

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）
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）：5億5,400万円
協力期間	(R/D) :2013年3月11日
	2013年6月～2017年6月 (4年1カ月) 当初の協力期間は2013年6月～2016年12月だったが、2015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（MoE）教育局（DoE）、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：・技術協力「小学校運営改善支援プロジェクトフェーズ1」（2008～2011年） ・フォローアップ協力（2011～2012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」（2012～2014年） ・個別専門家派遣「教育アドバイザー」（2003～2005年）（2012～2015年）（2015年～現在） ・貧困削減戦略支援（PRS）無償・財政支援方式無償資金協力（2014年～現在）
1-1 協力の背景と概要	
<p>ネパール教育省（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いる。2000年代以降、各学校に地域住民が参画する学校運営委員会（School Management Committee : SMC）の設立を義務づけ、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を導入した。多くの学校でSMCが結成されたが、本来のSIPの目的や役割が理解されないまま、校長だけが策定したSIPが郡教育事務所（District Education Office : DEO）に提出されることが常態化し、SMCの資金不足も影響し、SIPに掲げる活動が十分実施されない状況にあった。</p> <p>こうした状況を改善するため、教育省の政策実施部局である教育局（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 Phase1 : SISM1、2008～2011年）を実施した。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支援の強化を行い、SISMモデルを開発した。またフォローアップ協力期間（2011～2012年）には、教育省がSISM1の経験をふまえて、SIP作成ガイドブック（BS¹2069年）を2012年に策定した。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1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を策定、実施している学校は限られており、全国的にみてSIPは形骸化していた。</p>	

¹ ネパールで使われている太陽暦ビクラム暦。

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、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、SISM1 をふまえて SIP を推進する 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）と協力して開発し、検証対象郡でモデルの有効性を検証する。また、中央と地方の教育行政機関が学校運営の支援能力を強化することを通じて、検証した同モデルを全国に普及し、基礎教育のアクセスと質の改善に向けた学校運営改善をめざしている。2 年次から SSRP に拠出された日本の貧困削減戦略支援（Poverty Reduction Strategy : PRS）無償の一部が SIP の全国普及に予算措置され、プロジェクトと DoE が費用負担をしながら全国普及を進めた。また、2015 年 4 月、5 月に起きたゴルカ大地震を受けて、被災した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、本プロジェクトの成果 4 として追加された。

(1) 上位目標

SIP を通じた学校運営管理の改善に資する、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。

(2) プロジェクト目標

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

(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」の有効性と実効性が検証対象地域において検証される。
- 成果 3 中央と地方の教育行政機関に学校運営の支援能力が強化される。
- 成果 4 地震の被災地、シンドパルチョーク郡、ラメチャップ郡、オカルドウンガ郡の 3 郡のすべての公立校に対し、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 5,400 万円

専門家派遣 累計 11 名 (104.78M/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、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、10) 本邦研修に関する業務

² 総括はこれまで 2 名派遣されている。

調整

ローカルコスト負担 1億1,540万ルピー（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 20名（カウンターパートの本邦研修2回）

ネパール側：

主要カウンターパート配置 現在19名

ローカルコスト負担 7億9,400万ルピーが、2013/14～2016/17年までのSIPの策定・更新や関連する保護者教育、課外活動のための予算。2014/15～2016/17年度は、SSRPに拠出された日本の財政支援から予算配分された。

執務室提供 DoEが専門家の執務室を提供。

2. 評価調査団の概要

調査者	担当	氏名	所属
	団長／総括	水野 敬子	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グループ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	2017年3月12日～4月1日		評価種類：終了時評価調査

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) 成果（アウトプット）

【成果1】SIPの策定・実施が有効機能するためのモデルが開発され、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）教材など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/年次活動・予算計画（Annual Strategic Implementation Plan/Annual Work Plan and Budget：ASIP/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 年に国際協力機構（Japan International Cooperation Agency：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が一部の学校に配布されていなかったり、配布されてもガイドブックに基づいて一部の学校で SIP が作成されていなかったりする現状をふまえて、テクニカル・タスクフォース・チーム（Technical Taskforce Team：T3）メンバー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〔Technical Taskforce Team for Trainers' Training（of

SISM2) : T5] メンバー³、日本人専門家で検証し、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) の改訂版が DoE によって承認されており、指標 1-1 と 1-4 は達成された。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、② 4 階層⁴のカスケード方式指導員研修、③ SMC/PTA と教育行政官/視学官やリソースパーソン (Resource Person : RP) ⁵による SIP モニタリング、④実践的で使いやすい研修用教材の 4 つで構成される、全国的な研修・モニタリングの機能を盛り込んだ、新たな 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、プロジェクトで 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 が使用する既存のモニタリングフォーマットに SIP の策定状況を記載できるようにした。以上のとおり、指標 1-2 と指標 1-3 は達成された。SSRP の ASIP/AWPB には SMC や関係者の学校運営改善に関する能力開発とともに「SIP」が以前から含まれていたが、専門家チームと DoE プログラム・予算課の協議を通じて「SIP の策定と更新」と明示されるようになった。したがって、指標 1-5 は達成された。なお、全国の小学校において SIP の作成と実施が適切に行われることで、全国 34,736 校に在籍する 413 万人の児童 (教育省 EMIS、2016) が間接的に裨益することが想定される。

【成果 2】モデルの有効性と実効性が検証対象郡で検証されて、達成された。

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 ToT 参加の地方教育行政官の SIP 促進に関する理解度が向上する。

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 提言された活動が SIP の全国普及プログラムに組み込まれる。

指標 2-5 5 年間の SIP と年間計画が、統制郡 (コントロール郡) より検証郡の学校で多く策定される。

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 に計画される。

指標 2-7 SIP の策定や実施に際して学校関係者の関与が高まる。

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 名の中央行政官と地方行政官 23 名に対し、SIP ガイドブックや SIP 作成・促進などに関する設問の自己評価を 5 段階で行った。ベンチマークや目標値が設定されておらず、ほぼすべての設問で研修後に中央・地方行政官の SIP に関する理解度が深まっており、統計学的に有意な変化がみられた設問も多かった。したがって、これらの行政官を指導員養成対象者の代表と捉え、指標 2-1 と 2-2 は達

³ プロジェクトの活動計画策定や実施監理を行うテクニカル・タスク・チーム (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 (T5) が設置された。前者は DoE、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 3~27 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、教員をつなぐ役割として機能しており、その活動内容は視学官により監督、評価されることになっている。

成されたとみなした。プロジェクトは、モデルの有効性を検証するためにベースラインとエンドライン調査⁶を行った。指標 2-3 もベンチマークと目標値が未設定のため達成度を測ることは困難だが、上記の調査結果から検証（対象）4 郡⁷での学校関係者の SIP に関する認識が統制郡より向上しており、指標 2-3 は達成されたとみなした。プロジェクトは 4 郡の検証結果から、①SIP 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の開催と同マニュアルの採用、④SIP の策定・更新のための予算配賦と具体的活動を、郡教育事務所への業務指示書であるプログラム実施マニュアル（Programme Implementation Manual : 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、など全国普及のための提言・教訓を導き、これらが全国普及プログラムに反映された。以上から指標 2-4 は達成された。指標 2-5 は、統制郡は 1 郡の 75% 以外は残り 3 郡とも 25% 以下と低いが、検証（対象）4 郡での SIP 策定率が 95% や 100% なので、目標値は未設定だが達成されたとみなした。指標 2-6 もベンチマークや目標値は未設定である。上述の調査で、①退学児童の減少、②不就学児童の減少、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 SIP に含まれているか、学校関係者の考えを 5 段階で尋ねた。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 に多く含まれたと推察でき、指標 2-6 は達成したとみなした。指標 2-7 について、ベースライン調査よりエンドライン調査で、統制郡より検証郡の学校関係者が SIP 策定により参加したことが示唆された。したがって、ベンチマークや目標値が未設定だが指標 2-7 は達成されたとみなした。

【成果 3】全国普及プログラムを実施し、SIP の策定・実施のための中央・地方行政機関の能力が強化され、達成された。

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。

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 SIP 促進や開発、更新・実施のために DoE、NCED、CDC、DEO 間で頻繁に会合が開かれる。

指標 3-4 PIM に SIP を推進・改善する活動が明記される。

指標 3-1 は自己評価や他己評価を行っておらず定量的なデータがないが、インタビューと質問票調査から T5 メンバーが全国普及に向けての活動に積極的に関与し主体性を醸成したことから、能力が向上したと推察した。指標 3-2 は、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、研修後の評価では彼らの SIP や研修に関する理解度の向上が見られた。指標 3-3 は、プロジェクト開始以来、T3 と T5 メンバーは SISIM モデルの全国普及や制度化に向けての課題や解決策について頻繁に協議した。指標を追加設定した中間レビュー以降、約 1 年間の間に 12 回の会合が開かれた。指標 3-4 は郡以下の SIP に関する活動をこれまで以上に具体的に明記した。以上をふまえて、4 つの指標

⁶ モデル検証のベースライン調査と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、ダゲルドゥラの 4 郡を統制郡として、各郡 20 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 80 校、統制郡のサンプル校 80 校、計 160 校が調査対象となった。検証郡には SIP/キャパシティ強化のためのカスケード研修を実施している。

⁷ ソルクンプ、ルパンデヒ、ジウムラ、ドティの 4 郡。

は達成されており、成果 3 は達成されたと判断した。

【成果 4】被災した 3 郡へ緊急支援が円滑に行われ、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。

成果 4 は 2015 年の大地震を受けて追加された。プロジェクトは JICA や DoE と協議し、激震地の 14 郡の中でも比較的支援の少ない 3 郡⁸を選び、共通して依頼のあった教材と各郡のニーズに基づいた教材・教具を配布した。また 3 郡の RP に対して教材・教具の活用のオリエンテーションを実施した。雨期の道路封鎖によりこれらの教材・教具の配布が一部遅れた学校もあったが、3 郡すべての公立校計 1,363 校に教材が配布された。3 つの指標がすべて達成されており、成果 4 は達成された。

(2) プロジェクト目標：指標 1 と 3 はベースライン調査時に比べ改善が見られるが、指標 1 と 2 が目標値に到達していないことから、達成されていない。

指標 1 少なくとも 80%のサンプル校が、改訂 SIP 作成ガイドラインに基づいて 2016/17 年度の SIP 年間計画を更新する。

指標 2 少なくとも 60%のサンプル校が、2015/16 年度の SIP に掲げた活動を実施する（予算の要らない活動 80%、予算のいる活動 50%を実施した場合、「実施した」とみなす）。

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 に掲げられ、実施される。
*(1)中退者を減らす、(2) 不就学児童を減らす、(3) 学習達成度向上に資する、(4) 予算を必要としない、という活動

指標 1 については、全国普及ベースライン調査⁹とエンドライン調査¹⁰によると、SIP 年間計画を更新する学校の割合は 2013/14 年度の 43%から 2016/17 年度は 71%に増えたが、目標値には達成しなかった。指標 2 はサンプル 100 校のうち 86 校が予算のいる活動を計画しており、そのうちこれらの 50%の活動を完全に実施したのは 30 校（35%）だった。予算のいらない活動については、74 校が計画しこれらの活動 80%を完全に実施したのは 28 校（38%）だった。予算のいる活動といらない活動の実施率は目標値には届かず、指標 2 は達成できなかった。指標 3 はベンチマークや目標値が未設定で達成度の判断は困難である。しかしエンドライン調査結果から、SMC や校長、教員、保護者による SIP 実施の評価は、ベースライン調査と比較して全般的に改善している。「SIP が中退者と不就学児童の減少に有効である」

⁸ シンドパルチョーク郡、ラメチャップ郡、オカルドゥンガ郡の 3 郡。

⁹ 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統制 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を含めた。地理的条件を考慮し、各郡から 20 校、計 100 校をサンプル校として 2014 年に調査した。

¹⁰ 全国普及エンドライン調査は、上記ベースライン調査と同じ 5 郡のサンプル校 100 校を対象に 2016 年に実施した。

との回答はベースライン調査に比べ顕著な変化が見られ、学校関係者が SIP を有効なツールとして積極的に活用し始めていることが推察できる。同様に「学習達成度の向上に資する活動」、「予算を必要としない活動の約 80%が実施された」についても、エンドライン調査で統計的に有意な改善が見られた。一方で、SIP 活動の実施により、どの程度中退者や不就学児童が減り、学習達成度が上がったかを検証する客観的なデータや情報は、同調査や SIP 研究などで収集していない。カウンターパートや学校関係者のインタビューでは、学習教材や教具が多く为学校で不足していることや、SMC が SIP 活動を通じて直接学習改善できる能力は限界があることも指摘された。

以上、プロジェクト目標は達成されていない。その理由は、目標値の設定が高すぎたことに加え、後述するように、実行可能な SIP の策定・実施に関して依然として制度面と技術面で課題があることに起因していると考えられる。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：高い

教育省の SSRP (2009/10~2015/16 年) 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た。後継プログラムの学校セクター開発計画 (School Sector Development Plan : SSDP、2015/16~2022/23 年) は、学校補助金拠出の制度や SMC の役割見直しなど学校運営能力の強化に引き続き取り組むとして、SIP を学校運営・改善ツールとして活用する旨が明記されている。本プロジェクトの内容は、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策定・実施が義務付けられたが、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 JICA の支援で開発した SIP 作成ガイドブックに沿った SIP の策定・実施を進めたい意向があり、本プロジェクトに対する期待は高く、必要性も高かった。

日本の外務省対ネパール経済協力方針 (2012 年) と事業展開計画 (2014 年) では、「地方・農村部の貧困削減」が 3 つの援助重点分野の 1 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、初等教育の改善支援が JICA の協力方針の 1 つとして掲げられ、学校運営の強化とアクセス・学習環境の改善に対して支援する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) や DoE への個別専門家「教育アドバイザー」の派遣をネパールで行っている。これらの協力を通じて、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活かして実施したと評価できる。

プロジェクトが支援した研修や改訂 SIP 作成ガイドブック、研修用教材を通じて、施設整備だけでなく子どもたちの出席率向上や学習改善を促す、予算のいらぬ活動などが SIP として策定・実施されるようになった。多くの学校関係者が形骸化していた SIP を学校改善のツールとして認識・活用するようになり、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だった。

以上、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

4つの成果はすべて達成されプロジェクト目標の達成に向け貢献したが、プロジェクト目標は指標の目標値に届かず達成されていない。この目標値は、中間レビュー時にプロジェクト関係者で協議・設定されたものだが、特に指標2のSIPの実施率はやや高めに設定されたため、目標未達となったことが推察される。また実行可能性の高いSIPの策定・実施については、まだ多くの学校で課題があることが推察される。

本プロジェクトの特筆すべき成果は、形骸化していたSIPを学校改善のツールとして全国に普及させ、その有用性を中央・郡教育行政から学校レベルの関係者までに認識させたことである。その他、プロジェクトがもたらした効果は、既存制度を活用したSIPカスケード研修制度の構築、教材開発、中央・地方教育行政官の能力向上、学校関係者の意識向上やSIPの策定・実施への参加促進など、が挙げられる。

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PRS無償の一部が、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、活動量が増えたことから専門家の投入を増加した。2015年4月と5月の大地震で学校が一時休校に追い込まれ、学校レベルのSIP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。プロジェクトでは被災した学校に対する緊急支援を追加的に行ったので、再度専門家の投入を増加した。地震以外にはSSRPの予算配賦の遅延や道路封鎖、燃料不足、教育法改正でSMCメンバーの変更による一部の郡でのSIP策定・実施の遅延などにより、一部の活動が遅れて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中で、PRS無償との連携や震災後の緊急支援が適時適切に実施されたこと、多くの活動が効率的に実施されたことから、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見られる

上位目標「SIPを通じた学校運営管理の改善に資する、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」の達成に必要なSIP関連活動の制度化は、プロジェクト活動として取り組んだこともあり、特に予算面は改善が見られる。視学官とRPが各学校のSIPをレビュー・添削し、現実的なSIP策定のための助言を行うSIP評価活動は、一部の関係者から高い評価を受けたが、プロジェクト最終年に全国75郡のうち11郡で試行しただけでまだ十分制度化できていない。連邦制移行に伴う教育行政機関の組織改編や制度変更が、2017年の地方・州・国政選挙実施後に起こりうるが、制度変更後もDoEはSIP活動の主導的な立場を担うと考えられるため、DoEがSIP評価やSIP関連活動をSSDPの活動・予算計画に反映するなど、制度化に向けた取り組みを引き続き行えば、上位目標の達成見込みはやや高いと予想される。

プロジェクト開始当初、SIPの策定・実施を全国に普及するとしながらも具体的な方法は

決まっていなかったが、1年次の終わりから毎年、日本の財政支援の一部が SSRP と SSDP に予算措置され、全国普及が実現した。最大のインパクトは、SIP の有用性が SSDP で明確に認識され、SIP 策定・更新・実施を含む予算の増額や、これまで課題とされた SIP と学校補助金との関連づけなど、学校運営改善のツールとして確実に活用されるめどがたったことである。

プロジェクトが作成した学校防災補助教材は多くの関係機関から注目され、ユニセフや国際非政府組織（Non-Government Organization : NGO）、DoE の教育カウンセリング・災害管理課がメンバーである、児童中心災害リスク軽減協会が郡や RC レベルの研修で使用したほか、同協会のメンバーである国際 NGO のセーブ・ザ・チルドレンが独自の活動でも活用した。

(5) 持続性：中程度からやや高いと見込める

SIP の策定・実施を通じた学校運営改善は、SSDP で学校レベルのガバナンスとマネジメントの改善や能力開発の1つとして明示されており、ネパール政府の方針は連邦制移行後も変更されないと考えられる。したがって政策面の持続性は高いと見込まれる。ASIP/AWPB で SIP 策定・更新・実施の予算が増額傾向にあることや、補助金ガイドライン作成後、SIP と学校補助金との関連づけが SSDP でより明確になる可能性が高く、財政面の持続性は高いと予想される。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・実施や、NCED・教育研修センター（Education Training Center : ETC）が行う校長向け既存研修での実践的な SIP セッションの改訂などを高く評価した。一方で、SIP 年間計画を策定していない学校が依然あり、DEO、視学官、RP によるモニタリングやフォローアップが不足しているほか、SIP 評価は 11 郡だけで試行され制度化に至っていないなどの課題が残るため、制度面の持続性は中程度からやや高いと評価した。終了時評価時点で、SIP 関連活動の実施体制については様々な意見があり、関係部局や関係機関での議論と特定が必要である。またプロジェクトチームが依然として活動を牽引しなければならない状況も確認しており、所管部局によるリーダーシップの発揮が今後必要不可欠であることから、組織面の持続性は中程度と評価した。SMC など学校関係者は 5 年 SIP 策定に関する知識やスキルを身に付けて実践できる可能性が高いが、SIP 年間計画の策定、学校会計に関する知識やスキルは不十分で、新たに習得できる機会を設ける必要がある。SIP の学校運営改善ツールとしての実効性を高めるためには、学校関係者を支援する視学官と RP の SIP 評価などの能力強化にも引き続き取り組む必要がある。これらをふまえて、技術面の持続性は中程度と評価した。

以上、プロジェクトの持続性は総合的に判断して中程度からやや高いと評価した。

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たことが確認された。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。SISM1をはじめ JICA との協力事業の経験がある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無償を通じて財政支援することを閣議決定し、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、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、カウンターパートがSIP促進の活動をプロジェクト限定の活動ではなくDoE/DEOの活動として認識するようになり、本プロジェクトの有効性や効率性、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のメンバーからなる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、①SSRPの予算配賦の遅延により、多くの郡でRCと学校レベルのSIPワークショップの開催が遅れた、②大地震により、一部の学校でSIPの策定・実施が遅れた、③雨期の道路封鎖で、被災郡の学校に対する緊急支援物資の輸送が遅れた、④インドの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遅れた、⑤教育法改正でSMCメンバーの変更があり、一部の学校でのSIP策定・実施が遅れた、の5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

本プロジェクトは、形骸化していたSIPを学校運営改善のツールとして全国に普及させ、その有用性を中央・郡教育行政から学校レベルの関係者までに認識させるという特筆すべき成果をもたらした。成果1から成果4はすべて達成され、プロジェクト目標達成に向けて寄与している。しかしプロジェクト目標については、指標がベースライン調査時に比べ改善が見られるものの目

標値に届かず達成していない。

5項目評価は、妥当性が高く、有効性と効率性もやや高いという軒並み高い評価となった。プロジェクトでは早い段階から持続性を高める取り組みをしており、終了時評価時点でも上位目標の達成見込みはやや高いという評価結果につながった。SSDPでSIPの有効性が確実に認識され、学校運営改善のツールとしての活用が方針として明示され予算が増額されるなど、ポジティブなインパクトが既に発現している。持続性については政策面と財政面では高く、制度面は中程度からやや高く、組織面と技術面が中程度であり、総合的な評価は中程度からやや高い。

SIPの実効性を高めるためのSIP評価について、パイロット郡での経験・教訓をふまえて制度化できれば、実質的なプロジェクト目標は近いうちに達成されると見込めるだろう。

3-6 提言

評価結果に示されたように、プロジェクトはSIPの活性化に大きく貢献した。他方、策定されたSIPの実施という点からは課題が残されている。SIPがより効果的に策定され、学校運営改善の実現に向けて着実に実施されていくためには、学校関係者及び学校を支える教育行政関係者のさらなる能力強化が必要となる。これに持続的に取り組んでいくためには、プロジェクト終了に向けて、これまでプロジェクトが主導してきた役割をネパール側が引き継ぎ、その他の関係部署との連携のもとに、学校運営改善をセクター計画の活動の一環として継続的に取り組んでいくことが求められる。かかる観点からプロジェクト終了時まで、また、プロジェクト終了後も引き続き取り組む課題として以下の提言を行った。

(1) 制度化に向けた具体策の提示とその実施に向けて

SIP関連活動が、ネパール側の主導のもとにSSDPの中で着実に実施されていくために、プロジェクト期間中に喫緊に取り組むべき課題として下記4点を挙げた。

- 1) SIP関連活動を総括する部局の特定
- 2) 2017-2018年に実施すべき活動を特定し、SSDPの活動・予算計画に反映
- 3) 組織体制変更後の実施体制に基づいた2017-2018年の詳細活動計画の策定と承認〔次回調整委員会（Coordination Committee (for SISM2) : CC)にて協議〕
- 4) プロジェクトの成果・教訓に加えて、プロジェクトが実施した各種調査や研究等（SIP評価を含む）の分析結果や知見について、地方、中央レベルの関係者及びドナー関係者と共有

(2) SIPの質担保のための主要関係者の能力強化に向けて

連邦制による新体制において、質の伴ったSIP関連活動が実施されるには、主要関係者のさらなる能力強化が必要となる。とりわけ、RP及びスクール・スーパーバイザー（School Supervisor : SS）によりSIP評価活動が効果的に行われ、学校レベルのSIPプロセスの質向上につながるよう、以下の活動をASIP/AWPB及びPIMに明記し、必要な予算措置を行うよう提言した。

- 1) リージョンレベル ToT ワークショップ（各郡のフォーカル RP、SS 対象）
- 2) 郡レベルワークショップ（すべての RP、SS 対象）
- 3) RC レベルワークショップ（校長や SMC 議長対象）

4) SIP 策定ガイドライン改訂及び改訂版の印刷・配布（学校補助金ガイドラインとパッケージにする）

(3) SIP の実施促進に向けて（能力強化やガイドライン改訂にて留意すべき事項）

SIP の実施を高めていくためには、SIP プロセスにおけるプロジェクト終了後も SMC や保護者と教職員による社会教育関係団体（Parent Teacher Association : PTA）の関与やコミットメントをさらに強化する必要がある。かかる点から、学校レベルに対する RP、SS による技術的支援や、SIP 形成マニュアルの改訂を検討するにあたって留意すべき事項として、以下の点を挙げる。

- 1) 5 年 SIP と年間 SIP が学校運営の有効なツールとして策定されるよう適切なガイダンスを行う。
- 2) SIP を政府資金調達のためのプロポーザルとしての位置づけるのではなく、学校のイニシアティブにより実施する活動計画として捉える。
- 3) 行政から学校に割りあてられるリソースに関する情報について SIP 作成プロセスにて提供する。
- 4) 学校の資金管理（補助金運営）と SIP 策定に関する研修を統合的に提供し、学校運営改善に向け、学校のリソースと SIP との関連性を強化する。
- 5) 学校の資金管理に必要とされる SMC の基礎的な会計知識・能力を強化する。
- 6) 国家の教育目標の達成においては、まずは学校のステークホルダーが、基本的な教育指標の意味について自らの文脈で理解し、SIP を通じてこれらを収集、モニターすることにより、学校運営改善を促進する意識を高めることが肝要である。

(4) プロジェクト期間の延長について

上記の活動・対策を促進するため、評価調査団は1年を上限としたプロジェクトの延長の必要性を確認した。なお、延長期間においては、ネパール政府は SIP 関連活動の完全なる組織化、制度化を進め、セクター計画の中で管理・実施していく能力強化を行っていくことを提言とした。

3-7 教訓

(1) 組織横断的なカウンターパート（Counterpart : C/P）チームの構成及び役割の明確化がプロジェクト実施を促進する。

DoE のプログラム・予算課が主要カウンターパートになり、予算面、運営面において、スムーズなプロジェクト実施を可能とした。具体的には、全国展開や制度化に向けた必要な予算措置を当課にて講じたことが円滑な実施につながった。加えて、公立学校管理課、NCED、CDC は主に技術的な面へ貢献した。また、それらの C/P 機関の役割が本プロジェクトにて明確化されていることでプロジェクトが機能し、実施が促進された。

(2) 既存の研修制度の活用は持続性を確保する。

NCED とプロジェクトが連携し、NCED の既存の校長研修制度に SIP 研修を統合させるこ

とができたことによって、新任される校長の SIP 関連活動理解のための研修ニーズを満たすことができた。また、このようなアプローチによって、NCED 及びプロジェクトの研修効率性を高め、プロジェクト終了後も既存制度の中で継続的に実施されることとなる。

(3) ローカルスタッフの活用が C/P の調整をはじめとする円滑なプロジェクト実施を可能にする。

SISM2 チームではプロジェクト期間中、プロジェクト活動実施を支援したローカルスタッフが複数名在籍しており、日本人専門家の補助のみならず、積極的に研修のファシリテーション、教育行政官との調整、情報収集を行ったことによって、SIP 関連活動の促進に向けた能力が強化され、円滑なプロジェクト実施を可能とした。プロジェクト期間中及び今後の延長期間に限らず、当セクターでの継続的な支援において、ローカルスタッフの能力強化と今後の活用が重要である。

(4) 複数援助スキームのタイムリーな連携が全国展開の実現につながる。

本プロジェクトでは活動の全国展開を実現させることができたが、そのためにプロジェクトと連携し、教育アドバイザーが重要な役割を担い、全国展開のタイミングで財政支援無償による支援を可能とした。