

## 評価調査結果要約表

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

(2) プロジェクト目標

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

(3) アウトプット

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

(4) 投入（2011.1.31 時点）

日本側：

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

相手国側：

- ・カウンターパート配置  
OEB にプロジェクトダイレクター、プロジェクトマネージャー等、各 ZEO、WEO/STEO にフォーカルパーソン 各 1 名
- ・土地・施設提供  
OEB、東ワレガおよび東ショア県 ZEO 内にオフィススペース

2. 評価調査団の概要

調査者	総括/団長	佐久間 潤	JICA 人間開発部 次長
	教育計画	水野 敬子	JICA 国際協力専門員
	評価計画	上野 暁美	JICA エチオピア事務所 企画調査員
	評価分析	坪根 千恵	グローバルリンクマネジメント株式会社
調査期間	2011 年 1 月 22 日～2 月 14 日		評価の種類：中間評価

3. 評価結果の概要

3-1 プロジェクト目標の達成状況

(1) プロジェクトのアウトプット

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## (2) プロジェクト目標

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

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

善に貢献していることが報告されている。

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

### (3) 上位目標

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

## 3-2 評価結果の要約

### (1) 妥当性

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

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

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

### (2) 有効性

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

### (3) 効率性

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

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

#### (4) インパクト

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

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

#### (5) 持続性

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

### 3-3 効果発現に貢献した要因

#### (1) 計画内容に関すること

- ・ゲームやクイズを使って楽しみながら気づきを促進する HM 研修教材

#### (2) 実施プロセスに関すること

- ・CRC およびコミュニティレベルでの高いイニシアチブ

### 3-4 問題点および問題を惹起した要因

#### (1) 計画内容に関すること

- ・PDM ロジックの欠如および内容の不明瞭さ

## (2) 実施プロセスに関すること

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

### 3-5 PDM の改訂

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

#### (1) 上位目標

オロミア州において、主体的な学校運営が広く行われる。

#### (2) プロジェクト目標

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

#### (3) アウトプット

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

### 3-6 結 論

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

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

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

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

### 3-7 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

#### (1) プロジェクトの研修とアプローチの制度化促進

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

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

##### 2) 関係機関の役割の明確化

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

##### 3) SIP とのリンケージ強化

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

##### 4) 組織内メモリーの蓄積

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

#### (2) 講師研修および HM 研修の効果・インパクト向上

##### 1) 学校改善計画・実施プロセス促進のための研修の統合化

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

##### 2) すべてのレベルでの能力強化

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

### 3) 講師研修への地域住民の参加

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

### 4) モニタリング強化

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

## (3) プロジェクト成果の普及

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

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

### 2) 各関係機関とのパートナーシップ、連携の強化

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

## (4) PDM の改訂

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