

国名	[フェーズ1] 小学校運営改善支援プロジェクト
ネパール	[フェーズ2] 小学校運営改善支援プロジェクト（フェーズ2）

I 案件概要

<p>事業の背景</p>	<p>ネパール政府（GON）は「万人のための教育（EFA）」（2004年～2009年）に基づき、住民参加を通じた質の高い基礎教育へのアクセス改善を推進していた。すべての学校に学校運営委員会（SMC）を組織し、学校改善計画（SIP）を作成しSIPに基づき学校を運営するよう求める新しい制度を導入した。しかしながら、問題分析が適切に行われず、教育データと計画に基づいた学校改善のための予算が適切に配分されていなかった。ダディン郡、ラスワ郡において、SMCの学校運営能力の向上を図り、郡教育事務所（DEO）の学校運営支援を強化することを目的に、フェーズ1事業が実施された。事業により、住民の意識の向上、研修ガイドの全国への配布等の成果が達成され、さらに、フェーズ1のフォローアップ期間中に教育省教育局（DOE）は、SIP作成ガイドブックを策定した。しかしながら、大多数の学校がSIPを作成するようになったものの、SIPで計画された活動を十分実施できていなかった。</p>								
<p>事業の目的</p>	<p>[フェーズ1] 本事業はネパールにおいて、住民参加によるSMCの学校運営能力の向上、DEO/DDC/VDCの学校運営に対する技術・財政面での支援能力の改善、全国的に最低限の教育の質を確保するためのMOE/DOEによる提言の策定を通じて、対象地域における政府の支援と住民参加による学校運営の改善を図り、もって対象地域における初等教育の就学率及び中退率の改善を目指す。 * DDC: 郡開発委員会 VDC: 村落開発委員会 MOE: 教育省</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>上位目標：プロジェクト対象地域における初等教育の就学率及び中退率が改善される。</li> <li>プロジェクト目標：プロジェクト対象地域において、政府の支援と住民参加により学校運営が改善される。</li> </ol> <p>[フェーズ2] 本事業は、SIPプロセスを有効活用するための実効性の高いモデルの開発、研修とモニタリングのメカニズム/内容が機能するための効果的かつ実用的なモデルの対象（検証）地域における検証、SIPプロセスを通じた学校運営を支援する中央及び地方教育機関の能力の強化、地震災害地域（シンズリ郡、ラメチャップ郡、オアルドゥンガ郡）のすべての公立学校への教材提供による緊急支援を通じて、全国の小学校におけるSIPの策定・実施を通じた基礎教育へのアクセスと質の向上を図り、もって国及び地方レベルでのSIPを通じた学校運営のための技術的及び財政的メカニズムの維持を目指す。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ol>								
<p>実施内容</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>事業サイト：             <ul style="list-style-type: none"> <li>[フェーズ1] ダディン郡、ラスワ郡</li> <li>[フェーズ2] 対象（検証）郡：ソルクンブ郡、ドティ郡、ジウムラ郡、ルパンデヒ郡 普及郡：全75郡 フォローアップ郡：ダディン郡、ラスワ郡</li> </ul> </li> <li>主な活動：             <ul style="list-style-type: none"> <li>[フェーズ1]                     <ol style="list-style-type: none"> <li>学校運営に関する住民の啓発、SIPの策定・実施に対する参加プロセスの促進、学校/SMCに対する未就学児童の就学と中退率低減のための方策の促進等</li> <li>不利な環境にある学校に向けたDEOに対する支援、村落内の教育課題を村落計画に盛り込むためのVDCに対する支援、教育関係者のネットワークの強化等</li> <li>対象地域内の学校の格差の分析、学校改善のための手段の検討、MOE/DOEに対する提言等</li> </ol> </li> <li>[フェーズ2]                     <ol style="list-style-type: none"> <li>SIP作成ガイドブックの改訂、関係機関と人材の能力の分析、SIP/学校運営に関する研修・モニタリングツール/フォーマットの開発、学校運営の実効性の高いモデルの開発と改訂等</li> <li>対象地域のSMCに対する研修/オリエンテーションの実施支援、SIP作成・実施の進捗のモニタリングとフォローアップの支援、実効性の高いモデルの検証と提言とりまとめのためのワークショップの開催等</li> <li>中央・地方レベルの職員に対する研修の実施支援、SIP実施中期戦略の策定・最終化の支援等</li> <li>郡のニーズの分析、対象郡・リソースセンター（RC）・学校に対する物品調達と配布、カリキュラムと教師用指導書に関するRC向けオリエンテーション・ワークショップの実施等</li> </ol> </li> </ul> </li> </ol> <p>投入実績</p> <p>[フェーズ1]</p> <table border="0"> <tr> <td>日本側</td> <td>相手国側</td> </tr> <tr> <td>1) 専門家派遣 8人</td> <td>1) カウンターパート配置 20人</td> </tr> <tr> <td>2) 研修員受入 13人（本邦）、6人（インドネシア）</td> <td>2) 事業事務所</td> </tr> <tr> <td>3) 機材供与：車両、バイク、事務用機器等</td> <td>3) ローカルコスト（研修費用、事務所光熱</td> </tr> </table>	日本側	相手国側	1) 専門家派遣 8人	1) カウンターパート配置 20人	2) 研修員受入 13人（本邦）、6人（インドネシア）	2) 事業事務所	3) 機材供与：車両、バイク、事務用機器等	3) ローカルコスト（研修費用、事務所光熱
日本側	相手国側								
1) 専門家派遣 8人	1) カウンターパート配置 20人								
2) 研修員受入 13人（本邦）、6人（インドネシア）	2) 事業事務所								
3) 機材供与：車両、バイク、事務用機器等	3) ローカルコスト（研修費用、事務所光熱								

	4) ローカルコスト [フェーズ 2] 日本側 1) 専門家派遣 11 人 2) 研修員受入 20 人 (本邦) 3) 機材供与: 車両、事務用機器等 4) ローカルコスト		費等) 相手国側 1) カウンターパート配置 23 人 2) 事業事務所 3) ローカルコスト (SIP 活動のための費用等)
事業期間	[フェーズ 1] (事前評価時) 2008 年 2 月～2011 年 2 月 (実績): 2008 年 2 月～2011 年 2 月 [フェーズ 2] (事前評価時) 2013 年 5 月～2017 年 1 月 (実績): 2013 年 5 月～2018 年 7 月	事業費	[フェーズ 1] (事前評価時) 279 百万円、(実績) 270 百万円 [フェーズ 2] (事前評価時) 403 百万円、(実績) 611 百万円
相手国実施機関	[フェーズ 1] [フェーズ 2] 教育省* (MOE) 教育局 (DOE) *討議議事録 (R/D) 署名時は教育スポーツ省 (MOES)。2008 年に MOE に改編。事業完了後、MOE は再度、教育科学技術省 (MOEST) に改編された。地方レベルにおいては、DEO が教育開発調整ユニット (EDCU) に改編された。この改編に伴い、RC は廃止された。		
日本側協力機関	[フェーズ 1] [フェーズ 2] 株式会社 国際開発センター		

## II 評価結果

### 【評価の制約】

・本事後評価では、新型コロナウイルス感染症の影響の問題により、質問票の送付・収集、関係者への電話/メールによるインタビューを中心に評価判断を行った。

### 【留意点】

・2つのフェーズは次の方法で一体的評価を行った。妥当性については、フェーズごとにエビデンスを確認し、これに基づき両フェーズをまとめて評価した。有効性・インパクトについては、フェーズごとに事業目的の達成状況の評価し、これに基づき両フェーズをまとめて評価した。効率性については、フェーズごとに評価を行い、これに基づき両フェーズをまとめて評価した。持続性については、両フェーズをまとめて評価した。

・両フェーズとも、特に定量的指標についてはデータ収集のためのエンドライン調査を実施した。しかしながら、事後評価ではリソースの制約からエンドライン調査と同じ精度と規模でデータ収集を行うのは困難であるため、一部の指標については、質問票と電話・メールによるインタビューを通じて得られた定性的情報を利用した。

・フェーズ1のプロジェクト目標の指標1-1～1-3では、定量的目標値が設定されていなかった。したがって、達成度の評価には終了時評価の判断を適用した。継続状況については、各指標で提示されている活動の完了率をもとに評価判断を行った。

・フェーズ1のプロジェクト目標の指標1-4(活動の完了率の増加)は、事業開始前の比較データが入手できなかったため、終了時評価で評価不能と判断された。このため、この指標の継続状況は評価しなかった。

・フェーズ2事業では事業期間が延長されたが、事業完了時の状況が事業完了報告書に記載されていなかった。このため、終了時評価の結果を事業完了時の達成状況として適用した。

・事後評価における評価判断については、2015年4月に発生した大地震の影響を考慮した。同地震は、ネパールで起きた最も深刻な自然災害の1つであり、多大な人的・物的被害をもたらしたことから、予期せぬ外部条件として勘案した。また、継続状況の評価判断については、新型コロナウイルス感染症の影響を考慮した。

## 1 妥当性

### 【事前評価時のネパール政府の開発政策との整合性】

[フェーズ 1] [フェーズ 2] 事前評価時、以下の通り、フェーズ1とフェーズ2の両事業は開発政策に合致していた。EFAプログラムに記載された目標を達成することがGONの優先課題になっていた。GONはEFAプログラムに基づき学校セクター改革プログラム(SSRP)(2009年～2014年)を策定・実施し、SMCが作成したSIPに基づき学校運営を改善することを目指していた。またGONは、能力開発を含む改革課題に取り組み、教育行政の分権化と住民参加を通じた学校運営に重点を置いていた。

### 【事前評価時のネパールにおける開発ニーズとの整合性】

[フェーズ 1] [フェーズ 2] 事前評価時、フェーズ1とフェーズ2の両事業は、以下の通り、開発ニーズに合致していた。各SMCはSIPを作成しSIPに基づき学校運営を行うこととされていた。しかしながら、地方分権化と学校中心の運営を推進するGONの取り組みにもかかわらず、学校と地域の能力の問題により、学校間・地域間の格差が拡大しており、初等教育の就学率と中退率の改善が阻害されていた。さらに、基礎教育の急速な拡大により、教員の不足や教育の不十分な質といった新たな課題が生じていた。

### 【事前評価時における日本の援助方針との整合性】

[フェーズ 1] 2007年の事前評価時点において、日本の対ネパール援助方針では、地方の貧困削減と民主化・平和構築支援に重点が置かれていた。貧困削減の一環として、社会基盤整備に対する支援が含まれていた<sup>1</sup>。

[フェーズ 2] 「対ネパール国別援助方針(2012年)」では、ネパールに対する日本の協力の重点分野3つのうちの1つが、平和の定着と民主国家への着実な移行で、その中に地方政府の能力向上と社会的弱者を含む住民のニーズへの対応が含まれていた。

### 【評価判断】

[両フェーズ] 以上より、フェーズ1およびフェーズ2を合わせ、事業の妥当性は高い。

## 2 有効性・インパクト

### 【プロジェクト目標の事業完了時における達成状況】

[フェーズ 1] 事業完了時までにプロジェクト目標は達成された。パイロット校はSIPの活動の完了率を達成し、監査その他の学校運営に係る行事を十分な水準で実施し、保護者と地域住民は学校運営に満足した。したがって、学校運営の活動が住民

<sup>1</sup> 外務省「ODA国別データ集」(2007年)

参加により活発に実施されたと判断される。

SIP で計画された活動の完了率は満足できるレベルを達成した<sup>2</sup>（指標 1-1～1-3）。エンドライン調査によれば、予算なしで実施できる活動については、完了率が 100%に達したパイロット校の数は限られていたものの、パイロット校 90 校（ダディン郡、ラスワ郡合計）のうち、半分以上が、予算なしで実施できる活動の 80%以上を完了し、85 校（94.4%）がパイロット活動の 50%を完了した。低予算で実施できる活動に関しては、パイロット校の 34%以上（90 校中 31 校）が低予算で実施できる活動の 80%以上を完了し、70%以上（64 校）がパイロット活動の 50%以上を完了した。予算を必要とする活動に関しては、パイロット校 90 校のうち 22%が予算を必要とする活動の 80%以上を完了し、パイロット校の 70%以上がパイロット活動の 50%以上を完了した。完了率の増加については、事業開始前の記録が不足していることから比較ができなかったが、指標 6 でも示されているとおり、2007/08 年度<sup>3</sup>に比べ VDC と DDC の資金にアクセスを持つ学校の数が増えている。したがって、以前と比較すると、より多くの学校が予算を必要とする活動を完了できていると考えられる（指標 1-4）。

エンドライン調査によれば、保護者と地域住民の学校運営に対する満足度は 5 段階評価の 3.54 であった（指標 2）。パイロット VDC において保護者と地域住民から学校の活動に対して提供された資金・労働・物品（ネパールルピー（NR）換算）は、2009/10 年度に、前年度から 358.7%増加した（指標 3）。法的規程に関しては、58 のパイロット校（64.5%）が財務監査報告書を SMC と共有しており、64 のパイロット校（71.1%）が社会監査報告書を SMC と共有した（指標 4）。行事に関しては、パイロット VDC において、2007/08 年度に研修・ワークショップを含む学校運営関連の行事が 119 件実施され、2009/10 年度には 507 件の関連行事が実施されており、326%の増加であった（指標 5-1）。DOE は、新カリキュラムの普及と SMC の能力開発に向け、教員専門能力開発プログラムに関連するさまざまな研修やワークショップを実施した（指標 5-2）。エンドライン調査によれば、VDC と DDC から資金を受け取ったパイロット校の数は、2007/08 年度には 62 校だったが、2009/10 年度には 77 校と増加した（指標 6）。

【フェーズ 2】事業完了時までにはプロジェクト目標は一部達成された。SIP を通じた学校運営は全国で導入され、サンプル校の大半は期待された通りに SIP を改訂した。ただし、一部のサンプル校では SIP の活動の完了率が、特に予算を必要とする活動で目標に到達しなかった。

終了時評価時点で、フェーズ 2 の対象郡と対象校では、SIP の年間計画を改訂した学校の割合が、2013/14 年度の 43%から 2016/17 年度の 71%に増加した（指標 1）。SIP の活動の完了率に関しては、エンドライン調査の結果によれば、サンプル校 100 校のうち 86 校が SIP で予算を必要とする活動を計画し、30 校（35%）が計画していた活動の 50%を完了した。予算を必要としない活動については、74 校のサンプル校が SIP で計画に盛り込み、28 校（38%）が予定した活動の 80%を完了した。予算を必要としない活動、予算を必要とする活動のいずれも完了率は目標である 60%に達しなかった（指標 2）。中途退学児童と未就学児童を減らすための SIP 活動の計画・実施に関しては、目標値は設定されていないものの、教員、保護者、SMC の考え方に顕著な進歩が見られた。これは、SIP が中途退学児童と未就学児童を減らすための有効で使いやすいツールであることを、教員・保護者・SMC が次第に認識しつつあることを示唆している（指標 3）。

#### 【プロジェクト目標の事後評価時における継続状況】

【フェーズ 1】事業効果は事後評価時も継続している<sup>4</sup>。SIP 記載の活動や監査等、学校運営に関連する活動は、住民参加により概ね継続して実施されている。直近の学年度の SIP に基づく活動については、インタビューによれば、ダディン郡では、活動の 75%が予算を必要としない活動でこのうち平均で 90%が完了した。活動のうち 20%は低予算の活動であり、このうち平均で 50%が完了した。活動の 5%が予算を必要とする活動で、うち平均で 25%が完了した。ラスワ郡では、インタビューによれば、70%が予算を必要としない活動で、うち平均で 80%が完了した。20%が低予算の活動で、うち平均で 50%が完了した。10%が予算を必要とする活動で、うち平均で 20%が完了した（指標 1-1～1-3）。

インタビューによれば、保護者は学校運営に満足している<sup>5</sup>。ダディン郡では、保護者が教員と SMC メンバーとともに共同で意思決定を行っており、定期的に会合を開き子どもにやさしい学校環境の整備を支援している。ラスワ郡では、保護者・教員・生徒・SMC メンバーが共同で子どもにやさしい学校環境の整備を行い、学校レベルでの計画策定を実施している（指標 2）。実際の金額は明確でないものの、教員がさらに必要になった際には、保護者と地域住民が臨時教員のための費用を支援している。また、学校の施設建設を（労務提供により）実施している（指標 3）。こうした事実により、事業完了後も事業期間中と同じ水準の活動が維持されていると考えられる。監査に関しては、インタビューによれば、調査した学校はすべて、財務監査と社会監査のための補助金を受け取っており、事業開始以来（新型コロナウイルス感染症の影響を受ける前の）2019 年までは、財務監査、社会監査とも継続的に実施されており、パイロット校はすべて、社会監査と財務監査の報告書を保護者会と SMC の会合で共有した。感染状況が改善され次第、監査の実施を計画している（指標 4）。行事の数は明確ではないものの、地方政府の大部分は SIP の作成と、SMC メンバーのオリエンテーションや教員研修等の SIP の活動の実施を支援している（指標 5-1、5-2）。地方政府は引き続き、学校が必要な場合は、SIP の作成・実施、教室の維持管理、臨時教員の給料に必要な資金を提供するほか、学校の備品、貧困家庭やすぐれた能力を持つ子どもの奨学金等の資金を提供している。ただし、前回の定量的調査は終了時評価の一部として実施されたものであり、以降は受け取る資金が増加した学校に関する定量的調査は実施されていない（指標 6）。

【フェーズ 2】事業効果は事後評価時まで一部継続している。SIP を通じた学校運営に関する活動は引き続き実施されているものの、SIP の中の予算が必要な活動は期待されたとおりには実施されていない。

SIP の改訂については、2015 年に 100%の学校が SIP 作成ガイドブックに基づいて SIP を作成し、年間計画を改訂した。年間計画は 2018 年から 2019 年まで改訂されていたが、新型コロナウイルス感染症の影響により、2020 年に SIP5 年計画を作成し 2021 年の年間 SIP を改訂した学校は、5%のみだった。感染収束後に学校が再開したら、SIP を改訂する予定である（指標 1）。SIP に記載された活動の実施については、調査を行った 6 郡（対象（検証）郡 4 郡とフォローアップ郡 2 郡）では、予算を必要としない活動の 74.2%が実施されていたが、予算を必要とされる活動のうち実施されていたのは、インタビューによ

<sup>2</sup> 事業開始前は、活動が計画されてもその多くは実施されなかった。この点を考慮すると、終了時評価時点における完了率は満足のいく結果であると合意された（出所：終了時評価報告書）。

<sup>3</sup> ネパールの会計年度は、7月中旬から翌年の7月中旬。

<sup>4</sup> フェーズ 1 のプロジェクト目標の継続状況は、フェーズ 2 のフォローアップ活動の便益を受けている可能性があることに留意されたい。

<sup>5</sup> 満足度調査は、終了時評価のエンドライン調査として実施されたものであり、SIP の規定による標準的な活動ではない。このため、事業完了後、満足度調査は実施されていない。

れば47.5%だった(指標2)。基礎教育のアクセスと質を改善するためのさまざまな活動が計画され実施されている。例えば、教員とSMCメンバーによる生徒の家庭訪問、臨時教員の採用、教員による子どもにやさしい教室の整備、課題に関連した歌やゲーム等子どもの学習に関連した活動、1学年～5学年の生徒への給食の提供、女子生徒への生理用品と医薬品の提供、生徒用寮の提供等がある(指標3)。

【上位目標の事後評価時における達成状況】

【フェーズ1】上位目標は、達成されなかった。就学率と中退率に明確な改善は見られない。

純就学率(指標1)については、ダディン郡とラスワ郡では就学年齢の子どもの数の郡レベルのデータが入手できなかったため、正確な純就学率は不明であり、検証不能であった。公立学校の就学者数は減少している<sup>6</sup>。中退率(指標2)については、事業完了後、明確で一定した傾向が認められず、評価不能と判断される。就学率と中退率は、2015年の地震と新型コロナウイルス感染症の影響を受けている。さらに、上位目標の指標(純就学率と中退率)と事業の活動(学校運営の改善)には隔たりがあったと考えられ、また純就学率と中退率は、例えば子どもの家庭環境等、他の要因も関係している<sup>7</sup>。

【フェーズ2】上位目標は、達成された。SIPの作成・改訂のための予算(「ブロックグラント」)は確保されており、SIP促進チームが確立され、SIPは国家教育開発センター(NCED)の研修に組み込まれた。

年次活動計画/年間事業予算(ASIP/AWPB)のデータによれば、90%の学校がSIPを作成しており、SIPの作成・実施のためASIP/AWPBを通じて予算を配分されている(指標1)。SIPの作成・改訂はプログラム実施マニュアル(PIM)に記載されている。SIPに対する政府の支援は継続しており、地域住民とSMCの能力強化、保護者の教育、課外活動等のため初等・中等学校に補助金を配賦している(指標2)。すべての学校にSMCがあり、SMCの任務はSIPの作成・実施と定められており、SIPの最終責任は自治体と学校にあるとされている。自治体とEDCUは、要求に基づきSIPの作成を支援する(指標3)。SIP実施に係るEDCU(旧DEO)と各自治体管轄下の地方教育ユニットの役割と責任が規定されている。EDCUと関連機関(地方政府)は、SIP作成にあたり必要な場合は学校に助言を行う。さらに、EDCUと関連機関は取り組むべきニーズを明らかにする(指標4)。EDCUによるオリエンテーションに関しては、事後評価でのインタビューによれば、SMCメンバーの10%がEDCUと関連機関によるオリエンテーションを受けているが、SMCメンバーの90%は校長からのオリエンテーションを受けたのみである(指標5)。校長能力強化研修カリキュラム(教育省(当時は国家教育開発センター、2017年2月)に関する文書によれば、SIPは、リーダーシップ能力開発研修カリキュラムとリーダーシップ能力開発研修に取り入れられている。そのほかの資料として、災害リスク軽減に向けた年間実施計画作成のための研修補助教材(STM)、学校自己評価(SSA)チェックリスト、SIP作成のためのSIP評価学校レベルワークショップ用資料があり、CEHRDのウェブサイトアップロードされ、必要に応じ活用されている。これらの資料で、SIPは、学校・教育方法・学習の改善のため計画・実施すると記載されている(指標6)。

【事後評価時に確認されたその他のインパクト】

【両フェーズ】質問票と電話インタビューによれば、SMCへの女性の参加が促進されたと報告されている。政府は、SMCメンバーの少なくとも33%を女性にするよう指示しており、事後評価時点で、すべてのSMCに女性が参加している。いずれのフェーズにおいても、事業による負のインパクトは確認されていない。

【評価判断】

【両フェーズ】両フェーズを合わせると、フェーズ1では、プロジェクト目標の10個の指標のうち9個が達成され7個が継続しており、上位目標は評価不能であった。フェーズ2では、プロジェクト目標の3個の指標のうち1個が達成され2個が継続しており、上位目標の指標6個のうち5個が達成された。指標の多くが達成・継続されていると言える。評価判断にあたっては、地震の影響があったことを考慮した。よって、フェーズ1およびフェーズ2を合わせ、事業の有効性・インパクトは高い。

【フェーズ1】プロジェクト目標及び上位目標の達成度

目標	指標	実績	出所
(プロジェクト目標) プロジェクト対象地域において、政府の支援と住民参加により学校運営が改善される。	指標1-1:前年度に、SIPに計画した「予算なしで実施できる活動」の完了率が100%であったパイロット校の数	達成状況:達成(継続) (事業完了時) 予算なしでできる活動の達成率(調査対象校総数:パイロット校90校) 100%達成:7.8%(パイロット校90校中7校) 80%以上達成:54.4%(パイロット校90校中49校) 50%以上達成:94.4%(パイロット校90校中85校) (事後評価時) 予算なしで実施できる活動の平均完了率(インタビューによる)	出所:終了時評価報告書、校長・SMCメンバーへの質問票・電話インタビュー
		ダディン郡	ラスワ郡
		90%	80%

<sup>6</sup> 事後評価で調査した学校の一部では、就学者数が増えていた。

<sup>7</sup> フェーズ2では、純就学率と中退率はスーパーゴールの指標として設定されていた。

<p>指標 1-2：前年度に、SIP で計画した「低予算で実施できる活動」の完了率が 80% 以上であったパイロット校の数</p>	<p>達成状況：達成（一部継続） （事業完了時） 低予算でできる活動の達成率（調査対象校総数：パイロット校 90 校） 80%以上達成：34.4%（パイロット校 90 校中 31 校） 50%以上達成：71.1%（パイロット校 90 校中 64 校） （事後評価時） 低予算で実施できる活動の平均完了率（インタビューによる）</p> <table border="1" data-bbox="507 271 890 338"> <tr> <td>ダディン郡</td> <td>ラスワ郡</td> </tr> <tr> <td>50%</td> <td>50%</td> </tr> </table>	ダディン郡	ラスワ郡	50%	50%	<p>出所：終了時評価報告書、校長・SMC メンバーへの質問票・電話インタビュー</p>								
ダディン郡	ラスワ郡													
50%	50%													
<p>指標 1-3：前年度に、SIP で計画した「予算を必要とする活動」の完了率が 30% 以上であったパイロット校の数</p>	<p>達成状況：達成（一部継続） （事業完了時） 予算を必要とする活動の達成率（調査対象校総数：パイロット校 90 校） 80%以上達成：22.2%（パイロット校 90 校中 20 校） 50%以上達成：71.1%（パイロット校 90 校中 64 校） （事後評価時） 予算を必要とする活動の平均完了率（インタビューによる）</p> <table border="1" data-bbox="507 607 890 674"> <tr> <td>ダディン郡</td> <td>ラスワ郡</td> </tr> <tr> <td>25%</td> <td>20%</td> </tr> </table>	ダディン郡	ラスワ郡	25%	20%	<p>出所：終了時評価報告書、校長・SMC メンバーへの質問票・電話インタビュー</p>								
ダディン郡	ラスワ郡													
25%	20%													
<p>指標 1-4：「予算を必要とする活動」の完了率が、SISM 実施前に比べて増加する。</p>	<p>達成状況：一部達成 （事業完了時） ・事業開始前の記録が不足していることから比較ができなかったが、指標 6 に示すとおり、2007/08 年度に比べ VDC と DDC の資金にアクセスを持つ学校の数が増えていることから、より多くの学校が予算を必要とする活動を完了できていると考えられる。</p>	<p>出所：終了時評価報告書</p>												
<p>指標 2：保護者及び地域住民の学校運営に対する満足度が、5 段階評点で平均 3.5 点以上となる。</p>	<p>達成状況：達成（継続） （事業完了時） ・エンドライン調査によれば、保護者と地域住民の学校運営に対する満足度は 5 段階評価の 3.54 であった。 （事後評価時） ・インタビューによれば、保護者は学校運営に満足している。ダディン郡では、保護者が教員と SMC メンバーとともに共同で意思決定を行っており、定期的に会合を開き子どもにやさしい学校環境の整備を支援している。ラスワ郡では、保護者・教員・生徒・SMC メンバーが共同で子どもにやさしい学校環境の整備を行い、学校レベルでの計画策定を実施している。</p>	<p>出所：終了時評価報告書、校長・SMC メンバーへの質問票・電話インタビュー</p>												
<p>指標 3：エンドライン調査時点で、学校の活動に対して保護者及び地域住民から提供された寄付額（資金及びルピー（NR）換算した労働及び物品）が、前年度（2008/09 年度）に比較して 20% 増加する。</p>	<p>達成状況：達成（継続） （事業完了時） ・2009/10 年度にパイロット VDC において保護者と地域住民から学校の活動に対して提供された資金・労働・物品は、NR. 16, 597, 752 で、前年度から 358.7% 増加した。 （事後評価時） ・教員がさらに必要になった際には、保護者と地域住民が臨時教員のための費用を支援している。また、学校の施設建設を（労務提供により）実施している。こうした事実により、事業完了後も事業期間中と同じ水準の活動が維持されていると考えられる。</p>	<p>出所：終了時評価報告書、校長・SMC メンバーへの質問票・電話インタビュー</p>												
<p>指標 4：規程に沿って、パイロット校の 75% 以上が、前年度の財務監査報告書及び社会監査報告書を SMC と共有する。</p>	<p>達成状況：達成（継続） （事業完了時） 監査結果を共有したパイロット校の数（調査対象：パイロット校 90 校）</p> <table border="1" data-bbox="507 1648 930 1749"> <tr> <td></td> <td>報告書を共有した学校</td> </tr> <tr> <td>財務監査</td> <td>58 校 (64.5%)</td> </tr> <tr> <td>社会監査</td> <td>64 校 (71.1%)</td> </tr> </table> <p>（事後評価時） 監査結果を共有したパイロット校の数（インタビューによる）</p> <table border="1" data-bbox="507 1850 930 1951"> <tr> <td></td> <td>報告書を共有した学校</td> </tr> <tr> <td>財務監査</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>社会監査</td> <td>100%</td> </tr> </table> <p>・調査した学校はすべて、財務監査と社会監査のための助成金を受け取っており、事業開始以来（新型コロナウイルス感染症の影響を受ける前の）2019 年までは財務監査、社会監査とも継続的に実施しており、パイロット校はすべて、社会監査と財務監査の報告書を保護者会と SMC の会合で共有した。感染状況が改善され次第、監査の実施を計画している。</p>		報告書を共有した学校	財務監査	58 校 (64.5%)	社会監査	64 校 (71.1%)		報告書を共有した学校	財務監査	100%	社会監査	100%	<p>出所：終了時評価報告書、校長・SMC メンバーへの質問票・電話インタビュー</p>
	報告書を共有した学校													
財務監査	58 校 (64.5%)													
社会監査	64 校 (71.1%)													
	報告書を共有した学校													
財務監査	100%													
社会監査	100%													

	<p>指標 5-1：地方行政の支援を受け、SISM 実施前に比べてより多くの学校運営関連行事が実施される。</p>	<p>達成状況：達成（継続） （事業完了時） 関連行事の数</p> <table border="1" data-bbox="513 143 1197 215"> <tr> <td>2007/08 年</td> <td>2009/10 年</td> <td>増加率</td> </tr> <tr> <td>119</td> <td>507</td> <td>326%</td> </tr> </table> <p>（事後評価時） ・行事の数は明確ではないものの、地方政府は SIP の作成と、SMC メンバーのオリエンテーション、教員研修を支援している。</p>	2007/08 年	2009/10 年	増加率	119	507	326%	<p>出所：終了時評価報告書、校長・SMC メンバーへの質問票・電話インタビュー</p>																																
2007/08 年	2009/10 年	増加率																																							
119	507	326%																																							
	<p>指標 5-2：地方行政支援の内容と範囲</p>	<p>達成状況：達成（継続） （事業完了時） ・DOE は、教員専門能力開発プログラム等、新カリキュラムと SMC の能力開発に関するさまざまな研修やワークショップを実施した （事後評価時） ・地方政府は SIP の作成と、SMC メンバーのオリエンテーション、教員研修を支援している。</p>	<p>出所：終了時評価報告書、校長・SMC メンバーへの質問票・電話インタビュー</p>																																						
	<p>指標 6：パイロット校による VDC/DDC 資金へのアクセスが改善する。</p>	<p>達成状況：達成（継続） （事業完了時） ・エンドライン調査によれば、VDC と DDC から資金を受け取ったパイロット校の数は、2007/08 年度には 62 校だったが、2009/10 年度には 77 校に増加した。 （事後評価時） ・地方政府は引き続き、学校で必要な場合は、SIP の作成・実施、教室の維持管理、臨時教員の給料に必要な資金を提供するほか、学校の備品、貧困家庭やすぐれた能力を持つ子どもの奨学金等の資金を提供している。ただし、前回の定量的調査は終了時評価の一部として実施されたものであり、以降は受け取る資金が増加した学校に関する定量的調査は実施されていない。</p>	<p>出所：終了時評価報告書、校長・SMC メンバーへの質問票・電話インタビュー</p>																																						
<p>（上位目標） プロジェクト対象地域における初等教育の就学率及び中退率が改善される。</p>	<p>指標 1：対象地域における初等教育就学年齢にある児童の純就学率が改善する。</p>	<p>達成状況：検証不能 ・ダディン郡とラスワ郡の純就学率の正確なデータが入手できなかった。公立学校の就学者数は減少している。 就学者数（対象郡の公立学校、1 学年～5 学年）</p> <table border="1" data-bbox="513 1014 1348 1267"> <thead> <tr> <th colspan="2">年</th> <th>2011/12 年 (事業完了年)</th> <th>2014/15 年 (目標年)</th> <th>2018/19 年</th> <th>2019/20 年</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">ダディン郡</td> <td>男子</td> <td>29,816</td> <td>24,361</td> <td>18,920</td> <td>15,410</td> </tr> <tr> <td>女子</td> <td>31,940</td> <td>25,615</td> <td>19,139</td> <td>15,574</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>61,756</td> <td>49,976</td> <td>38,059</td> <td>30,984</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">ラスワ郡</td> <td>男子</td> <td>3,756</td> <td>2,638</td> <td>2,065</td> <td>1,857</td> </tr> <tr> <td>女子</td> <td>3,999</td> <td>3,014</td> <td>2,241</td> <td>1,960</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>7,755</td> <td>5,652</td> <td>4,306</td> <td>3,817</td> </tr> </tbody> </table>	年		2011/12 年 (事業完了年)	2014/15 年 (目標年)	2018/19 年	2019/20 年	ダディン郡	男子	29,816	24,361	18,920	15,410	女子	31,940	25,615	19,139	15,574	合計	61,756	49,976	38,059	30,984	ラスワ郡	男子	3,756	2,638	2,065	1,857	女子	3,999	3,014	2,241	1,960	合計	7,755	5,652	4,306	3,817	<p>出所：CEHRD 速報、EDCU ユニット長・自治体教育長・校長・SMC メンバーへの質問票・電話インタビュー</p>
年		2011/12 年 (事業完了年)	2014/15 年 (目標年)	2018/19 年	2019/20 年																																				
ダディン郡	男子	29,816	24,361	18,920	15,410																																				
	女子	31,940	25,615	19,139	15,574																																				
	合計	61,756	49,976	38,059	30,984																																				
ラスワ郡	男子	3,756	2,638	2,065	1,857																																				
	女子	3,999	3,014	2,241	1,960																																				
	合計	7,755	5,652	4,306	3,817																																				
<p>指標 2：対象地域における初等教育就学年齢にある児童の中退率が改善する。</p>	<p>達成状況：検証不能 中退率（対象郡の公立学校、1 学年～5 学年）</p> <table border="1" data-bbox="513 1346 1348 1547"> <thead> <tr> <th colspan="2">年</th> <th>2011/12 年</th> <th>2014/15 年</th> <th>2018/19 年</th> <th>2019/20 年</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">ダディン郡</td> <td>男子</td> <td>6.1</td> <td>1.6</td> <td>4.0</td> <td>3.6</td> </tr> <tr> <td>女子</td> <td>5.4</td> <td>0.7</td> <td>3.4</td> <td>2.8</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>5.8</td> <td>1.2</td> <td>3.7</td> <td>3.2</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">ラスワ郡</td> <td>男子</td> <td>8.4</td> <td>8.2</td> <td>3.6</td> <td>10.6</td> </tr> <tr> <td>女子</td> <td>7.1</td> <td>8.1</td> <td>3.3</td> <td>10.6</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>7.7</td> <td>8.2</td> <td>3.4</td> <td>10.6</td> </tr> </tbody> </table>	年		2011/12 年	2014/15 年	2018/19 年	2019/20 年	ダディン郡	男子	6.1	1.6	4.0	3.6	女子	5.4	0.7	3.4	2.8	合計	5.8	1.2	3.7	3.2	ラスワ郡	男子	8.4	8.2	3.6	10.6	女子	7.1	8.1	3.3	10.6	合計	7.7	8.2	3.4	10.6	<p>出所：CEHRD へのインタビュー、CEHRD 速報、EDCU ユニット長・自治体教育長・校長・SMC メンバーへの質問票・電話インタビュー</p>	
年		2011/12 年	2014/15 年	2018/19 年	2019/20 年																																				
ダディン郡	男子	6.1	1.6	4.0	3.6																																				
	女子	5.4	0.7	3.4	2.8																																				
	合計	5.8	1.2	3.7	3.2																																				
ラスワ郡	男子	8.4	8.2	3.6	10.6																																				
	女子	7.1	8.1	3.3	10.6																																				
	合計	7.7	8.2	3.4	10.6																																				

[フェーズ 2] プロジェクト目標及び上位目標の達成度

目標	指標	実績	
<p>（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。</p>	<p>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。 *対象（検証）郡：ソルクンプ、ドティ、ジュムラ、ルバンデヒ</p>	<p>達成状況：一部達成（継続） （事業完了時） ・終了時評価時点で、SIP の年間計画を改訂した学校の割合は、2013/14 年度の 43% から 2016/17 年度の 71% に増加した （事後評価時） ・2015 年に、100% の学校が SIP 作成ガイドブックに基づいて SIP を作成し、年間計画を改訂した。年間計画は 2018 年から 2019 年までは改訂されていたが、新型コロナウイルス感染症の影響により、2020 年に SIP5 かん計画を作成し 2021 年の年間計画を改訂した学校は 5% のみだった。</p>	<p>出所：終了時評価報告書、校長・SMC メンバーへの質問票・電話インタビュー</p>
	<p>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（予算を必要としない</p>	<p>達成状況：一部達成（一部継続） （事業完了時） ・エンドライン調査の結果によれば、サンプル校 100 校のうち 86 校が SIP で予算を必要とする活動を計画し、うち 30 校（35%）が計画していた活動の 50% を完了した。予算を必要としない活動については、74 校の</p>	<p>出所：終了時評価報告書、校長・SMC メンバーへの質問票・電話インタビュー</p>

	<p>活動80%、予算を必要とする活動50%を実施した場合、「実施した」とみなす。</p>	<p>サンプル校がSIPで計画に盛り込み、うち28校(38%)が予定した活動の80%を完了した。 (事後評価時) ・調査を行った6郡(対象(検証)郡4郡とフォローアップ郡2郡)では、インタビューによれば、予算を必要としない活動の74.2%が実施されたが、予算を必要とされる活動のうち実施されていたのは、47.5%だった。</p> <p>SIP活動の実施率</p> <table border="1" data-bbox="528 331 1289 730"> <thead> <tr> <th>実施率</th> <th>予算を必要としない活動</th> <th>予算を必要とする活動</th> <th>低予算で実施できる活動</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ダディン</td> <td>90</td> <td>26</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>ラスワ</td> <td>80</td> <td>20</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>ソルクンプ</td> <td>80</td> <td>50</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>ドティ</td> <td>57.5</td> <td>50</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>ジュムラ</td> <td>65</td> <td>50</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>ルパンデヒ</td> <td>72.5</td> <td>50</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>平均*</td> <td>74.2</td> <td>41</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td colspan="3"></td> <td>47.5**</td> </tr> </tbody> </table> <p>*各郡の実施率の平均 **ダディンとラスワについて予算を必要とする活動と低予算の活動の割合をもとに計算した数値による ラスワ 低予算の活動:20%、予算を必要とする活動:5%→4:1 ダディン 低予算の活動:20%、予算を必要とする活動:10%→2:1 (フェーズ1の継続状況の記述を参照)</p>	実施率	予算を必要としない活動	予算を必要とする活動	低予算で実施できる活動	ダディン	90	26	50	ラスワ	80	20	50	ソルクンプ	80	50	-	ドティ	57.5	50	-	ジュムラ	65	50	-	ルパンデヒ	72.5	50	-	平均*	74.2	41	-				47.5**	
実施率	予算を必要としない活動	予算を必要とする活動	低予算で実施できる活動																																				
ダディン	90	26	50																																				
ラスワ	80	20	50																																				
ソルクンプ	80	50	-																																				
ドティ	57.5	50	-																																				
ジュムラ	65	50	-																																				
ルパンデヒ	72.5	50	-																																				
平均*	74.2	41	-																																				
			47.5**																																				
	<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等の活動</p>	<p>達成状況:達成(継続) (事業完了時) ・目標値は設定されていないものの、中途退学児童と未就学児童を減らすためのSIP活動の計画・実施に関し、教員、保護者、SMCの考え方に顕著な進歩が見られた。 (事後評価時) ・計画・実施されている活動:教員とSMCメンバーによる生徒の家庭訪問、臨時教員の採用、教員による子どもにやさしい教室の整備、課題に関連した歌やゲーム等子どもの学習に関連した活動、1学年~5学年の生徒への給食の提供、女性生徒への生理用品と医薬品の提供、生徒用寮の提供等</p>	<p>出所:終了時評価報告書、校長・SMCメンバーへの質問票・電話インタビュー</p>																																				
<p>(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。</p>	<p>指標1:ASIP/AWPBでSIP策定・更新と実施にかかる予算が措置される。</p>	<p>(事後評価時)達成 ・90%の学校がSIPを作成しており、SIPの作成・改訂のためASIP/AWPBを通じて予算を配分されている。</p>	<p>出所:ASIP/AWPBデータ</p>																																				
<p>指標2:プログラム実施マニュアル(SIP策定・更新活動がPIM)で特定される。</p>	<p>指標2:プログラム実施マニュアル(SIP策定・更新活動がPIM)で特定される。</p>	<p>(事後評価時)達成 ・SIPの作成・改訂はPIMに記載されている。SIPに対する政府の支援は継続しており、地域住民とSMCの能力強化、保護者の教育、課外活動等のため初等・中等学校に補助金を配賦している</p>	<p>出所:PIMの文書</p>																																				
<p>指標3:SIP策定・実施を推進するための所定のチームが存在する。</p>	<p>指標3:SIP策定・実施を推進するための所定のチームが存在する。</p>	<p>(事後評価時)達成 ・すべての学校にSMCがあり、SMCの任務はSIPの作成・実施と定められており、SIPの最終責任は自治体と学校にあるとされている。自治体とEDCUは、要求に基づきSIPの作成を支援する</p>	<p>出所:校長・SMCメンバーへの質問票・電話インタビュー</p>																																				
<p>指標4:SIP実施に関して、DEOとリソースセンター(RC)の役割と責任が明確になる。</p>	<p>指標4:SIP実施に関して、DEOとリソースセンター(RC)の役割と責任が明確になる。</p>	<p>(事後評価時)達成 ・SIP実施に係るEDCU(旧DEO)と地方自治体管轄下の地方教育ユニットの役割と責任が規定されている。EDCUと関連機関(地方政府)は、SIP作成にあたり必要な場合は学校に助言を行う。さらに、EDCUと関連機関は取り組むべきニーズを明らかにする。</p>	<p>出所:EDCUユニット長・自治体教育長・校長への質問票・電話インタビュー</p>																																				
<p>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。</p>	<p>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。</p>	<p>(事後評価時)未達成 ・事後評価でのインタビューによれば、EDCUによるオリエンテーションに関しては、SMCメンバーの10%がEDCUによるオリエンテーションを受けているが、SMCメンバーの90%は校長からのオリエンテーションを受けたのみである。</p>	<p>出所:校長・SMCメンバーへの質問票・電話インタビュー</p>																																				
<p>指標6:SIP策定・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。</p>	<p>指標6:SIP策定・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。</p>	<p>(事後評価時)達成 ・校長能力強化研修カリキュラム(教育省(当時は国家教育開発センター、2017年2月)に関する文書によれば、SIPは、リーダーシップ能力開発研修カリキュラムとリーダーシップ能力開発研修に取り入れられて</p>	<p>出所:能力開発・研修に係る文書</p>																																				

	<p>いる。そのほかの資料として、災害リスク軽減に向けた年間実施計画作成のための研修補助教材（STM）、学校自己評価（SSA）チェックリスト、SIP 作成のための SIP 評価学校レベルワークショップ用資料があり、CEHRD のウェブサイトアップロードされ、必要に応じ活用されている。これらの資料で、SIP は、学校・教育方法・学習の改善のため計画・実施すると記載されている。</p>	
--	--	--

### 3 効率性

【フェーズ1】事業費および事業期間ともに計画内に収まった（計画比はそれぞれ97%、100%）。なお、本事業のアウトプットは計画通り産出された。よって、効率性は高い。

【フェーズ2】事業費および事業期間ともに計画を上回った（計画比はそれぞれ152%、138%）。本事業のアウトプットは計画通り産出された。事業費は、2015年の地震の後の緊急支援に関連した活動を追加したことにより、予定を超過した。事業期間は、地震後の緊急支援のニーズに対応するため、2015年に延長され、さらに、終了時評価中にGONから、予算の逼迫や政府機関の再編、また長引く地震の影響から活動が遅れていることを理由として延長の要求があり、2017年6月に再度延長された。アウトプットは予定通り産出された。地震の影響を考慮すると、効率性は中程度と判断される。

【両フェーズ】フェーズ1及びフェーズ2を合わせ、事業の効率性は中程度である（留意点も参照）。

### 4 持続性

【政策面】

【両フェーズ】第15次5か年計画（2019/20年～2023/24年）において、無料の義務教育による基礎教育を確実に提供することが戦略の1つに挙げられており、郡、コミュニティを含めたあらゆるレベルのステークホルダーの関与が言及されている。学校セクター開発計画（2016/17-2022/23）では、SIPの効果的な実施の重要性に言及しており、学校は教育プログラム実施のためにSIPを策定することとし、これを義務としている。また、CEHRDの文書とウェブサイトSIP作成ガイドブックが言及されている。

【制度・体制面】

【両フェーズ】郡・地方自治体では、職員がSIPの計画・実施を含む日々の業務を、特段の問題なく遂行している。郡・学校レベルには、学校運営を推進し本事業の活動のフォローアップを効果的に行うための十分な数の職員が配置されていないものの、CEHRDにいるプロジェクトの元カウンターパートと元スタッフによれば、州・県・地方自治体レベルで職員の数は増加している。以前は、学校運営を支援するスタッフは郡に平均15～17人だったが、現在は各郡において、地方自治体に配置される職員が20人以上おり、さらに多くの職員が配置されている郡もある。加えて、連邦政府機関の改革により、地方分権化と権限委譲が進み、地方自治体と学校にリソースがより配分されるようになったことが、学校運営を推進するうえで好ましい効果をもたらしている。

【技術面】

【両フェーズ】政府職員と校長は、特段の問題なくSMCの活動を実施し支援するために必要な技能を有している。ただし、活動は新型コロナウイルス感染症の影響を受けている。中央・郡・地方自治体レベルで研修を実施している。中央レベルでは、校長と教員向けにNCED研修パッケージ等、技能開発のためのさまざまな研修がある。郡レベルでは、郡の全校長が経験と知識を共有する機会がある。事業実施中は、教員とSMCメンバー向けに研修が行われていたが、事業完了後、連邦制度の改革と新型コロナウイルス感染症により研修の実施が困難になっており、十分な数の研修が実施されていない。校長リーダーシップ・能力強化カリキュラムにおいては、SIP作成・評価・モニタリングに関し3セッションの実施が承認されている。コミュニティレベルでは、保護者会とSMC会合が開催され、互いの知識を共有している。事業で提供されたSIP関連の資料は引き続き活用されている。

【財務面】

【両フェーズ】2021/2022年度のASIP/AWPBにより、SIPの活動を含む学校運営管理のための予算が配分されており、SIP活動のための予算は主に地方自治体から配分されている。SIPの研修・モニタリング・作成のために、CEHRDは各小学校、中学校にNR. 15,000～20,000を支給する。予算は、地域住民とSMCメンバーの能力開発、保護者教育、課外活動にも活用されている。先に述べた通り、予算を必要としない活動と比較し予算を必要とする活動の完了率が低いことから、SIPで計画された活動の実施に関しては、学校レベルでの予算の確保が懸念材料となっている。中央レベルではSIPの予算が確保されていたが、地方自治体レベルで、配分が予定通り円滑に行われていなかった。

【評価判断】

【両フェーズ】以上より、本事業は、実施機関の技術面、財務面に一部問題があり、フェーズ1およびフェーズ2を合わせ、効果の持続性は中程度である。

### 5 総合評価

本事業は、フェーズ1では、事業完了時までプロジェクト目標（学校運営の改善）を達成した。事後評価時点で、SIPの活動の完了率や保護者の満足度等、フェーズ1の事業効果は、継続しているが、上位目標（就学率と中退率）は、指標が事業の活動から乖離していたこともあり、達成されなかった。フェーズ2のプロジェクト目標（全国規模のSIP策定・実施を通じた学校運営）は一部達成され、SIPの改訂やSIP活動の実施等のフェーズ2の事業効果は一部継続している。フェーズ2の上位目標（学校運営改善に資するメカニズム）は、SIPがリーダーシップ研修に取り入れられ、SIP推進チームが機能していることから、達成された。

両フェーズの持続性については、研修、予算が不足しているなど、技術面、財務面に一部問題が見られる。効率性については、フェーズ1の事業においては、事業費、事業期間ともに計画内に収まった。フェーズ2の事業において、事業費、事業期間ともに計画を上回ったが、これは一部地震の影響によるものである。

以上より、総合的に判断すると、フェーズ1とフェーズ2を合わせた本事業は、高いと評価される。

### III 提言・教訓

実施機関への提言：

- SIPは、活動の相乗効果を高め重複の可能性を避けるよう学校を支援するための重要なツールであり基盤である。SIPを促進するため、GONは、学校の実績の改善に向け地方政府とともに調整しつつ取り組みをより進めるための重要な手段と



して、SIP が自治体教育計画を含めた各レベルの政府文書の中でさらに明確にまた具体的に記載されるよう一層の対策を講じるべきである。例えば、学校運営や生徒の学習成果においてより好ましい結果を出すことを目指し、リソースの確保や諸計画間の関連性の強化等の方策を実施する。

- 事後評価の調査では、学校で必要な予算が不足していることにより、SIP における予算を必要とする活動、さらには低予算の活動の完了率が相対的に低いことが明らかになった。これは、連邦制度の改編の時期であったため、3 層の行政区分の役割が明確でなく、そのためステークホルダーの間で混乱があったことが理由と考えられる。その結果、中央レベルで SIP の予算が確保されているにもかかわらず、地方自治体レベルで予定通り円滑に配分されなかった。したがって、SSDP と学校教育セクター計画 (SESP) に記載されている通り、連邦 (中央)・州・地方政府は引き続き、将来追加で必要になるリソースをモニタリングしつつ、SIP を学校の重要なツールとして活用していくべきである。
- CEHRD は、SIP の効果的実施を促進し生徒の成績向上に向け教員を指導するため、研修を通じた校長の能力とリーダーシップ向上のための指針を明確に定めるよう提言する。
- 地方政府は SMC の能力開発を行うことが望ましい。特に、教育の質と学習環境の改善に向けた活動実施に関する優先順位付け、計画実施に対する説明責任の遂行が求められる。

JICA への教訓：

- SIP は学校レベルでの活動の計画・実施のための有効なツールであるが、SIP の強化だけで就学率と中退率を迅速に改善するのは困難である。その意味で、フェーズ 1 の上位目標の指標は、目指す水準が高すぎたと言える。事業の効果を評価するには、計画段階において、適切で現実的な指標を設定することが重要である。事業の活動と密接に関連し、かつ事業の活動の拡大と持続を示す指標が望ましい。例えば、政府の法的措置に関連した指標、実施機関のモニタリング体制に関する指標などである。フェーズ 2 で設定したような指標は参考例になると言える。
- 事業実施中の大規模な自然災害への対応として、特にネパール等のように災害に脆弱な国においては、事業の計画段階で被害軽減のための計画を策定すべきである。
- 事業期間中における政策の大幅な変更の可能性に対し対応できる柔軟性がある事業計画を策定することが重要である。
- 本事業は、全国レベルで SIP の実施を再活性化し、学校、地方自治体、郡、連邦の各レベルで SIP の有効性に対する意識を高めるうえで、正の効果を生み出した。その結果、SIP は引き続き、現行の国家政策と国家教育計画・プログラムにおいて重要なツールとなっている。SIP プロセスの利点の例として、学校レベルのステークホルダーが集まり問題点を検討する共通基盤になっていること、円滑な実施に向け計画全体に対するオーナーシップを醸成するために学校で必要なことを明らかにできることが挙げられる。本事業により、校長と SMC メンバーの理解が醸成されていれば、SIP は生徒の学業成績の向上にもつながる可能性があることが明らかになった。SIP の促進に重要な要件として挙げられるのは、新たに任命された SMC メンバーに対する SIP のオリエンテーション、学校レベルのステークホルダーによる自分たちの問題に対する認識等である。こうしたことにより、自らのイニシアティブと入手可能なリソースに基づき、また関係機関からの最小限の財政支援を受けつつ活動を特定し実施できるようになる。さらに、地方レベル (地方自治体と EDCU) による、SIP の計画・実施のための定期的なフォローアップ会議・検討や SIP 活動のモニタリングは、持続的な SIP 活動を行うための重要なファクターである。



校長と SMC メンバーに SIP のオリエンテーションを行う EDCU 職員  
SIP オリエンテーション後の集合写真