訪問 10:00 学校視察(Shid 初等学校)、校長、教員、SMC/PTA との協議 4:00 学校視察(Satya wati 高等学校)、校長、教員、SMC/PTA との協議
2月16日(火)	8:00 リソースパーソン(RP)との協議(タナフ郡教育局) 10:00 学校アドバイザーとの協議(タナフ郡教育局) 2:00 コンタクトパーソンとの協議(タナフ郡教育局) 3:00 カントマンズへの移動
2月17日(水)	10:00 カリキュラム開発センター(CDC)との協議

2月8日(木)	0:0 学校運営セクションとの協議 11:0 予算課との協議 2:4 ネパール到着(団長)(TG9) 4:0 内部協議
2月9日(金)	資料整理
2月10日(土)	0:0 内部協議
2月11日(日)	0:0 教育省、Joint Secretary への表敬訪問 2:0 合同評価団内協議
2月12日(月)	3:0 カウンターパートと専門家との協議
2月13日(火)	3:0 カウンターパートと専門家との協議
2月14日(水)	9:0 ユニセフとの会議 2:0 財務省との協議 午後 調整委員会(Co-ordination Committee: CC) 会合準備、報告書の最終化
2月15日(木)	0:0 CC 会合、ミニッツ署名 2:0 教育省、DE 関係者との協議(今後の協力について) 5:0 JICA ネパール事務所報告
2月16日(金)	3:5 ネパール出発(TG10)
2月17日(土)	6:5 東京着(TG11)

第2章 評価の方法

2-1 調査方法

本調査は、『新 JICA 事業評価ガイドライン第 1 版』と『JICA 事業評価ガイドライン第 2 版』に沿って、ネパール側と JICA が選出した合同中間レビューチームにより、以下の調査方法に基づき実施された。

(1) プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) の検証

「小学校運営改善支援プロジェクト・フェーズ 2 (SISM2)」の中間レビュー調査を行うにあたり、2015 年 3 月 11 日の討議議事録 (Record Discussion : R/D) と一緒に合意されたプロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) バージョン 0 と、2015 年 4・5 月のゴルカ大地震後の 2015 年 8 月に緊急支援を追加・修正した PDM バージョン 1 案¹について、その内容や修正点などを確認した。

表-1 のとおり、PDM バージョン 0 から 1 案への修正では、緊急支援として成果 4 と三つの指標、活動が追加された。モデルの検証郡とモニタリング強化郡を対象としたベースライン調査やインパクト調査が 1 年次に終わっているが、成果 2 の指標のベンチマークとなる値や目標値は PDM バージョン 1 案でも未設定のままである。またプロジェクト目標の指標の一部も数値が設定されていなかった。PDM がプロジェクト運営・モニタリングのツールとして、十分活用されていないことが推察された。上位目標は、プロジェクト終了 3 年後に発現が予想される開発効果というよりは、ネパールの教育セクター全体のめざすべきスーパーゴールが設定してあった。このほか、第三者には解釈が分かりづらい一部指標が見受けられた。

PDM は中間レビューだけでなく、終了時評価と事後評価のベースにもなるため、速やかにベースラインデータと目標値を設定すること、客観的で適切な指標を用いること、プロジェクト介入との関係が測れる上位目標に修正することが重要であり、対処方針会議で協議した結果、中間レビュー調査期間中に PDM を改訂することになった。現地調査期間中に PDM を改訂することを中間レビューチームが提案し、カウンターパートと専門家と議論して修正案、PDM バージョン 2 を作成した(詳細は第 6 章 PDM の改訂を参照)。この改訂版 PDM バージョン 2 は、中間レビュー調査期間中に行われたプロジェクトの調整委員会 (CC) で承認された。中間レビュー調査は PDM バージョン 1 案をもとに評価し、今後行われる終了時評価調査は PDM バージョン 2 を用いることを想定している (PDM バージョン 2 は付属資料 1 「ミニッツ (2) PDM バージョン 2」を参照)。

¹ 2015 年 8 月の運営指導調査時にネパールと日本の関係者間で修正協議済みだったが、ネパール側の署名者の多忙が理由で署名が済んでいなかったことから、本中間レビュー調査時に行った。

表－1 PDMバージョン0からバージョン1案への修正点

PDMバージョン1案(2017年8月に協議済み)での修正点	修正理由
<p>【成果4】地震被害を受けたシンズリ郡、ラメチャップ郡、オカルドウンガ郡の全公立小学校に対し、学校のニーズに応じた緊急支援（教材の提供）が実施される。</p> <p>指標1：計画策定段階で、学校の緊急的なニーズが十分考慮される。</p> <p>指標2：緊急支援対象3郡の全リソースパーソン（RP）全員が緊急支援教材の活用について指導を受ける。</p> <p>指標3：緊急支援対象3郡の全公立小学校が緊急支援教材を使う。</p>	<p>2015年4月、5月に起きたゴルカ大地震の被害が甚大なため、JICA本部は教育局（DoE）と協議し、本プロジェクトを通じて被災した郡の公立校に緊急支援することになったため、2017年8月のJICA運営指導調査時に成果4を追加した。</p>

(2) 評価デザインの作成

このようなPDMの検証とともに評価デザインの検討を行い、評価グリッドを作成した（付属資料2「評価グリッド」を参照）。

(3) 関連資料のレビュー

本調査でレビューしたのは、本プロジェクトの実施協議報告書やR/D、プロジェクトの業務計画書、年次進捗報告書、年次完了報告書、各種調査報告書などである。またプロジェクトで改訂した学校改善計画（SIP）作成ガイドブック（BS²2017年）や学校レベルワークショップマニュアル、学校自己アセスメントチェックリスト、新たに作成したSIP学校防災補助教材、ホームページ、ニュースレターなどを入手しこれらを分析・整理した。このほか、ネパールの教育セクタープログラムである学校セクター改革計画（2015～2017年、SSRP）の年次戦略実施計画書/年次活動・予算計画（ASIP/AWPB）、次期セクタープログラムの学校セクター開発計画（2018～2020年、SSDP）案、郡教育事務所（DEO）への指示書であるプログラム実施マニュアル（PIM）、国家開発計画である第3次3カ年計画（2014～2016年度）、外務省の対ネパール経済協力方針（2017年）や事業展開計画（2017年）、JICA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（2017年）など関連政策や教育セクターに関する資料をレビューし、プロジェクトの実績や実施プロセス、プロジェクトの外部環境を確認した。

(4) プロジェクト関係者への質問票配布

現地調査前に、知見、ノウハウ、経験の共有状況や成果とプロジェクト目標の達成状況、上位目標の達成見込み、投入の質・量とタイミング、実施プロセスなどに関する質問票を作成し、日本人専門家とネパール側主要カウンターパートに配布した。カウンターパート

² ネパールで使われている太陽暦ビクラム暦

は、プロジェクトの活動計画作成や実施監理を行うテクニカル・タスクフォースチーム（T3）と指導員研修のためのテクニカル・タスクフォースチーム（T5）メンバーである4名を対象に配布し、11名から回答があった。日本人専門家は前総括を含む6名に配布し、全員から質問票の回答を得て分析した。短期間の派遣で活動の一部に従事する専門家には質問票を配布しなかった。

(5) プロジェクト関係者に対するインタビュー

活動実績の確認と質問票の回答をもとに、知見、ノウハウ、経験の共有の効果や実施プロセス、プロジェクトによって引き起こされた変化などに関する補足情報を収集するため、プロジェクト関係者に対してグループでインタビューを行った。対象はカウンターパート8名で、所用時間は1時間から1時間半程度だった。日本人専門家やプロジェクトが雇用しているネパール人スタッフには、必要に応じて質問票の回答や活動に関する事実確認を行った。● 年11月末からDEに派遣されているJICA個別専門家の教育アドバイザーにも、インタビューを行った。

中央関係者以外にも、チトワン郡とタナフ郡のDEOを訪問し、①郡教育事務所所長（DEO）³、②SIPのコンタクトパーソン（DEO副所長やDEO職員）、③リソースパーソン（RP）⁴、④視学官（スクールスーパーバイザー）にもそれぞれインタビューした。RPと視学官は4～5名程度、DEOに選出してもらいインタビューを行った。このほか、二つの郡でそれぞれ小学校と中学校の2校、計4校を訪問し⁵、各学校の校長や教員、学校管理委員会（SMC）やPTAのメンバー、保護者、コミュニティ住民たちに対するグループインタビューを2時間程度行った。

2-2 主な調査項目

調査項目は、プロジェクトの実績の確認、実施プロセスの把握、評価5項目の観点による評価に分けられる。詳細は付属資料2「評価グリッド」を参照のこと。

(1) プロジェクトの実績の確認

作成した評価グリッドをもとに、プロジェクトの投入実績、成果とプロジェクト目標の達成度、上位目標の達成見込みについて確認した。

(2) 実施プロセスの把握

プロジェクトの実施プロセスを把握した。主な調査項目は、プロジェクト運営と活動の進捗状況、モニタリングの実施状況、関係者間のコミュニケーション、技術や技能の移転手法、

³ 郡教育事務所（DEO）のトップは District Education Officer（郡教育事務所所長）で、ネパールでは略称を事務所と同じ DEO を使う。

⁴ 学校管理と監督業務のため、各郡は就学人口や地形的な条件によって3～2のクラスターに分かれており、それぞれのクラスターには DEO が管轄する RC が設置されている。RC には、クラスター内の教員から選出されたリソースパーソン（RP）が配属されている。RP は DEO と学校、教員をつなぐ機能を担い RC は各郡の視学官が監督、評価する。

⁵ チトワン郡とタナフ郡は直接プロジェクトが介入した郡ではないが、プロジェクトが支援して開発した研修や教材を使って、SIP 活性化のためのモデルの普及を全国の公立校で進めているため、プロジェクトの直接介入がない場合の進捗や効果を確認できるとして、プロジェクト側の提案で中間レビューの訪問対象として選んだ。各郡2校（小学校と中学校）は SIP に熱心な学校とそうでない学校を選定するよう、中間レビュー調査団はプロジェクトを通じて DEO に依頼した。

実施機関の主体性についてである。

(3) 評価5項目に基づく評価

評価5項目、すなわち妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性の観点から、プロジェクトを、評価グリッドに沿って評価した。各評価項目の視点を以下に示す。中間レビュー調査のため、妥当性と効率性については、これまでの実績と現状に基づいて評価する。有効性とインパクト、持続性については、これまでの実績と活動状況から分析し、中間レビュー時点の予測や見込みを検証する。

妥当性	プロジェクト目標や上位目標、プロジェクトの対象グループのニーズ、相手国側の政策や日本の援助政策との整合性があるかなど、プロジェクトの正当性、必要性を検証する。
有効性 (予測)	プロジェクトの実施による対象グループへの便益を確認し、プロジェクトが有効であるか否かを検証する。
効率性	プロジェクト資源の有効活用という視点から、効率的であったか否かを検証する。
インパクト (予測)	プロジェクトの実施がもたらす、より長期的な効果や波及効果を検証する。
持続性 (見込み)	プロジェクト終了後、プロジェクトにより発現した効果が持続するか否かを検証する。

2-3 評価上の制約

本プロジェクトは、全国5郡の約3万校の公立校を対象にSIP活性化のためのモデル普及に取り組んでいる。中間レビュー調査は時間的な制約もあり、2郡の4校だけ訪問・インタビューした。訪問校はSIPに熱心な学校とそうでない学校を訪問したい旨、事前にプロジェクトを通じて要望を出したが、各DEOが選んだこともあり、結果的にSIPに比較的熱心に取り組んでいる学校だった。

第3章 プロジェクトの実績

3-1 実績の確認

実績を確認する期間は、プロジェクトの開始から〇年2月の中間レビュー調査時までで、日本側とネパール側の投入実績や各成果とプロジェクト目標の達成状況について検証した。プロジェクト終了3～5年後に達成が見込まれる上位目標については、中間レビュー調査時点での達成見込みも確認した。実績確認の結果を以下に述べる。

3-1-1 日本側の投入実績

(1) 専門家の派遣

これまで専門家は累計〇名が派遣され、その分野は、①総括⁶/教育行政、②副総括/SSRPにおける学校運営改善技術支援1 広報・普及2、③研修管理/SIP作成・実施体制強化、④モニタリング・評価1 教育政策、⑤学校運営1 SSRPにおける学校運営改善技術支援2、⑥広報・普及1、⑦広報・普及3、⑧防災教育/モニタリング・評価2、⑨教育行政2である。専門家の人月数は、〇年2月末時点で〇M /Mに達した。詳細は付属資料1「ミニッツ (1) 英文報告書」ANNEX 5を参照。

(2) 研修員の受け入れ

〇年5月3日から6月8日まで日本でカウンターパート研修が行われ、教育省1名、DE 3名、カリキュラム開発センター(CDC)1名、国家教育開発センター(NCED)1名、リージョン教育局1名、DEO 4名の計11名が参加した。カウンターパートは同研修で、日本の教育制度、学校の現場、学校改善、学校評価などを学んだ。研修員の氏名や所属は、付属資料1「ミニッツ (1) 英文報告書」ANNEX 8を参照。

(3) 機材の供与

日本側が供与した機材は、車両、コンピュータ、デジタルカメラ、その他オフィスやプロジェクト活動に必要な備品で、〇万円が投入されている。機材の使用頻度と状態については、ほとんどの機材が常に使用され状態も良いことがプロジェクト側から報告された。詳細は付属資料1「ミニッツ (1) 英文報告書」ANNEX 7を参照。

(4) プロジェクト活動費

中間レビュー時点までに、カスケード方式のSIP研修や学校レベルワークショップ開催費、ベースライン調査やエンドライン調査などの調査費、現地雇用スタッフの給与、教材の製本・印刷費などプロジェクトの活動費として〇万ルピーが投入されている。詳細は付属資料1「ミニッツ (1) 英文報告書」ANNEX 6を参照。

⁶ 総括は〇年に前総括退職の理由で交代したため、これまで2名派遣されている。

3-1-2 ネパール側の投入実績

(1) カウンターパートの配置

中間レビュー時点で配置されているプロジェクトのカウンターパートは2名（教育省2名、DE 0名、NCED 5名、CDC 4名）である。プロジェクト開始から人事異動のためカウンターパートの交代が頻繁に起きた。付属資料1「ミニッツ（1）英文報告書」ANNEX 3を参照。

(2) プロジェクト運営費

DE は、プロジェクトが開始された04年度から06年度までのSIP作成・更新のための予算措置として、4億0万ルピーを配賦した。05年度と06年度の予算は、SSRPに拠出された日本の財政支援である貧困削減戦略支援（PRS）無償資金協力の約3億円⁷も含んでいる。詳細は付属資料1「ミニッツ（1）英文報告書」ANNEX 4を参照。

(3) 施設提供

DE は、日本人専門家とプロジェクトスタッフのために執務室を同局内に提供している。

3-1-3 成果（アウトプット）の達成状況

PDMバージョン1案に照らし合わせた、四つの成果（アウトプット）の達成状況は以下のとおりである。

成果1	基礎教育のアクセスと質の改善に向けたSIPの策定・実施が有効に機能するための「モデル」が開発される。
-----	----------------------------------------------------

指標11	SIP作成ガイドラインが教育分野のアクセスと質の改善のための内容を盛り込むように改訂される。
------	------------------------------------------------

指標11は既に達成されたといえる。DE は、0年3月小学校運営改善支援プロジェクト・フェーズ1（SISM1）フォローアップ時にJICAの支援を得てSIP作成ガイドブック（BS0）を作成、全学校に配布した。プロジェクト開始後、同ガイドブックに従ったSIP作成がほとんど実践されない現状を踏まえ、T3メンバーとT5メンバー、日本人専門家チームを中心にガイドブックが点検され、修正事項を協議した。例えば、学習達成度の平均値の計算方法（計算式と計算例）を記載し読者の理解を促す等の改善である。また費用をかけない学校改善活動「ゼロ予算活動」も同ガイドブックに追記された。これらを反映したSIP作成ガイドブック（BS0）改訂版は作成済である。

⁷ 日本政府はネパールの財政年度0年7月からSSRPに2年間で6億円の財政支援を行っている。日本、ネパール双方の関係者の尽力により、20年9月3日と0年7月0日、ネパール財務省の次官補とJICAネパール所長の間で、上記財政支援の約3億円（1億000万円/年）は、学校管理の能力向上や地震の災害復旧関連の予算に充てることを合意した。この財政支援によりSISMモデルの全国普及のための資金として活用されている。

指標 12	モジュール、モニタリング・ツール、指導員研修（ToT）教材等の研修パッケージが開発される。
-------	-----------------------------------------------

以下のような実績からは、指標 12 は達成されたといえる。

プロジェクトでは SISMI での経験を踏まえて、①学校レベルワークショップ、②4階層のカスケード方式指導員研修、③ SMC/PTA と教育行政官、視学官、RP による SIP モニタリング、④研修用教材の 4 要素から構成される SISM モデルを更新・開発した。図-1 のとおり、4 階層のカスケード方式の指導員研修は、①中央/リージョンレベルの指導員研修、②郡レベル指導員研修、③リソースセンター（RC）レベル指導員研修、④学校レベルワークショップが含まれる。



注：ME は教育省、SS は視学官
出典：SISM2 第 1 年次業務完了報告書（和文要約）

図-1 SISM モデルのカスケード方式の指導員研修

表-2 に示すとおり、改訂版学校レベルワークショップマニュアル⁸、改訂簡易版学校自己アセスメントチェックリスト（SSA チェックリスト）⁹、チャイルド・フレンドリー・スクール・ポスター、参考資料集が教材として作成された。このほか、①リージョンレベル指導員研修のファシリテーター用のオペレーショナルガイド、②郡レベル指導員研修のファシリテーター（指導員）のオペレーショナルガイド、③ RC レベル指導員研修のファシリテーター用のオペレーショナルガイドの 3 種のオペレーショナルガイドと全国の教育研修センター（ETC）講師に対する指導員用マニュアルをプロジェクトは作成した。¹⁰ 年の震災後は、

⁸ SISMI は、学校レベルワークショップのファシリテーター用「SMC/PTA 研修ガイド・ブックレット」を 0 年 5 月に初版を作成し、その後、0 年 1 月に第 2 版として改訂した。本プロジェクトはこの第 2 版をさらに改訂し、学校レベルワークショップマニュアルとして印刷・配布した。

⁹ 学校自己アセスメントチェックリストは、SISMI 開始前から政府機関や NGO によって使われており、SISMI でも学校の現状分析や、学校関係者や住民のワークショップへの参加を促すツールとして採用した。同チェックリストは指標が 4 も含まれており、ワークショップ参加者には負担となっていることが判明したため、本プロジェクトで 2 項目まで指標を減らして改訂した。

防災教育の重要性と必要性が高まり、SIPの一部となる学校防災補助教材が作成・印刷された。また、当初の計画にはなかったが、DEからの要請により、プロジェクトでは社会監査ガイドライン改訂版の印刷・配布にも協力した。

表－２ 研修教材の配布数

	研修教材	配布数				合計
		リージョナル指導員研修	郡レベル指導員研修	RCレベル指導員研修	その他	
1	改訂 SIP 作成ガイド学校ブック	8	8	2	113	9
2	改訂版学校レベルワークショップマニュアル	8	8	2	8	9 5
3	改訂 学校自己アセスメントチェックリスト	8	0	2	3	8
4	参考資料集	8	8		2	8 0
5	チャイルド・フレンドリー・スクール・ポスター	8	8		1	6 2
6	学校防災補助教材		0	9		0 5
7	改訂版社会監査ガイドライン		0	9		0 5

出典：SISM2 第2年次業務完了報告書（和文要約）、プロジェクトから入手した情報

指標 1 3	全国的な研修・モニタリングの仕組みが開発される。
--------	--------------------------

以下のような実績から、指標 1 3 は達成されたといえる。

指標 1 2 で既述のとおり、プロジェクトは4段階のカスケード方式指導員研修パッケージを開発した。3年次には持続性を担保するため、カスケード方式指導員研修のうち郡とRCレベルについては、既存のDEO月例会とRCの月例校長会に組み込んで実施している。このほか、2年次からはNCED傘下の教育研修センター（ETC）が毎年行っている校長研修とRP研修で行われているSIPに関するセッションを実践的な内容にするよう、プロジェクトが開発したSIP研修の教材と手法をカブレプランチョーク郡とチトワン郡のETCで試用した。3年次は、NCEDの協力の下、全国9のすべてのETC指導員を対象にSIP研修を実施し、各ETCの校長研修に内容を反映させる予定である。

また、SMCの四半期会合やSIPの年間計画更新時にSMCと学校が協力して活動の進捗をモニタリングするように学校レベルのワークショップを通じて周知がなされた。このほか、プロジェクトからDEに依頼し、全国のDEOが使用する既存のモニタリングフォーマットにSIP研修の進捗やSIPの作成状況を記載できるようにした。

指標 14	学校運営に関するガイドラインがネパール政府により承認される。
-------	--------------------------------

指標 11 のとおり作業を行い、「SIP 作成ガイドブック (BS0 年)」として改訂版が 20 年 DE によって承認された。したがって、指標 14 は達成済みである。

指標 15	SIP プロセスを推進・改善する活動が年次戦略実施計画 / 年次活動・予算計画 (ASIP/AWPB) に載せられる。
-------	-------------------------------------------------------------

以下のような実績から、指標 15 は達成されたといえる。

SSRP の ASIP/AWPB に SIP 作成の項目はプロジェクト開始前からあった。プロジェクトの 2 年次、ネパールの会計年度 0 5 年度から SSRP に提出された PRS 無償資金協力の一部を使って SISM モデルの全国普及が行えるよう、DE プログラム・予算課のカウンターパートと日本人専門家の協議を通じて、表-3 のとおり ASIP/AWPB に明確に記載するようにした。0 34 年度は 1 校の SIP 作成やその他能力開発予算は 0 ルピーにすぎなかったが、0 5 年度は 1 校当たり 0 ルピーに、0 6 年度は小学校が 0 ルピー、中学校が 1 万 0 ルピーと、年々増額されてきている。

表-3 2013/14 年度から 2015/16 年度の ASIP/AWPB での SIP に関する記載

会計年度西暦 (ネパール暦)	活 動	対象	予算 (ネパールルピー)	
0 4 (0 7)	SMC や PTA、校長、その他の関係者の学校改善に関する能力開発で、良い統治や物理的な施設改善、災害管理、SIP、村落教育計画、社会監査などの分野で、改善を担保できる活動		1 億 8 万	
会計年度	活 動	単位	対象	予算
0 5 (0 2)	SIP の準備 / 更新と、学校会計、学校建設、災害管理、SIP、村落教育計画、社会監査など、学校関係者 (SMC、PTA、村落教育委員会、校長、コミュニティベースのグループ) 向けの 3 日間の能力開発活動	学校	2 万 2 校	1 億 3 万

会計年度	活動	単位	対象	単価	予算
06 (03)	SIP 作成と更新、教育の質の向上のために社会監査を通じて学校の社会的説明責任と透明性を向上させる。	学校/ 組織	2万9校	0	2億0万

出典：04年度 ASIP/AWPB、05年度 ASIP/AWPB 05、06年度 ASIP/AWPB（教育省）

【成果1実績のまとめ】

成果1は順調に活動が実施され、成果1の指標はすべて達成されたと判断できる。成果1のSIPの作成・実施が機能するためのモデルは既に開発されたと評価できる。

成果2	「モデル」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21	中央レベル行政官のToTの研修生としての評価が高まる。
------	-----------------------------

プロジェクトは0年1月、中央レベルの指導員研修前後に11名の中央行政官（8名行政官とマスター指導員としてファシリテーターを務めた3名）にSIPガイドラインやハンドブック、作成や促進などに関する自己評価を5段階で行った。表-4と図-2のとおり、ほぼすべての設問で研修後に中央行政官のSIPに関する理解度が一層深まっており、統計的に有意な変化がみられる設問も多い。SIP促進に関する設問では、特にプロジェクトで改訂した簡略版学校自己アセスメントの使い方やゼロ予算活動の推進などで大きな変化がみられ、中央トレーナー研修で具体的な実施方法について学んだと推察できる。

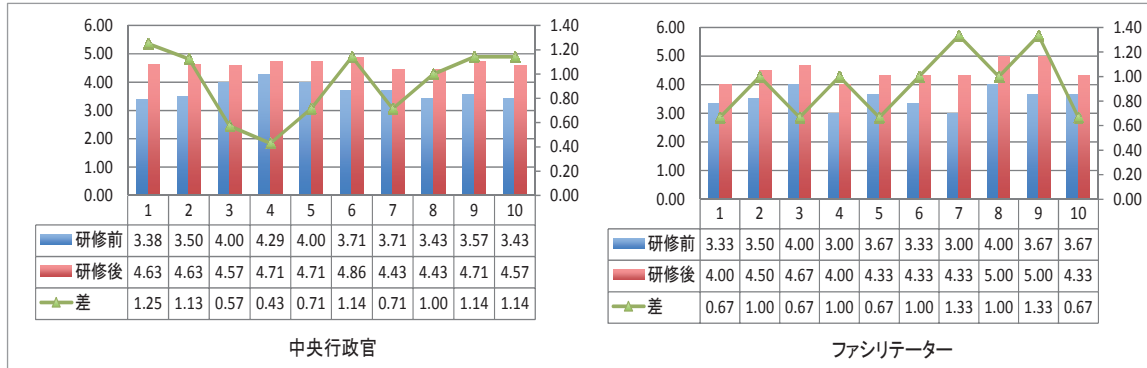
表-4 SIP促進に関する中央行政官への質問と有意水準以上の回答者の有無

SIP促進		有意行政官	有意ファシリテーター
1	私はSIP開発プロセスをどう簡素化するかを理解している。	*	-
2	私はゼロ予算活動が推進できることを理解している。	*	*
3	私はSIP作成ではなく学校運営改善が目標と理解している。	-	-
4	学校運営改善は学習達成度向上につながると理解している。	-	*
5	私は視学官とRPがSIP作成をどう支援できるか理解している。	-	-
6	私はSIP作成に学校自己アセスメントをどう活用するか理解している。	*	*
7	私はSIP実施に学校予算をどう活用できるか理解している。	-	*
8	私はDEがカスケード方式のSIP研修を実施する重要性を理解している。	*	*
9	私はDEOがカスケード方式のSIP研修を実施する重要性を理解している。	*	*

⑩	私はSIP作成ガイドブック(BS⑩)の改善点をDEに提言できる。	*	-
---	----------------------------------	---	---

注：「*」は統計的に5%レベルで有意（確率的に偶然とは考えにくく、意味があると考えられる）。

出典：SISM2インパクト調査（要約）、SISM2英文検証実績報告書（Testig ch ew men Rep t）を基に調査団で和訳



出典：SISM2インパクト調査（要約）、SISM2英文検証実績報告書（Testig ch ew men Rep t）を基に調査団で和訳

図－２ 中央行政官のSIP促進に関する回答の変化

指標 2 2	地方教育行政官のToTの内容に関する理解度が向上する。
--------	-----------------------------

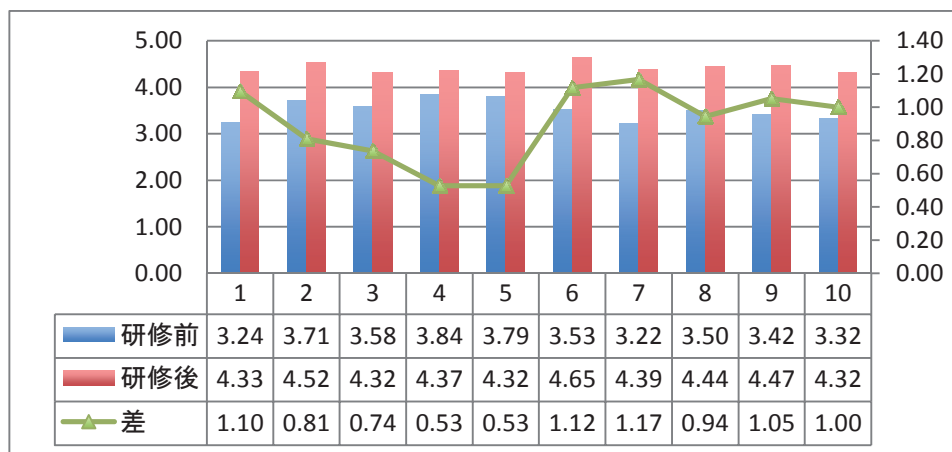
以下の点より、指標 2 2 は達成済みと判断できる。プロジェクトでは、中央指導員研修の参加者 3 名（地方行政官）を対象に、SIPに関する理解度を研修前後の自己評価により把握している。表－5 のとおり、すべての設問でSIPに関する理解度が向上しており、統計学的上有意味な設問もあった。SIP策定や促進に関する理解度を高め、具体的なノウハウを学んだことが確認できる（図－3 参照）。

表－5 SIP促進に関する中央行政官への質問と有意水準以上の回答者の有無

SIP 促進		有意
1	私はSIP開発プロセスをどう簡素化するかを理解している。	*
2	私はゼロ予算活動が推進できることを理解している。	-
3	私はSIP作成ではなく学校運営改善が目標と理解している。	-
4	学校運営改善は学習達成度向上につながると理解している。	-
5	私は視学官とRPがSIP作成をどう支援できるか理解している。	-
6	私はSIP作成に学校自己アセスメントをどう活用するか理解している。	*
7	私はSIP実施に学校予算をどう活用できるか理解している。	*
8	私はDEがカスケード方式のSIP研修を実施する重要性を理解している。	-
9	私はDEOがカスケード方式のSIP研修を実施する重要性を理解している。	*
⑩	私はSIP作成ガイドブック(BS⑩)の改善点をDEに提言できる。	*

注：「*」は統計的に5%レベルで有意な結果であることを示している。

出典：SISM2インパクト調査（要約）、SISM2英文検証実績報告書（Testig ch ew men Rep t）を基に調査団で和訳



出典：SISM2 インパクト調査（要約）、SISM2 英文検証実績報告書（Testi g n ch e e m e n t R e p o r t）

図－３ 地方行政官の SIP 促進に関する回答の変化

指標 2 3 SIP プロセスに対する研修・モニタリングの内容

プロジェクトが開発した SIP 研修の有効性を測るために指標 2 1 や指標 2 2 が、既に設定しており、指標 2 3 の意味や設定の理由が不明なため評価できなかった。

指標 2 4 政策面、制度面、予算面に関する提言と教訓

以下の様な実績より、指標 2 4 は達成したと判断できる。プロジェクトはソルクンプ、ルパンデヒ、ジュムラ、ドティの 4 郡の検証結果から、① SIP ガイドブックの改訂、②既存制度を活用したカスケード方式の研修導入、③学校レベルワークショップ開催と同マニュアルの採用、④ SIP 作成・更新のための予算配賦と具体的活動を DEO への業務指示書であるプログラム実施マニュアル（PIM）に明記、⑤既存の校長研修の SIP セッションを実践的な内容に改訂一などの提言・教訓を導き、SISM モデルの全国普及の戦略に反映させた。

指標 2 5 研修とモニタリング活動を実施した SMC によって作成された SIP の数が XX% から YY% に増加する。

プロジェクトはモデルの有効性を検証するために、上述した 4 郡の検証郡と、これらの郡に隣接するサンクワサバ、ダデルドゥラ、カリコット、カピルバストゥの 4 郡のモニタリング強化郡を対象に、ベースライン調査を 2019 年 9 月に、エンドライン調査を 2020 年 5 月に実施した¹⁰。しかし、中間レビュー時点で、指標 2 5 のベンチマーク XX% と目標値 YY% が設定されていなかった。学校での SIP の作成・更新は通常 4 月から 5 月で、エンドライン調査結果によると、2019 年度の SIP の年間活動計画を作成し始めている学校の割合は、検証 4 郡のうち 3

¹⁰ プロジェクトの和文報告書では「インパクト調査」という用語も一部で用いているが、英文と統一するため、本報告書では成果 2 の検証郡とモニタリング強化郡で行った、「ベースライン調査」と「エンドライン調査」と表記する。なお成果 3 の活動として行った「全国普及のベースライン調査」と 2019 年 8 月に予定されている「全国普及のエンドライン調査」と区別して表記する。

郡は0%、残り1郡も9%である。一方、モニタリング強化郡はダデルドゥラ郡の3%以外は、3%以下と低い。したがって、検証郡でのSIP作成率が高いと判断できる。

表－6 教育年度2014/15年度のSIP年間計画作成の進捗状況

郡		05年度	郡		05年度
検証郡	ソルクンプ	0%	モニタリング強化郡	サンクワサバ	5%
	ドティ	0%		ダデルドゥラ	3%
	ジュムラ	0%		カリコット	3%
	ルパンデヒ	9%		カピルバストゥ	3%

注：各郡0校、合計0校をサンプル校として調査した。

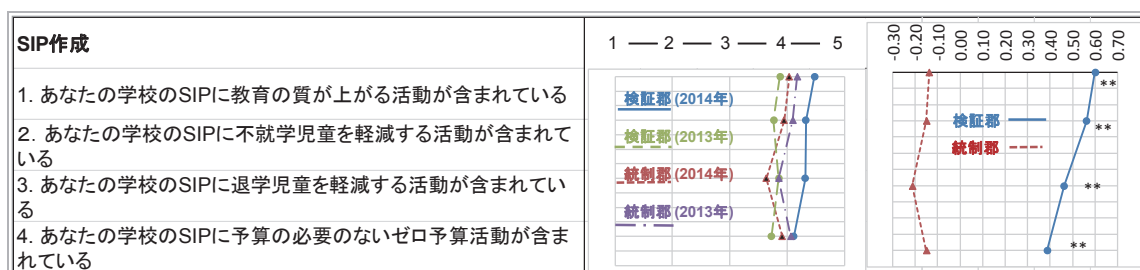
出典：SISM2インパクト調査（要約）、英文検証実績報告書（Testi ch e e m e n R e p t）

指標26	研修とモニタリング活動を実施したSMCによって実施されたSIPの数がXX%からYY%に増加する。
------	--------------------------------------------------

上述のとおり検証郡とモニタリング強化郡でのエンドライン調査の実施時期は0年5月でSIPの年間計画策定時だった。そのため、指標26の「SIPの実施数」は調査していないことから評価できなかった。

指標27	基礎教育のアクセスと質の改善に関する活動が、研修とモニタリング活動を実施したSMCのSIPで計画される。
------	------------------------------------------------------

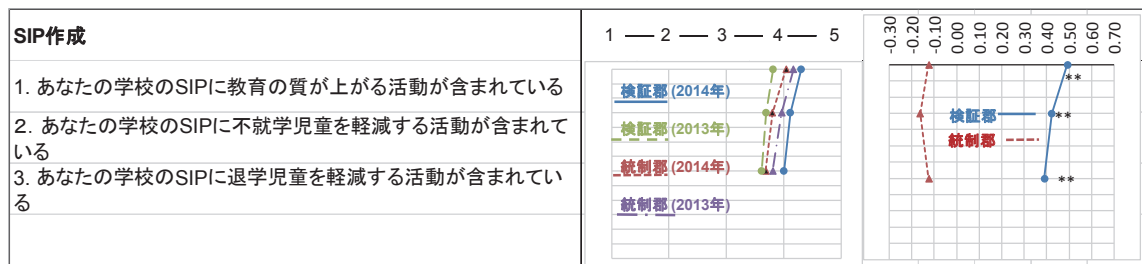
指標27は達成したとみなせる。プロジェクトは、検証郡とモニタリング強化郡でのベースライン調査とエンドライン調査で、①退学児童の軽減、②未就学児童の軽減、③教育の質の向上に関する各活動、及び④費用のかからない「ゼロ予算活動」の有無について、校長、教員、SMC、保護者の考えを5段階で尋ねている（図－4、5、6、7参照）。検証郡での関係者の回答の変化は顕著で、プロジェクトの介入によってこれらの活動がSIPに多く含まれるようになったと推察できる。



注：5段階のリカートのスケール1 全く同意しない、2 同意しない、3 どちらでもない、4 同意する、5 常に同意する。「*」統計学的に1%レベルで有意な結果であることを示している。

出典：SISM2インパクト調査報告書（要約）から調査団が一部抜粋・加工

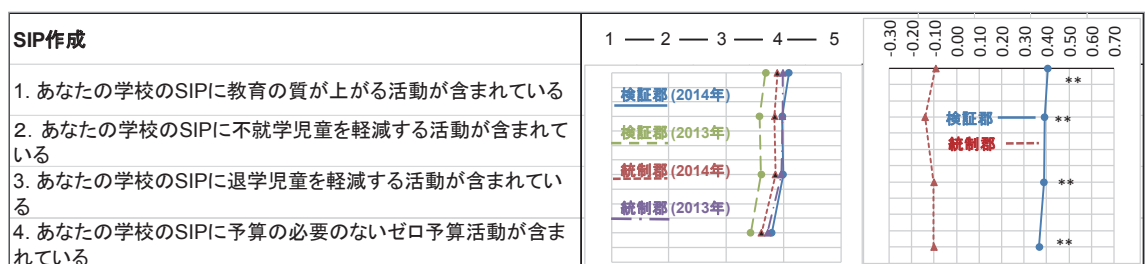
図－4 校長のSIP作成に対する理解度の変化



注：5段階のリカートスケール 1 全く同意しない、2 同意しない、3 どちらでもない、4 同意する、5 非常に同意する。「*」統計学的に1%レベルで有意な結果であることを示している。ゼロ予算に関しては調査設問に含まれていなかった。

出典：SISM2 インパクト調査報告書（要約）から調査団が一部抜粋・加工

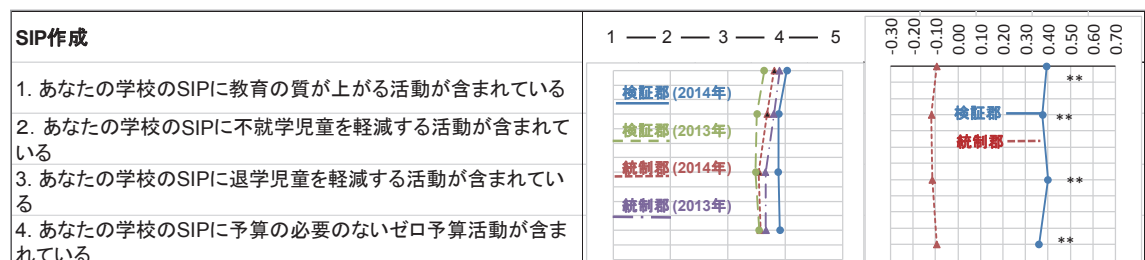
図－5 教員の SIP 作成に対する理解度の変化



注：5段階のリカートスケール 1 全く同意しない、2 同意しない、3 どちらでもない、4 同意する、5 非常に同意する。「*」統計学的に1%レベルで有意な結果であることを示している。

出典：SISM2 インパクト調査報告書（要約）から調査団が一部抜粋・加工

図－6 SMC の SIP 作成に対する理解度の変化



注：5段階のリカートスケール 1 全く同意しない、2 同意しない、3 どちらでもない、4 同意する、5 非常に同意する。「*」統計学的に1%レベルで有意な結果であることを示している。

出典：SISM2 インパクト調査報告書（要約）から調査団が一部抜粋・加工

図－7 保護者の SIP 作成に対する理解度の変化

【成果2実績のまとめ】

SISM モデルの有効性を検証する成果2の活動はすべて順調に実施された。今回検証が不可能であった指標や、ベンチマークや目標値が未設定の指標が残るが、検証郡とモニタリング強化郡のベースライン調査とエンドライン調査の趨勢からは達成されたと推察できる。

他方、これらの指標の達成だけで、モデルの有効性が検証できるか再検討の余地がある。例えば、検証郡では、校長や教員、SMC と保護者の SIP の理解が進み、学校運営への関与が高まった。こうした点は成果2の達成に寄与すると考えられ、PDM 修正時に指標として追加することが考えられる。

成果 3	中央及び地方の教育行政機関の学校運営の支援能力が強化される。
------	--------------------------------

指標 3 1	政策面、制度面、予算面に関する提言と教訓
--------	----------------------

中央、及び地方の教育行政機関の学校運営の支援能力の強化に資する提言や教訓については中間レビュー時点では確認できていない。

指標 3 2	ToT の指導員としての中央行政官の評価が高まる枠組みが確立する。
--------	-----------------------------------

指標 3 2 は自己評価や他己評価を行っておらず客観的に評価できないが、DE や NCED、CDC で構成される T5 メンバーが SISM モデルの全国普及に向けて、ToT の指導員として SIP 研修プログラムや教材開発などの活動に積極的に関与し主体性を醸成したことは、専門家やカウンターパートのインタビューや質問票、報告書から推察できた。

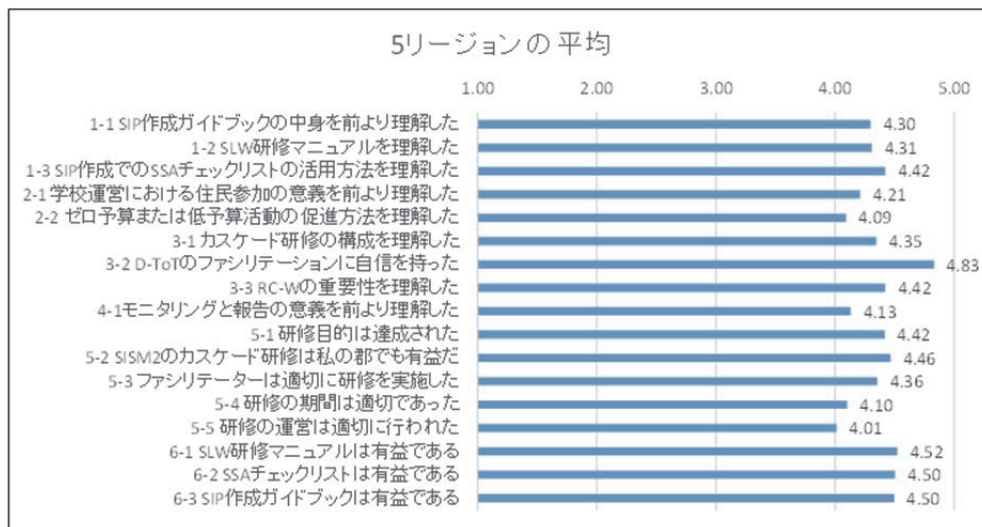
指標 3 3	地方行政官の ToT の内容に関する理解度が高まる。
--------	----------------------------

下記のような実績より、指標 3 3 は達成されたといえる。表 7 のとおり、プロジェクトは 2011 年 11 月、全国の 16 名の郡教育行政官らを、郡レベルの SIP 指導者研修ファシリテーターとして育成した。この指導者研修後に SIP 研修の理解度を含む 5 段階（5 非常に同意、4 同意する、3 どちらでもない、2 同意しない、1 全く同意しない）の研修評価を行った。図 8 のとおり、ファシリテーションに自信を持ったという設問が高い得点を示すなど理解度が向上していることがうかがえる。

表 7 指導者研修として育成されたリージョン・郡行政官の数（人）

リージョン (郡の数)	日 程	DEO			教育研修 センター/ リージョン 教育局	その他	合計
		アシスタ ント DEO/ 課長	オフィ サー	視学官			
中央 (9 郡)	2011 年 11 月 6～9 日	2	4	8	4	5	43
東部 (6 郡)	2011 年 11 月 10～13 日	7	6	2	4	7	36
西部 (6 郡)	2011 年 11 月 10～13 日	9	2	8	3	0	32
中西部 (5 郡)	2011 年 11 月 13～16 日	8	2	4	3	5	32
極西部 (9 郡)	2011 年 11 月 13～16 日	2	3	2	2	1	20
合計 (5 郡)	--	8	17	4	6	8	16

出典：SISM 22 年次進捗報告書



注：各質問は5段階リッカート尺度（5 非常に同意する、4 同意する、3 どちらでもない、2 同意しない、1 全く同意しない）で回答

出典：SISM2 年次進捗報告書

図－8 五つのリージョン指導者研修参加者による研修評価の平均スコア

成果3は個人だけでなく組織としての能力向上をめざしているが、その効果を測る指標が設定されていないので、追加を検討すべきである。このほか、当初のPDMにはないが、日本人専門家チームの業務に追加して行っている、①防災教育に関する基礎調査や、②ETC職員に対する学校運営能力向上研修、③被災3郡に対するSIPフォローアップ研修も、成果3の活動として追加すべきである。

【成果3実績のまとめ】

成果3のSISMモデルの全国普及の活動は、SSRPの予算配賦遅延や甚大な被害をもたらした⁶ 年4月と5月の地震の影響でRCや学校レベルのワークショップの実施が遅れたが、全般的に順調に実施されている。しかし、中央、及び地方の教育行政機関の学校運営の支援能力の強化に資する具体的な提言や教訓は今回レビューでは確認できず（指標31）、また、客観的データの不在等の脆弱性がみられる（指標32）、さらに、PDMバージョン0には計画されないが、その後、日本人専門家チームの業務に追加追加した活動が存在し、これは成果3の活動として追加すべきである。

以上を踏まえると、成果3は達成に向けて順調だが、指標の修正や活動を追記する必要がある。

成果4	地震被害を受けたシンズリ郡、ラメチャップ郡、オカルドウンガ郡の全公立小学校に対し、学校のニーズに応じた緊急支援（教材の提供）が実施される。
-----	-----------------------------------------------------------------------

指標41	支援計画策定時に学校の緊急ニーズが十分考慮される。
------	---------------------------

以下の実績から、指標41は達成済みである。⁶ 年4月3日と5月2日の大地震を受けて、

プロジェクトは JICA 本部と DEB との協議を通じて、4 の指定甚大被害郡の中でも比較的ドナーや国際 NGO、NGO などの支援が少ないシンズリ郡、ラメチャップ郡、オカルドゥンガ郡の 3 郡を緊急支援の対象とした。表-8 のとおり、① 3 郡から共通して依頼のあった教材（学習指導要領と教師用指導書）と②各郡のニーズに基づいた教材・教具を 2015 年 8 月に配布した。

表-8 3 郡に緊急支援として配布した教材・教具

	郡	共通支援	追加支援（各郡のニーズに特化した支援）
1	ラメチャップ	1～8年生の各学年 学習指導要領 1～6年生の各学年 教科別教師用指導書 1～8年生の各学年 生徒出席簿	- 2冊の図書をセットとして 10校に配布 - 題名「We Father Mother」書籍を各学校に1冊ずつ配布 - 3校の「Child Friendly School」ポスターを配布（各学校に1枚）
2	シンズリ		- 4台の白板を配布（教室が崩壊した学校向け） - 3枚の「Child Friendly School」ポスターを配布（各学校に1枚） - 3冊の SIP 補助教材本を配布
3	オカルドゥンガ		- 中学校向けに理科図解表と理科参考書をセットとして 2校に配布（DEO へ1セット） - 2冊の図書をセットとして 10の小学校に配布 - 3校の「Child Friendly School」ポスターを配布（各学校に1枚）

出典：SISM2 年次プロジェクト事業業務完了報告書

指標 4 2	3 郡の RP 全員が、担当学校に対してカリキュラム、教員用テキスト、出席簿、その他の教材の使い方を指導する。
--------	---------------------------------------------------------

上述の緊急支援を配布する前に、3 郡のすべての RP をはじめ、視学官や DEO 職員に対して教材・教具配布オリエンテーションを実施した。講師には CDC や教育省の職員を招き、教材の活用方法を指導してもらった。したがって、指標 4 2 は達成済みである。

指標 4 3	3 郡のすべての公立校が、緊急支援物資を活用する。
--------	---------------------------

指標 4 3 は達成済みといえる。2015 年 7 月から 8 月は雨期に伴う道路不通等の影響を受けて配布が遅れた学校も一部あるが、対象 3 郡の全公立小学校から教材の受領書が提出された。このほか DEO への電話での連絡や、さらにプロジェクトスタッフによる 3 郡のサンプル校への「抜き打ち」訪問を通じ、教材や教具の活用が確認された。

【成果 4 実績のまとめ】

2015 年のゴルカ大地震を受けて追加された成果 4 は、すべての指標が達成されており、達成したと評価した。

3-1-4 プロジェクト目標の達成見込み

プロジェクト目標	全国の小学校において、学校改善計画（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 1	SIP 作成ガイドブックに沿って SMC により策定された SIP の数が X% から Y% に増加
------	----------------------------------------------------

指標 1 のベンチマーク X% と目標値 Y% が設定されていないことから、中間レビュー時点では評価できなかった。表-9 のとおり、**0** 年 4 月に実施した 5 郡を対象にした SISM モデル全国普及のベースライン調査¹¹ 結果によると、教育年度 **0** 4（BS**0** ）年度に DEO や RP に SIP 年間計画を提出した学校は調査対象の **0** 校のうちの半数以下、**3** 校（**3** %）だった。

表-9 近年の SIP 年間計画の策定状況

郡	BS 0 年 (0 4 年)	BS 0 年 (0 3 年)	BS 0 年 (0 1 2 年)	BS 0 年 (0 11 年) またはそれ 以前	年間計画策 定なし	BS 0 年 (0 5) 年間計画策 定を始めた 学校数
サンクワサバ	5 (5 %)	2 (0 %)	1 (5%)	2 (0 %)	0	3 (5 %)
バクタプール	9 (9 %)	1 (5%)	0	0	0	6 (0 %)
カピルバストゥ	3 (5 %)	2 (0 %)	9 (4 %)	6 (0 %)	0	5 (3 %)
カリコット	1 (5%)	1 (5%)	1 (5%)	6 (0 %)	1 (5%)	5 (3 %)
ダデルドゥラ	5 (3 %)	0	0	3 (5 %)	2 (0 %)	5 (5 %)
合計	3 (3 %)	6 (6%)	11 (11%)	3 (3 %)	3 (3%)	3 (3 %)

出典：SISM2 SISM モデル全国普及のベースライン調査報告書を基に一部調査団で加工

このほか同調査の対象となった **3** 名の RP に SIP 策定済みの学校数を尋ねたところ、表-**0** のとおり担当する公立学校 **0** 校のうち **3** % に当たる **3** 校だったという。**0** 年 8 月にエンドライン調査を予定していることから、早急にベンチマークと目標値をプロジェクトで協議、設定する必要がある。

¹¹ 全国普及ベースライン調査は、モデル検証のエンドライン調査と兼ねて実施した。調査の簡素化を図るため、モデル検証のエンドライン調査で定めたモニタリング強化 4 郡（サンクワサバ、カピルバストゥ、カリコット、ダデルドゥラ）をサンプル郡とし、さらに中部リージョンから選定したバクタプル郡を含めた。各郡から **0** 校、計 **0** 校をサンプル校として調査した。

表－10 2013/14年度の年間計画を提出した学校数

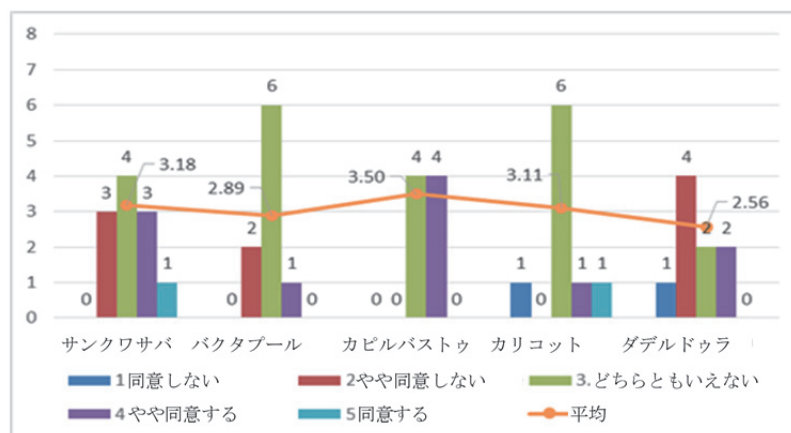
郡	サンプル RP 数	RP が担当する 公立学校数	0 年の年間計画を提出した 公立学校数	0 年の年間計画を提出した学校数の割合
サンクワサバ	9	3	0	0 %
バクタプル	8	3	9	2 %
カピルバストゥ	7	9	111	8 %
カリコット	6	2	0	9 %
ダデルドゥラ	6	4	6	2 %
合計	6	9	8	4 %

出典：SISM2 SISM モデル全国普及のベースライン調査報告書

指標 2	SIP 作成ガイドブックに沿って SMC により実施された SIP の数が X% から Y% に増加
------	----------------------------------------------------

指標 2 も、指標 1 同様ベンチマークと目標値が未設定である。日本人専門家チームからも報告があったが、同指標の「実施」の定義が曖昧で、SISM モデル全国普及のベースライン調査に実施数を問う質問を含めていなかった。そのため、中間レビュー調査では評価できなかった。

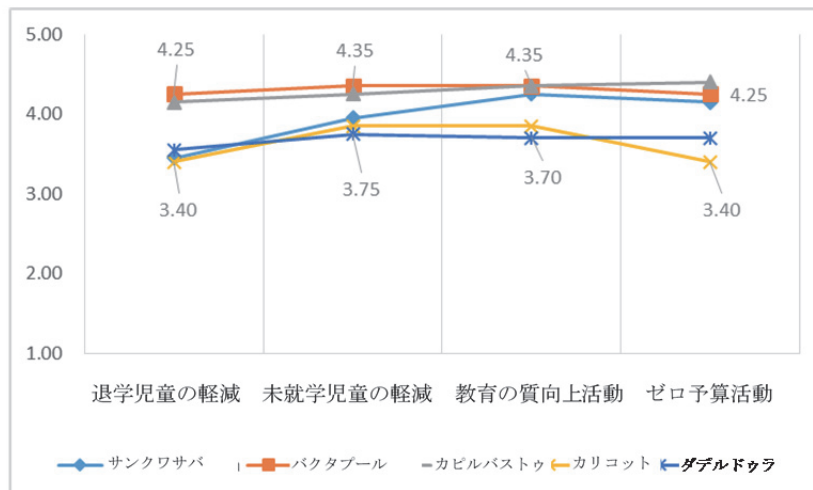
同ベースライン調査では、「SIP は学校で活用されている」という設問について、5 段階のリカートスケールで RP と視学官に賛同度合いを聞いている。調査 5 郡のうちバクタプル郡とダデルドゥラ郡で平均値は 2 と低く、その他の 3 郡も 3 から 5 と平均値はそれほど高くない。これらの調査結果から、0 年時点で「学校は SIP を利用している」とは言い難いと大半の RP と視学官は捉えていると推察できる。0 年 8 月に予定されているエンドライン調査までに、「実施」の定義と指標の数値の設定を早急に行う必要がある。



出典：SISM2 SISM モデル全国普及のベースライン調査報告書

図－9 RP と視学官の SIP 活用に関する考え

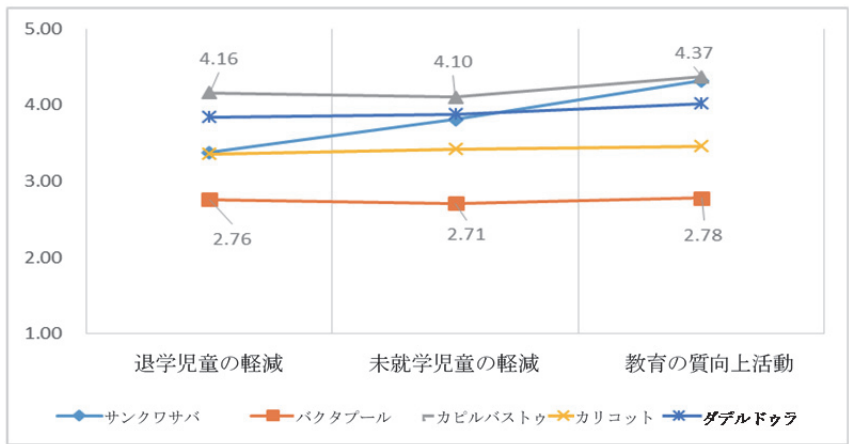
プロジェクトは SISM モデルの全国普及ベースライン調査で、校長や教員、保護者、SMC を対象に、①退学児童の軽減、②未就学児童の軽減、③教育の質が上がる活動、④予算の必要ないゼロ予算活動、が自分の学校の SIP に含まれていると思うかの四つの設問について 5 段階評価を行った。校長による評価結果は、四つすべての活動で中間値が高く、特にバクタプル郡とカピルバストゥ郡は 4 以上と高い。教員の回答は郡によって異なり、カピルバストゥ郡は中間値が 4 以上で高いが、バクタプル郡は 1 ～ 3 と低い。保護者と SMC の回答は類似傾向がみられ、ダゲルドゥラ郡とカピルバストゥ郡が高くこれらの活動が含まれていると示唆される。一方、バクタプル郡は中間値がどの活動も 3 前後で、他郡に比べると SIP にこれらの活動が含まれていない可能性もある。ベースライン調査ではこれらの活動が実施されたか否かに関する設問に入っていなかったため、エンドライン調査では計画と実施の双方を含める必要がある。



注：リカートスケール 1 同意しない、2 やや同意しない、3 どちらでもない、4 やや同意する、5 同意する

出典：SISM SISM モデル全国普及のベースライン調査報告書

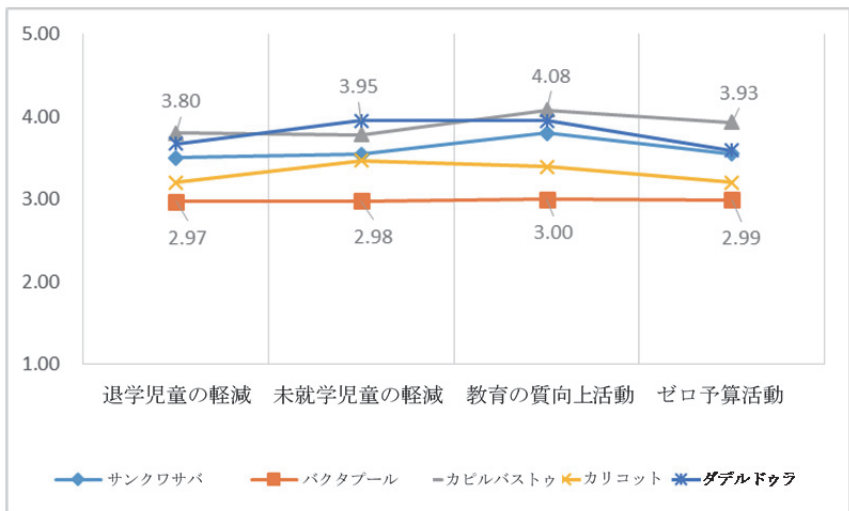
図-10 校長の SIP の活動に対する評価



注：リカートスケール 1 同意しない、2 やや同意しない、3 どちらでもない、4 やや同意する、5 同意する

出典：SISM² ISM モデル全国普及のベースライン調査報告書

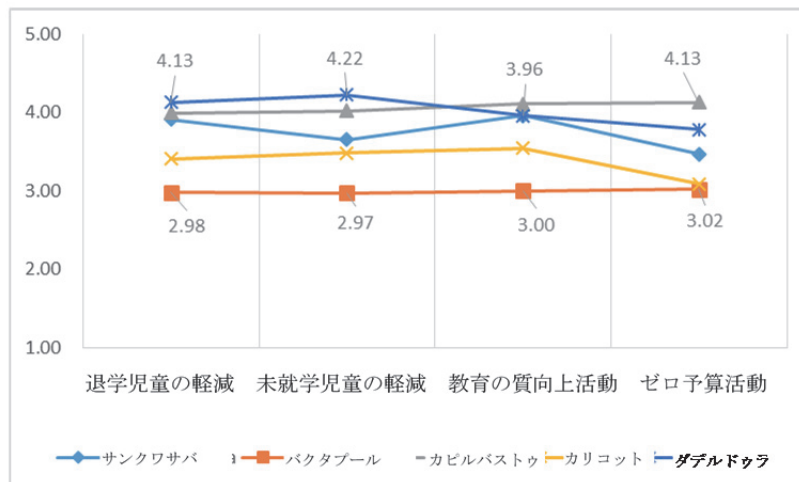
図－11 教員の SIP の活動に対する評価



注：リカートスケール 1 同意しない、2 やや同意しない、3 どちらでもない、4 やや同意する、5 同意する

出典：SISM² ISM モデル全国普及のベースライン調査報告書

図－12 保護者の SIP 活動に対する評価



注：リカートスケール 1 同意しない、2 やや同意しない、3 どちらでもない、4 やや同意する、5 同意する

出典：SISMのISMモデル全国普及のベースライン調査報告書

図-13 SMCのSIP活動に対する評価

【プロジェクト目標達成の見込みのまとめ】

プロジェクトは、全国の公立小学校を対象にSIP作成ガイドブックに基づいたSIP作成・実施に取り組み始め、各成果の活動は順調に実施されている。しかしベンチマークや目標値が未設定であり、中間レビュー調査時点ではプロジェクト目標の達成見込みは判断できなかった。全国普及のベースライン調査が既に終わっていることから、指標1と2のベンチマークや目標値を早急に設定することや、指標2の「実施」の定義を明確にすると同時に「実施」に関する設問をエンドライン調査に含めること、が必要不可欠である。

3-1-5 上位目標の達成見込み

上位目標	基礎教育のアクセス・質が改善される。
------	--------------------

指標1	基礎教育就学率
-----	---------

基礎教育（1～8年生）のアクセスを示す指標1は、SSRPの合同評価報告書案（2015年1月）によると、基礎教育の純就学率はSSRPの開始時2010年度は82%だったのが、2015年度には88%に改善され、SSRPの目標値である88%を既に達成している。表-11のとおり、初等教育と基礎教育の総就学率は、純就学率の向上に従ってやや減少している。

表－11 純就学率と総就学率（％）

	00年度	05年度	目標値00年度
初等教育の純就学率（15年生）	8	6	9
基礎教育の純就学率	82	8	8
初等教育の総就学率（15年生）	4	4	6
基礎教育の総就学率	13	17	0

出典：SSRPの合同評価報告書案（00年1月）

指標2	基礎教育留年率
-----	---------

表－2のとおり、指標2は全体的に改善されている。1年生の留年率は00年度の8％から05年度には1％に減った。5年生も、00年度から04年度までの7年間に7％から5％に減少した。同様に8年生の留年率は00年度から05年度までに3％から4％と85％も減った。このように各学年で留年率は減少しているが、1年生と8年生では00年のそれぞれの目標値には到達していない。

表－12 留年率（％）

	基礎年		05年度	目標値00年度
	00年度	09年度		
1年生	8	8	1	0
5年生	7	-	5	8
8年生	3	11	4	2

出典：SSRPの合同評価報告書案（00年1月）

指標3	基礎教育中退率
-----	---------

指標3は00年から09年の5年間、各学年で減少傾向にある。1年生の中退率は00年83％から09年5％に、5年生で5％から3％に、8年生で7％から6％である。1年生の中退率が依然として他の学年より高い。

表－13 中退率（％）

	00年	01年	02年	03年	04年
1年生	8	9	6	7	5
5年生	5	6	6	4	3
15年生	6	4	3	4	2
8年生	7	7	6	6	6
68年生	6	5	6	3	3

出典：SSRPの合同評価報告書案（00年1月）

【上位目標の達成の見込みのまとめ】

9 年から始まった SSRP のさまざまな取り組みによって、三つの上位目標の指標の改善がみられる。プロジェクトでは、SIP 作成時に 1 年生と 5 年生の留年者数や児童 1 人当たりの年間平均出席日数など学校の現状分析ができる学校自己アセスメントチェックリストを使うことを奨励している。退学児童や未就学児童を減らす活動を SIP に計画、実施している SMC があることも確認されている。しかし、これらプロジェクトの介入は上位目標達成のために必要な条件整備の限定的な取り組みであり、三つの上位目標指標の改善との相関関係を特定するのは困難である。現在の上位目標は、教育セクター全体でめざすべき長期的なアウトカム、PDM 上はスーパーゴールと捉え、PDM を修正して新たに上位目標を設定する必要がある。

3-2 実施プロセス

3-2-1 プロジェクトのマネジメント体制

(1) 実施体制

R/D に基づいて教育省計画局長を議長とし、DE や NCED、CDC、日本人専門家、JICA で構成する調整委員会 (CC) が設置された。プロジェクト開始後、プロジェクトの活動計画作成や実施監理のため DE の中にテクニカル・タスクフォースチーム (T3) を設置し、DoE、NCED、CDC の管理職を中心に 6 名がメンバーとなった。またカスケード研修の計画、実施、モニタリングのために、指導員研修のためのテクニカル・タスクフォースチーム (T5) が設置され、DE、NCED、CDC の実務レベルの職員 8 名がメンバーとなった。T3 と T5 はその役割や業務分担に差異がなかったのではと一部専門家から意見が出されていたが、ほとんどのプロジェクト関係者は、全体のプロジェクト管理や他機関の連携・調整に T3 が、研修の仕組みや教材開発に T5 が、それぞれよく機能していたと回答していた。

(2) 活動進捗のモニタリング

活動全般のモニタリングは①年 1 回行われる CC 会合と②23 カ月に 1 度と必要に応じて開かれる T3 と T5 の会合、③全国普及の効果確認のため 5 郡¹²を対象に合同で行うモニタリング、④フィールド訪問などを通じて行われていた。特に合同モニタリングは中央行政官が地方の学校の現状を知る良い機会になっているという

(3) コミュニケーション

カウンターパートと専門家は、T3 や T5 の会合や日常業務を通じて、円滑なコミュニケーションをとっていた。特に T5 メンバーは、研修準備や教材の改訂など実務を専門家とともに行って来た。このほか T3 メンバーとは、ASIP/AWPB や PIM の策定に関する協議を通じて、良好なコミュニケーションが一層図られるようになった。SISMI からの関係者がカウンターパートに多いことも良好なコミュニケーションに貢献している。日本人専門家の不在時は、プロジェクト雇用のスタッフたちが、カウンターパートや各郡の DEO らと密接に連携・調整して活動を進め、関係者間の円滑なコミュニケーションを可能にした。

日本人専門家チーム内、JICA ネパール事務所、JICA 本部とのコミュニケーションや問

¹² ダデルドゥラ、カリコット、カピルバストゥ、バクタブル、サンクワサバの 5 郡。

題に対する認識の共有は、全般的に問題なく行われていた。しかし2年次に JICA 本部の担当者の二度の交代や引継ぎの問題で、3年次の契約が遅れたと指摘した日本人専門家もいた。

(4) プロジェクトに対する主体性

SISMI や過去に別の JICA の技術協力プロジェクトに参加したカウンターパートも多く、総じてカウンターパートの本プロジェクトに対する主体性は高かった。日本人専門家によると、T3 や T5 メンバーとして、専門家とともにプロジェクト活動を進めたことや日本の PRS 無償の一部を活用して SISM モデルの全国普及を行うことになって、カウンターパートの SIP 推進に対する主体性や責任感が一層高まったという。

3-2-2 知見、ノウハウ、経験の共有状況

カウンターパートと専門家の知見、ノウハウ、経験の共有は、T3 や T5 の活動や会合、本邦研修を通じて順調に行われた。

専門家への質問票やインタビューによると、SIP 作成・実施を含む学校改善強化の仕組みづくり、SIP 全国普及のための予算確保と予算措置、DEO への指示書である PIM への SIP 作成・更新の反映、各種ガイドブックやマニュアルの開発、研修プログラムの開発・実施、合同モニタリングの枠組み作成、モニタリングチェックリストの作成などがカウンターパートとの協働で進展し、これを通じ知見、ノウハウ、経験の共有ができたという。技術移転で工夫した点を専門家に尋ねたところ、①情報の共有や頻繁な議論などを通じて、カウンターパートとの密なコミュニケーションを重視した、②カウンターパートの主体性を尊重して活動の準備、実施、振り返りの作業を行った、③同じ目線で活動に取り組み、研修教材にカウンターパートからの意見やコメント、提案を反映させた、④フィールド訪問にカウンターパートを積極的に同行し、時間を有効活用して意見・情報交換を行った、⑤カウンターパートからの要望は、プロジェクトの協力範囲内で可能な限り検討した、⑥ DE のプログラム・予算課だけでなく、ほかの課や NCED、CDC、その他の教育省関係機関にもプロジェクト活動への参加を促した一などの点が挙げられた。他方、専門家が課題視したのは次の諸点である：①カウンターパートが多忙で専門家が必要とする時間を十分割いてもらえなかった、②専門家の派遣期間が短く現場視察が十分にできなかった、③ベースライン調査やモニタリング活動をより体系的に行うべきだった、④外部への情報発信が十分でなかった。

ネパールにおける技術プロジェクトではカウンターパートの頻繁な人事異動が阻害要因としてよく指摘される。人事異動は本プロジェクトのカウンターパートも対象となったが、専門家によれば、異動の結果プロジェクト人脈が広がり、SISM モデルの全国普及の支障ではなく、むしろプロジェクト運営に好影響を及ぼしたという。

カウンターパートへの質問票やインタビューによると、計画策定スキル、研修パッケージ開発、研修実施やファシリテーションスキルを本プロジェクトから学んだという。小規模な活動でも入念に準備、議論したり、会合や研修の時間を適切に管理したりする、日本人専門家の働く姿勢から多くを学んだと回答したカウンターパートも複数いた。本邦研修参加者は、日本の教育制度、学校の現場、学校改善、学校評価などの知見を得たという。人選に問題があったという意見も一部の専門家からあったが、参加者がプロジェクトに対する理解を深めるきっかけ

になったと評価する専門家が多かった。

第4章 評価結果

4-1 妥当性：高い

本プロジェクトとネパール側、日本側の政策との整合性、必要性はともに高く、プロジェクトで導入・強化したカスケード方式のSIP研修や、教育機会や質の改善に資する活動や「ゼロ予算活動」の推進などは、SIPの活性化や学校改善の手段として適切だった。プロジェクトの計画そのものには問題ないが、PDMについては一部の指標と上位目標の見直し、目標値の設定など修正する必要がある。以上を踏まえて、本プロジェクトの協力実施内容は妥当性が高いと評価した。

4-1-1 ネパール政府の政策との整合性

国家開発計画である第3次3カ年計画（2014～2016年度）は、教育セクター開発を貧困削減に向けた主要戦略のひとつとして掲げ、2011年から実施中のSSRPは基礎教育の完全普及と教育の質の向上を主要な柱とし、教育行政の地方分権化と住民参加による学校運営を重要戦略と位置づけている。本プロジェクトはこれらネパール側の政策と合致している。

4-1-2 必要性

SIPは2011年から導入され学校での作成・実施が義務づけられたが、学校改善のツールとして十分活用されず、校長だけで作成する提出物となり、学校名を変えて提出できるコピーまでが広く出回るなど、形骸化していた。DEはSIP作成ガイドブックをJICAの支援で2011年に作成・発行しており、SMCを中心に同ガイドブックに沿ったSIP作成・実施を全国で進めることはDEにとって喫緊の課題であり、本プロジェクトに対する期待は高く、必要性も高い。

4-1-3 問題解決手段としての適切性

プロジェクトで開発したモデルの検証郡やモニタリング強化郡は、公平性に配慮しSISM1の対象となった中央リージョン以外の全国リージョンからそれぞれ選定された。既存制度を活用したSIP研修や、各学校のインフラ整備だけでなく退学の抑止、未就学児の減少、学びの改善に資する活動や、「ゼロ予算活動」の推進など、本プロジェクトが採用したアプローチは、SIPの活性化や学校運営改善の手段として適切である。T3やT5の設置は、カウンターパートの主体的な本プロジェクトへの参加促進とプロジェクト終了後の持続性を担保する手段としても適切である。

4-1-4 日本の援助政策との整合性

日本の外務省対ネパール経済協力方針（2011年）と事業展開計画（2011年）では、「地方・農村部の貧困削減」が三つの援助重点分野のうちの一つで、本プロジェクトはその中の「万人のための教育プログラム（EFA）」に位置づけられた。JICA国別分析ペーパー（2011年）では、初等教育の改善を支援することがJICAの協力方針のひとつとして掲げられ、その具体的な取り組みとして、「学校レベルでのマネジメント強化とその普及、教室建設を通じたアクセス改善・学習環境改善に対して集中的に支援を行う」ことが明記されている。したがって、本プロジェクトは日本の援助政策との整合性が高い。

JICAの技術協力SISM1（2010～2011年）は、パイロット2郡で、住民参加によるSMCの

学校運営能力の向上や地方行政機関の学校運営支援能力の強化を図った。ま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」(0～0年)では、8郡の学校建設用資材の供与と郡や学校の関係者に対する学校運営改善研修を実施した。さらにDEに個別専門家「教育アドバイザー」¹³を派遣しており、学校運営改善に関する研修や実施について、中央レベルでの政策面や予算面からの支援やアドバイスをDEに行ってきた。これらの協力を通じて、JICAにはネパールでの学校運営改善に必要な技術やノウハウが蓄積されている。本プロジェクトはこれまでの協力と整合性があり、過去の協力から得られた知見や教訓を十分生かして実施していると評価できる。

4-1-5 計画の適切性

プロジェクトの計画そのものに問題はみられない。しかしベースライン調査後に設定することが想定されていたベンチマークや目標値が未設定、成果を測る指標として必ずしも適切でない指標が一部見受けられ、PDMがプロジェクトのマネジメントツールとして十分活用されていないことが推察された。上位目標は教育セクター全体でめざす長期的なアウトカムが設定されており、プロジェクト介入との相関関係が特定できないことから、上記指標と併せて見直し、修正する必要がある。

4-2 有効性：やや高い

四つの成果のうち三つの成果は達成済みで、残り一つの成果も順調に活動が実施されており、それぞれプロジェクト目標の達成に向けて貢献している。プロジェクト目標は、指標のベンチマークや目標値が未設定のため、中間レビュー時点では評価できなかった。しかし、形骸化していたSIPが全国で活性化しつつあるなど、特筆すべき成果が上がっていることから、本プロジェクトの有効性はやや高いと評価した。

4-2-1 プロジェクト目標の達成予測と成果の貢献

四つの成果のうち成果1と4は達成済みで、成果2は指標の一部に不備があったが、検証郡とモニタリング強化郡のベースライン調査とエンドライン調査結果から達成されたとみなした。成果3の全国普及のための活動は順調に行われている。プロジェクト目標の達成見込みは、ベンチマークや目標値が未設定であり判断できない。しかし成果からプロジェクト目標に至る論理に矛盾はなく、四つの成果はそれぞれ同目標の達成に向けて貢献しているといえる。

本プロジェクトの特筆すべき成果は、形骸化していたSIPを学校改善ツールとして全国規模で活性化させつつあることである。プロジェクトがもたらした制度・組織面の効果は、①カスケード方式SIP研修の開発と既存の教育行政制度を活用しての実施、②中央、リージョン、郡レベルの教育行政官のSIP研修指導者やファシリテーターとしての養成、③簡易で実践的、使いやすいSIP研修教材の開発と全公立校2万3千校への配布、④SIP作成・更新のPIMへの明記、⑤DE、NCED、CDC間の連携を通じたカウンターパートの主体性と協調性の醸成、⑥SIP研修やマニュアルへの学校防災の反映、⑦防災教育調査結果の次期教育セクター開発計画(SSDP)に対する貢献等を通じて體現してきている。

¹³ 教育アドバイザーは0～0年、0～0年、0年～0年現在まで3名派遣されている。

学校やコミュニティにも次に挙げるポジティブな変化が多く確認されている。① SMC/PTA や校長、教員、保護者、子どもなどの学校関係者が、学校の現状や SIP の重要性と必要性を認識するようになった、②上記学校関係者が、SIP 作成・更新、実施に積極的に参加するようになった、③ SIP が現実的で実行可能性のある計画になり、インフラ整備だけでなく学習進度など教育機会へのアクセスや質の改善に資する活動が含まれるようになった、④学校関係者の参加を得ての SIP 作成と実施により、学校の説明責任が果たされるようになった、⑤一部の学校関係者は、地方自治体や NGO、コミュニティベースの団体（CBO）などから資金支援を得て SIP で計画された活動を実施している、⑥地震で被災した三つの郡で 8 校の公立校が緊急支援として教材・用具の供与の便益を受けた。これらは全般的に有効性を高めている。

4-2-2 プロジェクト目標に至るまでの外部条件の影響

成果達成からプロジェクト目標に至る外部条件については、「中央行政機関のスタッフが頻繁に異動しない」「研修を受けた SMC のメンバーの多くが入れ替わらない」の 2 点が設定されていた。1 点目のカウンターパートの人事異動はネパールで実施される多くの JICA 技術プロジェクトと同様、本プロジェクトでも頻繁に起きた。本プロジェクトの場合、全国 5 郡を対象に SISIM モデルの全国普及に取り組んだ経緯より、人事異動は阻害要因ではなく、SISIM1 から培った人脈の広がりを通じ、プロジェクトの取り組みや SIP の活性化を進めるうえでプラスに働いていたという。2 点目の SMC は基本的には 3 年に 1 回交代するため、新規 SMC メンバーに対する SIP 作成・実施に関するオリエンテーションを行う必要があるが、中間レビュー時点ではプロジェクト目標の達成に影響を及ぼしていなかった。

4-3 効率性：やや高い

プロジェクトは、2 年次からの SISIM モデルの全国普及の着手や地震対応による活動増加に伴い、日本人専門家の派遣期間やプロジェクトの予算も増加した。また研修や各種調査、教材開発など多くの活動が短期間に効率的に実施されてきた。8 年の地震や道路封鎖、燃料不足など外部要因や SSRP の予算配賦の遅延などにより、一部の活動実施が遅れ効率性をやや低めた。成果発現に影響はなかったが、これらを踏まえて、全般的に効率性はやや高いと評価した。

4-3-1 日本側の投入

SIP 活性化の全国普及活動は、プロジェクト及び教育アドバイザーが提案し SSRP に拠出された日本の PRS 無償の一部により予算措置されることとなり、これに応答して専門家の派遣期間も増強された。また、8 年の 4 月・5 月のゴルカ大地震に応じ、JICA はプロジェクトを通じた緊急支援や防災教育に関する基礎調査の実施を決定し、プロジェクト側は「成果 4」の追加により対応がなされてきた。このほか、防災教育への関心が高まり、SIP に防災教育の視点を組み込んだ補助教材の作成や被災した郡を対象にした SIP フォローアップ研修の実施など、新たな活動も追加された。活動量は増加しているが、専門家の派遣期間が再度増加されたことにより、活動全般は効率的に実施され、また今後も問題なく実施されることが予想される。

日本人専門家の 10 名中 5 名はネパールでの業務経験があり、現地ネパールの事情に精通していた。総括は途中で交代したため 2 名配置されたが、ネパールや他国での教育セクターの経験が豊富で、ネパール側からの信頼が厚く、強いリーダーシップを発揮した。日本側の投入で

ある現地雇用のプロジェクトスタッフは、カウンターパートや DEO など関係者との調整能力が高く、専門家が不在の間もプロジェクト活動を実施・フォローした。これらはすべて円滑で効率的なプロジェクト実施の貢献要因になった。

4-3-2 ネパール側の投入

ネパール側の投入のうち、プロジェクト2年次、ネパールの会計第2三半期（2017年11月から2018年3月）に SSRP から DE、DEO に対する予算措置が大幅に遅れ、多くの郡で RC と学校レベルのワークショップ開催が遅れた。プロジェクト3年次（ネパールの会計年度2018年度）、DE と財務省間での予算交渉の結果、RC の年間予算5万ルピー（うち2万6000ルピーが会議費、残り2万6000ルピーが提案する活動に使える）が承認されず、RP が学校のモニタリングを十分に行えていないと、中間レビューチームに報告した RP や視学官もいた。DE によると補正予算を使って配賦する予定だという。この RC の予算不承認がどの程度、プロジェクト活動に影響を及ぼしたかは特定できなかった。

ネパール側の投入であるカウンターパートのうち、SISM1 をはじめ JICA 技術プロジェクトに従事した経験を持つカウンターパートも一部配置されたことは、プロジェクトのスキームの理解促進や専門家との信頼関係構築にプラスに働いた。本プロジェクトの効率性を高めることにも貢献したといえる。

4-3-3 外部条件の影響

PDM の活動から成果に至るまでの外部条件は特に設定されていなかった。2015年4月25日と5月12日に起きたゴルカ大地震は一部の学校が休校になったり、被災した郡では校舎が全壊・半壊したり、避難生活が長引き学校に戻れない児童がいるなど、教育現場にも甚大な被害をもたらした。この地震により、本プロジェクトで支援してきた SIP 作成・更新を行う学校レベルのワークショップが予定どおり4月や5月に実施できないなどの影響があった。地震以外には7～8月にかけての大雨により一部の道路が不通となり、一部学校への緊急支援物資到着が遅れた。このほか、2016年9月から2017年1月にかけて、ネパール南部のタライ地方が連邦制をめぐる治安が一部悪化してインドとの国境が封鎖され、深刻な燃料不足が起きた。その結果、プロジェクトが計画していた合同モニタリングが予定どおり実施できない事態が発生した。これらは成果発現に影響はなかったものの一部の活動が遅れ、効率性をやや低める要因になった。

4-4 インパクト（予測）：ポジティブなインパクトの発現がみられる

中間レビュー時点でも、ポジティブなインパクトの発現がみられる。

4-4-1 上位目標への波及効果と達成見込み

プロジェクトでは、SIP 作成時に1年生と5年生の留年者数や児童1人当たりの年間平均出席日数など学校の現状分析ができる学校自己アセスメントチェックリストを使うことを奨励し、また、一部の SMC は退学や未就学児童を減らす活動を SIP で計画・実施している。これらは上位目標「基礎教育のアクセス・質が改善される」に関連するが、就学率、留年率には学校外部因子の影響力も大きいというのが通説で、プロジェクトの介入との因果関係を想定する

ことは一般的には困難である。こうした検討の下、中間レビュー時点では同目標の達成見込みは判断できなかった（3-1-5「上位目標の達成見込み」を参照）。

4-4-2 上位目標以外の波及効果

日本の PRS 無償資金協力の一部（約3億円）が SSRP を通じて学校運営改善に向けた活動に予算措置されたことにより、プロジェクトは全国で SIP 活性化の活動に2年続いて取り組み、ポジティブなインパクトの発現が既にみられた。

具体的には、①中央から学校まで全国規模で SIP に関する啓発の推進、②全国の学校での SIP 作成ガイドブックに基づいた SIP の作成・更新の実践、③ SISM モデルやプロジェクトの知名度が上がり、国際 NGO や NGO、他の団体や個人からの SIP 研修教材などに関する問い合わせの増加、④一部の郡では DEO の強いリーダーシップが発揮され、地方自治体や学校の関係が強化、などが挙げられる。④は、JICA 学校保健プロジェクト（0 ～ 0 年）に従事したことのあるタナフ郡の DEO 所長が、郡開発委員会と連携して郡内の貧しい児童 0 人に対して昼食の供与を準備しており、今後各学校の SIP に学校保健活動も導入することを計画していた事例を確認できた。

4-5 持続性（見込み）：中程度

政策面の持続性は高いと見込まれ、プロジェクトが制度/組織面の持続性を高める工夫を高く評価した。しかし RP の学校モニタリングの既存の課題があることや、DE でプロジェクト活動を引き継ぐ部署が不明確なことから制度/組織面の持続性はやや高いとした。財政面の持続性は、SIP 実施の予算措置がほとんどないことや、地震の影響で地方自治体交付金からの予算支援をこれまで以上に期待できない事情を踏まえて、中程度と判断した。技術面からみたプロジェクトの効果の持続性は、一般的に中央と地方の教育行政官の能力向上がみられる点は高く評価しながらも、RP や視学官からの助言やフォローアップが十分ではなく SMC が SIP 作成・更新をこのまま継続できるか不安材料もあるため、中程度からやや高いと判断した。これら総合的に判断して、プロジェクトの持続性は中程度と評価した。

4-5-1 政策面：高い

SIP 作成・実施を通じた学校改善は、0 年7月から開始される SSDP で、ガバナンスとマネジメントの改善や能力開発のひとつとして明示されており、ネパール政府の方針は変更されないと考えられる。中間レビュー時点での政策面の持続性は高いと見込まれる。

4-5-2 財政面：中程度

SIP の作成・更新はプロジェクトの働きかけにより PIM に明記され、学校当たりの予算も SSRP に拠出された PRS 無償の一部が配分されたことで増額された。DE によると、これらの予算措置は継続していく見込みが高いという。しかし DE には SIP 実施のための予算はなく、多くの学校は教員の給与以外の費目やその他の費目から流用しているが、柔軟に使える予算は少額である。一部の学校や地方自治体、その他の団体から資金援助を受けて SIP 活動を実施しているが、地震の復興にかかる費用が莫大で、従来どおりに SIP 活動に資金支援が得られない可能性もある。したがって、財政面の見通しは中程度と判断した。

4-5-3 制度/組織面：やや高い

本プロジェクトでは、既存の教育行政制度を活用したカスケード方式のSIP研修の開発と実施や、視学官やRPが行っている学校モニタリングでのSIPのモニタリングの実施、ETCが行うRPや校長向け既存研修での実践的なSIPセッションの改訂、T3とT5の設置を通じたDE、NCED、CDCの連携協調の推進など、制度面の持続性を高める工夫をしている点を高く評価した。

しかし既存制度にも課題がある。中間レビュー調査チームがインタビューしたチトワン郡とタナフ郡の大半の視学官とRPは、業務過多、予算不足、アクセスの問題などを理由に、担当するほとんどの学校のSIP作成・更新ワークショップに参加できていないと述べていた。また中央や郡関係者からは、すべての計画の基礎となるマイクロプランニングと呼ばれるSIPだが、実際には各学校で完結しており、村落教育計画や市教育計画、郡教育計画との関連性が弱いことが指摘された。地方自治体には、社会開発分野の活動のための地方交付金制度があるが、SIP実施のためにこれらの交付金が十分配分・活用されているとは言い難い。このほか、中間レビュー時点でDEのSIPに関連する部署（プログラム・予算課、公立校管理課、モニタリング課など）がプロジェクトのどの活動をどのように引き継ぐのか体制が不明だった¹⁴。これらを総合的に判断して、制度・組織面の持続性はやや高いとした。

なお、05年9月に公布された新憲法では、教育行政は地方自治体への権限移譲が明記されているため、今後3年から5年の間に教育行政制度が変更される可能性がある。しかし中間レビュー時点で不確定要素が多く本プロジェクトの持続性にどの程度影響を及ぼすのか見込めないため、制度・組織面の評価の判断材料に含めなかった。

4-5-4 技術面：中程度からやや高い

プロジェクトによって中央・地方教育行政官の能力は向上し、学校関係者のSIPに関する理解度は深まったことを高く評価した。しかし、RPや視学官による助言やフォローアップがすべての学校に提供されるとは限らず、リーダーシップに欠ける校長やSMC、社会・経済的脆弱層の生徒や保護者を多く擁する学校など、特に支援を要する学校への働きかけが、再びSIPが形骸化せずに継続していくうえでの課題である。このほか新任の校長や、3年ごとに交代するSMCと2年ごとに交代するPTAメンバーに対するSIPオリエンテーションの実施も今後、必要不可欠である。これらを踏まえ、技術面の持続性は中程度からやや高いと見込める。

4-6 プロジェクトの効果発現に貢献した要因

4-6-1 計画内容

本プロジェクトは、「実践的でユーザーフレンドリーなモデルの開発」と「郡・学校・コミュニティの理解と関心を高めることを重視した研修体制」を基本方針として掲げて活動を実施し

¹⁴ 中間レビュー調査時、教育省のカウンターパートはDEのプログラム・予算課がSIP関連の活動を牽引すべきと述べていたが、DEのカウンターパートを含むT3やT5メンバーの間ではプログラム・予算課、公立校管理課、DEの関連部署すべて、プログラム・予算課と公立校管理課の二つの課で担当すべきなどさまざまな意見が出された。プログラム・予算課からはこれまでどおりSIP作成・更新のための予算獲得は行うと明言しているが、研修の実施などは公立校管理課が所管すべきという意見も出ていた。公立校管理課はプロジェクト終了後のSIPの活動を自分たちが担当すべきだとしながらも、3名と職員が少なく活動のための予算がないので人員の増員と予算措置が不可欠と主張していた。

てきた。これら2点に配慮した計画は、SISMモデルやカスケード方式のSIP研修の有効性を高め、中央から学校に至る関係者に広く評価されていることが確認された。またプロジェクトの妥当性、有効性、一部持続性を高める要因となった。

本プロジェクトの投入にも効果発現の貢献要因がみられる。SISM1をはじめJICAの業務に従事したカウンターパートの投入や、リーダーシップを発揮した総括やネパール業務経験が豊富な専門家、プロジェクトと関係者の調整役を担った現地雇用のプロジェクトスタッフなど日本側の投入は、専門家とカウンターパートとの信頼関係の構築、プロジェクト関係者間の円滑なコミュニケーションに役立ち、効率的・効果的なプロジェクト運営を可能にした。

4-6-2 実施プロセス

プロジェクトの開始当初、2年次以降は全国5郡を対象にし得るとされていたが具体的な普及方法は決まっていなかった。1年次の終盤(0年5月)に日本がSSRPにPRS無償資金協力を通じて財政支援することが閣議決定され、9月にはその約半分をSIP活性化の全国普及のために予算措置することがネパール財務省とJICA事務所間で合意された。この決定を受けて、第2年次からプロジェクトとDEで費用を負担してSIP活性化のための普及活動を全国で展開できるようになった。この点は、カウンターパートの主体性を喚起・強化し、本プロジェクトの有効性と効率性、一部持続性を高める要因になり、インパクトの発現にもつながった。

プロジェクト開始後に、調整委員会(CC)の下にDE、NCED、CDCのメンバーから成るT3とT5を設置した。これら3機関のカウンターパートがプロジェクト活動の一部を担ったことで、彼らの主体性や責任感の醸成、日本人専門家との意思疎通の円滑化、3機関の連携・協調の促進などプラスの効果をもたらした。本プロジェクトの妥当性や有効性、効率性、一部持続性を高めるのに貢献した。

4-7 プロジェクトの問題点及び問題を惹起した要因

4-7-1 計画内容

特になし。

4-7-2 実施プロセス

効率性でも述べたとおり、①ネパールの会計第2三半期(0年11月から0年3月)にSSRPからDE、DEOに対する予算措置が遅れ、多くの郡でRCと学校レベルのワークショップ開催が遅れた、②0年4月と5月のゴルカ大地震により、一部の学校でSIP作成・実施が遅れた、③0年7月と8月の大雨による道路不通で、一部の学校に対する緊急支援物資の輸送が遅れた、④0年9月から0年1月のインド国境封鎖による深刻な燃料不足で、一部のモニタリング活動が計画どおり行えなかった—の4点が効率性をやや低めており、実施プロセスの問題を惹起した要因である。

4-8 結論

本プロジェクトによって、形骸化していたSIPが全国的に活性化しつつあることを確認した。成果1と4は達成しており、成果2は指標の一部に不備があったが、検証郡とモニタリング強化郡でのベースライン調査とエンドライン調査結果から、検証4郡でのモデル有効性は実証された

と評価でき、達成されたとみなした。SISM モデルの全国普及を行う成果3の活動は、SSRP に拠出された日本の PRS 無償資金協力が活用されたこともあり、順調に実施されている。プロジェクト目標はベンチマークと目標値が未設定のため、早急に設定が必要である。上位目標は、教育セクター全体でめざすべきスーパーゴールが設定されているため、プロジェクト終了3年後に発現し得るアウトカムで、プロジェクトの介入との相関関係が特定できるものに設定し直す必要がある。5項目評価については、本プロジェクトの妥当性は高く、有効性と効率性ともにやや高く、中間レビュー時点でもポジティブなインパクトが発現していた。持続性は中程度と判断しており、本プロジェクトの持続性を担保するためには、カウンターパートが日本人専門家の支援を受けながら以下に述べる提言をプロジェクト終了時まで確実に実施することが望ましい。

第5章 提言と教訓

5-1 提言

中間レビューチームは、これまでの評価結果を受けて、以下のとおりプロジェクト終了までに実施すべき事項を提言した。

(1) プロジェクト終了までに実施すべき事項

1) PDM バージョン1の改訂

プロジェクトの直接、中期的なアウトカムを的確に表すよう PDM バージョン1を改訂し、上位目標や一部の指標を修正することを提案する。またプロジェクトは指標のベンチマークと目標値を早急に設定する必要がある。PDM バージョン2への速やかな改訂を提案する。

2) プロジェクトの主な活動が引継がれるための実施体制の特定

本プロジェクトの残り期間は6カ月で、うち6カ月は地震による活動遅延の挽回と追加活動の実施のために延長された分である。これまでのプロジェクト活動の実施は、日本人専門家とプロジェクト雇用の現地スタッフが牽引してきた。今後、DE の関係部署間(プログラム・予算課、公立校管理課、モニタリング課など)で、プロジェクトの主な活動を引き継ぐ体制を明確にすべきである。プロジェクト効果の持続性を担保するために、これらの関係部署間の役割、責任、担当すべき主な活動を特定する必要がある。

3) SMC や PTA 向けの SIP オリエンテーションを実施するための予算確保の試み

学校での SIP 作成・実施のためには、SMC や PTA メンバーの積極的な参加が重要である。SMC のメンバーは3年、PTA メンバーは2年に一度交代となるため、これら新規メンバーに対する SIP オリエンテーション実施が必要であり、DE は SSDP の能力開発の活動の一部として必要な予算の確保を試みるべきである。

4) 手厚い支援が必要な学校や SMC の特定と、SIP 作成・実施のための支援とフォローアップなど具体措置の検討

公立校間でも学校の管理能力に大きな違いがある。校長や教員、コミュニティ関係者がリーダーシップを発揮する場合には、学校はよりよく管理・改善されるが、対照的に、リーダーが不在で社会的・経済的脆弱層の子ども・保護者を多く擁する学校では、RP や視学官からの手厚いフォローアップやファシリテーションが必要な状況がある。

しかし RP や視学官は、業務過多や予算不足、アクセスの問題などの理由により担当する学校レベルの SIP 作成ワークショップのモニタリングやフォローアップを十分に行えていない現状もある。インタビューした RP や視学官のなかには、SIP 作成や実施の経験や優良事例を、定例の月例会合とは別に校長や RP、視学官たちと共有していくべきであるとの提案もあった。そのほか、RC レベルでの登録教員も、SIP 研修を受けたならば、支援が必要な学校の SIP 作成や実施のフォローができるのではという意見も出された。

プロジェクトで、手厚い支援が必要な学校や SMC 向けの SIP 作成・実施のための支援とフォローアップなど具体的措置を考案・検討していくことを提言する。

5) 学校運営改善のための能力向上プログラム提言書の更新

検証郡での介入経験をもとに、プロジェクトは学校運営改善のための能力向上プログラム提案書を作成した（**0** 年 6 月）。現在実施中の 5 郡でのモニタリング結果や **0** 年 8 月に予定されているエンドライン調査結果を踏まえて、プロジェクトはこの提案書を改訂することを提言する。改訂提案書には、中間レビューの提言を踏まえた必要措置も含め、プロジェクト終了に向けて、また終了後を見通して、必要な実施体制や活動、予算等を示すことが求められる。

5-2 教訓

中間レビューチームが、本プロジェクトから導き出した教訓は以下の 3 点である。

- (1) 実施機関の積極的なプロジェクトへの参加は、円滑なプロジェクト運営と持続性の担保に重要である。

プロジェクトは実施機関の **DE** や **NCED**、**CDC** のカウンターパートから成る **T3** と **T5** を設置し、プロジェクト活動に取り組んできた。**T3** と **T5** メンバーと日本人専門家間での一連の議論を通じて連携・協調が促進され、カウンターパートの主体性や責任感の醸成、研修プログラムや教材の開発、カスケード方式の **SIP** 研修の実施などを可能にしてきた。このような実施機関が積極的に参加できる効果的な実施の枠組みは、円滑なプロジェクト運営と持続性の担保に重要である。

- (2) 長期間の支援が相乗効果の発現に有効である。

JICA は **SISM1** (**0** ~ **0** 1 年) 以降、学校運営改善への支援を行ってきた。**SISM1** とその後のフォローアップ協力期間 (**0** 1 ~ **0** 年) で、**DE** やダディン郡とラスワ郡の **DEO** の組織・制度面の能力が強化され、本プロジェクトで行う全国普及の基盤ともなった。プロジェクトのカウンターパートのなかには **SISM1** や他の **JICA** プロジェクトに従事していた者も含まれており、日本人専門家やプロジェクト雇用の現地スタッフとの信頼関係に基づく良好な関係が既に築けていたことから、プロジェクトの円滑な運営やポジティブなインパクトの発現にもつながった。長期間、段階的なアプローチをとってきたことが、本プロジェクトの全国普及にみられるような相乗効果発現に有効だったといえる。

- (3) 複数援助スキームのタイミングよい実施は、相乗効果を生む。

SISM1 の実施中から同じ **DE** に個別専門家（教育アドバイザー）が派遣されており、プロジェクトは同専門家との情報交換や、助言を受けて **PIM** に **SIP** 作成・更新を記載するなど、協力・連携を行ってきた。また同専門家と **DE**、教育省、日本大使館、**JICA** 事務所、**JICA** 本部、プロジェクトの連携・協力により、**SSRP** に提出された **PRS** 無償資金協力の一部が **SIP** 活性化のための全国普及に活用されるようになった。モデル開発と普及を行う **JICA** の技術協力プロジェクトの多くは、プロジェクト期間中にモデル開発と限定的な地域での普及を行っても、先方機関が予算を確保できないことに起因して全国普及を行えていないという課題に直面している。本プロジェクトの場合は、タイミングよく **PRS** 無償資金協力が個別専門家の連携・協力もあって行われたため、相乗効果を生むことに成

功したといえる。

第6章 PDMの改訂

6-1 PDMの改訂

中間レビューチームは、現行のPDMバージョン1（案）を検証した結果、一部の指標や上位目標を修正すべきであると判断し、カウンターパートと日本人専門家が協議して、同PDMをバージョン2として改訂した。改訂したPDMバージョン2は、中間レビュー調査中に実施されたプロジェクトの調整委員会（CC）で承認された。修正点や改訂に際しての議論は以下のとおりである（付属資料1「ミニッツ（2）英文PDMバージョン2」を参照）。

6-1-1 スーパーゴールの設定

修正前（PDMバージョン1案）	修正後（PDMバージョン2）
設定なし	【スーパーゴール】 基礎教育のアクセス・質が改善される。
/	指標1：基礎教育就学率
	指標2：基礎教育留年率
	指標3：基礎教育中退率
	指標4：平均学習到達度
	指標5：5年生と8年生の進級率

【問題点・協議と設定のポイント】

- ・ PDMバージョン1案の上位目標として、長期的なアウトカムである教育セクター全体の目標が設定されているため、これをスーパーゴールとして設定することにした。
- ・ カウンターパートから長期的な目標は「上位目標（Overall Goal）」という用語が適切で、「スーパーゴール」という用語は馴染みがないと意見が出されたため、JICAの技術プロジェクトのPDMでは使っていることを説明し、英文では Super Goalとともに (Educational Outcome) と併記することにした。
- ・ カウンターパートから修正前の上位目標三つの指標は「質の改善」を測る指標として不十分であるため、指標4「平均学習到達度」と指標5「5年生と8年生の進級率」を加えるべきだという提案がなされ、追加することになった。

6-1-2 上位目標の修正

修正前 (PDM バージョン 1 案)	修正後 (PDM バージョン 2)
【上位目標】基礎教育のアクセス・質が改善される	【上位目標】学校改善計画 (SIP) を通じた学校運営の改善に資する、中央・地方教育行政の技術的、財政的支援メカニズムが維持される。
指標 1 : 基礎教育就学率	指標 1 : 1 ASIP/AWPB (年次活動計画 / 年間事業予算) で SIP 作成・更新と実施に係る予算が措置される。
指標 2 基礎教育留年率	指標 2 : SIP 作成・更新活動が PIM (プログラム実施マニュアル) で特定される。
指標 3 : 基礎教育中退率	指標 3 : SIP 作成・実施を推進するための所定のチームが存在する。
	指標 4 : SIP 実施に関して、郡教育事務所 (DEO) とリソースセンター (RC) の役割と責任が明確になる。
	指標 5 : プロジェクト終了後、すべての DEO が新規 SMC に対するオリエンテーションを少なくとも 1 回実施する。
	指標 6 : SIP 作成・更新に関する内容が NCED の研修パッケージに含まれるようになる。

【問題点・協議と修正のポイント】

- ・ 指標 1 は、現在、SIP 作成と更新の予算だけが配賦されているが、SIP が再び形骸化しないためには SIP 実施に関する予算措置も今後必要だろうという提案が日本人専門家や一部のカウンターパートからもあり、設定された。当初、予算が増額するという案だったが、ドナーが支援するセクタープログラムからの予算措置になり、「増額」はプログラム・予算課だけで決定できないので削除したいと同課のカウンターパートから申し出があり、増額という用語は含めないことにした。
- ・ 指標 2 は、プロジェクトによって DEO の業務指示書である PIM に特定されるようになったが、プロジェクト終了後も引き続き PIM に記載がなければ SIP は形骸化してしまうおそれがあるため上位目標の指標に採用することになった。
- ・ プロジェクト期間中は、DE のプログラム・予算課が主要なカウンターパートとして、公立校管理課のトップも T3 メンバーとして活動に参加していた。プロジェクト終了後、DE 内でどのような体制で SIP 関連業務を引き続き行うのか、制度・組織面の持続性を確保するうえでも重要であり、指標 3 として設定することにした。カウンターパートから特定の部署だけが担当するとは限らないため、「所定のチーム」という用語が望ましいと提案があり、上記のとおりにした。
- ・ SIP 実施は基本的に学校が行うべき活動だが、学校によっては RP や視学官の支援やフォ

ローアップが重要であるという認識が、プロジェクト関係者（カウンターパート、専門家）に広まっている。そうした認識を踏まえて、カウンターパートから指標4の提案があり設定することになった。

- ・ SMCメンバーは3年に1回交代するため、新規メンバーに対するオリエンテーションは必要不可欠であるという共通認識がプロジェクト関係者間に生まれつつある。そのため中間レビューチームから指標5の提案を行った。一部のカウンターパートからは、上位目標ではなく成果レベルの指標であるという意見も出された。しかし、具体的な指標の方が持続性を検証しやすいという指摘もあったため、指標として採用した。SMCは学校によって交代時期が異なるため毎年1回という目標値にすべきではという意見も少数だったが、プログラム・予算課のカウンターパートからどの程度予算が獲得できるかまだめどが立たないので「少なくとも1回」という表現にとどめてほしいとの要望があり、参加者も合意した。
- ・ 現在、プロジェクトではNCEDと傘下のETCが実施する既存の校長向け研修に実践的なSIP作成・更新に関する内容を取り込む予定である。校長の能力やSIP作成・実施に関する理解度は、引き続きSIPが活性化していくためには重要であり、上位目標の指標として採用することになった。当初案は「プロジェクトが開発した研修パッケージ」という用語が含まれていたが、カウンターパートからプロジェクト終了後はNCEDの通常業務として内在化・制度化する必要がある、文言を指標6のとおり修正した方がよいと提案があった。指標5と同様に成果指標ではないかという指摘も一部のカウンターパートからあったが、議論した結果、プロジェクトがもたらした効果の継続を測る指標として設定した方が上位目標の達成度が適切に測れるという結論に至り、指標6として設定した。

6-1-3 プロジェクト目標の指標の修正

【プロジェクト目標】 全国の小学校において、学校改善計画（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。	
修正前（PDMバージョン1案）	修正後（PDMバージョン2）
<p>指標1：SIP作成ガイドブックに沿ってSMCにより策定されたSIPの数がX%からY%に増加</p> <p>指標2：SIP作成ガイドブックに沿ってSMCにより実施されたSIPの数がX%からY%に増加</p> <p>指標3：基礎教育のアクセス・質の改善に関連した活動がSIPに計画され、実施される。</p>	<p>指標1：少なくとも0%のサンプル校が、改訂SIP作成ガイドラインに基づいて07年度のSIP年間計画を更新する*。</p> <p>指標2：少なくとも0%のサンプル校が、06年度のSIPで計画した活動を実施*する。</p> <p>指標3：基礎教育のアクセス・質の改善に関連した活動がSIPに計画され、実施される。（変更なし）</p>

注：*ベンチマークは04年度の3%（出典：全国普及のベースライン調査）

* 予算のいない活動0%、予算のいる活動0%を実施している場合、「実施した」とみなす。

【問題点・協議と修正のポイント】

- ・ 指標1については、ベンチマークのXを全国普及のベースライン調査結果から3%とし、

カウンターパートから目標値 Y は 0 % をめざすべきだが、地震や諸々の外部条件を踏まえてやや低く設定すべきという意見が出され、0 % にすることに関係者が合意した。

- ・ 指標 2 のベンチマークは全国普及のベースライン調査で調べておらず、設定できないため、目標値を話し合った。明確でなかった実施の定義は、議論した結果、プロジェクトスタッフと一部のカウンターパートから、予算のいない活動 0 %、予算のいる活動 6 % を実施している場合に「実施した」とみなしたらどうかとの提案があり、合意した。目標値はカウンターパートから、予算のいる活動は資金源の確保がどの学校も課題なので、目標というより最低限越えなければいけない値にした方が妥当であるという意見が出され、最終的に少なくとも 6 % にすることになった。

6-1-4 成果の指標の修正

【成果 2】「モデル」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。	
修正前 (PDM バージョン 1 案)	修正後 (PDM バージョン 2)
指標 2 1 : 中央レベル行政官の TOT 研修生としての評価が高まる。	指標 2 1 : TOT 参加の中央レベル行政官の SIP 促進に関する理解度が向上する。
指標 2 2 : 地方教育行政官の TOT の内容に関する理解度が向上する。	指標 2 2 : TOT 参加の地方行政官の SIP 促進に関する理解度が向上する。
指標 2 3 : SIP プロセスに対する研修・モニタリングの内容	指標 2 3 : 対象地域の校長、教員、SMC、保護者の SIP や学校管理に関する理解が向上する。
指標 2 4 : 政策面、制度面、予算面に関する提言と教訓	指標 2 4 : 提言を受けた活動が SIP の全国普及プログラムに組み込まれる。
指標 2 5 : 研修とモニタリング活動を計画した SMC によって実施された SIP の数が XX% から YY% に増加する。	指標 2 5 : 5 年間の SIP と年間計画が、統制郡 (コントロール郡) より対象郡の学校で多く作成される。
指標 2 6 : 研修とモニタリング活動を実施した SMC によって実施された SIP の数が XX% から YY% に増加する。	指標 2 6 : 基礎教育のアクセスと質の改善に関する活動が研修とモニタリング活動を実施した SMC の SIP で計画される。(指標 2 7 から変更なし)
指標 2 7 : 基礎教育のアクセスと質の改善に関する活動が研修とモニタリング活動を実施した SMC の SIP で計画される。	指標 2 7 : SIP 作成や実施に際して学校関係者の関与が高まる。

【問題点・協議と修正のポイント】

- ・ 指標 2 1 と指標 2 2 は、調査結果に即した表現に修正した。
- ・ PDM バージョン 1 案の指標 2 3 は意味が不明なため削除した。
- ・ 対象地域で学校関係者の SIP に関する理解が向上した点は、SISM モデルの有効性や実効性を示すと思われるが、指標にないため指標 2 3 として追加することで合意した。
- ・ 指標 2 4 は、やや表現を修正した。
- ・ 指標 2 5 は、既に検証郡と統制郡でのベースライン調査とエンドライン調査が終わっており、現時点で設定できないため、表現を修正した。
- ・ 指標 2 6 は PDM バージョン 1 案の指標 2 7 をそのまま修正せずに設定した。

- ・ 指標 27 は、モデルの有効性を測るうえで重要と考えられるため、学校関係者の関与が高まっていることを追加した。

【成果 3】 中央及び地方の教育行政機関の学校運営の支援能力が強化される。	
修正前 (PDM バージョン 1 案)	修正後 (PDM バージョン 2)
<p>指標 3 1 : 政策面、制度面、予算面に関する提言と教訓</p> <p>指標 3 2 : ToT の指導員としての中央行政官の評価が高まる。</p> <p>指標 3 3 : 地方行政官の ToT の内容に関する理解度が高まる。</p>	<p>指標 3 1 : SIP 促進のために、ToT の指導員としての中央行政官の能力と関与が向上する。</p> <p>指標 3 2 : 地方行政官の ToT の内容に関する理解度が高まる。(指標 3 3 から変更なし)</p> <p>指標 3 3 : SIP 促進や開発、更新・実施のために DE、NCED、CDC、DEO 間で頻繁に会合が開かれる。</p> <p>指標 3 4 : PIM に SIP を推進・改善する活動が明記される。</p>

【問題点・協議と修正のポイント】

- ・ PDM バージョン 1 案の指標 3 1 は、支援能力の強化を測る指標として不適切なため削除し、指標 3 2 の文言を修正して指標 3 1 とした。
- ・ 指標 3 2 は PDM バージョン 1 案の指標 3 3 をそのまま修正せずに設定した。
- ・ 成果 3 は、組織能力の向上を測る指標がないことを中間レビューチームから指摘したところ、カウンターパートから提案があり、指標 3 3 を追加した。
- ・ 上記と同じ理由から、指標 3 4 を追加した。

6-1-5 活動の追加

修正後 (PDM バージョン 2) に追加した活動
<p>活動 3 7 : 防災教育に関する基礎調査を実施する。</p> <p>活動 3 8 : 教育研修センター (ETC) 職員に対する SIP 研修を実施する。</p> <p>活動 3 9 : 被災 3 郡に対する SIP フォローアップ研修を実施する。</p>

【問題点・協議と修正のポイント】

- ・ 当初の PDM にはないが、日本人専門家チームの業務に追加して行った、あるいは今後行う予定の三つの活動を成果 3 に追加した。

6-1-6 外部条件の追加

【スーパーゴールに至るまでの外部条件】	
修正前（PDM バージョン 1 案）	修正後（PDM バージョン 2）
<p>外部条件 1：教育省が SSRP を継続</p> <p>外部条件 2：社会経済、政治情勢が悪化しない。</p> <p>外部条件 3：教育省が改善のための関連プログラムや活動が実施する。</p>	<p>外部条件 1：教育省が SSDP を継続</p> <p>外部条件 2：社会経済、政治情勢が悪化しない。（変更なし）</p> <p>外部条件 3：教育省が改善のための関連プログラムや活動が実施する。（変更なし）</p> <p>外部条件 4：新憲法に基づく政府・行政制度の変更が SIP 作成と実施に影響を及ぼさない。</p>

【問題点・協議と修正のポイント】

- ・ 外部条件 1 の SSRP は SSDP に修正した。
- ・ 2020 年 9 月に新憲法が公布され、今後、連邦制導入により政府・行政制度の変更が予想されるため、外部条件 4 として追加した。

付 属 資 料

1. ミニッツ

(1) 英文報告書

ANNEX1 PDM バージョン 1

ANNEX2 評価グリッド (英文)

ANNEX3 カウンターパートリスト

ANNEX4 ネパール側負担額

ANNEX5 日本人専門家リスト

ANNEX6 日本側負担額

ANNEX7 供与機材リスト

ANNEX8 本邦研修参加者リスト

ANNEX9 主な面談者リスト

(2) PDM バージョン 2

(3) R/D (Draft)

(4) 第 3 回合同調整委員会 (JCC) 協議議事録

2. 評価グリッド (和文)


**MINUTES OF MEETING
BETWEEN
JAPANESE MID-TERM REVIEW TEAM AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF NEPAL
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
“THE PROJECT FOR SUPPORT FOR IMPROVEMENT OF
SCHOOL MANAGEMENT PHASE-II (SISM II)”**

The Japanese Mid-term Review Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) headed by Mr. Shinichiro TANAKA, visited Nepal from 7 to 26 February 2016 for the purpose of the Mid-term Review of the Project for “Support for Improvement of School Management Phase-II (SISM II)” (hereinafter referred to as “the Project”).

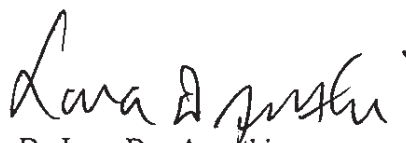
During its stay in Nepal, the Team had a series of discussions with the Nepali authorities concerned, jointly evaluated the achievements of the Project, agreed on the Records of Discussions on the amendment of Records of Discussions (draft) for extension of the Project, confirmed the effectiveness of the emergency assistance of the Project after the Gorkha Earthquake in Nepal and exchanged views for further improvement of the Project. The Team prepared the Joint Mid-term Review Report (hereinafter referred to as “the Report”) as attached, and presented it to Joint Coordinating Committee, held on 25 February 2016.

As a result of the discussions, both sides agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

Kathmandu, 25 February 2016



Shinichiro TANAKA
Leader
Japanese Mid-term Review Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Dr. Lava Deo Awasthi
Joint Secretary
Planning Division
Ministry of Education
Nepal

I ABOUT THE JOINT MID-TERM REVIEW REPORT

Based on the discussions for the mid-term evaluation of the Project, the results of the evaluation are mentioned in the Joint Mid-term Review Report as attachment ANNEX I.

II NOTES ON THE OUTPUT 4

The Output 4 is not a part of the original PDM, agreed in the Records of Discussion dated the 11th March 2013. The Output 4 was, however, included in the proposed revision of the original PDM during the Third Coordinating Committee meeting, by retrospectively capturing the actual series of activities for emergency supports during May 2015 to October 2015 by the Project to respond to the urgent needs of the most affected areas.

The team appreciates such an effort of the Project as it maximized the technical cooperation opportunity to cater to the urgent needs of the affected areas and it contributed to minimize educational discontinuity.

The emergency support not only responded to the urgent needs but also resulted in

(1) promoting disaster risk reduction through SIP practices

(2) triggering discussion to prioritize disaster risk reduction in the forthcoming School Sector Development Plan (SSDP).

III ABOUT THE AMENDMENT OF RECORDS OF DISCUSSIONS

The Third Coordinating Committee meeting of SISM2 agreed to recommend the Project for the extension of the period of the 3rd Project Year to complete additional activities such as (1) distributing SIP supplementary training material to all community schools in seventy-five (75) districts; (2) conducting SIP refresher training in the five (5) regions including school-based disaster preparedness components; (3) strengthening monitoring and social audit; (4) conducting the district level SIP refresher orientation in all seventy-five (75) districts; and (5) conducting the district level RP refresher training for the most affected areas by the earthquake. (Signed Minutes of Discussion is attachment ANNEX IV)

The team recognizes the recommendations made by the committee meeting are appropriate to formalize these recommendations by amendment of the Records of Discussions of which draft is as per attached as ANNEX III.

END

ANNEX I: Joint Mid-term Review Report

ANNEX II: Revised Project Design Matrix (PDM Version 2.0)

ANNEX III: Records of Discussions on amendment of Records of Discussion (Draft)

ANNEX IV: Minutes of Discussion for the third Coordinating Committee meeting
between authorities concerned of the government of Nepal and JICA

47



(1) 英文報告書

ANNEX I

**JOINT MID-TERM REVIEW REPORT
ON THE PROJECT FOR SUPPORT FOR IMPROVEMENT
OF SCHOOL MANAGEMENT PHASE-II (SISM II)**

Kathmandu, February 25, 2016



57

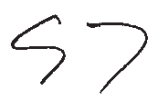
ANNEX I

Contents

1. Introduction 1
1.1 Background..... 1
1.2 Objectives of the Mid-Term Review 2
1.3 Joint Mid-Term Review Team 2
1.4 Outline of the Project..... 2
1.5 Schedule of the Mid-Term Review 3
1.6 Methodology of the Mid-Term Review 4
2. Achievement of the Project 5
2.1 Inputs 5
2.1.1 Nepalese side..... 5
2.1.2 Japanese side 5
2.2 Outputs..... 6
2.3 Project Purpose 18
2.4 Overall Goal..... 22
3. Implementation Process of the Project 25
4. Results of Evaluation with Five Evaluation Criteria..... 27
4.1 Relevance..... 27
4.2 Effectiveness 28
4.3 Efficiency..... 30
4.4 Impact (Prospects) 32
4.5 Sustainability (Prospects) 33
5. Conclusion 35
6. Recommendations..... 35
7. Lessons Learned 37

Annexes

ANNEX 1 Project Design Matrix Version 1.0 (draft)
ANNEX 2 Evaluation Grid
ANNEX 3 List of the Nepalese Counterparts
ANNEX 4 Costs borne by the Nepalese Side
ANNEX 5 List of the Japanese Experts
ANNEX 6 Costs borne by the Japanese Side
ANNEX 7 List of Equipment provided by the Japanese side
ANNEX 8 List of Participants of Training in Japan
ANNEX 9 List of Key Persons Whom the Team Discussed



ANNEX I

Abbreviations

ASIP	Annual Strategic Implementation Plan
AWPB	Annual Work Plan and Budget
AY	Academic Year
CBO	Community Based Organization
CC	Coordination Committee
CDC	Curriculum Development Center
C/P	Counterpart
DDC	District Development Committee
DEO	District Education Office
DEO	District Education Officer
DoE	Department of Education
DRR	Disaster Risk Reduction
D-ToT	District-level Training of Trainers
ETC	Education Training Center
FY	Fiscal Year
GER	Gross Enrolment Rate
GoJ	Government of Japan
GoN	Government of Nepal
HT	Head Teacher
JICA	Japan International Cooperation Agency
M/M	Minutes of Meeting
MoE	Ministry of Education
MoF	Ministry of Finance
NCED	National Center for Education Development
NER	Net Enrolment Rate
NGO	Non-Governmental Organization
NRs	Nepalese Rupees
OG	Operation Guide
PDM	Project Design Matrix
PIM	Program Implementation Manual
PRS	Poverty Reduction Strategy
PTA	Parent Teacher Association
R/D	Record of Discussion
RC	Resource Center
RP	Resource Person
SIP	School Improvement Plan
SISM	Support for Improvement for School Management
SMC	School Management Committee

ANNEX I

SS	School Supervisor
SSA	School Self-Assessment
SSDP	School Sector Development Plan
SSRP	School Sector Reform Plan
ToT	Training of Trainers
T3	Technical Taskforce Team
T5	Technical Taskforce Team for Trainers' Training
VDC	Village Development Committee



57

1. Introduction

1.1 Background

The Government of Nepal (GoN) has been implementing the 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. In accordance with the decentralization policy, the GoN has intended to delegate education planning and management responsibility to the local bodies and communities for school-based management based on local needs and environment with enhanced community participation. Under the SSRP, strengthening school management with empowerment of local communities has been one of the strategic priorities.

JICA has supported such efforts of the Ministry of Education (MoE) in various ways in line with the SSRP, and one of which is extending technical assistance for the Support for the Improvement of Primary School Management Phase 1 (SISM 1) from 2008 to 2011. After 3-year piloting in Dhading and Rasuwa districts, SISM 1 created “SISM Model” for improving school-based management including SIP formulation and implementation by capacity development of SMC/PTA. After various good practices were reported from community schools during the SISM piloting, institutional strengthening and capacity development for improving school-based management have been given higher priority, and various efforts have been made. As one of such efforts, the DoE developed the School Improvement Plan (SIP) Formulation Guidebook (BS 2069) with the support of JICA during the follow-up of SISM 1. Most of schools have prepared the SIP, but not fully implemented the planned activities because of lack of capacity, resource and linkage with the community, local government bodies, Community Based Organizations (CBOs) and other stakeholders.

Under those circumstances, the GoN requested that the Government of Japan (GoJ) carry out a technical cooperation project to develop a mechanism of disseminating the SISM Model, and to strengthen the institutional capacity development at both central and district levels. Upon this request, Japan International Cooperation Agency (JICA) has dispatched the Detailed Planning Survey Team from July 15 to August 2, 2012 to formulate and agree on the detailed design of the Project for the Support for the Improvement of Primary School Management Phase 2 (hereinafter referred to as “the Project”) and the official Record of Discussion (R/D) was signed on March 11, 2013 accordingly. The Project started from June 2013 as a three and half-year technical cooperation project. The extension of the 3rd period of the Project for six months was agreed to complete additional activities that were planned after the earthquakes in April and May 2015. As the Project passed more than half of the project duration, the Joint Mid-Term Review was conducted from February 7 to February 26, 2016.

1.2 Objectives of the Mid-Term Review

- (1) To review the Project Design Matrix (PDM), if necessary to revise it,
- (2) To confirm the achievement of the Project and the implementation as per the PDM,
- (3) To assess the Project based on the five evaluation criteria such as Relevance, Efficiency, Effectiveness, Impact, and Sustainability,
- (4) To make recommendations for the necessary actions and measures in order to attain the Project Purpose by the end of the Project, and
- (5) To obtain lessons learned from the Project for better implementation of other projects.

1.3 Joint Mid-Term Review Team

The Joint Mid-Term Review Team (hereinafter referred as “the Team”) consists of the following members:

[Nepalese Side]

Name	Title	Affiliation
Mr. Deepak Sharma	Evaluation Member	Under secretary, Foreign Aid Coordination Section, Ministry of Education (MoE)
Mr. Krishna Prasad Dhungana	Evaluation Member	Under secretary, Planning and Monitoring Section, MoE

[Japanese Side]

Name	Title	Affiliation
Mr. Shinichiro Tanaka	Team Leader	Visiting Senior Advisor (Education), JICA
Mr. Zaw Zaw Aung	Cooperation Planning	Basic Education Team1, Basic Education Group, Human Development Department, JICA
Ms. Toshiko Shimada	Evaluation Analysis	Consultant, IC Net Limited

1.4 Outline of the Project

The Project has been conducted based on the PDM Version 0, and 1 (draft).¹ The summary of the PDM Version 1.0 (draft) is described below.

(1) Overall Goal

Access to and quality of school education is improved.

(2) Project Purpose

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

¹ The PDM 0 was agreed in the R/D dated on March 11, 2013. It was revised to the PDM Version 1.0 (draft) on August 12, 2015. It was agreed, but not officially signed between the MoE and JICA.

education.

(3) Output

Output 1	Refined model to make effective use of SIP process for improving access to and quality of basic education is developed.
Output 2	Effective and practical model for training and monitoring mechanism/contents is validated in the target area.
Output 3	Capacity of central and local education authorities to support school management through SIP process is strengthened.
Output 4	Emergency support of providing teaching and learning materials for all of the community schools located in the three earthquake-affected districts; Sindhuli, Ramechhap and Okhaldunga, properly and timely done based on the school needs.

1.5 Schedule of the Mid-Term Review

Date	Programme
Feb 7 (Sun)	12:45 Arrival of Ms. Shimada KTM(TG319) 14:00 Meeting with experts and C/Ps (DoE)
Feb 8(Mon)	9:30 Meeting with JICA Nepal (JICA Office) 11:00 Meeting with the Joint Evaluation Team (MoE) 12:00 Kick off meeting with C/Ps & Experts to discuss the revision of the PDM (DoE) 14:00 Interview with the NCED C/Ps (NCED) 15:00 Interview with the CDC C/Ps (CDC)
Feb 9(Tue)	Documentation 12:30 Interview with the expert
Feb10(Wed)	10:30 Departure from Kathmandu to Chitwan district
Feb 11 (Thu)	8:00 Meeting with DEO (DEO Chitwan) 10:00 School Visit (Dwarikadas Secondary School)and meeting with HT, teachers, SMC/PTA 14:00 School Visit (Rastriya Primary School)and meeting with HT, teachers, SMC/PTA
Feb 12 (Fri)	10:30 Meeting with School Supervisors (DEO) 11:30 Meeting with Resource Persons (DEO) 14:00 Meeting with Contact Person of DEO and D-ToT trainer (DEO)
Feb 13 (Sat)	Documentation
Feb 14 (Sun)	9:00 Departure from Chitwan to Tanahu (Group A) 13:00 Departure from Kathmandu to Tanahhu (Group B) 18:00 Internal meeting
Feb15 (Mon)	9:30 Courtesy call to DEO in Tanahu (DEO) 10:00 School Visit (Shindu Primary School) and meeting with HT, teachers, SMC/PTA 14:30 School Visit (Satyawati High Secondary School) and meeting with HT, teachers, SMC/PTA
Feb 16 (Tue)	8:30 Meeting with Resource Persons (DEO) 10:30 Meeting with School Supervisors (DEO) 12:00 Meeting with Contact Person of DEO and D-ToT trainer (DEO) 13:00 Departure from Tanahu to Kathmandu
Feb 17(Wed)	10:00 Meeting with CDC
Feb 18 (Thu)	10:30 Meeting with DoE 14:00 Internal meeting
Feb 19 (Fri)	Documentation
Feb 20 (Sat)	10:00 Internal meeting
Feb 21 (Sun)	10:00 Courtesy call to Joint Secretary of MoE

	12:00 Joint Evaluation Team Meeting to discuss the draft of Joint MTR Report
Feb 22 (Mon)	13:00 Meeting with C/Ps and Experts to discuss the draft of Joint MTR Report
Feb 23 (Tue)	13:00 Meeting with C/Ps and Experts to discuss the final draft of Joint MTR Report
Feb 24 (Wed)	9:30 Meeting with UNICEF Finalization of MTR Report and M/M Preparation for Coordination Committee (CC)
Feb 25 (Thu)	10:00 CC meeting, signing of M/M and amendment of R/D and PDM v2 at MoE 12:00 Meeting with Joint Secretary of MoE, MoE/DoE team 15:00 Reporting to JICA Nepal Office
Feb 26 (Fri)	13:55 Departure from Kathmandu (TG 320)
Feb 27 (Sat)	6:55 Arrival in Tokyo (TG 682)

1.6 Methodology of the Mid-Term Review

The Project was evaluated using Project Cycle Management method defined in the New JICA Guidelines for Project Evaluation First Edition (2010) and the Second Edition (2014). The procedures for the Terminal Evaluation were as follows:

- (1) The Team reviewed the PDM Version 1.0 (ANNEX 1) and discussed its revision because the benchmark and target value of some indicators were unspecified, and the Overall Goal seems to be end outcome rather than intermediate one.
- (2) The Team collected the necessary data for evaluation by reviewing the project reports and the training manuals developed by the Project, undertaking a questionnaire survey and an interview with the counterparts (C/Ps) of the Project, and conducting field visits in Chitwan and Tanahu districts.
- (3) The Team verified and evaluated the achievements as per the PDM Version 1.0 and implementation processes of the Project using an Evaluation Grid (ANNEX 2).
- (4) The Team evaluated the Project based on the following five criteria:

Relevance	Relevance refers to the validity of the Project Purpose and the Overall Goal in accordance with the policy direction of the GoN and the Japanese Official Development Assistance as well as needs of beneficiaries and target groups.
Efficiency	Efficiency refers to the productivity of the implementation process, examining if the inputs of the Project were efficiently converted into the Output.
Effectiveness	Effectiveness refers to the extent to which the expected benefits of the Project have been achieved as planned, and examines if the benefit was brought about as a result of the Project.
Impact	Impact refers to direct and indirect, positive and negative impacts caused by implementing the Project, including the extent to which the Overall Goal has been attained.
Sustainability	Sustainability refers to the extent to which the Nepalese side can further develop the Project, and the benefits generated by the Project can be sustained in the policy, financial, institutional, organizational and technical aspects.

- (5) The Team made a conclusion based on the results of evaluation analysis. At the same time, the Team made recommendations to the Project, and obtained lessons learned from the Project.
- (6) The Team drafted and proposed the PDM Version 2.0 based on the discussion with the C/Ps and the Japanese experts.

2. Achievement of the Project

2.1 Inputs

2.1.1 Nepalese side

1. At the time of the Mid-Term Review, a total of 21 officials were assigned by the MoE, the DoE, the CDC and the NCED as the C/Ps of the Project (See ANNEX 3).
2. The DoE allocated NRs 122.7 million in FY2013/14², NRs 102.4 million in FY 2014/15 and NRs 233 million in FY 2015/16 were allocated for SIP formulation/update. In total, NRs 458.2 million was allocated for these three years (See ANNEX 4).
3. The office space for the Project was provided by the DoE.

2.1.2 Japanese side

1. Ten (10) JICA experts were dispatched. Their professional fields are as follows: 1) Team Leader/Education Administration³, 2) Training Management/Technical Support for Strengthening SIP Formulation, 3) Monitoring and Evaluation (1) /Education Policy, 4) School Management (1) /Technical Support for School Management Improvement in SSRP (2), 5) Education Policy (2), 6) Public Relations and Dissemination (1), 7) Public Relations and Dissemination (3), 8) Disaster Prevention Education/Monitoring and Evaluation (2), and 9) Deputy Team Leader/Technical Support for School Management Improvement in SSRP (1) /Public Relations and Dissemination (2). The total person-months for the Japanese experts were 79.79 as of February 2016 (See ANNEX 5).
2. The Japanese side has allocated NRs 82.7 million in total for the program budget for the Project activities such as the implementation of training, workshops, surveys and studies, development of training materials, and provision of emergency support, training in Japan, and others (See ANNEX 6).
3. The Japanese side provided a vehicle, computers, digital cameras and other equipment required for Project activities. The total cost for equipment provided by the Japanese side stood at about 4.4 million yen, i.e., NRs 4.0 million⁴ (See ANNEX 7).
4. The Project provided training in Japan from May 31 to June 8, 2014. Eleven (11) members from the MoE, the DoE, the District Education Officer (DEO), the National Center for Educational Development (NCED) and the Curriculum Development Center (CDC) participated in this training (See ANNEX 8).

² The budget in FY 2013/14 was allocated for capacity development of school stakeholders. It means not only SIP formulation and update but also other training activities may use this budget.

³ Two experts were assigned as the Team Leader. The previous Team Leader was assigned from June 2013 to September 2015, while the present one was assigned from October 2015.

⁴ Exchange rate was adopted according to JICA's procurement rate (NPR1=1.091 in April 2014).

2.2 Outputs

The degree to what each output has been achieved is described below:

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

The following indicators were defined in order to evaluate the achievement of the Output 1:

Indicator 1-1 SIP Formulation Guidebook is revised to incorporate the contents for improvement of access to and quality of basic education.

The DoE has developed the SIP Formulation Guidebook (BS 2069) in 2012 with the support of JICA during the follow-up of SISM 1. Because many schools did not follow this Guidebook for formulation of SIP, T3 members, T5 members and the Japanese expert team intensively discussed its revision, particularly in Section C that is Annex of main parts, based on the feedback and comments from participants of the central-level Training of Trainers (ToT). For example, it was difficult for many schools to calculate students learning achievement. To solve this, an example table for calculation of students learning achievement was added. Also, the description of non-budgetary activities was highlighted. The Project revised the first edition to make it more concise and user-friendly, and finally prepared the SIP Formulation Guidebook (BS 2071) in 2014. Thus, the Indicator 1-1 has been already achieved.

Indicator 1-2 Training package (modules, monitoring tools, ToT materials etc.) are developed.

The Project has developed and updated the SISM Model based on the experiences of the SISM 1. It consists of the four following components: 1) school-level workshop, 2) trainers' training through the cascade model, 3) monitoring by School Supervisors (SSs) and Resource Persons (RPs), and 4) practical and user-friendly training materials.

The SIP trainers' training through the cascade model includes the central/regional-level ToT, district-level ToT and Resource Center (RC)-level ToT. The Project has developed a set of training materials as follows: 1) SIP Formulation Guidebook (BS 2071), 2) School Level Workshop Manual, 3) School Self-Assessment (SSA) checklist, 4) Supplementary Book, and 5) child friendly school poster. A set of these materials were delivered to each school in coordination with DEOs (See the Table 1).

As a manual for SIP training through the cascade model, the Project prepared three types of Operation

Guide (OGs) namely: OG (1) for the regional-level TOT facilitators; OG (2) for the district-level TOT; and OG (3) for the RC-level Workshop facilitators. Also, the Project has developed the training manual for Education Training Center (ETC) trainers in coordination with NCED.

In accordance with the growing need for having disaster risk reduction planning at school especially after the earthquakes in 2015, the Project has prepared "Supplementary Training Manual for Annual SIP Updating and Reference for Disaster Preparedness in School". At the time of the Mid-Term Review, this supplementary training manual and Social Audit Guideline (BS 2071) that was printed by the Project with the DoE's request were being distributed to all community schools in coordination with DEOs. Given the above, the Indicator 1-2 has been already achieved.

Table 1: Distribution of the training materials for the national dissemination

S. N.	Training Material	Status of distribution of materials (in number)				Total
		R-ToT* for D-ToT** participants	D-ToT for RC-W/SIP orientation participants	RCW*** for school	Office	
1	SIP Formulation Guidebook	163	1764	27,342	113	29,382
2	School Level Workshop Manual	163	1764	27,342	86	29,355
3	SSA- Checklist	163	1,039	27,342	37	28,581
4	Supplementary Book	326	3,528		42	3,896
5	Child Friendly School Poster	163	3,528		1	3,692
6	Supplementary Training Manual		1860	28,975		30,835
7	Social Audit Guideline****		1860	28,975		30,835

Note: *R-ToT=Regional-level ToT, **D-ToT=District-level ToT, *** RC-W=Resource Center-level Workshop
****Only printed and distributed by the Project

Source: 2nd Year Completion Report of SISM2 and information obtained from SISM2

Indicator 1-3 Nationwide training/monitoring mechanisms are developed.

The Project has already developed the four-tier SIP training through the cascade approach for disseminating the SISM Model nationwide. The Project has taken its sustainability into consideration and incorporated the SIP follow-up activities into the existing meeting system at DEO and RC levels in the third year of the Project. The district-level SIP follow-up was to be undertaken in the monthly DEO meeting while the RC-level one was to be carried out in the monthly Head Master (HM)s' meeting. The former started to be held in all 75 districts at the time of the Mid-Term Review.

The ETC under the NCED conducts regular training programs for HM and RP. The Project in coordination with the NCED has made the SIP session in these existing training programs more practical and participatory as a pilot basis in Kabre ETC and Chitwan ETC in June 2014 and April 2015. Based

on the experiences and lessons learned from these trials, the Project will carry out SIP training for ETC trainers of all 29 ETCs in the third year to fit in with the existing training programs.

Regarding monitoring of SIP, the Project has encouraged SMCs and schools to monitor the progress of planned activities of SIP at quarterly SMC meetings, and at the time of updating of SIP annual plan. After a series of consultation with the Project, the DoE has decided to include some questions related to the progress of SIP training through the cascade model in their regular monitoring format. The Indicator 1-3, therefore, has been already achieved.

Indicator 1-4 Guidelines regarding school management is authorized by GoN.

The Project has revised the SIP Formulation Guidebook (BS 2069) and finally developed the SIP Formulation Guidebook (BS 2071). This Guidebook was approved by the DoE in 2014 and distributed to all community schools. Thus, the Indicator 1-4 has been already achieved.

Indicator 1-5 Activities to promote/improve SIP process are included in the Annual Strategic Implementation Plan (ASIP)/the Annual Work Plan and Budget (AWPB).

SIP formulation was among other tasks stated in the ASIP/AWPB of SSRP before the commencement of the Project. When the GoJ provided 0.6 billion yen as the pooling fund for the SSRP budget of the FY 2014/15 and FY 2015/16, the DoE has consulted with the stakeholders including JICA, MoE and Ministry of Finance (MoF), and finally allocated about its half amount of budget to SIP formulation and updating in ASIP/AWPB. Accordingly, the budget for SIP formulation and updating has steadily increased from NRs 1,000 per school in 2013/14 to NRs 3,000 in 2014/15, and NRs 6,500 per primary school and NRs 10,500 per secondary school in 2015/16. As illustrated in the Table 2, SIP has been more specifically described through a series of discussions between the C/Ps and the Japanese experts. Therefore, the Indicator 1-5 has been already achieved.

Table 2: SIP in ASIP/AWPB from 2013/14 to 2015/16

FY	Activities	Target	Budget
2013/14 (2070/71)	Capacity development for SMC, PTA, HTs and other stakeholders about managerial capacity improvement of schools, ensuring good governance, physical facilities improvement, disaster management, SIP, VEP, social audit		122,689,000

57

FY	Activities	Unit	Physical Target		Budget
2014/15 (2071/72)	Prepare/Update of SIP & 3 days capacity development on school accounting, school construction, disaster management, SIP, VEC, social audit and other relevant contents for the stakeholders of schools including SMC, PTA, VEC, RCMC, HTs and CBOs	School	29,272		102,452,000
FY	Activities	Unit	Physical Target	Unit Cost	Budget
2015/16 (2072/73)	SIP Formulation & Updating, increasing social accountability and transparency through social audit for Ensuring Quality Education	School/ institution	29,133	8,000	233,064,000

Source: ASIP/AWPB 2013-14, ASIP/AWPB 2014-15 and ASIP/AWPB 2015-16 (MoE)

Summary of Achievement of Output 1

All the indicators of the Output 1 have been already achieved, which means that the Output 1 has been achieved.

Output 2:	Effective and practical model for training and monitoring mechanism/contents is validated in the target area.
------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Indicator 2-1 Evaluation of staff at central level as trainees of TOT is enhanced.

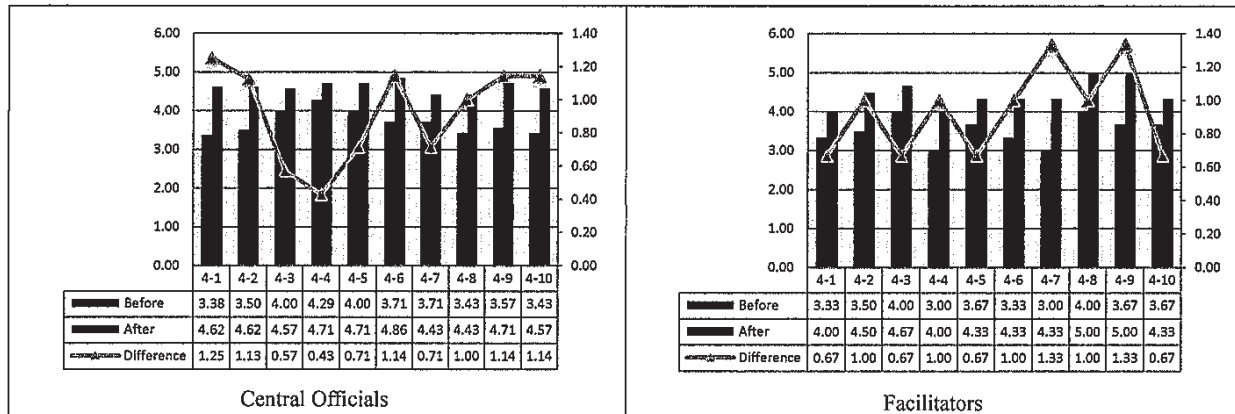
The Indicator 2-1 does not clearly describe evaluation by whom. The Project asked 11 central officials (8 participants and 3 facilitators as master trainers) who participated in central-level ToT in December 2013 to fill out a questionnaire of the level of understanding of training in Likert scale (Low:1 - High:5) before and after ToT. The questionnaire includes "SIP Guidelines and handbook", "SIP analysis", "SIP promotion", and so on. The results of self-evaluation by central officials and facilitators showed their understanding of SIP and related topics has been enhanced (See Table 3 and Figure 1). Most of the statements are statistically significant in Likert scale, which means that they learned SIP well from the ToT. Regarding SIP promotion, both the central officials and the facilitators have significant changes on SSA checklist utilization and non-budgetary activity of SIP promotion. It can be inferred that the central officials learned the practical know-how of promotion of SIP from the central-level ToT (See the SISM 2 Testing Achievement Report, IDCJ, 2014).

57

Table 3: Questionnaires to central officers regarding SIP promotion

	SIP Promotion	Significance Officials	Significance Facilitators
1	I understand how to simplify the development process of SIP for schools.	*	-
2	I understand non-budgetary activities can be promoted.	*	*
3	I understand development of SIP is not the goal, but school management improvement is the goal.	-	-
4	I understand the improvement of school management is a path for improving student learning.	-	*
5	I understand how SS/RP can support SIP development better.	-	-
6	I understand how to utilize School-Self Assessment in the formulation of SIP.	*	*
7	I understand how school can utilize school budget for SIP implementation.	-	*
8	I understand how important for DoE to conduct the cascade training of SIP in other districts.	*	*
9	I understand how important for DEO to conduct the cascade training of SIP in their district.	*	*
10	I can give recommendation to DoE which part of SIP Formulation Guidebook (BS 2069) can be modified or improved to enhance SIP development.	*	-

Note: * means it is statistically significant in five percent.
Source: SISM2 Testing Achievement Report (IDCJ, 2014)



Note: Liker Scale (Low: 1 – High: 5)
Source: SISM2 Testing Achievement Report (IDCJ, 2014)

Figure 1: Central officials' changes in relation to SIP promotion

Indicator 2-2 Understanding level of local education authorities for TOT content is enhanced.

Before and after central-ToT, 23 local officers including the Regional Education Directorate, the ETC and the DEO were asked to evaluate their understanding of SIP and related topics. In all questions, the level of their understanding of training has been highly improved. Some of the questions are statistically significant. The result of self-evaluation clearly indicated that local officers have deepened their understanding of SIP formulation and promotion. Thus, the Indicator 2-2 has been already achieved (See the Testing Achievement Report, SISM 2, 2014).

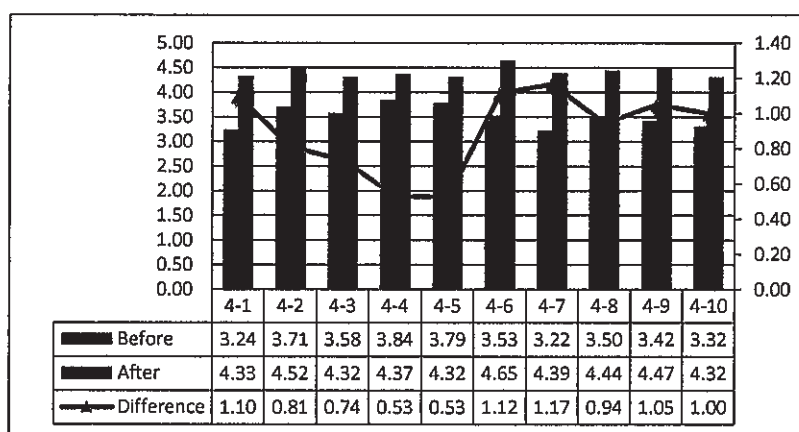
57

Table 4: Questionnaires to local officers regarding SIP promotion

SIP Promotion		Significance
1	I understand how to simplify the development process of SIP for schools.	*
2	I understand non-budgetary activities can be promoted.	-
3	I understand development of SIP is not the goal, but school management improvement is the goal.	-
4	I understand the improvement of school management is a path for improving student learning.	-
5	I understand how SS/RP can support SIP development better.	-
6	I understand how to utilize School-Self Assessment in the formulation of SIP.	*
7	I understand how school can utilize school budget for SIP implementation.	*
8	I understand how important for DoE to conduct the cascade training of SIP in other districts.	-
9	I understand how important for DEO to conduct the cascade training of SIP in their district.	*
10	I can give recommendation to DoE which part of SIP Formulation Guidebook (BS 2069) can be modified or improved to enhance SIP development.	*

Note: * means it is statistically significant in five percent.

Source: SISM2 Testing Achievement Report (IDCI, 2014)



Note: Likert Scale (Low: 1 – High: 5)

Source: SISM2 Testing Achievement Report (IDCI, 2014)

Figure 2: Local officials' changes in relation to SIP promotion

Indicator 2-3 Content of training and monitoring activities for SIP process.

The Indicator 2-3 is neither clear nor measurable. The reason why this indicator had been set was also not clear. Because the Indicators 2-1 and 2-2 can measure the effectiveness of training and monitoring for SIP practices, the Indicator 2-3 needs to be delated.

Indicator 2-4 Recommendations and lessons learned on policy, institution and budgetary arrangement.

Based on the achievement of four testing districts such as Solukhumbu, Rupandehi, Jumla and Doti, the Project has obtained lessons learned and made recommendations for national dissemination as follows:

- 1) revision of SIP Formulation Guidebook;
- 2) implementation of SIP training through the cascade model

57

through the existing government system; 3) implementation of school-level workshop and revision of School Level Workshop Manual; 4) inclusion of SIP formulation and updating in the Program Implementation Manual (PIM); and 5) revision of training session of SIP in existing HT training. The Project has finally incorporated these lessons and recommendations into the operation of national dissemination program of SIP. Thus, it is fair to say that the Indicator 2-4 has been already achieved.

Indicator 2-5 Number of SIP developed by SMCs that training and monitoring activities are conducted is increased from XX% to YY%.

The benchmark XX and the target value YY have not been set yet. The Project undertook the Baseline Survey and the End-line Survey of Testing and Control Districts in September 2013 and May 2014 respectively. The SIP is basically updated at schools in April. According to the results of the End-line Survey, 95% or 100% of the sampled schools of the four testing districts namely: Solukhumbu, Doti, Jumla and Rupandehi, answered that they formulated the Academic Year (AY) 2014/15 annual action plan of SIP. In contrast, 25% of those or less than that except Dadeldhura (75%) in the control districts formulated the AY2014/15 annual action plan of SIP. The formulation rate of SIP in the target districts where the Project provided technical support for SIP development is higher than in the control districts (See the Table 5).

Table 5: Formulation school annual action plan 2014

District		AY2014/15	District		AY2014/15
Testing Districts	Solukhumbu	100%	Control Districts	Sankhuwasabha	15%
	Doti	100%		Dadeldhura	75%
	Jumla	100%		Kalikot	25%
	Rupandehi	95%		Kapilbastu	25%

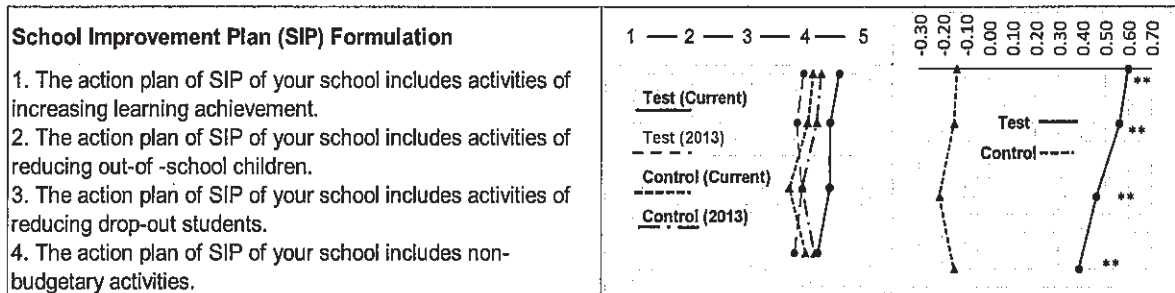
Note: The number of sample schools is 20 per district. In total 160 schools were surveyed.
Source: SISM2 Testing Achievement Report (IDCI, 2014)

Indicator 2-6 Number of SIP implemented by SMCs that training and monitoring activities are conducted is increased from XX% to XX%.

The data of the Indicator 2-6 was not available at the time of the Mid-Term Review. The Project did not include the number of SIP implemented by SMCs in the Survey of Testing and Control Districts, because this Survey was carried out before implementation of SIP commenced.

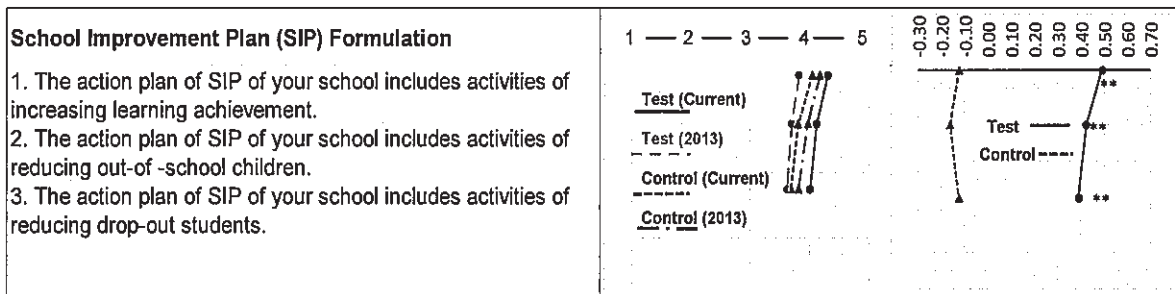
Indicator 2-7 Activities related to improvement of access and quality of basic education are planned in submitted SIPs by SMCs that training and monitoring activities are conducted.

In the Baseline and End-line Survey of Testing and Control Districts, the Project asked HTs, Teachers, SMC and guardians of the sampled schools whether their action plan of SIP includes the following activities: 1) increasing leaning achievement; 2) reducing out-of-school children; 3) reducing drop-out children; and 4) non-budgetary activities. Figure 3, 4, 5 and 6 present that all the questions have significant changes in the target (testing) districts. Such changes were observed in all the groups of respondents of surveys in the target (testing) districts. It is fair to say that the Indicator 2-7 has been achieved because the Project's intervention in the target districts has helped the schools and the SMCs include activities related to improvement of access to and quality of basic education in their SIPs.



Source: SISM2 Testing Achievement Report (IDCI, 2014)

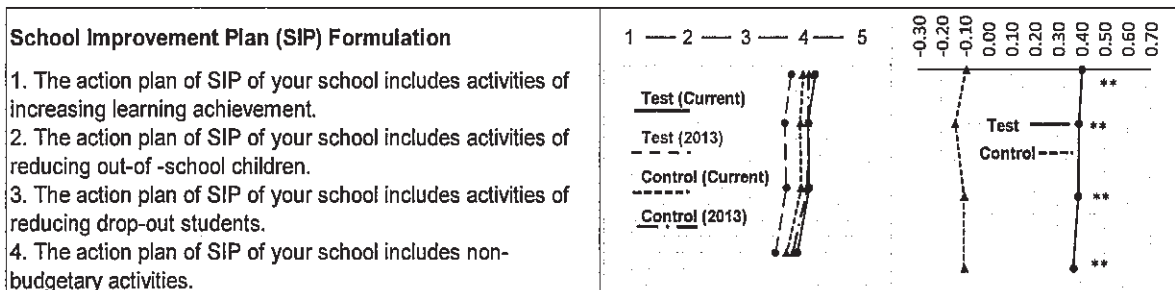
Figure 3: Head Teachers' perspectives of SIP formulation



Note: The question 4 related to non-budgetary activities was not asked for teachers.

Source: SISM2 Testing Achievement Report (IDCI, 2014)

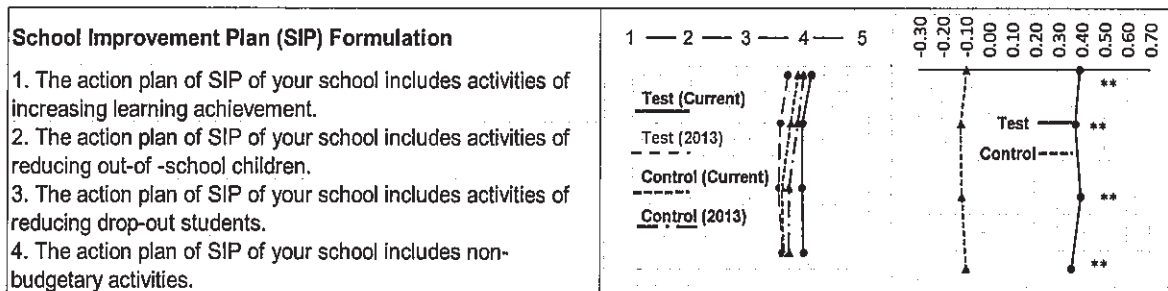
Figure 4: Teachers' perspectives of SIP formulation



Source: SISM2 Testing Achievement Report (IDCI, 2014)

Figure 5: SMC' perspectives of SIP formulation

57



Source: SISM2 Testing Achievement Report (IDCI, 2014)

Figure 6: Guardians' perspectives of SIP formulation

Summary of Achievement of Output 2

All the planned activities in the target districts under the Output 2 have been completely implemented. Based on the results of the Baseline Survey and End-line Survey of Testing and Control Districts, it can be interpreted that all the Indicators, except for the Indicator 2-3 and the Indicator 2-6, have been achieved although the benchmark and the target value of some indicators were not set. However, it should be noted that these Indicators may not enough to measure the achievement of the Output 2. The results of the Baseline and End-line Surveys of Testing and Control Districts demonstrated that the level of school stakeholders' understanding of SIP and participation in SIP formulation have been remarkably enhanced in the target districts. These changes contributed to verifying the effectiveness of the SISM Model, and also achieving the Output 2. Thus, the Indicator of the Output 2 needs to be reconsidered in the revised PDM.

Output 3:	Capacity of central and local education authorities to support school management through SIP process is strengthened.
------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Indicator 3-1 Recommendations and lessons learned on policy, institutional and budgetary arrangement.

The Project has carried out the various activities that enhanced the capacity of central and local authorities. However, Indicator 3-1 seems less relevant to measure if capacity of education authorities is strengthened. The relevant and measurable indicator needs to be reconsidered in the revised PDM.

Indicator 3-2 Evaluation of staff at central level as trainers of TOT is enhanced.

It is hard to measure the achievement of the Indicator 3-2 objectively as there has been no systematic staff evaluation has been conducted. According to the Project, however, the T5 that consists of the DoE, the NCED and the CDC has actively participated in developing training program and training materials.

57

It can be said that the central officials have enhanced a sense of ownership and responsibility of national dissemination of SIP through the participation of these activities in the Project.

Indicator 3-3 Understanding level of local authorities for TOT content is enhanced.

As indicated in the Table 6, the Project has trained 163 regional and district officials as district-level ToT facilitators in the 5 Regional ToT in November 2014 to disseminate the SISM Model.

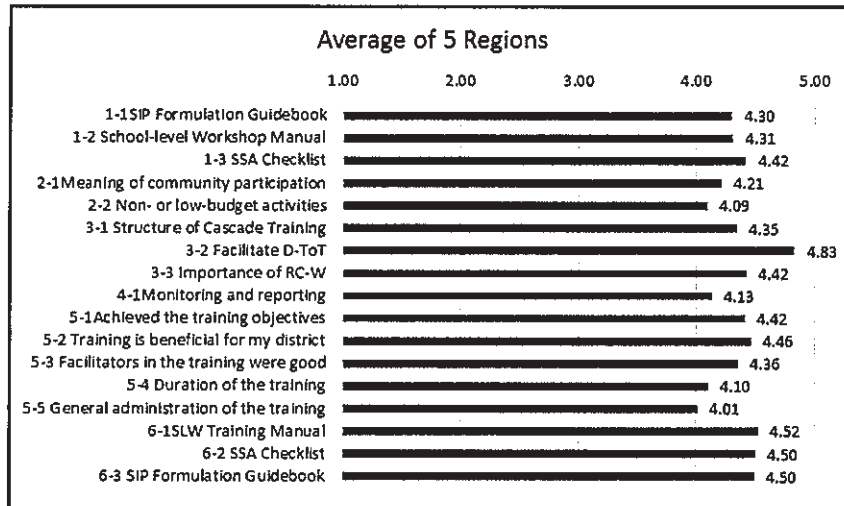
Table 6: Trained regional and district officials

Region (Districts No. covered)	Schedule	From DEO			ETC/RED	Others	Sub-total
		ADEO*/US	SO	SS			
Central (19 districts)	November 6-9, 2014	12	4	18	4	5	43
Eastern (16 districts)	November 10-13, 2014	7	6	12	4	7	36
Western (16 districts)	November 10-13, 2014	9	2	18	3	0	32
Mid-Western (15 districts)	November 23-26, 2014	8	2	14	3	5	32
Far-Western (9 districts)	November 23-26, 2014	2	3	12	2	1	20
Total: (75 districts)	--	38	17	74	16	18	163

Note: *ADEO=Assistant DEO; US=Under Secretary; SO=Section Officer; SS=School Supervisor
Source: SISM 2 The Progress Report

They were asked to answer the questions including the level of understanding of ToT with Likert scale from "5 =fully agree" and "1 =totally disagree" after the regional ToT. The Figure 7 shows that the average score of self-assessment of understanding of key components of SISM Model such as SIP Formulation Guidebook, School Level Workshop Manual and SSA checklist are relatively high. It should be noted that the average score of question 3-2 "I am confident enough to facilitate district ToT" got the highest score, i.e., 4.83. Give these results, it can be said that the Indicator 3-3 has been achieved.



Note: Likert scale 5: fully agree – 1: totally disagree

Source: SISM 2The Progress Report

Figure 7: Average scores of the training evaluation in 5-Regional ToT

No indicator related to improvement of organizational capacity was set although the Output 3 aims to strengthen not only individual but also organizational capacity of central and local educational authorities. This point of view has not been fully reflected in the indicators of the Output 3. Furthermore, the activities that were not originally planned, but have been already implemented or to be carried out in the remaining period of the Project, need to be added in the PDM. They are as follows: 1) study of the disaster risk reduction in education, 2) SIP training for ETC officials and 3) SIP follow-up training for 13 earthquake-affected districts.

Summary of Achievement of Output 3

Most of the activities of the Output 3 have made good progress for national dissemination although the delay in releasing budget from the SSRP and the devastating earthquakes in April and May 2015 affected the undertaking of RC- and school- level workshop in some districts. The indicators of the Output 3 need to be slightly revised. For example, the Indicator 3-1 seems less than appropriate to measure the achievement of the Output 3. The Indicator 3-2 has no data available to measure its achievement objectively. In addition, the activities that were not originally planned, but have been already implemented or to be carried out in the remaining period of the Project, need to be also described in the PDM.

Output 4:	Emergency support of providing teaching and learning materials for all of the community schools located in the three earthquake-affected districts; Sindhuli, Ramechhap and Okhaldunga, properly and timely done based on the school needs.
------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

57

Indicator 4-1 Urgent school needs well considered during the planning stage.

After the devastating earthquakes on April 25 and May 12, 2015, JICA decided to conduct an emergency support through the Project, which was agreed by the DoE. The Project, in coordination with JICA and the DoE, selected three districts from the 14 most affected districts because they have received relatively less support and aid from development partners, and international and local NGOs. Three districts are as follows: 1) Okhaludhunga district, 2) Ramechhap district and 3) Sindhuli district. Following the discussions and suggestions from the representatives from the DoE, the CDC, the NCED, and the DEO representatives of three districts, the Project decided to provide 1) curriculum book, 2) teacher's guides and 3) student's attendance register that are common to all the three districts. Moreover, the Project provided additional support to three districts based on their specific needs in August 2015 (See Table 7). Therefore, the Indicator 4-1 has been already achieved.

Table 7: Details of district-wise emergency support materials

	District	Common Support	Additional support (district specific)
1	Ramechhap	- Curriculum book (from Grade 1 to 8) - Teacher's guides (each subject from Grade 1 to 6) - Student's attendance register (one book for each grade up to Grade 8)	- Reading books of Room to Read (27 books for each school) for 307 schools except schools which are supported by Room to Read - "We father/mother" book (1 set for each school) - Child Friendly School Posters (457 copies)
2	Sindhuli		- Whiteboard for 424 damaged class rooms - Child Friendly School Posters (576 copies) - SIP Supplementary Books (576 copies)
3	Okhaldhunga		- Science charts and reference books for 122 Lower Sec. and Sec. Schools and DEO - Reading books of Room to Read (27 books for each school) for 210 Primary Schools. - Child Friendly School Posters (332 copies)

Source: SISM 2nd Year Completion Report

Indicator 4-2 100% of RPs of the three districts oriented to how to use the curriculum, teachers' guides, attendance registers (originally created by the JICA-supported School Health and Nutrition Project), and other teaching materials to their responsible schools.

The one-day orientation program on emergency support was conducted in all three districts in which all RPs, SSs and district staff members participated. The program was facilitated by a Teacher's Guide and Curriculum Expert from the CDC, a representative of Educational Counseling and Disaster Management Section of the DoE and district education officers. Thus, the Indicator 4-2 has been already achieved.

Indicator 4-3 100% of community schools of the three districts using the emergency support.

57

Each RP in all three districts delivered materials to each community school during the regular HT meeting at respective RC although distribution of materials for some schools were delayed because of the road closure caused by heavy rain. In total 1363 community schools, namely: 574 in Sindhuli, 457 in Ramechhap and 332 in Okhaldhunga, have received the emergency support from the Project and submitted a receipt to the Project as evidence for getting such support. The DEO in these districts reported that the distributed materials have been properly used at each school. Furthermore, the Project team visited two sample schools of each district without informing in advance, and confirmed that they have used the materials in an appropriate way. Given this, the Indicator 4-3 has been achieved.

Summary of Achievement of Output 4

The emergency support has been conducted as planned. The Output 4 has been already achieved because all the indicators have been achieved.

2.3 Project Purpose

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

The status of each verifiable indicator is presented below.

Indicator 1 **Number of SIP developed by SMCs based on SIP Formulation Guidebook is increased from X% to Y%.**

It was hard to assess the level of achievement of this indicator objectively since it had neither numeric benchmark (X %) nor target value (Y %). Meanwhile, the results of Baseline Survey for the regional and national dissemination conducted in April 2014 illustrated that out of 100 sample schools only 43 schools (43%) in five sample districts submitted the AY 2013/2014 (BS2070) action plan of SIP (See the Table 8).

Table 8: Latest Annual Action Plan of SIP

District	2070 (2013/14)	2069 (2012/13)	2068 (2011/12)	2067 (2010/11) or before	No Annual Action Plan	No. of Schools started updating 2071 Annual Action Plan
Sankhuwasabha	15 (75%)	2 (10%)	1 (5%)	2 (10%)	0	3 (15%)
Bhaktapur	19 (95%)	1 (5%)	0	0	0	6 (30%)
Kapilbastu	3 (15%)	2 (10%)	9 (45%)	6 (30%)	0	5 (25%)
Kalikot	1 (5%)	1 (5%)	1 (5%)	16 (80%)	1 (5%)	5 (25%)
Dadeldhura	5 (25%)	0	0	13 (65%)	2 (10%)	15 (75%)
Total	43 (43%)	6 (6%)	11 (11%)	37 (37%)	3 (3%)	34 (34%)

Source: SISM2 Baseline survey for the regional/national dissemination of SISM Model (IDCJ, 2014)

Other relevant data was available in the results of the Baseline Survey. According to in total of 36 RPs

57

surveyed, a sum of 585 out of 1,091 schools (54%) submitted 2070 (2013/14) annual action plan.

Table 9: Number of Schools Which Submitted 2070 Annual Action Plan

District	No of RPs surveyed	No of community schools covered by surveyed RPs	No of community schools submitted 2070 annual action plan	Rate of community schools submitted 2070 annual action plan
Sankhuwasabha	9	235	202	86%
Bhaktapur	8	137	99	72%
Kapilbastu	7	291	111	38%
Kalikot	6	274	108	39%
Dadeldhura	6	154	65	42%
Total	36	1091	585	54%

Source: SISM2 Baseline survey for the regional/national dissemination of SISM Model (IDCJ, 2014)

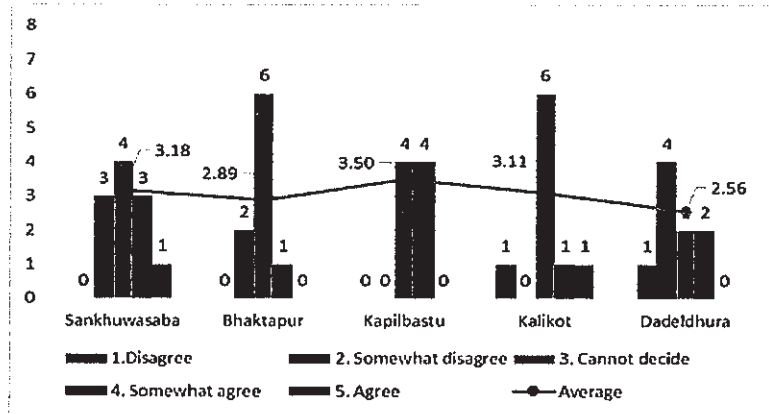
It is necessary for the Project to set both the benchmark and the target value of the Indicator 1 before the End-line Survey to be undertaken in August 2016.

Indicator 2 **Number of SIP implemented based on SIP Formulation Guidebook by SMCs is increased from X% to Y%.**

The Indicator 2 has neither benchmark nor target value. They should be set immediately since the End-line Survey was planned to be undertaken in August 2016. As acknowledged by the Japanese experts too, the definition of "implemented" is not clearly defined by the indicator. It also needs to be clearly defined by the C/Ps and the expert team.

The Baseline Survey for the regional and national dissemination did not include the question regarding the number of *implemented* activities of SIP. However, one relevant data was available. In this Baseline Survey, a total of 47 SSs and RPs were asked to rate the statement that "SIP is utilized at school" by using the Likert scale. As presented in the Figure 8, the average score is rather low in all sample 5 districts. Particularly, both Bhaktapur and Dadeldhura districts have only 2 and 2.56 scores on average. Based on this result, the majority of SS and RP may consider that SIP is not much utilized at schools.

57



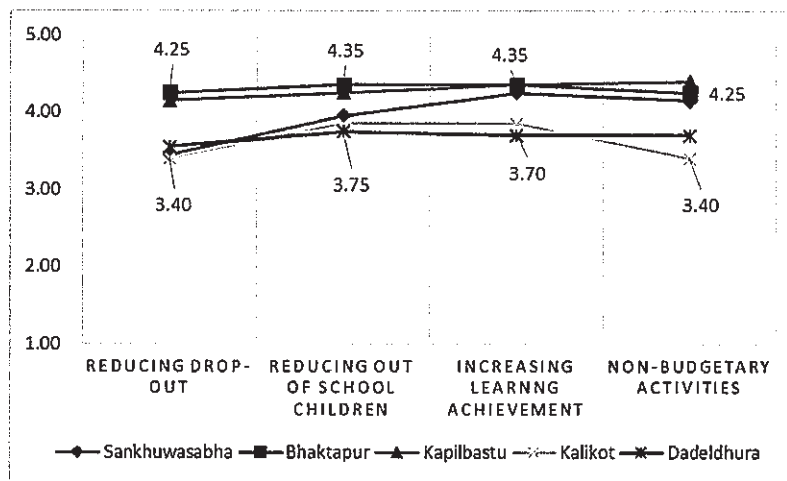
Source: SISM2 Baseline survey for the regional/national dissemination of SISM Model (IDCJ, 2014)

Figure 8: SS and RP's perception of utilization of SIP at school

Indicator 3 **Activities related to improvement of access and quality of basic education are planned and implemented in SIP.**

In the Baseline Survey for the regional and national dissemination, HT, teachers, guardians and SMC members were asked to rate the four questions of planned SIP activities related to the Indicator 3 by using the Likert scale of: 1=disagree; 2=somewhat disagree; 3=cannot decide; 4=somewhat agree; and 5=agree. The four questions are as follows: 1) reducing drop-out children; 2) reducing out-of-school children; 3) increasing leaning achievement; and 4) non-budgetary activities.

As shown in Figure 9, the mean scores are high for the four activities in all districts. They are particularly high in Bhaktapur and Kapilbastu districts that have more than 4.25.



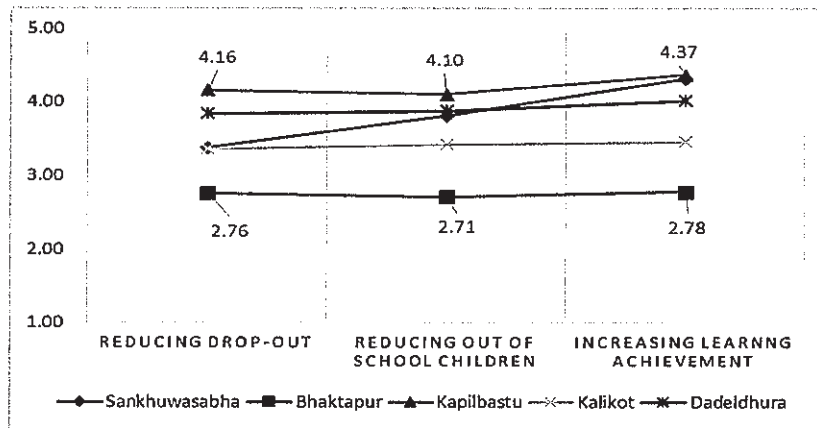
Note: Likert scale: 1=disagree; 2=somewhat disagree; 3=cannot decide; 4=somewhat agree; and 5=agree.
Source: SISM2 Baseline survey for the regional/national dissemination of SISM Model (IDCJ, 2014)

Figure 9: HTs' evaluation of content of action plan of SIP

As shown in Figure 10, the mean scores rated by teachers differ from one district to another: high in

57

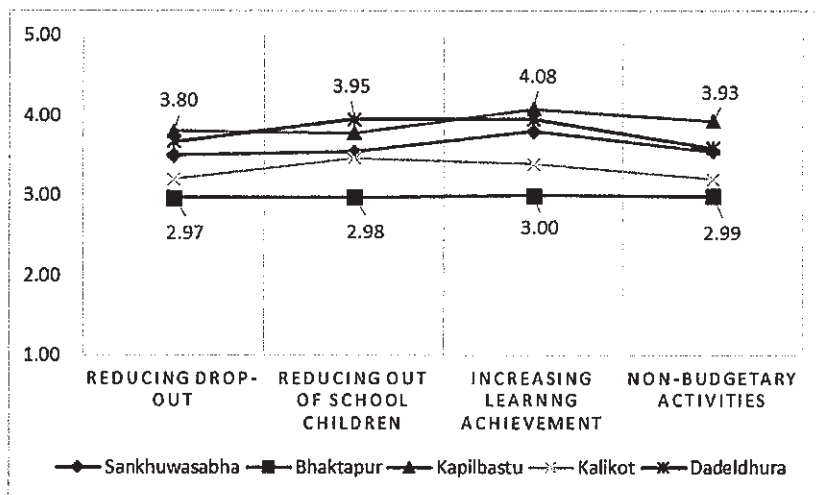
Kapilbastu (more than 4.1) and low in Bhaktapur (from 2.71 to 2.78). In the case of Bhaktapur district, teachers' evaluation is highly different from HTs' evaluation.



Note: Likert scale: 1=disagree; 2=somewhat disagree; 3=cannot decide; 4=somewhat agree; and 5=agree.
Source: SISM2 Baseline survey for the regional/national dissemination of SISM Model (IDCJ, 2014)

Figure 10: Teachers' evaluation of content of action plan of SIP

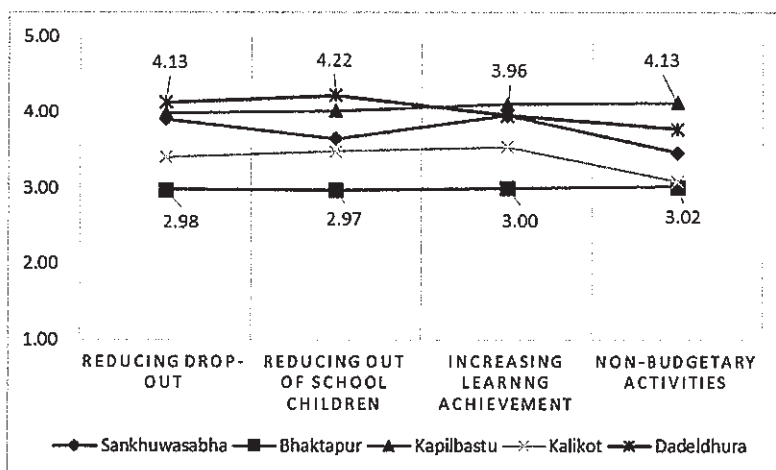
As indicated in Figure 11 and 12, the pattern of evaluation by guardians and SMCs is similar each other. It seems that SIP in both Dadeldhura and Kapilbastu has activities related to four questions. In contrast, SIP in Bhaktapur is less likely to have these activities because the mean scores for four questions are around 3.0.



Note: Likert scale: 1=disagree; 2=somewhat disagree; 3=cannot decide; 4=somewhat agree; and 5=agree.
Source: SISM2 Baseline survey for the regional/national dissemination of SISM Model (IDCJ, 2014)

Figure 11: Guardians' evaluation of content of action plan of SIP

S)



Note: Likert scale: 1=disagree; 2=somewhat disagree; 3=cannot decide; 4=somewhat agree; and 5=agree.
 Source: SISM2 Baseline survey for the regional/national dissemination of SISM Model (IDCI, 2014)

Figure 12: SMC' evaluation of content of action plan of SIP

The Baseline Survey included these four questions, but focusing on planning alone not implementation. To measure the achievement of the Indicator 3, the End-line Survey needs to include the questions for both planning and implementation of activities related to improvement of access and quality of basic education.

Summary of Achievement of Project Purpose

It is urgently necessary for the Project to set the benchmark of the Indicator 1 of the Project Purpose because the Baseline Survey has been already completed. Regarding the Indicator 2, the Project needs to define “implemented”, set the target value and include the relevant question in the End-line Survey. The achievement of the Indicator 3 will be able to be measured based on the comparison of results of the Baseline and End-line Surveys. Most of the activities under all the Outputs have made good progress. However, it is hard to measure and predict the achievement of the Project Purpose because of no benchmark and target value of the Indicator 1 and the Indicator 2 at the time of the Mid-Term Review.

2.4 Overall Goal

Overall Goal:	Access to and quality of school education is improved.
----------------------	---------------------------------------------------------------

Indicator 1 Enrollment rate for basic education.

According to the Final Report (Draft 1/16) of the Joint Evaluation of Nepal’s SSRP 2009-16, the Net Enrolment Rate (NER) for basic education has increased from 83.2% at the time of commencement of SSRP in 2009/10 to 87.6% in 2014/15, which has already passed the SSRP target of 85%. As Table 10 shows, the Gross Enrolment Rate (GER) of both primary level and basic education have decreased for

57

the same period in accordance with the improvement of NER.

Table 10: NER and GER (%)

	2009/10	2014/15	Targets 2015
NER of primary level (grades 1-5)	83.5	95.6	99
NER of basic education	83.2	87.6	85
GER of primary level (grades 1-5)	141.4	134.4	105
GER of basic education	123.3	117.1	120

Source: The Final Report (Draft 1/16) of the Joint Evaluation of Nepal's SSRP 2009-16 (2016), and Status Report 2014-15 (2015)

Indicator 2 Repetition rate for basic education.

The indicators show good progress in the reduction of repetition rate. The repetition rate of grade 1 has remarkably decreased from 28 % in 2007/08 to 15.2 % in 2014/15. Likewise, the repetition rate of grade 5 has reduced from 7 % to 5.3 % for the same period. In grade 8, the repetition rate has reduced by 8.5 per-cent point from 13 % in 2007/08 to 4.5 % in 2014/15. In spite of significant achievements, they did not reach the respective targets 2015 (See Table 11).

Table 11: Repetition rate (%)

	Basic Years		2014/15	Targets 2015
	2007/08	2008/09		
Grade 1	28	18	15.2	10
Grade 5	7	-	5.3	8
Grade 8	13	11	4.5	2

Source: The Final Report (Draft 1/16) of the Joint Evaluation of Nepal's SSRP 2009-16 (2016)

Indicator 3 Dropout rate for basic education

The Table 12 shows good tendencies over the years, but there is still a number of school dropouts. The dropout of grade 1 is still high, compared to that of other grades.

Table 12: Dropout rate (%)

	2010	2011	2012	2013	2014
Grade 1	8.3	7.9	7.6	7.1	6.5
Grade 5	6.5	6.2	6.0	4.5	3.1
Grade 1-5	6.0	5.4	5.2	4.7	4.2
Grade 8	7.4	7.1	6.7	6.4	6.0
Grade 6-8	6.4	6.5	6.1	5.7	5.3

Source: The Final Report (Draft 1/16) of the Joint Evaluation of Nepal's SSRP 2009-16 (2016)

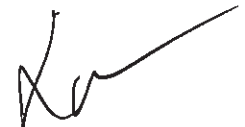
In the Project, the SSA checklist was utilized at school-level workshops to analyze the status of school based on 29 indicators including the internal efficiency (repetition rates), schools learning achievement, school days and attendance, and others. On the basis of these analyses, each school formulated the SIP

57

with the participation of SMC, HT, teachers and guardians. Some schools have implemented the activities of SIP include reducing drop-out and out-of-school children, and increasing the learning achievement. Such activities are expected to contribute to the improvement of access to and quality of education at these schools, but their contributions for achievement of the Overall Goal are limited.

Summary of Achievement of Overall Goal

The various efforts and interventions in the SSRP from 2009 to 2016 have led to the significant improvement of three indicators of the Overall Goal. After the Project's intervention, some schools have planned and undertaken activities of SIP related to improvement of access to and equality of basic education. However, it is hard to predict and identify a correlation between them. The current Overall Goal in the PDM is a long-term outcome of the whole education sector in Nepal, and there are variety of efforts and factors including non-SIP and non-education elements that can influence the achievement of indicators. It is therefore necessary for the Project to reconsider the indicators and to set an intermediate outcome as the Overall Goal, which is expected to be generated within about three years after the completion of the Project.



3. Implementation Process of the Project

Overall, the Project has been smoothly implemented in spite of the devastating earthquakes in 2015 and the fuel crisis from September 2015 to January 2016.

Factors that contributed to the implementation process

- There is a good relationship based on mutual trust among the C/Ps and the Japanese experts. This is partially because some of the C/Ps had worked in the SISIM 1 and other JICA's technical cooperation.
- The C/Ps from the DoE, the NCED and the CDC have actively participated in the Project as T3 or T5 members with a sense of ownership and responsibility.
- The DoE, the NCED and the CDC have coordinated well through the T3 or T5 meetings.
- Five out of 10 Japanese experts have rich experiences in working in Nepal before/beside the Project.
- The Team Leaders have a strong leadership and played a leading role in managing the Project.
- The Nepalese project staff members played a major role in coordinating with the C/Ps and regional- and district-level stakeholders.
- There is a good coordination between the Project and the JICA Education Advisor who was assigned in the DoE.

Factors that prevented the smooth implementation

- The devastating earthquakes in April and May 2015 and the delay of rehabilitation and reconstruction have adversely affected the formulation and implementation of SIP at some schools.
- The implementation of RC- and school-level workshops has been behind schedules in many districts because of the delay of budget allocation of SSRP to DEOs in the second trimester (November 2014-March 2015).
- The distribution of materials for emergency support to some schools was delayed because of the road closures in July and August 2015 after heavy rain.
- The monitoring activities of the Project were not timely undertaken because of the fuel crisis from September 2015 to January 2016.

The Project implementation structure

- The Coordination Committee (CC) chaired by Joint Secretary, Planning Department of MoE was established as the decision-making body of the Project in accordance with the R/D. It comprises the DoE, the NCED, the CDC, the Japanese experts and JICA.
- The T3 was formed under the CC, comprising 6 members from the DoE, the NCED and the CDC. They have been responsible for designing and monitoring the Project activities.
- The T5 was formed under the T3, comprising 8 members of the DoE, the NCED and the CDC. They have been in charge of designing, implementing and monitoring training and workshops at

- the central, district, RC and school levels and developing/updating training programs and manuals.
- Most of the Project stakeholders considered that the T3 and the T5 had worked well. The T3 members have played a leading role in coordination among three organizations at the central level while the T5 has provided technical inputs to the Project in the area of development of training program and materials. Only a few experts noted that the roles and responsibilities were not clearly different between the T3 and the T5.

Monitoring

- The overall progress of the Project was reported and discussed between the Nepalese C/Ps and the Japanese experts at the CC meetings held once a year. The more detailed progress was shared at the T3 and T5 meetings that were organized every two or three months, and also whenever necessary. Apart from these meetings, the C/Ps and the Japanese experts confirmed the progress of the Project in the field through the joint monitoring for five selected districts and the field visits.

Communication among Project stakeholders

- The Japanese experts and the C/Ps have closely communicated with each other through the meetings and the joint work in the Project.
- The joint work for development training programs and materials has highly contributed to the smooth communication between the T5 members and the Japanese experts. Likewise, a series of discussions for national dissemination, and integration of SIP into ASIP/AWPB and PIM have promoted the effective communication between the T3 members and the Japanese experts.
- The experts have regularly reported on the progress of the Project to JICA headquarters and JICA Nepal Office.

Knowledge and expertise exchange, and ownership of implementing organizations

- The overall capacity of the C/Ps has been improved as the members of T3 and T5 through the learning by doing knowledge and expertise exchange in the Project. According to the C/Ps interviewed by the Team, they have gained the skills and knowledge of planning, development of training package, training implementation, facilitation skills and time management for work.
- Several C/Ps and the experts mentioned that the training in Japan matched the needs of C/Ps. They particularly learned the Japanese education system, the practice of school management and school evaluation. Some expert pointed out that the selection criteria of the trainee was not clear. However, the others noted that it was helpful for C/Ps and other participants to deepen their understanding of the Project.
- The C/Ps have actively participated in the Project activities as the members of T3 or T5 with a sense of ownership. That may be because: 1) some of them used to work in the SISM 1 or other JICA'

projects; and 2) they need to take the lead in implementation of the national dissemination for SIP by using the Japanese Grant for Poverty Reduction Strategy (PRS) under the SSRP.

4. Results of Evaluation with Five Evaluation Criteria

4.1 Relevance: High

Intermediate results are summarized below:

Consistency of the policies of the GoN and the GoJ

- The Project is consistent with the Thirteenth Plan (2013/14-2015/16) and the SSRP (2009-2016). The former aims for improvement of education sector as one of main strategies for poverty reduction. The latter emphasizes (1) expansion of access and quality; (2) improvement of quality and relevance; and (3) strengthening of the institutional capacity of the school education system. Decentralized and school based management with participation of local stakeholders is also highlighted as one of the key strategies under the SSRP.
- According to the Country Assistance Policy for Nepal (2012) and the Japan's ODA Rolling Plan for Nepal (2014) developed by the Ministry of Foreign Affairs of Japan, Education for All Program (including the Project) is categorized as one of the program in the areas of "poverty alleviation in rural regions", which is one of the three priority domain for assistance. The JICA Country Analytical Work (2014) focuses the support to basic education, and particularly further enhancement of educational opportunities by supporting both infrastructural development and school management. Thus, the Project is consistent with the Japanese aid policies.
- Japan has been consistently supporting school management in the education sector in Nepal. The SISM 1 (2008-2011) has developed the SISM Model for improving school-based management including SIP by capacity development of SMCs and PTAs in Dhading and Rasuwa districts. Under Japan's Grant Aid for Community Empowerment, the DoE has conducted "The Project for Basic Education Improvement in Support of the SSRP in Nepal (2012-2014)" with the two major components: namely, 1) class room construction; and 2) capacity development of schools, SMCs, PTAs, SSs and RPs in coordination with the Save the Children Japan. Furthermore, JICA has been dispatching the Education Advisors to DoE to provide technical advice on implementation of school management in the policy and financial aspects. The Project is in line with the past assistance, and has been fully utilizing the relevant experiences, knowledge and lesson learned in the field of school management.

Necessity of the Project

- SIP was adopted as a practice of decentralized micro-planning at schools in 2001 under Basic and Primary Education Program II for improving access, quality and management of educational processes at the school and community levels. Since then, SIP has been considered as the necessary

57



document to submit to the DEO to receive school grants in exchange, and not been fully utilized as a tool for inclusive and participative school management. In reality, SIP has been developed typically by a HT alone, even without any consultation with SMC members, using a copied format available on the market.

- To tackle these issues, JICA has assisted the DoE in developing a model for capacity improvement of SMC and PTA in the SISM 1, and preparing the SIP Formulation Guidebook (BS 2069). Revitalization of SIP practices using the SIP Formulation Guidebook was an urgent issue for the DoE. In this way, the Project responds to the needs to improve school management, by developing and verifying a refined SISM Model for effective planning and implementation of SIP, and strengthening capacity of central and local educational authorities.

Appropriateness of strategies and approaches of the Project

- The Project has developed and employed the cascade approach for SIP training by mobilizing every tier of education governance, i.e., DoE, Regional Center, DEO, RC and schools. Such an approach is valid for disseminating the SISM Model nationwide, enhancing the C/Ps' capacity and ownership and ensuring the sustainability of the Project's effects.
- The Project has strived to make the training materials and programs simple, practical and user-friendly. This is also considered as an appropriate approach for enhancing the understanding of SMC, guardians, HT, teachers and students, and encouraging them to make their simple, practical and realistic SIP.
- The Project has selected the four target (testing) districts in four regions under the Output 2: namely, Solukhumbu in eastern region, Rupandehi in western region, Jumla in mid-western region and Doti in far-western region to verify the developed model. Follow-up activities have been also undertaken in Dhading and Rasuwa districts in central region, in which the SISM 1 was implemented. The target (testing) districts were selected in consideration with fairness and administrative structures.

Appropriateness of the design of the Project

- The PDM was revised once in August 2015 to add provision of emergency support as the Output 4 after the earthquakes. This revision was appropriate to meet the emergency needs of schools in the affected districts.
- At the time of the Mid-Term Review, some of the Indicators of the PDM Version 1.0 had neither numerical benchmark nor target figure. The correlation between the Overall Goal set in the PDM and the Project's intervention was not clear. The PDM 1 needs to be reviewed and revised.

4.2 Effectiveness: Moderately high

Intermediate results are summarized below:



Achievement of the Project Purpose and contribution of Outputs

- It was hard to estimate the achievement of the Project Purpose to date since numerical benchmark or figures were not specified in the Indicators 1 and 2 of the Project Purpose.
- However, the Output 1 and 4 have been already achieved, and the Output 3 has been on track. Based on the results of the Baseline and End-line Surveys of Testing and Control Districts, it can be interpreted that the Output 2 has been already achieved although some indicators are neither clear nor measurable.
- Logical sequences between the Project Outputs and Purpose are appropriate set. Therefore it is reasonably expected that achievement of the Project Purpose and contribution of the Outputs shall be verified once the Indicators of Project Purpose are specified with the numerical expression

Effects generated by the Project and Factors that promoted the effectiveness of the Project

- The most significant effect generated by the Project can be considered as **revitalization of SIP practices at the school-, RC-, district-, regional- and national-levels.**
- The Project has brought about the following effects in the institutional and organizational aspects:
 - 1) The SIP training through the cascade model was developed, and was being institutionalized in the existing educational governance;
 - 2) The central, regional and district-level education officials as well as SSs and RPs were trained as trainers/facilitators of SIP training through the cascade model;
 - 3) The simple, practical and user-friendly training materials were developed and distributed to all 27,342 community schools in the country;
 - 4) Among other activities, SIP formulation and updating has been clearly described in the PIM, which mandates DEOs to implement tasks;
 - 5) The sense of ownership and collegiality among the DoE, the CDC and the NCED has been fostered to promote SIP;
 - 6) The disaster preparedness in school has been incorporated into SIP training program and manual; and
 - 7) The study on disaster risk reduction and preparedness in the education sector has contributed to making recommendations to School Sector Development Plan (SSDP).
- The Project has brought about the positive changes at school and community levels as follows:
 - 1) SMC/PTA, HT, teachers, guardians and children have been aware of the status of their school as well as necessity and importance of SIP;
 - 2) SMC/PTA, HT, teachers, guardians and children have more participated in the SIP formulation/updating and implementation;

57



- 3) SIP has become a realistic and feasible plan, which focuses on students' access to school and learning achievement, rather than infrastructure improvement;
- 4) Accountability of schools has been improved by joint formulation and implementation of SIP involving SMC/PTA, HT, teachers, guardians and children;
- 5) Some SMC/PTAs and schools have mobilized resources in coordination with local government bodies, NGOs, CBOs and others to implement the planned activities of SIP; and
- 6) In total, 1363 community schools in the three earthquake-affected districts including Sindhuli, Ramechhap and Okhaldhunga, have been benefited from the emergency support provided by the Project.

4.3 Efficiency: Moderately high

Intermediate results are summarized below.

As indicated in the Table 13 and 14, the Project has conducted a variety of activities namely: 1) studies and surveys; 2) development and distribution of training materials; and 3) training, workshops and meetings at different levels (See also the Table 1). After it was confirmed that the Japanese Grant under the SSRP was partially allocated to disseminate the SISM Model through the DoE, the Project has prepared and carried out many activities since its 2nd year, while JICA had increased person-month inputs of experts to support such a move. The devastating earthquakes have affected the efficiency of the Project to some extent, however, the Project has undertaken the planned activities as well as additional emergency support. To accommodate emergency support, JICA once again increased the person-month input of experts. In spite of other hindering factors including the fuel crisis, most of the Project activities were conducted efficiently so that project extension period to accommodate earthquake emergency response was minimized only to six months. The contributing factors mentioned in "Implementation Process of the Project" have helped enhance the overall efficiency of the Project.

Table 13: Studies and surveys conducted by the Project

	Study/Survey	Time	Objectives	Report	Remarks
1	Data collection/analysis of GoN policies and strategies in basic education; especially, in school management	July – September 2014	To collect information for updating SISM Model	Report on GoN Policies and Strategies related to Strengthen School Management	
2	Data collection/analysis on the DPs' interventions in basic education; especially, in school management	July – September 2014	To collect information for updating SISM Model	Report on DPs' Intervention to Strengthen School Management	
3	Baseline and End-line Surveys of the Testing of SISM Model	Baseline: August – November 2013, End-line:	To assess effectiveness of SISM Model and to obtain lessons learnt from the Testing for	Testing Achievement Report July 2014	Questionnaire surveys from 4 testing districts* (80 schools) and 4 control districts** (80

		March – June 2014	updating SISM Model and preparing a regional/national dissemination plan		schools) for before/after and with/without Analysis
4	Baseline Survey of the Regional/National Dissemination of SISM Model	March – June 2014	To collect the baseline data of the sample districts for monitoring and terminal evaluation of SISM2	Baseline Survey Report of the Regional/National Dissemination” July 2014	Questionnaire surveys from 5 sample districts*** (100 schools)
5	Background Study on Disaster Risk Reduction (DRR) and Preparedness Education for the Development of the SSDP	July – August 2015 and September – October 2015	To overview the context and status of DRR	Report on Background Study on Disaster Risk Reduction (DRR) and Preparedness Education for the Development of the SSDP	After the earthquake, this study was added as the Project activity and one Japanese expert was newly assigned for it.

Note: * Solukhumbu, Rupandehi, Jumla and Doti ** Sankhuwasabha, Kapilbastu, Kalikot and Dadeldhura

*** Sankhuwasabha, Bhaktapur, Kapilbastu, Kalikot and Dadeldhura

Source: 1st Year Completion Report of SISM2 and information obtained from SISM 2

Table 14: Number of participants/schools in training, workshops and meetings (person)

S.N	Date	Central ToT	Regional -ToT	District -ToT	RC-Workshop	School-Level Workshop	Others	Remarks
1 st Year (June 2013-August 2014) Testing in 5 districts and follow-up in 2 districts								
1	Dec 2013	31						
2	Dec 2013-Feb 2014			88				
3	Jan – April 2014				2355			
4	Jan-June 2014					1182 schools		
5	March 2014						68	Follow-up workshop in Dhading and Rasuwa
6	May- June 2014						99	Wrap-up workshop in 4 testing districts
7	July 2014						150	Testing result sharing & networking workshop
2 nd Year (September 2014-December 2015) 1 st National dissemination in 30 districts supported by the Project and 39 districts supported by the DoE								
8	Nov 2014		163					
9	Dec 2014-Mar 2015			784				30* districts supported by the Project
10	April-Oct 2015				22448	12,224 schools		

11	Nov 2014- June 2015			900				39* districts supported by DoE, allocating budget from half portion of the Japanese Grant
12	April-Oct 2015				29,536	14,144 schools		
13	April-June 2015						68	Trail of HT's training and RPs' training at ETC
14	July 2015						62	Monitoring and review meeting in Dadeldhura and Kapilbastu
15	August 2015						65	Orientation program for emergency support
3 rd Year (Jan 2016-July 2017) 2 nd National dissemination in 75 districts supported by the Project and DoE								
16	Jan-Feb 2016		150					SIP follow-up training for 75 districts
After the Mid Term Review								
17	Feb-Mar 2016			1,053				SIP follow-up orientation at DEO regular monthly meeting for all RPs in 75 districts
18	Mar-May 2016				57,950	28,975 schools		SIP follow-up orientation at RC regular monthly meeting and school-level workshop for all community schools in 75 districts

Note: *Except for 6 districts in which the SIMS I and the Project have already intervened as target and testing districts, the Project and the DoE have covered 30 districts and 39 districts respectively.

⋮⋮⋮ indicates the budget allocated by SSRP (DoE/DEOs) from about half portion of the Japanese Grant

Source: 1st and 2nd Year Completion Reports of SISM2 and information obtained from SISM 2

4.4 Impact (Prospects)

It usually takes time to generate impacts of a project. Efforts of the Nepalese and the Japanese stakeholders resulted in the implementation of the national dissemination of the training/workshop on SIP. It also successfully mobilized the Japanese Grant for PRS for SSRP, part of which were made available for the dissemination. **This has brought about some positive impacts** as follows:

- Accelerating the nationwide awareness raising of SIP through the central- to the school-levels;
- Formulating and upgrading the SIP based on the SIP Formulation Guidebook (BS 2071) with active participation of local school stakeholders in many schools;
- Receiving considerable publicity of the SISM Model and increasing demand for SIP training materials from NGOs, INGOs, and other organizations and individuals; and
- Facilitating synergy among DEOs and schools. For example, a DEO interviewed by the Team

planned to provide 1200 lunch boxes for the poor students in coordination with the DDC to improve their learning achievement. He learned this idea from JICA-supported School Health Nutrition Project (2008-2012) in Syangja district. He also has a plan to introduce this idea to SMCs to consider implementing “lunch box” activities as part of their SIPs.

4.5 Sustainability (Prospects): Medium

Intermediate results are summarized below:

Policy aspect

- The school management through SIP formulation and implementation will be included under the Objective 7: governance and management; and Objective 8: capacity development in the SSDP (2016-2023) which is been drafted at the time of the Mid-Term Review. The current policy of SIP will be likely to remain unchanged even after the completion of the Project. Thus it is fair to say that **the sustainability from the policy aspect is high.**

Financial aspect

- SIP formulation and updating has been clearly included in the PIM after the intervention of the Project. The SSRP budget for formulation and updating of SIP at schools has increased by allocating about half portion of the Japanese Grant for PRS. The C/Ps of the DoE noted that the budget for finalization and update of SIP is likely to be allocated.
- However, the DoE does not have exclusive budget line for schools to implement SIPs while some limited budget is already included. Schools utilize such limited budget available in non-salary per child fund and miscellaneous to carry out the planned SIP activities however, amount made available is not sufficient.
- Some schools receive the financial resources from local government bodies and CBOs to put the SIP into practice. After the devastating earthquakes, the reconstruction for class rooms is urgent needs in many districts, which requires more budget allocation from the MoE, local government bodies and other organizations.
- Considering the above, **the overall sustainability of the Project in the financial aspect is likely to be medium.**

Institutional/organizational aspect

- The Project has taken initiatives to disseminate the SISIM Model for revitalizing SIP practice, while the DoE has allocated about half amount of what the Japanese Grant provided for the SSRP. The Project has taken the following initiatives: 1) development and implementation of the SIP training through the cascade model by using the existing institutional mechanism (e.g. regular monthly DEO and RC meetings); 2) monitoring of schools by SSs and RPs as part of their regular school visit; 3)

inclusion of SIP sessions into the existing ETC training for RPs and HTs; and 4) coordination mechanism among the DoE, the NCED and the CDC by establishing the T3 and the T5. These initiatives have helped enhance the sustainability of the Project's effects.

- According to RPs and SSs in Chitwan and Tanafu districts interviewed by the Team, however, they were not able to participate in most of the school-level workshops for SIP formulation, and sufficiently monitor and follow-up schools because of heavy workload, lack of budget and difficult accessibility. Also, several central- and district-level stakeholders interviewed noted that the SIP has not been fully linked to Village Education Plans, Municipal Education Plans and District Education Plans although SIP was expected to be the basis for these plans. VDC, municipality and DDC have a block grant for the social sector, however they are not fully utilized by schools for SIP implementation.
- The Program and Budget Section of the DoE, which is the main C/P agency of the Project, has been carrying out planning and budgeting for implementation of training and workshops at regional and district levels, revision of SIP Formulation Guidebook and development of training materials through collaboration of related sections in the DoE. The Community School Management Section and the Monitoring and Management Section have been partially involved as the members of T3 in the Project activities. The Japanese experts and the Nepalese project staff have been fully involved in overall management of the Project. At the time of the Mid-Term Review, the Team found that DoE and its related sections consider the Project has been generating satisfactory benefits to date. Meanwhile they were not sure which the Project activities to be continued toward and beyond the project termination (scheduled in June 2017), by which sections of DoE as part of their regular practices and/or SSDP activities related to SIP/SMC.
- Considering the above, **the sustainability in the institutional and organizational aspect was assessed as moderately high** at the time of the Mid-Term Review.
- It should be noted that the new Constitution of Nepal was promulgated on September 20, 2015. It clearly stipulates that the authority of basic and secondary education is transferred to local governments, as such, it was pointed out that education governance is highly likely to be restructured in three to five years. Such governance restructure, if materialized, is also likely to affect the institutional sustainability of the Project's effects in the future.

Technical aspect

- The capacity of the central and local education officers has been enhanced because they were trained and conducted training as trainers or facilitators. They are likely to apply the obtained knowledge and skills when such an opportunity related to SIP is provided.
- At the school-level workshops, the stakeholders including SMC, PTA, HT, teachers and guardians have deepened their knowledge on SIP formulation and implementation. As many stakeholders at

5)



the district and school levels interviewed by the Team pointed out, one or two-time school-level workshop was not enough to put the obtained knowledge into practice, especially for those who are illiterate or busy for daily work. It is necessary for RPs and SSs, and others to pay more attention to such group of people during the school-level workshop and regular monitoring.

- There is a need to provide orientation or training for the newly-assigned HTs as HTs move to next post or retire regularly. To respond to such a need, the ETC has decided to provide the practical SIP sessions for HTs in the existing training program.
- The members of SMC are changed every three years while the members of PTA are changed every two years. The majority of the district and school-level stakeholders interviewed by the Team suggested that the orientation of SIP must be provided for the new members of SMC and PTA every two or three years. Meanwhile, at the time of the Mid-Term Review, it was not clear if DoE secures the adequate budget for such an orientation program
- Considering the above, **the sustainability of the technical aspect is thus assessed as medium to moderately high.**

5. Conclusion

Overall, most of the activities under the Project have made sound progress at the time of the Mid-Term Review. The Output 1 and the Output 4 have been already achieved while the Output 3 has been on track. Regarding the Output 2, it can be interpreted based on the results of the Baseline and End-line Surveys of Testing and Control Districts that it has been already achieved although some indicators have drawbacks.

The most significant effect brought about by the Project can be considered as revitalization of SIP practices at the school, RC, district, regional and national levels.

It was, however, hard to measure and predict the achievement of the Project Purpose because the current statement of its Indicators 1 and 2 of the Project Purpose do not specify benchmark and numeric target value. Yet, the Project has a high degree of relevance, and a moderately high degree of effectiveness and efficiency. At the time of the Mid-Term Review, some positive impacts have already emerged. The Project's overall sustainability is likely to be medium. To make the Project sustainable, it is recommended that the Project duly take into account the recommendations as listed below.

6. Recommendations

The Team made the following recommendations to be implemented during the remaining period of the Project period

57



(1) Revising the PDM Version 1.0

The Team proposed to modify the Overall Goal and some of the indicators of PDM Version 1.0 in order to better capture the direct and intermediate outcomes of the Project. The Project also needs to set the benchmark and the target value of indicators. It is recommended that the proposed PDM Version 2.0 be approved by the CC immediately.

(2) Specifying an operation structure that takes over the key components of the Project

Among the 16 months left by the end of the Project, six months is an extension to accommodate the necessary changes in the Project due to the earthquakes. During the implementation of the Project, the Project staff and Japanese experts have been fully involved. The Team proposed the Project to specify an operation structure and procedures across the relevant DoE sections (e.g., including the Program and Budget Section, the Community School Management Section, the Monitoring and Management Section and others within the DoE) that take over the selected key activities of the Project. The roles, responsibilities, and key activities of these sections need to be further clarified for ensuring the sustainability of the Project's effects.

(3) Attempting to secure the budget of orientation program for SMC and PTA members

The active participation of SMC and PTA is vital for formulating and implementing SIP at schools. Members will be changed every three years for SMC and every two years for PTA. Thus, it is recommended that the DoE secure the budget to conduct the orientation program for new members of SMC/PTA as a part of the capacity development component of SSDP.

(4) Identifying schools and SMCs that need more support, and devising concrete measures to follow-up and facilitate SIP formulation and implementation in such schools

The Team observed the significant difference in school management ability among community schools. If HT and/or teachers and community stakeholders have strong leadership, schools are likely to be better managed. By contrast, if such leaders are absent and the majority of students and their guardians are from socially and economically disadvantaged groups, it is necessary for RPs and SSs to provide more follow-up and facilitation for such schools.

However, the Team found that RPs and SSs were not able to conduct monitoring and follow-up of school-level workshops because of heavy workload, lack of resources and difficult accessibility. Several RPs and SSs interviewed suggested that experiences and good practices of SIP formulation and implementation need to be shared among HTs, RPs and SSs at RC meetings, along with the regular monthly meetings. Some of them also indicated that the rostered teachers at RC may play such roles if they are well trained.

57



Thus, the Team recommended that the Project identify the concrete measures to follow-up and facilitate SIP process at schools and SMCs that need more support from RCs.

(5) Updating “SISM 2 Recommendation: Program for Capacity Development for Enhancing School-based Management” based on the experiences and the lessons learned from the Project

The Project once prepared a recommendation paper titled “SISM 2 Recommendation: Program for Capacity Development for Enhancing School-based Management” in June 2014 on the basis of the experiences of testing districts at that time. It is recommended that the Project revise/update it based on the results of monitoring in five districts and the End-line Survey scheduled in August 2016. The revised document is also to address all other measures deemed necessary from the recommendations above, and include the “specified operation structure (recommendation 2 above)”, an action plan and a budget plan toward and beyond the project period.

7. Lessons Learned

The Team identified the following lessons learned from the Project.

(1) The active involvement of implementing organizations in project management is essential for ensuring the smooth implementation and sustainability of its outcomes.

The Project established a functional framework by forming the T3 and the T5, comprising personnel from the DoE, the NCED and the CDC. The cooperation has been materialized through a series of intensive consultation among the three C/P agencies and the Japanese experts, and contributed to fostering sense of ownership and responsibility, to developing training program and materials, and to implementing SIP training through the cascade model. Such effective management framework of a project is key to successful project implementation and sustainability of its outcomes.

(2) Long-term cooperation can generate synergy effects.

JICA has been supporting school management including SIP since the SISM 1 (2008-2011). The organizational and institutional capacity of the DoE and the DEOs in Dhading and Rasuwa districts in terms of SIP formulation and implementation had improved through the SISM 1 and the follow-up cooperation (2011-2012) from JICA. This has served as solid foundation for refining the SISM Model and disseminating it nationwide. Several C/Ps who used to work in the SIMS 1 and other JICA’s projects have built up good relationships with the Japanese expert team and the Nepalese staff working for the team. Such a mutual trust has contributed to implementing activities in a smooth manner and generating various positive impacts. Such long-term cooperation can produce synergy effects because the established resources can be effectively utilized in a project.

-END-

57



ANNEX 1: Project Design Matrix (PDM) Version 1.0

SISM2 PDM Version 1.0 (as of 12 August 2015)

Project Title: The Project for Support for Improvement of School Management Phase II (SISM2)

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

57

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p><u>OVERALL GOAL</u> Access to and quality of school education is improved.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Enrollment 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 and activities to improve
<p><u>PROJECT PURPOSE</u> 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 SIP 	Sampling survey to be conducted for baseline and end-line surveys	

Handwritten signature or mark.

ANNEX 1: Project Design Matrix (PDM) Version 1.0

57

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>OUTPUTS</p> <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 contents for improvement of access to and quality of basic education - Training package (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 trainees of TOT 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, institution 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 	<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 	

ANNEX 1: Project Design Matrix (PDM) Version 1.0

49

	<p>XX% *2</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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>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 is enhanced - Understanding level of local authorities for TOT content is enhanced 	<ul style="list-style-type: none"> - Result of sampling survey to be conducted for baseline and end-line surveys 	
<p>4. Emergency support of providing teaching and learning materials for all of the community schools located in the three earthquake-affected districts; Sindhuli, Ramechhap and Okhaldunga, properly and timely done based on the school needs (added in August 2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Urgent school needs well considered during the planning stage - 100% of RPs of the three districts oriented to how to use the curriculum, teachers' guides, attendance registers (originally created by the JICA-supported School Health and Nutrition Project), and other teaching materials to their responsible schools - 100% of community schools of the three districts using the emergency support 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribution Records - Interview to DEOs/RPS of the three districts - Sample interview to the target community schools 	
<p>ACTIVITIES [For Output 1]</p> <p>1-1 Conduct mapping and assessment on policies, strategies and guidelines concerning school management for revising the SIP Formulation Guidebook</p> <p>1-2 Conduct mapping of school management programs/projects supported by JICA, NGOs and development partners</p> <p>1-3 Hold workshops with major stakeholders, NGOs and development partners to</p>		<p>Inputs</p> <p>NEPALESE SIDE</p> <p>1. Counterpart personnel</p> <p>2. Office spaces and facilities at DoE</p> <p>3. Cost for activities under Output 3</p>	

for

ANNEX 1: Project Design Matrix (PDM) Version 1.0

69

<p>revise the SIP Formulation Guidebook</p> <p>1-4 Revise the SIP Formulation Guidebook</p> <p>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</p> <p>1-6 Conduct mapping and assessment of existing trainings and monitoring activities for school management in conjunction with SIP process</p> <p>1-7 Conduct assessment of training needs of concerned trainers on school management through SIP process</p> <p>1-8 Develop modules for trainings and monitoring tools/formats on SIP/school management (including TOT)</p> <p>1-9 Develop/design nationwide training/monitoring mechanisms on SIP process to support school management</p> <p>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 Output 2.</p> <p>1-11 Elaborate the national strategy for SIP/school management</p> <p>1-12 Propose policy actions to make the refined model functional at school including authorization of the SIP Formulation Guidebook</p> <p>1-13 Assist DOE to prepare ASIP/AWPB for implementation of activities to promote/improve SIP process</p> <p>1-14 Revise the refined model for school management based on the results of the recommendations made under Output 3</p> <p>[For Output 2]</p> <p>2-1 Select a target area considering the diversity of Nepal</p> <p>2-2 Conduct a baseline survey for the target area</p> <p>2-3 Support conducting trainings for staff at central level including TOT trainers</p>	<p><u>JAPANESE SIDE</u></p> <p>1. Dispatch of Japanese experts</p> <p>2. Counterpart training in Japan/the third country as necessary</p> <p>3. Provision of equipment</p> <p>4. Local experts/consultants as needed</p> <p>5. Cost for activities under Output 1 and 2</p> <p>6. Cost for emergency support</p>	<p>Pre-Conditions</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------

Handwritten signature or mark.

ANNEX 1: Project Design Matrix (PDM) Version 1.0

<p>69</p> <p>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 arrangement and present them to the Coordination Committee</p> <p>*1 TOT trainers, 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>[For Output 3]</p> <p>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</p>		
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

ANNEX 1: Project Design Matrix (PDM) Version 1.0

57

<p>follow-up activities are conducted by Nepalese side except validation in target area. JICA experts gives technical advices etc.</p> <p>[For Output 4]</p> <p>4-1 Preparation of the emergency support framework with DoE including selection of the target districts</p> <p>4-2 Needs assessment of the districts and preparation of the schedule with DoE/NCED/CDC and DEOs of the target districts</p> <p>4-3 Selection of the teaching/learning materials based on the local needs</p> <p>4-4 Preparation of the procurement, distribution, and budget plan</p> <p>4-5 Procurement of the items and delivery to the target districts, RCs, then schools</p> <p>4-6 Conducting an orientation workshop for RPs in each of the target districts to reconfirm the relationship between the curriculum and the teachers' guide by CDC and to orient to how to use by their responsible schools</p> <p>4-7 RPs' conducting RC-level orientations during the regular head teachers' meeting to orient them on how to use the teaching/learning materials</p>		
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--



ANNEX 2: Evaluation Grid

1. Achievement of the Project

Evaluation Item	S.N.	Narrative Summary	Indicators	Data Needed	Data Sources	Data Collection Methods
Performance/ Prospect of achievement (Overall Goal)	1	The extent of achievement or the prospect of achievement of Overall Goal "Access to and quality of school education is improved"	1.Enrollment rate for basic education.	<ul style="list-style-type: none"> •Net Enrolment Rate (NER) for basic education from 2008/09 to 2013/14 •Gross Enrolment Rate (GER) for basic education from 2008/09 to 2013/14 •Target of NER in 2015/16 under the SSRP/SSDP •Target of GER in 2015/16 under the SSRP/SSDP 	<ul style="list-style-type: none"> •Project documents and reports (SSRP related reports) •C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> •Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	2		2. Repetition rate for basic education.	<ul style="list-style-type: none"> •Repetition rate for primary level from 2008/09 to 2013/14 •Target of Repetition rate for primary level under the SSRP/SSDP 	<ul style="list-style-type: none"> •Project documents and reports (SSRP related reports) •C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> •Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	3		3. Dropout rate for basic education.	<ul style="list-style-type: none"> •Drop out rate for primary level from 2008/09 to 2013/14 •Target of Drop out rate for primary level under the SSRP/SSDP 	<ul style="list-style-type: none"> •Project documents and reports (SSRP related reports) •C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> •Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
Performance (Project Purpose)	4	The extent and the prospect of achievement of Project Purpose "Schools are managed through SIP process nationwide for improving access to and quality of basic education."	1. Number of SIP developed by SMCs based on SIP Formulation Guidebook is increased from X% to Y%	<ul style="list-style-type: none"> •Baseline data and End-line data of number of SIP developed by SMCs •Benchmark X and target value of Y 	<ul style="list-style-type: none"> •Project documents and reports •C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> •Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	5		2. Number of SIP implemented based on SIP Formulation Guidebook by SMCs is increased from X% to Y%	<ul style="list-style-type: none"> •Baseline data and End-line data of number of SIP implemented by SMCs •Benchmark X and target value of Y 	<ul style="list-style-type: none"> •Project documents and reports •C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> •Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	6		3. Activities related to improvement of access and quality of basic education are planned and implemented in SIP	<ul style="list-style-type: none"> •Baseline data and End-line data of number of SIP activities planned and implemented by SMCs to improvement of access and quality of basic education 	<ul style="list-style-type: none"> •Project documents and reports •C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> •Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders

ANNEX 2: Evaluation Grid

Performance (Outputs)	7.	The extent of achievement of Output 1 "Refined model to make effective use of SIP process for improving access to and quality of basic education is developed."	1.1 SIP Formulation Guidebook is revised to incorporate the contents for improvement of access to and quality of basic education.	•The contents of the SIP Formulation Guidebook was revised.	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	8		1.2 Training package (modules, monitoring tools, TOT materials etc.) are developed.	•The contents of the SIP training package developed by the Project	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	9		1.3 Nationwide training/monitoring mechanisms are developed.	•The training and monitoring mechanism of SIP developed by the Project	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	10		1.4 Guidelines regarding school management is authorized by GoN.	•Guidelines of SIP Formulation, school management	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	11		1.5 Activities to promote/improve SIP process are included in ASIP/AWPB.	•ASIP/AWPB in 2013/14, 2014/15 and 2015/16	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	12	The extent of achievement of Output 2 "Effective and practical model for training and monitoring mechanism/contents is validated in the target area."	2.1 Evaluation of staff at central level as trainees of TOT is enhanced.	•Evaluation by whom •Result of evaluation of central officials as trainees of TOT	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	13		2.2 Understanding level of local education authorities for TOT content is enhanced.	•Examples that indicate the improved understanding level of local officials for TOT content	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	14		2.3 Content of training and monitoring activities for SIP process.	•Meaning of Indicator 2.3 •Reason for setting this indicator	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	15		2.4 Recommendations and lessons learned on policy, institution and budgetary arrangement.	•Recommendations and lessons learned from the intervention at the target area	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	16		2.5 Number of SIP developed by SMCs that training and monitoring activities are conducted is increased from XX% to XX%.	•Baseline data and End-line data of number of SIP developed by SMCs •Benchmark and target value of XX %	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	17		2.6 Number of SIP implemented by SMCs that training and monitoring activities are conducted is increased from XX% to XX%.	•Baseline data and End-line data of number of SIP implemented by SMCs •Benchmark and target value of XX %	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	18		2.7 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.	•The definition of activities •Survey results which include the above activities	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders

57

2

ANNEX 2: Evaluation Grid

59

Performance (Outputs)	19	The extent of achievement of Output 3 "Capacity of central and local education authorities to support school management through SIP process is strengthened."	3.1 Recommendations and lessons learned on policy, institutional and budgetary arrangement.	• Recommendations and lessons to measure the capacity improvement	• Project documents and reports • C/P and Japanese experts	• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders
	20		3.2 Evaluation of staff at central level as trainers of TOT is enhanced.	• The content of evaluation	• Project documents and reports • C/P and Japanese experts	• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders
	21		3.3 Understanding level of local authorities for TOT content is enhanced.	• Results of questionnaire after TOT	• Project documents and reports • C/P and Japanese experts	• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders
	22	The extent of achievement of Output 4 "Emergency support of providing teaching and learning materials for all of the community schools located in the three earthquake-affected districts; Sindhuli, Ramechhap and Okhaldunga, properly and timely done based on the school needs."	4.1 Urgent school needs well considered during the planning stage.	• Decision making process for provision of support	• Project documents and reports • C/P and Japanese experts	• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders
	23		4.2 100% of RPs of the three districts oriented to how to use the curriculum, teachers' guides, attendance registers (originally created by the JICA-supported School Health and Nutrition Project), and other teaching materials to their responsible schools.	• Records of orientation program	• Project documents and reports • C/P and Japanese experts	• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders
	24		4.3 100% of community schools of the three districts using the emergency support.	• Reports on using the emergency support appropriately	• Project documents and reports • C/P and Japanese experts	• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders
Performance (Inputs from the Nepalese side)	25	• Assignment of counterpart personnel (C/P) • Allocation of operational cost for the Project • Provision of land, building, and other necessary facilities	Actual inputs including comparison with the description of Record of Discussion (R/D)	• List of counterpart personnel • Operational cost borne by the Nepalese side • Office space and facilities provided by the Nepalese side	• Project documents and reports • Japanese experts	• Review of documents and reports • Interview with stakeholders
Performance (Inputs from the Japanese side)	26	• Number and professional field of Experts • Provision of equipment (list and total cost) • Number of training participants in Japan • Allocation of operational cost for the Project	Actual inputs (including comparison with the description of R/D)	• Number of dispatched Experts and professional field • List of provided equipment • List of training participants • Operational cost borne by the Japanese side	• Project documents and reports • Japanese experts	• Review of documents and reports • Interview with stakeholders

ANNEX 2: Evaluation Grid

2. Process of Project Implementation

Evaluation Item		Evaluation Question (Main Question)	Evaluation Question (Sub Question)	Data Needed	Data Sources	Data Collection Methods
Project management and progress of activities	1	<ul style="list-style-type: none"> • Overall project management • Contributing and hindering factors from the operational and technical aspects 	<ul style="list-style-type: none"> • Have the project management and the technical transfer been conducted smoothly? • If they have been smoothly conducted, what are contributing factors? If not smoothly conducted, what are hindering factors? 	<ul style="list-style-type: none"> • Project management system (internal factors) • Divergence between original PDM and current activities • Changes of important assumptions and other external factors that might influence the Project 	<ul style="list-style-type: none"> • Project documents and reports • C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Progress of activities • Contributing and hindering factors for implementation of activities • Any challenges arisen during implementation of activities 	<ul style="list-style-type: none"> • Have the activities of each output been smoothly conducted? • What are the contributing and hindering factors which might influence implementation of activities? • Are there any activities that have not been completely conducted? If not completely conducted, what is a cause? 	<ul style="list-style-type: none"> • Divergence between original Plan of Operation and current activities • Changes of inputs and important assumptions • Other internal factors such as contributing and hindering factors and countermeasures • Process of modifying activities and relevant documents describing such modification 	<ul style="list-style-type: none"> • Project documents and reports including meeting of minutes • C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of documents and reports • Interview with stakeholders
Monitoring of progress of activities	3	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring mechanism 	<ul style="list-style-type: none"> • How has the monitoring activities been conducted? (including methods, frequency) • How were the results of monitoring fed back to the Project? • Is there any room for improving monitoring methods? 	<ul style="list-style-type: none"> • Whether or not any monitoring tools • Methods of monitoring, and of utilization and feedback of monitoring results 	<ul style="list-style-type: none"> • Project documents and reports • C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Response to changes of important assumptions 	<ul style="list-style-type: none"> • Were there any changes of important assumption? If there were any changes, who responded to them and how? • Were there any changes caused by external factors that were not originally described in the PDM as important assumptions? If there were such changes, who responded to them? 	<ul style="list-style-type: none"> • Changes of important assumptions and countermeasures • Whether or not there are any records, and methods of recording/reporting 	<ul style="list-style-type: none"> • Project documents and reports • C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of documents and reports • Interview with stakeholders
	5	<ul style="list-style-type: none"> • Preconditions 	<ul style="list-style-type: none"> • There were no preconditions in PDM. Were there any preconditions to commence the Project in practice? 	<ul style="list-style-type: none"> • Project Managers' views about preconditions of the Project 	<ul style="list-style-type: none"> • Project documents and reports • Project Manager and Team Leader 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of documents and reports • Interview with stakeholders

66

ANNEX 2: Evaluation Grid

67

<p>Communication among project stakeholders</p>	<p>6</p> <p>•Communication and common understanding about problems/concerns related to the Project</p>	<p>•Have the Experts and the C/P communicated sufficiently? •Have the Experts and the C/P had common understanding about problems/concerns related to the Project? •Have the C/P organizations communicated sufficiently? •Have the C/P organizations had common understanding about problems/concerns related to the Project? •Have the Project, JICA Nepal Office and JICA Headquarter communicated sufficiently? •Have the Project, JICA Nepal Office and JICA Headquarter had common understanding about problems/concerns related to the Project?</p>	<p>•Whether or not there are any communication tools •Frequency of various meetings for project management and methods of recording/reporting •Views of JICA Nepal Office, Experts and C/P</p>	<p>•Project documents and reports •C/P and Japanese experts •JICA Nepal Office and Headquarter</p>	<p>•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders</p>
<p>Knowledge & expertise exchange</p>	<p>7</p> <p>•Progress of knowledge & expertise exchange</p>	<p>•What type of knowledge and skills that should be transferred to which level of counterparts? •Have knowledge and skills that should be transferred to counterparts been changed compared to the beginning of the Project? •Have such knowledge and skills been transferred to counterparts in an appropriate manner? •How did the Experts work out to transfer knowledge and skills mentioned above?</p>	<p>•Target groups of knowledge and skills transfer, detailed information on knowledge and skills that should be transferred to counterparts •Whether or not there are any changes in knowledge and skills that should be transferred to counterparts by comparison with the original plan •Methods of transfer of knowledge and skills</p>	<p>•Project documents and reports •C/P and Japanese experts</p>	<p>•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders</p>
<p>Ownership of implementing organizations</p>	<p>8</p> <p>•Progress of nurturing a sense of ownership among the implementing organization and the responsible organization</p>	<p>•Extent of recognition of the Project among DoE, NECD and CDC (CC, T3 and T5) •Extent of participation of the Project among the above organizations •Appropriateness of assignment of C/P •Operational costs borne by the Nepalese side</p>	<p>•Frequency of each meeting, participants of each meeting, and issues discussed •Whether or not there are any case examples that might indicate the ownership of implementing agencies has been enhanced. •Number and duty position of C/P •Project operational costs borne by the Nepalese side</p>	<p>•Project documents and reports •C/P and Japanese experts</p>	<p>•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders</p>



ANNEX 3: List of the Nepalese Counterparts

Sn.	Name	Position	Office	Project Responsibility	Remarks
During First Year					
1	Mr. Mahashram Sharma	Joint Secretary	MoE, Planning Division	CC Member	
2	Dr. Lava Dev Awasthi	Director General	DoE	CC Member	
3	Dr. Dilli Ram Rimal	Executive Director	NCED	CC Member	
4	Mr. Diwakar Dhungal	Executive Director	CDC	CC Member	
5	Mr. Kamal Prasad Pokhrel	Director	DoE, Planning and Monitoring Division	CC Member	
6	Mr. Tek Narayan Pandey	Director	DoE, Educational Management Division	CC Member	
7	Dr. Hari Prasad Lamsal	Joint Secretary	MoE	CC Member	
8	Dr. Bhoj Raj Kafle	Under Secretary	MoE, Foreign Aide Coordination Section	CC Member	
9	Mr. Jaya Prasad Acharya	Deputy Director	DoE, Program and Budget Section	TTT (T3) Member	Counterpart
10	Mr. Ram Sharan Sapkota	Deputy Director	DoE, School Management Section	TTT (T3) Member	
11	Mr. Ghanshyam Aryal	Deputy Director	DoE, Monitoring and Supervision Section	TTT (T3) Member	
12	Mr. Janardan Nepal	Deputy Director	DoE, School Management Section	TTT (T3) Member	
13	Dr. Ananda Poudel	Deputy Director	NCED, Planning and Program Section	TTT (T3) Member	
14	Ms. Sarala Paudel	Under Secretary	CDC, Planning Section	TTT (T3) Member	
15	Mr. Nabin Kumar Khadka	Technical Officer	NCED, Teacher Training Section	TTT (T3) Member	
16	Mr. Dinesh Khanal	Deputy Director	CDC, Planning Section	TTT-TT (T5) Member	
17	Mr. Ramraj Khakurel	Deputy Director	DoE, Vocational Education Section	TTT-TT (T5) Member	
18	Mr. Chiranjibi Poudel	Section Officer	DoE, Program and Budget Section	TTT-TT (T5) Member	
19	Mr. Ramchandra Sharma	Section Officer	NCED, Planning and Program Section	TTT-TT (T5) Member	
20	Mr. Badri Bahadur Pathak	Under Secretary	MoE	TTT-TT (T5) Member	
21	Mr. Meghnath Sharma	Section Officer	DoE, Program and Budget Section	Central-level Trainers	
22	Ms. Indira Budhathoki	Section Officer	DoE	Central-level Trainers	
23	Ms. Nirmala Devi Lamichhane	Section Officer	DoE	Central-level Trainers	
24	Mr. Shiva Raj Pokhrel	Section Officer	DoE	Central-level Trainers	
25	Mr. Mitra Prasad Kaphle	Curriculum Officer	CDC	Central-level Trainers	
During Second Year					
1	Dr. Lava Dev Awasthi	Joint Secretary	MoE, Planning Division	CC Member	
2	Dr. Dilli Ram Rimal	Director General	Department of Education	CC Member	
3	Mr. Khaga Raj Baral	Executive Director	National Center for Educational Development	CC Member	
4	Mr. Diwakar Dhungal	Executive Director	Curriculum Development Center	CC Member	
5	Mr. Dev Kumari Guragai	Director	DoE, Planning and Monitoring Division	CC Member	
6	Mr. Tek Narayan Pandey	Director	DoE, Educational Management Division	CC Member	
7	Mr. Deepak Sharma	Under Secretary	MoE, Foreign Aide Coordination Section	CC Member	
8	Mr. Narayan Krishna Shrestha	Deputy Director	DoE, Program and Budget Section	TTT (T3) Member	Counterpart
9	Mr. Jaya Prasad Acharya	Deputy Director	CDC, Program and Budget Section	TTT (T3) Member	
10	Mr. Yogendra Baral	Deputy Director	DoE, School Management Section	TTT (T3) Member	
11	Mr. Thir Man Thapa	Deputy Director	DoE, Monitoring and Supervision Section	TTT (T3) Member	
12	Mr. Baikuntha Aryal	Deputy Director	NCED, Planning and Program Section	TTT (T3) Member	
13	Mr. Nabin Kumar Khadka	Technical Officer	NCED, Teacher Training Section	TTT (T3) Member	
14	Mr. Meghnath Sharma	Section Officer	DoE, Program and Budget Section	TTT (T3) Member	
15	Mr. Badri Bahadur Pathak	Under Secretary	Ministry of Education	TTT-TT (T5) Member	
16	Mr. Dinesh Khanal	Deputy Director	NCED	TTT-TT (T5) Member	

17	Mr. Ramraj Khakurel	Deputy Director	DoE, Vocational Education Section	TTT-TT (T5) Member	
18	Mr. Chiranjibi Poudel	Section Officer	DoE, Program and Budget Section	TTT-TT (T5) Member	
19	Mr. Ramchandra Sharma	Section Officer	NCED	TTT-TT (T5) Member	
Current					
1	Dr. Lava Dev Awasthi	Joint Secretary	MoE, Planning Division	CC Member	
2	Mr. Khaga Raj Baral	Director General	DoE	CC Member	
3	Mr. Surya Prasad Gautam	Executive Director	NCED	CC Member	
4	Mr. Baburam Poudel	Executive Director	CDC	CC Member	
5	Mr. Dev Kumari Guragai	Director	DoE, Planning and Monitoring Division	CC Member	
6	Mr. Baikuntha Aryal	Director	DoE, Educational Management Division	CC Member	
7	Mr. Deepak Sharma	Under Secretary	MoE, Foreign Aid Coordination Section	CC Member	
8	Mr. Narayan Krishna Shrestha	Deputy Director	DoE, Program and Budget Section	TTT (T3) Member	Counterpart
9	Mr. Yogendra Baral	Deputy Director	DoE, Community School Management Section	TTT (T3) Member	
10	Mr. Babu Ram Dhungana	Deputy Director	DoE, Monitoring and Management Section	TTT (T3) Member	
11	Mr. Jaya Prasad Acharya	Deputy Director	CDC, Program and Budget Section	TTT (T3) Member	
12	Mr. Dipendra Subedi	Deputy Director	NCED, Planning and Program Section	TTT (T3) Member	
13	Mr. Nabin Kumar Khadka	Technical Officer	NCED, Teacher Training Section	TTT (T3) Member	
14	Mr. Ramraj Khakurel	Deputy Director	DoE, Vocational Education Section	TTT-TT (T5) Member	
15	Mr. Dinesh Khanal	Deputy Director	NCED	TTT-TT (T5) Member	
16	Mr. Yam Narayan Ghimire	Deputy Director	NCED	TTT-TT (T5) Member	
17	Mr. Dambar Angdambe	Deputy Director	CDC	TTT-TT (T5) Member	
18	Mr. Shiva Prasad Upreti	Deputy Director	DoE, Educational Counseling and Disaster	TTT-TT (T5) Member	
19	Mr. Meghanath Sharma	Section Officer	DoE, Program and Budget Section	TTT-TT (T5) Member	
20	Mr. Arjun Dhakal	Section Officer	DoE, Program and Budget Section	TTT-TT (T5) Member	
21	Mr. Hemraj Khatiwada	Curriculum Officer	CDC	TTT-TT (T5) Member	

CC : Coordination Committee

TTT (T3): Technical Taskforce Team

TTT-TT (T5): Technical Taskforce Team for Training of Trainers

ANNEX 4: Cost borne by the Nepalese Side

(NRs)

FY	Allocated Budget for FY 2013/14	Allocated Budget for FY 2014/15	Allocated Budget for FY 2015/16	Total
Budget	122,689,000	102,452,000	233,064,000	458,205,000
Activities	Capacity development for SMC, PTA, HTs and other stakeholders about managerial capacity improvement of schools, ensuring good governance, physical facilities improvement, disaster management, SIP, VEP, social audit	Prepare/Update of SIP & 3 days capacity development on school accounting, school construction, disaster management, SIP, VEC, social audit and other relevant contents for the stakeholders of schools including SMC, PTA, VEC, RCMC, HTs and CBOs	SIP Formulation & Updating, increasing social accountability and transparency through social audit for Ensuring Quality Education	

Note: *includes not only SIP but also other capacity development activities.

Source: Annual Strategic Implementation Plan (ASIP) and Annual Work Plan & Budget (AWPB) 2013-14, ASIP and AWPB 2014-15 and ASIP and AWPB 2015-16 (MoE)

ANNEX 5: List of the Japanese Experts

Name	Title			M/M									Total
	1st Year	2nd Year	3rd Year	1st Year			2nd Year			3rd Year (As of Feb. 2016)			
				in Nepal	in Japan	Total	in Nepal	in Japan	Total	in Nepal	in Japan	Total	
Yoko Ishida	Team Leader/Education Administration	Team Leader/Education Administration	-	4.50	0.05	4.55	2.37	0.03	2.40	-	-	-	6.95
Koji Sato	Deputy Team Leader/Monitoring and Evaluation(2)	Deputy Team Leader/Monitoring and Evaluation(2)/Technical Support for School Management Improvement in SSRP(1)	Team Leader/Education Administration	8.10	0.00	8.10	7.97	0.00	7.97	1.60	0.00	1.60	17.67
Atsuko Tsuruta	Training Management	Training Management/Technical Support for Strengthening SIP Formulation	Training Management/Technical Support for Strengthening SIP Formulation	9.70	0.00	9.70	7.93	0.00	7.93	1.33	0.00	1.33	18.96
Hiromitsu Muta	Monitoring and Evaluation(1)/Education Policy(1)	Monitoring and Evaluation(1)/Education Policy	Monitoring and Evaluation(1)/Education Policy	1.50	0.00	1.50	0.80	0.00	0.80	0.00	0.00	0.00	2.30
Masami Watanabe	School Management	School Management(1)/Technical Support for School Management Improvement in SSRP(2)	School Management(1)/Technical Support for School Management Improvement in SSRP(2)	4.77	0.00	4.77	6.77	0.00	6.77	0.97	0.00	0.97	12.51
Naomi Takazawa	Education Policy(2)	-	-	2.40	0.00	2.40	-	-	-	-	-	-	2.40
Takeshi Ito	Public Relations and Dissemination	Public Relations and Dissemination(1)	Public Relations and Dissemination(1)	0.80	0.00	0.80	1.03	1.60	2.63	0.00	0.00	0.00	3.43
Takaaki Murase	-	Public Relations and Dissemination(3)	Public Relations and Dissemination(3)	-	-	-	0.47	0.00	0.47	0.00	0.00	0.00	0.47
Chie Tsubone	-	School Management(2)/Disaster Prevention Education(1)	Disaster Prevention Education/Monitoring and Evaluation(2)	-	-	-	1.57	0.16	1.73	0.00	0.00	0.00	1.73
Michiko Tsurumine	Educational Statistics	Public Relations and Dissemination(2)/Technical Support for School	Deputy Team Leader/Technical Support for School Management	4.40	0.50	4.90	7.57	0.00	7.57	0.90	0.00	0.90	13.37
Total				36.17	0.55	36.72	36.48	1.79	38.27	4.80	0.00	4.80	79.79

ANNEX 6: Costs borne by the Japanese Side

S.N.	Items	1st Year		2nd Year	
		Budget (NPR)	Performance (NPR)	Budget (NPR)	Performance (NPR)
1	Office Operation (Personnel, Fuel, Car Renting, Maintenance, Telecommunication, Utility etc.)	11,110,000	10,900,000	15,162,000	13,991,438
2	Expenses for Training/Monitoring (Technical Fee, Per Diem, Transportation etc.)	6,840,000	6,400,000	12,791,000	7,306,507
3	Stationery, Equipment and Printing Expenses for Training/Monitoring	5,130,000	5,500,000	7,655,000	9,988,870
4	Workshops/Training Logistics/Refreshment, Public Relations	8,120,000	9,100,000	4,077,000	1,719,000
5	Baseline/End-line Survey of Testing and Baseline Survey of Campaign	10,250,000	8,600,000	-	-
6	Emergency Support in three districts	-	-	-	9,207,000
Total		41,450,000	40,500,000	39,685,000	42,212,815
Total Program Costs (1st year+2nd year)					82,712,815

57



ANNEX 7: List of the Equipment provided by the Japanese Side

1st Year (June 2013-August 2014)

Item	Specifications	Unit Price		Quantity	Cost		Location	Frequency of Use (A: Always - B: Often - C: Sometimes)	Condition (A: Good B: Fair C: Bad)
		(NRs)	(JPY)		(NRs)	(JPY)			
Laptop	Lenovo I5, thinkpad	129,958		5	649,790		SISM2 Office	A	B
Laptop	HP Ultrabook	62,500		1	62,500		SISM2 Office	A	B
Desktop	Assembled I3	47,460		2	94,920		SISM2 Office	A	B
Copy machine	Kyosera FS 6025	327,700		1	327,700		SISM2 Office	A	B
Digital Camera	Canon A4000	13,717		3	41,151		SISM2 Office	A	A
Printer	Canon 6300dn	45,000		2	90,000		SISM2 Office	A	A
Projector	Epson-EB-S11	70,625		2	141,250		SISM2 Office	A	A
Jeep	MITSUBISHI PAJERO SPORT 4WD		2,851,000	1		2,851,000	DoE Office	A	A
Total (JPY) *					4,386,376				

1st Year	4,386,376
2nd Year	0
Total (yen)	4,386,376

Note: *Exchange rate was adopted according to JICA's procurement rules (NPR1=1.091 in April 2014)

Source: Data obtained from the SISM 2

27

ANNEX 8: List of Participants of Training in Japan

No.	Name	Position/Organization
1	Mr. Kamal Prasad Pokhrel (Sharma)	Director, Planning and Monitoring Division, Department of Education (DoE)
2	Mr. Krishna Prasad Kapri	Director (Acting), Central Region
3	Mr. Jaya Prasad Acharya	Deputy Director, Program and Budget Section, DoE
4	Mr. Ramsharan Sapkota	Deputy Director, Community School Management Section, DoE
5	Mr. Dinesh Khanal,	Deputy Director, Curriculum Development Center (CDC)
6	Mr. Ram Prasad Adhikari	Under Secretary (Secretary to Honorable Minister of Education), MOE
7	Mr. Ramchandra Sharma	Section Officer, National Center for Educational Development (NCED)
8	Mr. Vishnu Prasad Adhikari,	District Education Officer, Rupandehi District
9	Mr. Nepalhari Ranabhat	District Education Officer, Jumla District
10	Mr. Ganesh Bahadur Singh	District Education Officer, Doti District
11	Mr. Dilip Kumar Thakur	District Education Officer, Siraha District

Note: Position as of May 2014

Source: 1st Project Year Completion Report (IDCI, 2014)

ANNEX 9: List of Key Persons whom the Team Discussed

No.	Name	Position/Organization
1	Dr. Lava Deo Awasthi	Joint Secretary, Planning Division, Ministry of Education (MOE)
2	Mr. Deepak Sharma	Under Secretary, Ministry of Education (MOE)
3	Mr. Krishna Prasad Dhungana	Under Secretary, Ministry of Education (MOE)
4	Mr. Khagaraj Poudyal	Under Secretary, Ministry of Education (MOE)
5	Mr Khaga Raj Baral	Director General, Department of Education (DoE)
6	Ms. Dev Kumari Guragai	Director, Department of Education (DoE)
7	Mr. Narayan Krishna Shrestha	Deputy Director, Department of Education (DoE)
8	Mr. Yogendra Baral	Deputy Director, Department of Education (DoE)
9	Mr. Arjun Dhakal	Section Officer, Department of Education (DoE)
10	Mr. Meghanath Sharma	Section Officer, Department of Education (DoE)
11	Mr. Jaya Prasad Acharya	Deputy Director, Curriculum Development Center (CDC)
12	Dr. Narayan Dhakal	Under Secretary, Ministry of Finance (MOF)
13	Mr Fadindra Acharya	Section Officer, Ministry of Finance (MOF)

ANNEX II Revised Project Design Matrix Version 2.0

SISM2 PDM Version 2.0 approved by Coordination Committee on February 25, 2016

Project Title: The Project for Support for Improvement of School Management Phase II (SISM2)

Target Area: Target (testing) districts for validation: Solukhumbu, Doti, Jumla and Rupandehi
 Districts for dissemination: 75 districts

Target Group: (Direct) Staff of central level education authorities
 Staff of local level education authorities
 (Indirect) School Management Committees from all basic schools in all 75 districts

Project Period: May 2013 – June 2017

59

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p><u>SUPER GOAL (End Outcome)</u> Access to and quality of school education is improved.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enrollment rate for basic education 2. Repetition rate for basic education 3. Dropout rate for basic education 4. Level of average learning achievement 5. Promotion rate of grade 5 and grade 8 	-Key indicators of SSRP and SSDP Flash report	
<p><u>(OVERALL) GOAL (Intermediate Outcome)</u> The technical and financial mechanism for enhancing school management through SIP process is maintained at the national and district levels.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. The budget for formulation/update and implementation of SIP is specifically included in the ASIP/AWPB. 2. The formulation/update of SIP is specified in the PIM. 3. The designated team for promoting SIP formulation and implementation is in place. 4. The role and responsibility of DEOs and RCs for implementing SIP are specified. 5. All DEOs conduct SIP orientation for newly appointed SMC members at least once after the completion of the Project. 6. The content of SIP formulation/update is incorporated in the NCED's training 	-Annual Strategic Implementation Plan (ASIP)/Annual Work Plan & Budget (AWPB) -Program Implementation Manual (PIM) -Institutional arrangement in the DoE -Reports or monitoring records that indicate that the DEO in all districts conduct SIP orientation for newly appointed SMC members -The NCED's training package	<ul style="list-style-type: none"> - MoE continues to promote SSDP. - Socio-economic and political situation is not worsened - MoE implements other programs and activities to improve - The changes of government and administrative system based on the new Constitution do not adversely affect the SIP formulation and implementation.

ANNEX II Revised Project Design Matrix Version 2.0

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>PROJECT PURPOSE Schools are managed through SIP process nationwide for improving access to and quality of basic education.</p>	<p>package.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. At least 80 % of the sample schools update 2073 (2016/17) annual action plan of SIP based on the updated SIP Formulation Guidebook¹. 2. At least 60% of the sample SMCs implement² the planned activities of 2072 (2015/16) annual action plan of SIP. 3. Activities³ related to improvement of access and quality of basic education are planned and implemented in SIP. 	<p>Sampling survey to be conducted for baseline and end-line surveys</p>	

57

¹ Benchmark: 43% in 2013/14 (Source: The Baseline Survey).

² 80% of the planned non-budgetary activities and 50% of the planned budgetary activities

³ They include: 1) reducing drop-out, 2) reducing out of school children, 3) increasing learning achievement, and 4) non-budgetary activities.

ANNEX II Revised Project Design Matrix Version 2.0

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>OUTPUTS</p> <p>1. Refined model to make effective use of SIP process for improving access to and quality of basic education is developed.</p>	<p>1.1. SIP Formulation Guidebook is revised and approved to incorporate the contents for improvement of access to and quality of basic education</p> <p>1.2. Training package (modules, monitoring tools, TOT materials etc.) are developed</p> <p>1.3. Nationwide training/monitoring mechanisms are developed</p> <p>1.4. Activities to promote/improve SIP process are specified in ASIP/AWPB</p>	<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 (testing) area.</p>	<p>2.1. Understanding level of central officials as trainees of TOT for SIP promotion is enhanced.</p> <p>2.2. Understanding level of district officials as trainees of TOT for SIP promotion is increased.</p> <p>2.3. Understanding and participation of head teachers, teachers, SMC and guardians regarding SIP and school management are improved in the target area.</p> <p>2.4. The recommended actions are incorporated into the national dissemination program for SIP.</p> <p>2.5. More schools in the testing districts than in the control districts develop the five-year SIP and its annual action plan.</p> <p>2.6. Activities related to improvement of</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 - "SISM 2 Recommendation: Program for Capacity Development for Enhancing School-based Management" (June 2014). 	

ANNEX II Revised Project Design Matrix Version 2.0

	<p>access and quality of basic education are planned in submitted SIPs by SMCs.</p> <p>2.7. Level of school stakeholders' involvement of SIP formulation and implementation is enhanced.</p>	
<p>3. Capacity of central and local education authorities to support school management through SIP process is strengthened.</p>	<p>3.1. Capacity and involvement of central officials as TOT trainers for promoting SIP are enhanced.</p> <p>3.2. Understanding level of local authorities for TOT content is enhanced.</p> <p>3.3. Frequent meetings are held among the DoE, the NCED, the CDC and the DEOs for facilitation, development, update and implementation of SIP is strengthened.</p> <p>3.4. Activities to promote/improve SIP practices is clearly described in PIM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Result of sampling survey to be conducted for baseline and end-line surveys - Examples which may indicate the coordination among the DoE, the NCED, the CDC and the DEOs is strengthened in the Project. - Examples and data which may indicate the level of participation of school-level stakeholders in formulation and implementation of SIP is improved.
<p>4. Emergency support of providing teaching and learning materials for all of the community schools located in the three earthquake-affected districts; Sindhuli, Ramechhap and Okhaldunga, properly and timely done based on the school needs (added in August 2015)</p>	<p>4.1 Urgent school needs well considered during the planning stage</p> <p>4.2 100% of RPs of the three districts oriented to how to use the curriculum, teachers' guides, attendance registers (originally created by the JICA-supported School Health and Nutrition Project), and other teaching materials to their responsible schools</p> <p>4.3 100% of community schools of the three</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Distribution Records - Interview to DEOs/RPS of the three districts - Sample interview to the target community schools

57

R

ANNEX II Revised Project Design Matrix Version 2.0

	districts using the emergency support	
<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)</p>		<p style="text-align: center;">Inputs</p> <p><u>NEPALESE SIDE</u> 1. Counterpart personnel 2. Office spaces and facilities at DoE 3. Cost for activities under Output 3</p> <p><u>JAPANESE SIDE</u> 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 and 2 6. Cost for emergency support</p>

67

ANNEX II Revised Project Design Matrix Version 2.0

69

<p>1-9 Develop/design nationwide training/monitoring mechanisms on SIP process to support school management</p> <p>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 Output 2.</p> <p>1-11 Elaborate the national strategy for SIP/school management</p> <p>1-12 Propose policy actions to make the refined model functional at school including authorization of the SIP Formulation Guidebook</p> <p>1-13 Assist DOE to prepare ASIP/AWPB for implementation of activities to promote/improve SIP process</p> <p>1-14 Revise the refined model for school management based on the results of the recommendations made under Output 3</p> <p>[For Output 2]</p> <p>2-1 Select a target area considering the diversity of Nepal</p> <p>2-2 Conduct a baseline survey for the target area</p> <p>2-3 Support conducting trainings for staff at central level including TOT trainers</p> <p>2-4 support conducting TOTs for staff at local level in the target area *1</p> <p>2-5 Support conducting training/orientation to SMCs in the target area *1</p> <p>2-6 Support monitoring and follow up on the progress of SIP formulation/updating/implementation (SIP process) at schools in the target area *1</p> <p>2-7 Analyze the monitoring reports for implementation process in the target area</p> <p>2-8 Conduct an end-line survey for the target area</p> <p>2-9 Hold workshops for validating the refined model and share experiences for SIP formulation and implementation</p> <p>2-10 Consolidate recommendations from various aspects including policy, institutional and budgetary arrangement and present them to the Coordination Committee</p> <p>*1 TOT trainers, trainers of training for SMCs, and those who conduct monitoring and follow-up for SIP process are determined after the school management standard model</p>		
		Pre-Conditions

ANNEX II Revised Project Design Matrix Version 2.0

57

<p>is designed under Output 1</p> <p>[For Output 3]</p> <p>3-1 Conduct baseline survey</p> <p>3-2 Support conducting trainings for staff at central level</p> <p>3-3 Support conducting TOTs for staff at local level</p> <p>3-4 Support conducting training/orientation to SMCs</p> <p>3-5 Support monitoring and follow up on the progress of SIP formulation/updating/ implementation (SIP process) at schools</p> <p>3-6 Analyze the monitoring reports for implementation process</p> <p>3-7 Study the disaster risk reduction in education</p> <p>3-8 SIP training for ETC officials</p> <p>3-9 SIP follow-up training for 13 earthquake-affected districts</p> <p>3-10 Consolidate recommendations from various aspects including policy, institutional and budgetary arrangements and present them to the Coordination Committee</p> <p>3-11 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</p> <p>*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> <p>[For Output 4]</p> <p>4-1 Preparation of the emergency support framework with DoE including selection of the target districts</p> <p>4-2 Needs assessment of the districts and preparation of the schedule with DoE/NCED/CDC and DEOs of the target districts</p> <p>4-3 Selection of the teaching/learning materials based on the local needs</p>		
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--



ANNEX II Revised Project Design Matrix Version 2.0

<p>4-4 Preparation of the procurement, distribution, and budget plan 4-5 Procurement of the items and delivery to the target districts, RCs, then schools 4-6 Conducting an orientation workshop for RPs in each of the target districts to reconfirm the relationship between the curriculum and the teachers' guide by CDC and to orient to how to use by their responsible schools 4-7 RPs' conducting RC-level orientations during the regular head teachers' meeting to orient them on how to use the teaching/learning materials</p>		
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

69



ANNEX III: Records of Discussions on amendment of Records of Discussion (Draft)

**RECORD OF DISCUSSIONS
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE GOVERNMENT OF NEPAL
ON
AMENDMENT ON RECORD OF DISCUSSIONS
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
“THE PROJECT FOR SUPPORT FOR IMPROVEMENT OF
SCHOOL MANAGEMENT PHASE-II (SISM II)”**

The Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) through its Resident representative of JICA Nepal Office had a series of discussions with the Government of Nepal authorities concerned with respect to the extension of the Project for Support for Improvement of School Management Phase-II (SISM II) (hereinafter referred to as “the Project”) in order to maximize the outcome of the Project.

As a result of the discussions, JICA and the Government of Nepal authorities concerned agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

Kathmandu, xx xxx 2016

Mr. Tsutomu SHIMIZU
Chief Representative
Japan International Cooperation Agency,
Nepal Office

Dr. Lava Deo Awasthi
Joint Secretary,
Planning Division
Ministry of Education
Nepal



THE ATTACHED DOCUMENT

I ABOUT THE EXTENSION

Based on the Minutes of Meeting between Japanese Mid-term Review Team and the Authorities Concerned of the Government of Nepal on Japanese Technical Cooperation for “The Project for Support for Improvement of School Management of School Management Phase-II (SISMII)” signed at 25th February 2016, both sides agreed to recommend the Project for the extension of the period of the 3rd Project Year to complete additional activities such as (1) distributing SIP supplementary training material to all community schools in seventy-five (75) districts; (2) conducting SIP refresher training in the five (5) regions including school-based disaster preparedness components; (3) strengthening monitoring and social audit; (4) conducting the district level SIP refresher orientation in all seventy-five (75) districts; and (5) conducting the district level RP refresher training for the most affected areas by the earthquake.

II TERM OF EXTENSION

The extension period of the project will be six (6) months from December 2016 to June 2017.

III SCOPE OF THE EXTENSION

The activities of the Project are shown in the ANNEX I as the Revised Project Design Matrix (PDM Version 2.0).

IV OTHERS

All matters other than those mentioned above will be regarded as the same manner as described in the Record of Discussions signed in Kathmandu, 11th March, 2013.

END

ANNEX I: Revised Project Design Matrix (PDM Version 2.0)

57



**ANNEX IV: Minutes of Discussion for the third Coordinating Committee meeting between
authorities concerned of the government of Nepal and JICA**

**MINUTES OF DISCUSSIONS
FOR THE THIRD COORDINATING COMMITTEE MEETING
BETWEEN
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF NEPAL
AND
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
ON
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR THE PROJECT FOR SUPPORT FOR IMPROVEMENT OF
SCHOOL MANAGEMENT
PHASE-II
(SISM2)**

Kathmandu
9 October 2015



Dr. Dilli Ram Rimal
Director General
Department of Education
Ministry of Education
Nepal
Dr. Dilli Ram Rimal
Director General



Mr. Tsutomu Shimizu
Chief Representative
Japan International Cooperation Agency
Nepal Office

57

Ministry of Education, Department of Education, National Center for Education Development and Curriculum Development Center convened the Third Coordinating Committee (CC) Meeting for the Project for Support for Improvement of School Management Phase-II in Nepal in cooperation with Japan International Cooperation Agency (JICA), on October 9th, 2015 at Department of Education.

In this meeting, the following authority personnel were invited:

- 1) Director General, DoE
- 2) Director of Planning and Monitoring Division, DoE
- 3) Director of Educational Management Division, DoE
- 4) Deputy Director of Programme and Budget Section, DoE

[Japanese Side]

- 1) Representative of JICA Nepal Office
- 2) SISM2 Team

A list of attendants is attached as Annex 1.

[Agenda]

- 1) Amendment of Project Design Matrix (PDM)
- 2) Extension and Action Plan of the 3rd Project Year of SISM2

[Mutual Consent]

- 1) Amendment of Project Design Matrix (PDM)

All authorities concerned agreed on the contents of the revised PDM (PDM version 1.0) to reflect the SISM2 emergency support activities conducted in Sindhuli, Ramechhap and Okhaldhunga districts. (PDM version 1.0 is attached as Annex 2)

- 2) Extension and Action Plan of the 3rd Project Year of SISM2

The meeting agreed to recommend for the extension of the period of the 3rd Project Year for six (6) months to complete additional activities such as SIP supplementary training material distribution to all community schools in seventy-five (75) districts, conducting SIP refresher training in the five (5) regions including school-based disaster preparedness components, strengthening monitoring and social audit, conducting the district level SIP refresher orientation in all seventy-five (75) districts and the district level RP refresher training for the most affected districts by the earthquake.



Therefore, the meeting agreed on the 3rd Year Project Action Plan shown in Annex 3 and recommended for the extension of the 3rd Project Year until June 2017 changing from the original period until December 2016.

DRH

RB

3

[Signature]

57

評価グリッド

実績の確認

評価項目		プロジェクトの要約	実績を確認するための指標	必要な情報・データ	情報源	調査方法
実績と目標 達成の見込み (上位目標)	1	【上位目標】「基礎教育のアクセス・質が改善される」の達成度の現況と達成見込み	1. 基礎教育就学率	・プロジェクト開始時、中間レビュー時の基礎教育就学率 ・目標値	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	2		2. 基礎教育留年率	・プロジェクト開始時、中間レビュー時の基礎教育留年率 ・目標値	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	3		3. 基礎教育中退率	・プロジェクト開始時、中間レビュー時の基礎教育中退率 ・目標値	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
実績 (プロ目)	4	【プロジェクト目標】「全国の小学校において、学校改善計画(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」の達成度の現況と達成見込み	1. SIP作成ガイドブックに沿ってSMCにより策定されたSIPの数がX%からY%に増加	・策定されたSIPの数 ・ベンチマークの値X、目標値Y	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	5		2. SIP作成ガイドブックに沿ってSMCにより実施されたSIPの数がX%からY%に増加	・実施されたSIPの数 ・ベンチマークの値X、目標値Y	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	6		3. 基礎教育のアクセス・質の改善に関連した活動がSIPに計画され、実施される。	・基礎教育のアクセス・質の改善に関連したSIP活動事例 ・基礎教育のアクセス・質の改善に関連したSIPの計画・実施数	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー

実績 (成果)	7	【成果1】「基礎教育のアクセスと質の改善に向けた学校運営計画の策定・実施が有効に機能するための「モデル」が開発される」の達成度	1-1. SIP作成ガイドラインが教育分野のアクセスと質の改善のための内容を盛り込むように改訂される。	・改訂のポイント	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	8	【成果1】「基礎教育のアクセスと質の改善に向けた学校運営計画の策定・実施が有効に機能するための「モデル」が開発される」の達成度	1-2. モジュール、モニタリング・ツール、ToT教材等の研修パッケージが開発される。	・改訂・開発された研修パッケージ	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	9		1-3. 全国的な研修・モニタリングの仕組みが開発される。	・開発された研修・モニタリングの仕組み	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	10		1-4. 学校運営に関するガイドラインがネパール政府により承認される。	・承認された学校運営に関するガイドライン	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	11	実施が有効に機能するための「モデル」が開発される」の達成度	1-5. SIPプロセスを推進・改善する活動がASIP/AWPBに載せられる。	・SIP関連活動のASIP/AWPBへの反映状況	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	12	【成果2】「「モデル」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」の達成度	2-1. 中央レベル行政官のToT研修生としての評価が高まる。	・中央行政官のToT研修生としての評価結果（誰の評価結果か要確認）	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	13		2-2. 地方教育行政官のToTの内容に関する理解度が向上する。	・地方行政官のToT理解度	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	14		2-3. SIPプロセスに対する研修・モニタリングの内容	・指標の意味を要確認	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	15		2-4. 政策面、制度面、予算面に関する提言と教訓	・モデルの検証での政策面、制度面、予算面に関する提言と教訓内容	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー

実績 (成果)	16	2-5. 研修とモニタリング活動を実施した SMC によって作成された SIP の数が XX% から YY% に増加する。	<ul style="list-style-type: none"> ・検証対象地域の作成された SIP の数 ・ベンチマークの値 XX、目標値 YY 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> ・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー 	
	17	2-6. 研修とモニタリング活動を実施した SMC によって実施された SIP の数が XX% から YY% に増加する。	<ul style="list-style-type: none"> ・検証対象地域の実施された SIP の数 ・ベンチマークの値 XX、目標値 YY 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> ・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー 	
	18	2-7. 基礎教育のアクセスと質の改善に関する活動が研修とモニタリング活動を実施した SMC の SIP で計画される。	<ul style="list-style-type: none"> ・検証対象地域の SMC が計画した、基礎教育のアクセスと質の改善に関する活動 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> ・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー 	
	19	【成果3】「中央及び地方の教育行政機関の学校運営の支援能力が強化される」の達成度	3-1. 政策面、制度面、予算面に関する提言と教訓	<ul style="list-style-type: none"> ・指標 2-4 との違いを要確認 ・全国展開後の政策面、制度面、予算面に関する提言と教訓内容 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> ・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	20		3-2. ToT の指導員としての中央行政官の評価が高まる。	<ul style="list-style-type: none"> ・中央行政官の ToT 研修生としての評価結果（誰の評価結果か要確認） 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> ・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー

実績 (成果)	21		3-3. 地方行政官の ToT の内容に関する理解度が高まる。	・地方行政官の ToT 理解度	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	22	【成果4】「地震の被災地、シンズリ郡、ラメチャップ郡、オカルドゥンガ郡	4-1. 支援計画策定時に学校の緊急ニーズが十分考慮される。	・計画策定プロセス	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	23	の3郡のすべてのコミュニティスクールに指導教材・学習教材の供与の緊急支援が、学校のニーズ	4-2. 3郡の視学官全員が、担当学校に対してカリキュラム、教員用テキスト、出席簿、その他の教材の使い方を指導する。	・視学官の指導状況	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	24	に基づき適切かつタイムリーに行われる」の達成度	4-3. 3郡のすべてのコミュニティスクールが、緊急支援物資を活用する。	・コミュニティスクールの緊急支援物資活用状況	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
実績 (ネパール側投入)	25	・C/P の配置 ・運営経費（手当等も含む） ・プロジェクト専門家執務室、施設等の提供	投入内容と可能限り金額で示す。(R/D 記載内容との比較)	・C/P 配置表（異動者の確認含む） ・運営経費（手当等も含む） ・提供執務室、施設	・プロジェクト報告書 ・日本人専門家	・報告書のレビュー ・関係者へのインタビュー
実績 (日本側投入)	26	・専門家の数・専門分野 ・供与資機材（リストと供与額） ・受入れ研修員の数 ・運営経費等	投入内容と可能な限り金額で示す。(R/D 記載内容との比較)	・専門家の数・専門分野（人月数） ・供与資機材（リストと供与額） ・受入れ研修員の数（研修員の所属別に）人月数 ・運営経費等	・プロジェクト報告書 ・日本人専門家	・報告書のレビュー ・関係者へのインタビュー

実施プロセスの把握

評価項目	評価設問（大項目）	評価設問（小項目）	必要な情報・データ	情報源	調査方法	
プロジェクト運営、活動の進捗状況	1	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト全体の実施状況 運営面、技術面の促進要因と阻害要因 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの運営、技術移転は円滑になされてきたか 円滑になされてきた要因は何か、なされていないとすれば原因は何か 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト管理体制（内部要因） PDM との乖離 外部条件の変化、その他プロジェクトをとりまく外部要因 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト報告書 C/P と日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 報告書のレビュー C/P と専門家に対する質問票 関係者へのインタビュー
	2	<ul style="list-style-type: none"> 活動の進捗状況 活動の促進要因と阻害要因 活動実施に係る問題点 	<ul style="list-style-type: none"> 各成果の活動は順調に進んでいるか 活動を促進している要因と阻害している要因は何か 十分に実施されていない活動はあるか、あるとしたらその原因は何か 	<ul style="list-style-type: none"> PO との乖離 投入や外部条件の変化 その他の内部的な促進・阻害要因と対処法 活動修正の際のプロセスや文書記録 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト報告書・ミニッツ C/P と日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 報告書のレビュー 関係者へのインタビュー
モニタリングの実施状況	3	<ul style="list-style-type: none"> モニタリングの仕組み 	<ul style="list-style-type: none"> モニタリング（プロジェクトの進捗状況の確認）はどのように行われていたか（形態・頻度） 進捗状況確認の結果はどのようにフィードバックされていたか モニタリング方法の改善の余地はあったか 	<ul style="list-style-type: none"> モニタリングツール（記録方法等含む）の有無 モニタリング実施方法、活用・フィードバック方法 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト報告書 C/P と日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 報告書のレビュー C/P と専門家に対する質問票 関係者へのインタビュー
	4	<ul style="list-style-type: none"> 外部条件の変化とその対応 	<ul style="list-style-type: none"> 外部条件に関して変化はあったか、変化があった場合、誰がどのように対応したか 外部条件に記載していない外部要因による変化はあったか、変化があった場合、誰がどのように対応したか 	<ul style="list-style-type: none"> 外部条件の変化と対処策 記録の有無、記録方法 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト報告書 C/P と日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 報告書のレビュー 関係者へのインタビュー

	5	<ul style="list-style-type: none"> 前提条件の変化とその対応 	<ul style="list-style-type: none"> 本プロジェクトで前提条件が設定されていないが、前提条件として設定すべき事柄があったか 	<ul style="list-style-type: none"> 前提条件に関するプロジェクトマネジャー（PM）と総括の意見 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト報告書 ネパール側 PM、日本側総括 	<ul style="list-style-type: none"> 報告書のレビュー 関係者へのインタビュー
関係者間のコミュニケーション	6	<ul style="list-style-type: none"> コミュニケーションと問題認識の共有状況 	<ul style="list-style-type: none"> 専門家と C/P の間で十分なコミュニケーションが図られていたか 専門家と C/P の間で問題に対する認識は共有されていたか C/P 機関同士で十分なコミュニケーションが図られていたか C/P 機関同士で問題に対する認識は共有されていたか JICA 本部や JICA ネパール事務所、プロジェクトとの間で十分なコミュニケーションが図られていたか JICA 本部や JICA ネパール事務所、プロジェクトとの間で問題に対する認識は共有されていたか 	<ul style="list-style-type: none"> コミュニケーションツールの有無 各種会議の頻度や記録方法、記録内容 JICA 本部、JICA ネパール事務所、専門家、C/P 等の意見、見解 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト報告書 C/P と日本人専門家 JICA 本部 / ネパール事務所 	<ul style="list-style-type: none"> 報告書のレビュー C/P と専門家に対する質問票 関係者へのインタビュー
技術（技能）移転の手法	7	<ul style="list-style-type: none"> 技術（技能）移転の進捗状況 	<ul style="list-style-type: none"> C/P に伝えるべき技術（技能）の内容は何で対象は誰か 移転すべき技術（技能）内容はプロジェクト開始時に比べ変化してきているか 的確に技術が移転されているか、技術移転の際、どのような工夫がなされているか 	<ul style="list-style-type: none"> 移転すべき技術（技能）の内容と対象者 移転すべき技術（技能）の内容の変化の有無 技術移転の方法 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト報告書 日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 報告書のレビュー 専門家に対する質問票 関係者へのインタビュー

相手国実施機関のオーナーシップ	8	<ul style="list-style-type: none"> ・実施機関と責任監督機関のプロジェクトに対する主体性の醸成状況 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育局（DoE）と教育省のプロジェクトに対する認識の度合い ・DoE と教育省のプロジェクトへの参加の度合い ・C/P の配置の適性度 ・プロジェクト予算の負担状況（開始後の予算額の推移） 	<ul style="list-style-type: none"> ・各種会議の開催頻度、参加者、協議内容 ・その他、実施機関の主体性の醸成が確認できる事例の有無 ・C/P の配置人数、職位 ・プロジェクト開始後の予算額の推移 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> ・報告書のレビュー ・専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
-----------------	---	-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------

評価5項目による分析

評価項目		評価設問（大項目）	評価設問（小項目）	必要な情報・データ	情報源	調査方法
妥当性 (プロジェクトの実施の正当性、必要性を問う)	1	プロジェクトの必要性	協力内容（住民参加型学校運営モデルの構築、関係者の能力向上、全国普及事業）は教育省やDoEのニーズに合致しているか	<ul style="list-style-type: none"> DoE、郡教育事務所（DEO）、関係機関のプロジェクトに対する認識、見解 日本人専門家のプロジェクトの必要性に対する見解 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト報告書 C/Pと日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 報告書のレビュー C/Pと専門家に対する質問票 関係者へのインタビュー
	2	プロジェクトの優先度	プロジェクト目標、上位目標はネパールの3カ年計画、学校セクター改革計画（SSRP）、その他関連政策との整合性はあるか	<ul style="list-style-type: none"> 3カ年計画（2010/11～2012/13年度）、（2013/14～2015/16年度） 学校セクター改革計画（2009/10～2015/16年度） 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト報告書 C/Pと日本人専門家 上位の国家開発計画 	<ul style="list-style-type: none"> 関連文書のレビュー 関係者へのインタビュー
	3		プロジェクト目標、上位目標は日本の対ネパール援助政策との整合性はあるか	<ul style="list-style-type: none"> 対ネパール国別援助方針（2012年） 事業展開計画（2014年） JICA国別分析ペーパー（2014年） 	<ul style="list-style-type: none"> 外務省ホームページ JICAネパール事務所 	<ul style="list-style-type: none"> 関連文書のレビュー
	4	戦略・アプローチの適切性	プロジェクトがとった実施体制やアプローチ（モデル検証対象地域の選定やカスケード研修・モニタリング実施方法、教材開発、T3とT5の設置など）は現場のニーズに即したのか。また基礎教育のアクセスと質の改善の手段として適切だったか	<ul style="list-style-type: none"> 関係者のプロジェクトに対する認識、見解 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト報告書 C/Pと日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 報告書のレビュー C/Pと専門家に対する質問票 関係者へのインタビュー
	5		日本の技術の優位性はあるか	<ul style="list-style-type: none"> 日本の類似分野での協力実績 日本の技術に対する関係者の認識 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト報告書 C/Pと日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 報告書のレビュー C/Pと専門家に対する質問票 関係者へのインタビュー

有効性 (プロジェクト の実施により ターゲットグ ループに便益 がもたらされ ているか、プ ロジェクト目 標が達成され る見込みはあ るか、それは 成果の結果に よりもたらさ れているのか)	6	プロジェクト目標の達成	プロジェクト目標が達成される見込みはあるか	・実績表	・実績表	・実績表
	7	成果（アウトプット）の貢献	プロジェクト目標の指標の変化は、プロジェクトのそれぞれの「成果が達成されつつある変化」によって引き起こされた結果といえるか	・成果の指標の実績 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績
	8	成果（アウトプット）の貢献	プロジェクト目標の達成のために、PDMには記載されていないが相当量の投入・活動を行い成果と呼べるようなものがあったか、それはPDMに成果として記載すべきか	・活動実施計画（Plan of Operation）と活動実績の対応表 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	9	プロジェクト目標に至るまでの外部条件の影響	外部条件「中央行政機関のスタッフが頻繁に異動しない」「研修を受けたSMCのメンバーの多くが入れ替わらない」の影響はあったか	・プロジェクトに影響を与えた自然災害	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	10		PDMに記載されていないが影響を与えた外部要因（促進・阻害要因）があるか	・プロジェクト外部の貢献・ 阻害要因の特定と根拠	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	11		プロジェクトの有効性に影響を与えた貢献・阻害要因は何か	・プロジェクト内部の貢献・ 阻害要因の特定と根拠	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表

効率性 (投入された資 源量に見合っ た活動が実施 されたか、プ ロジェクトは 効率的である といえるか)	12	成果（アウトプット）の達成	四つの成果（アウトプット）は達成されるか	・実績表	・実績表	・実績表
	13	(成果を達成するうえでの) 日本側の投入の質、量、タイミングの観点からの効率性	専門家派遣人数、専門分野、派遣時期は適切だったか	・派遣実績 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	14		供与機材の種類、量、調達・供与時期は適切だったか	・機材実績 ・機材利用状況 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	15		研修員の受入れ人数、分野、研修内容、研修期間、受入れ時期は適切だったか	・研修員受入れ実績 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	16		プロジェクトの予算、日本側のコスト負担は適正規模だったか	・プロジェクトコスト負担実績 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	17		(活動を行ううえでの) ネパール側の投入の質、量、タイミングの観点からの効率性	カウンターパートの人数、配置、能力は適切だったか	・C/P 配置状況 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家
18	土地、建物、施設の規模、質、利便性に問題はなかったか	・建物・施設の現状 ・機材配置 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表		
19	プロジェクトの予算、ネパール側のコスト負担は適切規模だったか	・プロジェクトコスト負担実績 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表		

効率性 (投入された資源量に見合った活動が実施されたか、プロジェクトは効率的であるといえるか)	20	活動の貢献	成果（アウトプット）を達成するために十分な活動が計画され、タイミングよく実施されているか	・活動実施計画（Plan of Operation）と活動実績の対応表 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	21		成果（アウトプット）の達成のために、PDMには記載されていないが成果に貢献した活動があったか、それはPDMに活動として記載すべきだったか	・活動実施計画（Plan of Operation）と活動実績の対応表 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	22		成果（アウトプット）の達成のために、これまで実施していないがPDMに新たに追加すべき活動はあるか	・活動実施計画（Plan of Operation）と活動実績の対応表 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	23	活動から成果に至るまでの外部条件の影響	活動から成果に至るまでの外部条件が設定されていないが、影響を与えた外部条件があるか	・活動から成果に至るまでの外部条件	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	24		前提条件が設定されていないが、活動実施に影響を与えた外部条件があるか	・前提条件	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	25	プロジェクトの効率性に影響を与えた貢献・阻害要因は何か		・プロジェクト内部の貢献・阻害要因の特定と根拠	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表

インパクト (プロジェクト の実施により 長期的・間接 的・波及効果 を生みだしつ つあるか、あ るいは見込み があるか)	26	上位目標達成の見込み	上位目標「基礎教育のアクセス・ 質が改善される」は、今後プロジェ クトの効果として達成される見込 みがあるか	・上位目標の指標の実績 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	27	上位目標に至るまでの 外部条件の影響	「教育省がSSRPを継続」「社会経 済、政治情勢が悪化しない」「教 育省が改善のための関連プログラ ムや活動を実施する」の影響はあ るか	・外部条件の特定と影響度予 測	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	28	波及効果	上位目標以外の予期しなかったプ ラスの効果・影響はあったか	・そのほかのインパクトの特 定と影響予測	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	29		予期しなかったマイナスの効果・ 影響はあったか	・負のインパクトの特定と影 響予測	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	30	上位目標の達成に影響を与えている貢献・阻害要因は何 か、また今後予想される貢献・阻害要因は何か	・プロジェクト内部の貢献・ 阻害要因の特定と根拠	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表	

持続性 (プロジェクトの 効果は協力 終了後も持続 していく見込 みはあるか)	31	政策・制度	プロジェクトの効果を持続あるいは拡大する取り組みが政策で、教育省と DoE で担保されているか。プロジェクトで開発された SIP 策定・実施の SISM モデルは持続するか	・関係者の意見 ・担保されていることを示唆する具体的な事例	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	32	財 政	DoE、郡教育事務所 (DEO)、リソースセンター (RC)、学校で予算措置は十分講じられてきたか、今後の予算確保のための対策は十分か	・関係者の意見 ・予算負担の推移	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	33	組 織	プロジェクトで整備された実施体制、投入された機材や技術移転を受けた人材、導入された意思決定アプローチや協議方法などは今後も DoE や DEO、学校、SMC、関連機関で有効に活用されるか	・関係者の意見 ・活用されることを示唆する具体的な事例	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	34	技 術	専門家から、また研修を通じて C/P に技術が移転されているか、C/P はプロジェクト終了後も移転された技術を活用していくことが可能か、能力が強化された DEO、リソースパーソン (RP)、視学官、学校校長、教育、SMC メンバーは移転された技術やスキル、知識を活用していくことは可能か	・関係者の意見 ・活用されることを示唆する具体的な事例	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	35	持続性に影響を与えている貢献・阻害要因は何か、また今後、持続性に影響を与えるであろう貢献・阻害要因は何か	・プロジェクト内部、外部の貢献・阻害要因の特定と根拠	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー	

