

インドネシア国  
地方教育行政改善計画  
中間評価調査報告書

平成 19 年 8 月  
(2007 年)

独立行政法人 国際協力機構  
インドネシア事務所

|        |
|--------|
| イネ事    |
| JR     |
| 07-011 |

**インドネシア国  
地方教育行政改善計画  
中間評価調査報告書**

**平成 19 年 8 月  
(2007 年)**

**独立行政法人 国際協力機構  
インドネシア事務所**

## 序 文

インドネシアは、2008年に9年制義務教育（小学校6年+中学校3年）の完全達成を目指していますが、未だ中学校総就学率は72%にとどまっています。また、インドネシア政府や2001年に行政全体を地方分権化し、中学校教育行政も中央から県に移管されましたが、十分な移行準備過程がなく進められたため、各学校へ配分される教育予算が急減する、行政官・校長・教員間で権限が混乱し学校運営に支障が生じる等、地方の教育行政が適切に機能していない状況にあります。このため、中学校就学の地域格差是正や教育内容の質的向上などの重要課題に対し、県政府が取り組むための効果的な地方教育行政体制の確立が急務となっています。

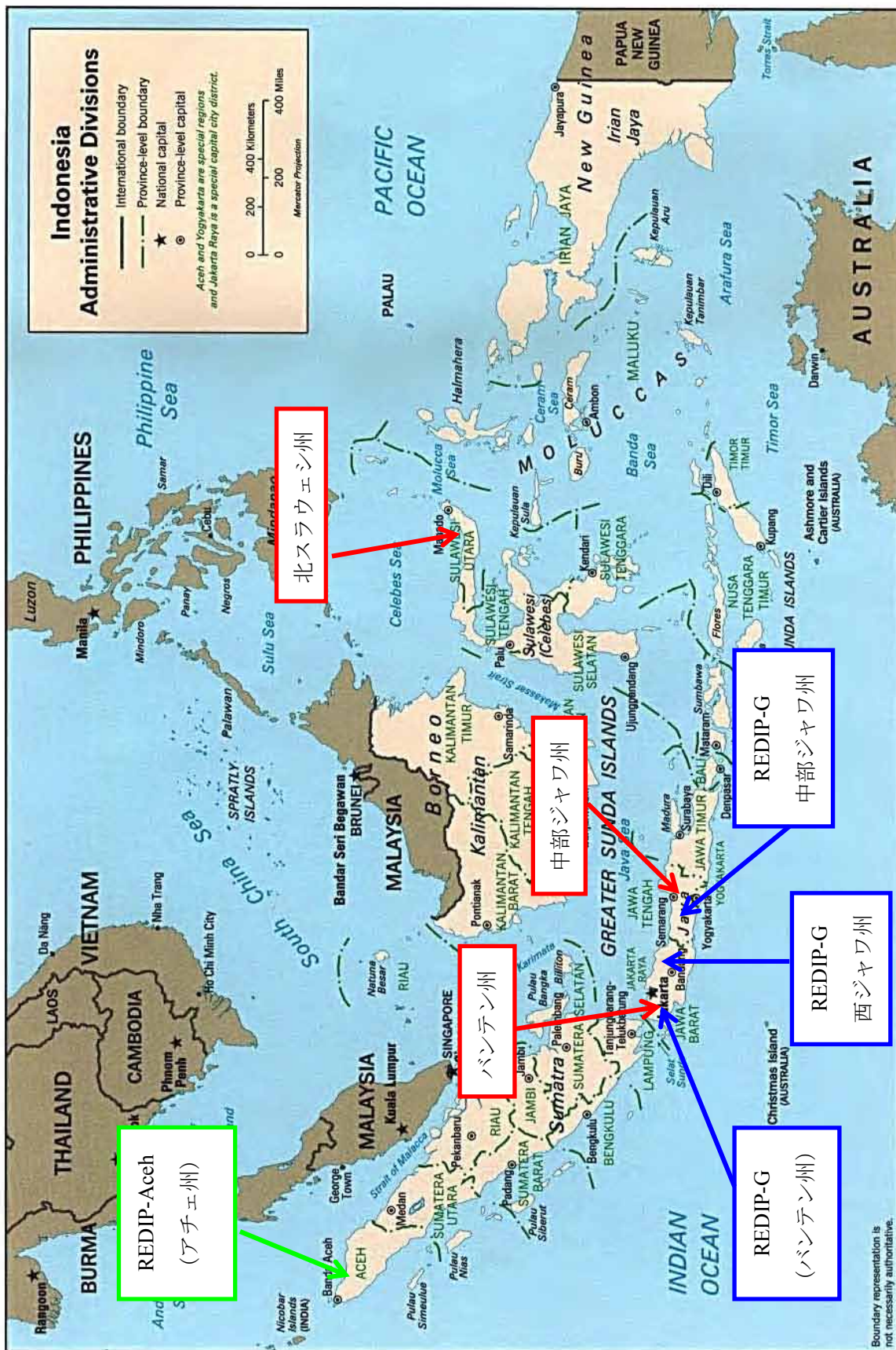
インドネシアの教育行政分権化に対し、わが国はこれまで開発調査「地域教育開発支援調査」や現地国内研修「地域教育計画立案研修」を実施し、「教育開発のプライオリティは当事者（住民・学校）が一番知っている」とのコンセプトのもと、各コミュニティや学校の個別ニーズに柔軟に対応すべく、住民／学校主体の教育改善モデル（通称 REDIP モデル）の開発と試験的導入を支援してきました。しかし、本モデルを県教育行政官が真に自律的に実施していくためには、さらなる行政能力強化と経験の蓄積が必要であり、また、開発調査で対象とした中部ジャワ州、北スラウェシ州内の一部の県である REDIP モデルの地域的拡大を図ることが今後の課題となっていました。そのため、2004年9月より「地方教育行政改善計画プロジェクト」を実施し、①開発調査サイトにおける県教育行政官の計画・監理能力強化、②中学校就学率の低い他地域に対する本モデルの展開、を内容とした活動を展開しています。

本報告書は、4年間のプロジェクト実施期間の中間点において、プロジェクトのこれまでの活動実績、カウンターパートへの技術移転の進捗状況や達成度に関し、PCM 手法に基づいて、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から日本・インドネシア側双方で中間評価を行い、評価結果と今後の活動に係る提案を取りまとめたものです。本報告書が、今後のプロジェクトの展開や類似案件の実施に広く活用されることを願います。

また、本調査団の派遣に対してご協力いただいた内外関係各機関の方々に深甚の謝意を表するとともに、引き続き一層のご支援をお願いする次第です。

平成19年8月

独立行政法人国際協力機構  
インドネシア事務所  
所長 坂本 隆



## 略 語 表

| 略語              | 正式名 (インドネシア語)   | 日本語   |
|-----------------|---|---|
| BAPPEDA         | Regional Development Planning Board(Badan Perencanaan Pembangunan Daerah)               | 地域開発企画庁   |
| BOS             | School Operational Grant(Bantuan Operasional Sekolah)                                   | 学校運営補助金   |
| COPSEP          | Community Participation in Strategic Education Planning for School Improvement (JICA)   | 地域教育計画立案研修  |
| Dinas P&K       | Provincial, District, Sub-District, Education Office (Dinas Pendidikan dan Kebudayaan)  | 郡教育事務所  |
| DPRD            | Provincial, District/City Parliament(Dewan Perwakilan Rakyat Daerah)                    | 州、県/市議会   |
| FC              | Field Consultant  | フィールド・コンサルタント                                     |
| JCC             | Joint Coordinating Committee  | 合同調整委員会   |
| Kabupaten, Kab. | Kabupaten (District)  | 県   |
| Kecamatan       | Sub-district  | 郡   |
| KIT             | Kabupaten/Kota Implementation Team  | 県・市実施チーム  |
| KKKS (K3S)      | Principal's Working Group(Kelompok Kerja Kepala Sekolah)                                | 校長研修グループ  |
| Kota            | Autonomous City   | 市   |
| MGMP            | Subject Teacher Support Program for Secondary Schools(Musyawaharah Guru Mata Pelajaran) | 教科別現職教員研修   |
| MONE            | Ministry of National Education  | 国家教育省   |
| MORA            | Ministry of Religious Affairs   | 宗教省   |
| MTs             | Islamic Junior Secondary School(Madrasah Tsanawiyah)                                    | 宗教中学校   |
| PDM             | Project Design Matrix   | プロジェクト・デザイン・マトリックス                                |
| PLT             | Provincial Liaison Team   | 州リエゾン・チーム   |
| REDIP           | Regional Education Development and Improvement Program (Sep. 2004~Aug. 2008)            | 地域教育開発支援調査  |
| REDIP1          | REDIP 1 <sup>st</sup> Phase (Mar. 1999 ~ Dec. 2001)                                     | 地域教育開発支援調査(フェーズ 1)                                |
| REDIP2          | REDIP 2 <sup>nd</sup> Phase (Jan. 2002 ~ Jan. 2005)                                     | 地域教育開発支援調査(フェーズ 2)                                |
| REDIP-G         | REDIP-Government(REDIP under the Ministry of National Education)                        | インドネシア政府(国民教育省)が REDIP をモデルとしながら、独自に 推し進めている事業を指す |
| SMP             | Junior Secondary School(Sekolah Menengah Pertama)                                       | 普通中学校   |
| TPK             | Kecamatan SMP Development Team (Tim Pengembangan SMP Kecamatan)                         | 郡中学校開発委員会   |

# 目 次

|           |  |
|-----------|--|
| 序 文       |  |
| 地 図       |  |
| 略語表       |  |
| 目 次       |  |
| 評価調査結果要約表 |  |

|                    |    |
|--------------------|----|
| 第1章 中間評価の概要        | 1  |
| 1-1. 調査団派遣の経緯と目的   | 1  |
| 1-2. 中間評価の方法       | 1  |
| 1-3. 調査団の構成        | 3  |
| 1-4. 調査日程          | 3  |
| 1-5. 調査の制限         | 4  |
| 第2章 プロジェクトの概要      | 5  |
| 2-1. 背景            | 5  |
| 2-2. 目的            | 5  |
| 2-3. 評価対象          | 5  |
| 2-4. REDIP3の枠組み    | 6  |
| 第3章 プロジェクトの進捗状況    | 8  |
| 3-1. 投入            | 8  |
| 3-2. 活動の進捗状況       | 8  |
| 3-3. アウトプットの達成状況   | 10 |
| 3-4. プロジェクト目標の達成状況 | 12 |
| 3-5. プロジェクトの実施プロセス | 13 |
| 第4章 評価結果           | 15 |
| 4-1. 妥当性           | 15 |
| 4-2. 有効性           | 16 |
| 4-3. 効率性           | 22 |
| 4-4. インパクト         | 23 |
| 4-5. 自立発展性         | 26 |
| 4-6. 結論            | 26 |
| 4-7. PDMの変更点       | 27 |
| 第5章 提言・教訓          | 29 |
| 5-1. 提言            | 29 |
| 5-2. 教訓            | 30 |

|                   |    |
|-------------------|----|
| 添付資料.....         | 33 |
| 1. 合同評価報告書.....   | 35 |
| 2. 評価グリッド.....    | 82 |
| 3. インタビュー項目票..... | 84 |

## 評価調査結果要約表

|   |   |
|---|---|
| <b>1. 案件の概要</b>   |   |
| 国名：インドネシア   | 案件名：インドネシア国地方教育行政改善計画                           |
| 分野：基礎教育   | 援助形態：技術協力プロジェクト                                 |
| 所轄部署：人間開発部  | 協力金額（中間評価時点）：613,889,850 円                      |
| 協力期間  | (R/D): 2004 年 9 月～2008 年 9 月                    |
|   | 先方関係機関：国民教育省、宗教省、対象州・県の教育事務所<br>日本側協力機関：東京工業大学等 |
| 他の関連協力：開発調査「地域教育開発支援調査、地域教育計画立案研修   |   |
| <b>1-1 協力の背景と概要</b>   |   |
| <p>インドネシアは 2008 年に 9 年制義務教育の完全達成を目指しているが、未だ中学校総就学率は 72%にとどまっている。また、インドネシアインドネシア政府は、2001 年に教育行政全体を地方分権化した。十分な移行準備過程がなく進められたため、各学校へ配分される教育予算が急減する、行政官・校長・教員間で権限が混乱し学校運営に支障が生じる等、地方の教育行政が適切に機能していない状況にあった。</p> <p>インドネシアの教育行政分権化に対し、わが国はこれまで、開発調査「地域教育開発支援調査」や、現地国内研修「地域教育計画立案研修」を実施し、各コミュニティや学校の個別ニーズに柔軟に対応すべく、住民／学校主体の教育改善モデル（通称 REDIP モデル）の開発を試験的に導入してきた。REDIP モデルの具体的特徴は、①郡中学校開発委員会、②プロポーザル方式の教育事業である。同モデルをパイロット地域に導入した結果、アクセス面では、中学校進学者の急増や中退者の減少などが多くのパイロット郡で確認された。また、質の面では、パイロット地域の中学校校長および教員による学校・授業運営の活発化、生徒の学習意欲向上などが確認された。</p> <p>対象県政府も中央政府（国民教育省）も、REDIP モデルをインドネシアの現状に適した教育支援として高く評価している。しかし、本モデルを地方教育行政官が真に自律的に実施していくためには、さらなる行政能力強化と経験の蓄積が必要である。また、REDIP モデルの地域的拡大を図るため、インドネシアは①開発調査サイトにおける地方教育行政官の計画・管理能力強化、②中学校就学率の低い他地域に対する本モデルの展開、に係る技術協力プロジェクトの実施をわが国に対し要請した。</p> <p>これを受け、本プロジェクトは、対象地域において住民／学校主体の地方教育行政システムの普及を目的として開始された。現在プロジェクト実施期間の中間点を過ぎ、本調査において中間評価を行うものとする。</p> |   |
| <b>1-2 協力内容</b>   |   |
| <b>(1) 上位目標</b>   |   |
| プロジェクト対象県の中学校教育のアクセスおよび質が向上する。  |   |
| <b>(2) プロジェクト目標</b>   |   |
| プロジェクト対象県の中学校に住民／学校主体の地方教育行政システムが普及する <sup>1</sup> 。  |   |

<sup>1</sup> インドネシア政府との間で交わされたミニッツに添付されている PDM0 の原文（英語）においては、プロジェクト目標は、「REDIP model (School-based management with community participation) is established and extended in the educational administration system at junior secondary level in the target districts/ municipalities」であり、これに対応する和訳として事前調査報告書では「プロジェクト対象県の中学校に住民／学校主体の地方教育行政システムが普及する」とされているが、より原文に近い和訳として、本報告書では「プロジェクト対象県の中学校に REDIP モデル（コミュニティ参加による学校主体の教育行政モデル）が確立し、既存の教育行政システムに融合される。」との和訳を念頭に置いている。



|  |             |           |                      |
|--|-------------|-----------|----------------------|
| <b>(3) アウトプット</b>  |             |           |                      |
| 1. 中部ジャワ州ブレベス県、ペカロンガン県、北スラウェシ州ビトゥン市において、県行政官により住民／学校主体の地方教育行政が実施される。 |             |           |                      |
| 2. バンテン州セラン県、パンデグララン県で、各県の社会ニーズに応じた住民／学校主体の地方教育行政モデルが開発される。          |             |           |                      |
| <b>(4) 投入（中間評価時点）</b>  |             |           |                      |
| <b>【日本側】</b>   |             |           |                      |
| 専門家派遣  | 9名（57.28人月） | 機材供与      | 2,885,000円           |
|  |             | ローカルコスト負担 | 円                    |
| 研修員受入  | 11名（5.5人月）  | その他       | 円                    |
| <b>【相手国側】</b>  |             |           |                      |
| カウンターパート配置   | 23名         | 機材購入      |                      |
| 土地・施設提供  |             | ローカルコスト負担 | 1億3727円（104億4671ルピア） |
| その他  |             |           |                      |

## 2. 評価調査団の概要

|      |   |           |
|------|---|-----------|
| 調査者  | (担当分野：氏名 職位)                                |           |
|      | (1) 団長/総括：花里 信彦（JICA インドネシア事務所 次長）          |           |
|      | (2) 教育政策：水野 敬子（JICA 国際協力総合研修所 国際協力専門員）      |           |
|      | (3) 教育評価：菅原 貴之（JICA 人間開発部第1グループ基礎教育第1チーム職員） |           |
|      | (4) 評価分析：喜多 桂子（グローバルリンク・マネジメント（株））          |           |
|      | (5) 協力企画：館山 丈太郎（JICA インドネシア事務所 所員）          |           |
| 調査期間 | 2006年11月12日～11月29日                          | 評価種類：中間評価 |

## 3. 評価結果の概要

### 3-1 実績の確認（アウトプットの達成度）

(1) アウトプット1  
 本アウトプットは、継続県を対象としたものである。県教育行政官（KIT および指導主事）を対象にしたファシリテーション研修がインドネシア人コンサルタントを講師として実施され、研修後はインドネシア人コンサルタントが指導主事に OJT を実施している。県教育行政官の多くは、REDIP のコンセプトを理解し、プロポーザル事業におけるマネジメントサイクルの各業務を独力で実施できると自己評価をしていることから一定の成果は認められるが、JICA 専門家チームは今後更なる能力強化が必要であるとの見解である。

(2) アウトプット2  
 本アウトプットは、新規県を対象としたものである。新規県における REDIP モデルの確立の状況については、すべての対象郡をカバーする数の郡中学校開発委員会（TPK）が設立されていることおよび、REDIP に関する広報活動やファシリテーション研修もこれまでに各県 12 回実施されるなど、モデル確立のための基盤は整えられつつある。

### 3-2 評価結果の要約

#### (1) 妥当性

上位目標およびプロジェクト目標は、インドネシアの教育政策、日本の対インドネシア政策、現地ニーズに照らし合わせて整合性が認められる。教育は、インドネシアの国家政策上の優先分野であ

り、新国家教育開発戦略計画（National Education Development Strategic Plan：2005-2009）では、2009年までに総就学率および粗就学率をそれぞれ 96.6%および 69.9%に増加するとの目標が設定されている。REDIP の上位目標は、こうした国家開発政策/戦略に沿ったものである。また、プロジェクト目標も、地方分権化政策の一環としての、コミュニティ参加による学校を主体とした運営に関する国家政策に沿ったものである。

上位目標およびプロジェクト目標は、日本の教育分野に関する上位計画である「基礎教育に関する成長とイニシアティブ（Basic Education Growth and Initiatives：BEGIN）との整合性も認められる。プロジェクトは直接的（短期的）には「マネジメントの改善」に、また、間接的（長期的）には「質の改善」に貢献するものであり、両者は共に BEGIN の優先分野である。また、プロジェクトは日本の対インドネシア援助政策との整合性もある。対インドネシア国別援助計画（外務省）では、教育は優先分野の1つとされており、とりわけ、地方教育行政の改善、教育の質の改善（教員の質と学校運営の改善）、教育のアクセスの向上、がその重点とされている。さらに、JICA の対インドネシア援助戦略では、教育分野では中等教育に重点が置かれており、地方教育行政の能力強化と学校運営の改善を通じて教育のアクセスの向上と質の改善を援助の目的としている。

インドネシアの教育政策における最優先事項は、9年間の義務教育の達成である。本プロジェクトはアクセスの向上よりも質の向上にその重点が置かれているものの、上位目標にも示されているように、アクセスの改善にも貢献するものである。プロジェクト対象県の総就学率は、比較的低い地域が選択されていることから、長期的にはプロジェクトの実施はアクセスの向上に貢献することが期待されるものである。

## (2) 有効性

プロジェクトは目標達成に向けて順調に進捗している。プロポーザル事業において、透明性とアカウンタビリティを伴う資金配賦のメカニズムはほぼ完成している段階にある。他方、プロポーザルの質の確保と地方行政官のキャパシティ・ディベロップメントが今後の課題である。資金投入によって実施される活動が教育の質の向上に繋がるものとなるためには、計画策定からモニタリング・評価に至る一連のサイクルをマネジメントする県行政官の能力の育成が不可欠であり、特に問題分析に始まる計画策定プロセス（プロポーザル策定に係るファシリテーションとプロポーザルの審査）は重要である。

中間評価では、プロジェクト目標として示されている「REDIP モデルが確立した」とする指標を改めて設定した上で指標に基づき評価を行った。「モデルが確立された」とする指標として、(1) 各ステークホルダーを結ぶメカニズムが確立されていること、(2) 各ステークホルダーが REDIP マネジメントサイクルを独自で実施できる能力を身に付けていること、とした。(1)については、学校とコミュニティを結ぶメカニズムは、TPK が設立されており順調に機能しているが、地方教育行政（県）と現場（学校/住民）を結ぶメカニズムとして当初予定していた指導主事への技術移転の状況に問題がみられる。(2)については、KIT は財政面のマネジメント能力はあると見なされるが、特に計画策定に関するファシリテーションのスキルが不十分である。TPK については、継続県では全般的に能力を習得しているようであるが、新規 2 県については、特にプロポーザル策定能力の向上が今後の課題として挙げられる。

## (3) 効率性

日本側の投入は総じて効果的に活用されている。特に、プロポーザル事業の JICA 負担分を徐々に減少させ、継続県についてはプロジェクト終了までに全額県負担とすること、および新規県による継続県へのスタディ・ツアーを実施する点にプロジェクトの効率性を高める工夫が見られる。他方、プロジェクトの実施を、開発調査時より REDIP の活動に係わってきたインドネシア人コンサルタントを中心として行うとの実施体制は、プロジェクトを円滑に進める上では評価できるものであるが、

インドネシア人コンサルタントは技術移転の対象となるカウンターパートではなく、プロジェクト終了後にインドネシア側に引き続き活用される確証もないことから、こうした人材に長年に渡って投入を続けることは、カウンターパートのキャパシティ・ディベロップメントを主な目的とする技プロの観点からは必ずしも望ましい方法とは言い難い。インドネシア人コンサルタントによる技術移転の対象として指導主事が位置づけられているが、指導主事の巻き込みは順調とは言えない状況にある。

#### (4) インパクト

入手データからは、プロジェクトによるインターベンションと総就学率の変化との間に因果関係は認められないが、中退率の減少には貢献しているようである。他方、プロジェクトが2006年2月～4月に実施した中間調査（インパクト調査）をベースライン調査時と比較すると、生徒の学習達成度、教員のパフォーマンス、学校運営等、教育の質の向上を測る指標に一定の向上が見られる。

予期せぬインパクトとしては、2005年度にインドネシア政府の予算によってREDIP-Gが開始されたことが挙げられる。REDIP-Gの主な目的の1つは、従来のREDIPモデルが既存のインドネシアのシステムにおいて有効に機能するかを検証することであり、プロジェクト終了に向けて自立発展性確保の観点から、今後は本プロジェクトとのコーディネーションが望まれる。

#### (5) 自立発展性

政策的、財政的、組織的な自立発展性の見込みは、継続県であるビトゥンおよびブレベスにおいては高いが、ペカロンガンについては、県教育事務所のイニシアティブとオーナーシップの強化が必要である。新規県についてはプロポーザル事業開始後間もないが、自立発展性の確立に向けて順調に進展している。他方、技術面での自立発展性については、対象県すべてにおいて、地方行政官とその他の主要ステークホルダーに対するキャパシティ・ディベロップメントのための一層の努力を要する。

### 3-3 効果発現に貢献した要因

#### (1) 計画内容に関すること

プロポーザル事業における学校およびTPKへのブロックグラント配賦の県負担分をプロジェクト終了に向けて徐々に増加させる方法は、インドネシア側のコミットメントとイニシアティブを喚起するのに有効である。

新規県による継続県へのスタディ・ツアーは、経験を共有することによって新規県におけるプロジェクト実施に活かそうとする試みであり、効率的かつ効果的な方策であると言える。

#### (2) 実施プロセスに関すること

開発調査の頃よりローカルコンサルタントとして実質的にプロジェクトの活動を担ってきたインドネシア人コンサルタントを引き続き本技プロでも採用することで、継続県におけるプロジェクトの実施が円滑に行われている。

### 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

本技プロを開始するにあたって、「REDIPモデル」の定義およびプロジェクト目標の解釈に関する見解がプロジェクト関係者間で必ずしも統一されていなかった。また、設定された指標は、明確さ、入手可能性、内容の適切性などの観点から不十分なものもみられる。

計画当初は、プロジェクト終了後にREDIP実施の中心的役割を担う現地人材として、指導主事が選定され、インドネシア人コンサルタントによる技術移転の対象とされてきたが、中間評価時点に

においてそのフィジビリティが疑問視されていることが明らかになる等、ベースライン調査の不十分さは否めない。

## (2) 実施プロセスに関すること

プロジェクト初年度（2004年9月～2005年8月）とREDIP2（2002年1月～2005年3月）の終了時期に半年間の重複があったこと、および2005年4月～6月には緊急支援の一環としてREDIP-Acehが実施されたこともあり、JICA 専門家チームは本技プロの当初PDM0にはない業務を同時並行で実施していた。

2005年度に、中部ジャワ州においてJICA 負担分のプロポーザル事業費が凍結され、その後の対応の確定にも時間を要した結果、2006年春に予定されていた技術交換事業が見送られた。

PDM およびプロジェクト運営計画（Plan of Operation）はプロジェクト実施およびモニタリングのツールとしてほとんど活用されていない。

## 3-5 結論

本調査では、本プロジェクトがインドネシアの政策と整合性を保っており、妥当性が高いことを確認した。また、PDM に記述された活動、成果、プロジェクト目標は概ね実施中であり、一部については達成していることも確認した。REDIP 活動のオーナーシップの移管を進める上で、中部ジャワ州の対象県では、JICA のミニッツに規定されたとおり、県側の資金分担率が増加していることは特筆すべき成果であると言える。

しかしながら、REDIP3 が今後の REDIP モデル現地化の参照モデルとなることを鑑みると、品質保証の仕組みの構築、フィールドコンサルタントの役割の移譲、REDIP-G に対する技術支援など、いくつかの重要な課題が未解決である。

1年半ほどある本プロジェクトの残りの期間、日本人専門家チームとカウンターパートは、前期中等教育の質の向上のために、共同で包括的なモデルの構築とREDIP型プロジェクトの現地化への道筋を付けることに取り組む必要がある。

## 3-6 提言

本調査結果を踏まえ、プロジェクト目標の達成に向けて、以下の点を考慮しつつ、実施強化を図ることを提言する。

### (1) カウンターパート、ローカルコンサルタントおよび主要関係者との改訂版 PDM 共有の徹底

PDM および PO が、プロジェクト目標の達成に向けての進捗をモニターする共通のツールとして有効に活用されるよう、カウンターパート、インドネシア人コンサルタントおよび主要なステークホルダーは、改訂されたPDMに関して十分理解することが求められる。

### (2) 各県における REDIP 現地化促進への支援

現地化を促進するためには、REDIP モデルが各県の地方教育行政システムの中に十分統合されることが肝要であり、そのためには、制度、組織、人材、地理的あるいは教育的特徴や制約要因などを含む各県の特殊性に対応させる必要がある。そのためには、専門家チームによる技術支援のもとに、各県C/P および主要関係者により、以下の作業を早急に行う必要がある。

1. 現地化に向けた問題・目的分析（制度、組織、財政、人材等）の実施
2. 1.の分析に基づいた現地化のための各県アクションプランの策定

### (3) 質の確保に向けた国民教育省との連携強化

プロポーザル事業が教育の質的改善に貢献するためには、プロポーザルの質の確保が肝要であり、

そのための教育行政官の能力開発が課題となっている。この点においては、教育の質向上のために、学校、TPK、県教育行政が、プロポーザル事業における各サイクル（形成、審査、実施、モニター、評価）にて、それぞれの役割を効果的に果たすための最低基準を設定する必要がある。具体的には、プロポーザル内容の適正を審査するための簡易なチェックリストをカウンターパートと共同開発し、同チェックリストの活用推進を提案する。

また、REDIP 型プロジェクトの普及推進においては、REDIP3 の経験、教訓、成果を十分に生かした REDIP-G の質的改善への貢献が重要となる。そのためには、専門家チームと REDIP-G を中心とした国民教育省との調整メカニズムを確立・強化することが肝要であり、定期的な情報共有の機会の確保等の対応が必要。インドネシアの既存システムの中で、基礎教育の質とアクセス改善のために REDIP が効果的に普及していくためには、技プロ終了時までには、専門家チーム、C/P、国民教育省の共同作業により、REDIP3 および REDIP-G 双方により作成されたツール（マニュアル、ガイドライン、指標など）全てが分析され、普及のためのより効果的なツールとしての統合、改定が求められる。

#### (4) 政治的リーダー等への REDIP の有効性に関するアドボカシー

これまでの実績、経験から、着実な現地化推進のための主要な鍵となる地方政府の予算面でのコミットメントを確保、増強するためには、REDIP 型プロジェクトの有効性を効果的に広報し、政治的な関心を喚起することが不可欠であることが示された。引き続き、カウンターパートと共に、政治家へのアドボカシーを推進、強化することが肝要である。

#### (5) 関係者における多様な手段を通じた経験の共有

異なる地域やレベル（県、州、国）に属する主要な関係者の間で、プロジェクト実施におけるグッドプラクティス、戦略、課題を共有することは、彼らの間で健全な競争原理の波及効果を創出するのに効果的であることが示された。従って、様々なステークホルダーに配布されてきたニュースレターに加えて、情報共有や相互学習のために、定期的な会合（異なるレベルにおける進捗レビューワークショップ等）を含めた様々な方法を試みることを提言する。

### 3-7 教訓

(1) インドネシアにおいても REDIP を実施するに当たっては、郡レベルが適切な大きさである。また、対象となる学校も普通中学校だけではなく、マドラサも巻き込むことによって、教育の質の全体的な向上が図られた。

(2) ブロックグラントの配賦時期は、インドネシアの学校年度に合わせて適切に配賦される必要がある。また、配賦の遅延は学校に直接の影響を与えることから、計画された時期に確実に配賦されることが望ましい。

(3) ブロックグラントは直接郡 TPK や学校に配賦されるため、現場レベルで事業を実施する関係者は資金配賦・活用に注視するため、REDIP を実施するそもそもの目的や意義などを見失いがちである。関係者間で本来の実施目的や意義などを適宜確認・共有しておく必要がある。

(4) プロジェクトの進捗にあわせ、PDM の改訂作業を適切に実施し、関係者間でプロジェクト全体の目的や方向性を共有すべきである。

(5) 業務指示書の作成にあたっては、PDM の論理構成を十分踏まえるとともに、各年次の成果や活動などを明記することが望ましい。

## 第1章 中間評価の概要

### 1-1 調査団派遣の経緯と目的

本プロジェクトは2004年9月14日より開始され、4年間の計画で実施されている。プロジェクトを開始してから中間点が過ぎ、2006年11月12日から2006年11月28日にかけて、インドネシア側と合同でプロジェクトを評価すべく、中間評価調査団が派遣された。調査団の派遣目的は以下のとおりである。

- (1) プロジェクトへの投入と行われた活動、それらに基づく目標の達成状況を確認・評価する。
- (2) 残りの期間でプロジェクトを効率的に実施するために、現在の課題・問題点などを明らかにする。
- (3) 残りの期間、プロジェクトが効果的に実施されるための改善策などを提言する。

### 1-2 中間評価の方法

#### 1-2-1 ログフレーム<sup>1</sup> (PDM) による評価手法

本評価調査は、『JICA 事業評価ガイドライン (2004年1月：改訂版)』に基づき、ログフレームを用いた評価手法に則って実施した。『JICA 事業評価ガイドライン』による評価は、以下のとおり、4つの手順で構成されている。

- ① プロジェクトの計画を論理的に配置したログフレームあるいはプロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) を事業計画として捉え、評価デザインを確定する。
- ② いくつかのデータ収集方法を通じ入手した情報をもとに、プロジェクトの現状を、実績・実施プロセス・因果関係の観点から把握・検証する。
- ③ 「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」「自立発展性」の5つの観点(評価5項目)から、プロジェクトの成果(アウトカム)を評価する。
- ④ 上記①から③を通じ、プロジェクトの成否に影響を及ぼした様々な要因の特定を試み、プロジェクトの残りの実施期間の活動に対しての提言と、インドネシア側および日本側双方のその他案件に対する教訓を抽出する。

なお、本評価手法において活用される PDM の構成要素の内容は表 1-1 に示す。

表 1-1 PDM の構成要素

|           |  |
|-----------|--|
| 上位目標      | プロジェクトを実施することによって期待される長期的な効果。プロジェクト終了後3年～5年程度で対象社会において発現する効果 |
| プロジェクト目標  | プロジェクト実施によって達成が期待される、ターゲットグループや対象社会に対する直接的な効果                |
| アウトプット    | プロジェクト目標達成のためにプロジェクトが生み出す財やサービス                              |
| 活動        | アウトプットを産出するために、投入を用いて行う一連の具体的な行為。                            |
| 指標        | プロジェクトのアウトプット、目標および上位目標の達成度を測るもので、客観的に検証できる基準                |
| 指標データ入手手段 | 指標を入手するための情報源  |
| 外部条件      | プロジェクトでコントロールできないが、プロジェクトの成否に影響を与える外部要因                      |

<sup>1</sup> 以前の JICA 事業評価ガイドラインでは、ロジカルフレームワークのことをプロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix: PDM) と呼んでおり、また当プロジェクト関係者の間でも、PDM という呼称の方が認知されていることから、本報告書ではログフレームを PDM という呼び方で統一する。

|      |  |
|------|--|
| 前提条件 | プロジェクトが実施される前にクリアしておかなければならない条件              |
| 投入   | プロジェクトのアウトプットを産出するために必要な資源（人員・資機材・運営経費・施設など） |

出所：プロジェクト評価の手引き（JICA 事業評価ガイドライン）、2004 年 2 月

更に、当プロジェクトの評価に適用される評価 5 項目の各項目の定義は下表 1-2 のとおりである。

表 1-2 評価 5 項目の定義

| 評価 5 項目 | JICA 事業評価ガイドラインによる定義   |
|---------|--|
| 妥当性     | プロジェクトの目指している効果（プロジェクト目標や上位目標）が受益者のニーズに合致しているか、問題や課題の解決策として適切か、相手国と日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当か、公的資金である ODA で実施する必要があるかなどといった「援助プロジェクトの正当性・必要性」を問う視点。 |
| 有効性     | プロジェクトの実施により、本当に受益者もしくは社会への便益がもたらされているのか（あるいはもたらされるのか）を問う視点。   |
| 効率性     | 主にプロジェクトのコストおよび効果の関係に着目し、資源が有効に活用されているか（あるいはされるか）を問う視点。  |
| インパクト   | プロジェクトが実施によりもたらされる、より長期的、間接的効果や波及効果を見る視点。この際、予期しなかった正・負の効果・影響も含む。  |
| 自立発展性   | 援助が終了しても、プロジェクトで発現した効果が持続しているか（あるいは持続の見込みはあるか）を問う視点。   |

出所：プロジェクト評価の手引き（JICA 事業評価ガイドライン）、2004 年 2 月

## 1-2-2 データ収集方法

本評価調査では、評価分析のために定性的・定量的データを以下の方法で収集した。

### (1) 既存資料レビュー

- インドネシア共和国地域教育開発支援調査フェーズ 2 (REDIP2) 最終報告書 (2005 年)
- インドネシア共和国地方教育改善プロジェクト実施協議報告書 (2004 年)
- 第 1 次～第 2 次事前評価調査報告書 (2004 年)
- ベースライン調査報告書 (2005 年)
- インドネシア国地方教育行政改善計画プロジェクト事業進捗報告書 1～4
- プロポーザル事業報告書 I、II
- 中間調査報告書 (2005 年)
- 業務完了報告書 (第 1 年次、第 2 年次)
- モニタリングに関する報告書
- JCC に関するミニッツ

### (2) 主要ステークホルダーへのインタビュー

- 日本人専門家
- 教育省職員
- 宗教省職員
- 州教育事務所職員 (全対象州)
- 県教育事務所職員 (KIT および指導主事) (全対象県)

- TPK メンバー
- 学校長、教師
- インドネシア人コンサルタント

(3) 学校（公立学校、私立学校、宗教学校）での直接観察

### 1-3 調査団の構成

| 担当分野  | 氏名     | 所属                           |
|-------|--------|------------------------------|
| 団長/総括 | 花里 信彦  | JICA インドネシア事務所 次長            |
| 教育政策  | 水野 敬子  | JICA 国際協力総合研修所 国際協力専門員       |
| 教育評価  | 菅原 貴之  | JICA 人間開発部第1グループ基礎教育第1チーム 職員 |
| 評価分析  | 喜多 桂子  | グローバルリンク・マネジメント(株)           |
| 協力企画  | 館山 丈太郎 | JICA インドネシア事務所 所員            |

### 1-4 調査日程

| 月日/曜日   | 花里団長/館山団員  | 水野団員         | 菅原団員 | 喜多団員                               |
|---------|--|--------------|------|------------------------------------|
| 11/12 日 |  |              |      | 移動（東京→ジャカルタ）                       |
| 11/13 月 |  |              |      | 現地調査実施（北スラウェシ州ビトゥン市、中部ジャワ州ブレベス県など） |
| 11/14 火 |  |              |      |                                    |
| 11/15 水 |  |              |      |                                    |
| 11/16 木 |  |              |      |                                    |
| 11/17 金 |  |              |      |                                    |
| 11/18 土 |  |              |      |                                    |
| 11/19 日 | 資料整理   | 移動（東京→ジャカルタ） | 資料整理 |                                    |
| 11/20 月 | 午前：JICA インドネシア事務所、国民教育省初中等教育管理総局、宗教省イスラム教育マドラサ総局 表敬<br>午後：移動（ジャカルタ→スマラン（GA242））、スマラン→ペカロンガン  |              |      |                                    |
| 11/21 火 | 午前：ペカロンガン県知事表敬、同県教育局聞取調査、同県内 TPK 聞取調査<br>午後：移動（ペカロンガン→スマラン）、移動（スマラン→ジャカルタ（GA245））            |              |      |                                    |
| 11/22 水 | 午前：バンテン州教育局聞取調査、セラン県教育局、同県 TPK 聞取調査<br>午後：移動（セラン県→パンテグララン県（水野団員、喜多団員））、移動（セラン県→タンゲラン県（館山団員）） |              |      |                                    |
| 11/23 木 | 午前：団内協議/評価グリッド、PDM 修正作業<br>午後：団内協議   |              |      |                                    |
| 11/24 金 | 午前：団内協議/評価グリッド、PDM 修正作業<br>午後：国民教育省初中等教育総局長との協議  |              |      |                                    |
| 11/25 土 | 資料整理   |              |      |                                    |
| 11/26 日 | 午前：団内協議<br>午後：資料整理   |              |      |                                    |
| 11/27 月 | 午前：団内協議<br>午後：国民教育省 REDIP 担当者との打合せ   |              |      |                                    |



|       |   |                               |  |
|-------|---|-------------------------------|--|
| 11/28 | 火 | 午後：ミニッツ署名、日本大使館報告、BAPPENAS 報告 |  |
|       |   |                               | 午後：移動（ジャカルタ→バンドン）<br>※引き続き前期中等理数科教員研修強化のモニタリングを実施） |
| 11/29 | 水 |                               | 午前：東京着   |

### 1-5 調査の制限

本中間評価では評価に必要な情報収集の手段として、日本人専門家および主要カウンターパートへの質問票の配布は実施せず、代わりに、カウンターパートに対しては事前にインタビュー項目票を配布した上で現地でのインタビューを通じて情報収集を行った。これは、現地調査前の事前調査期間が通常よりも短期間であったことから、質問票の現地語への翻訳および回答の日本語あるいは英語への翻訳に要する時間がないと判断されたためである。日本人専門家に対しては事前に質問票あるいはインタビュー項目票は作成せず、現地入り後のインタビュー等によって情報収集を試みた。

現地調査に関しては、限られた調査期間ではありながら、プロジェクト側の意向を尊重し、プロジェクトのすべての対象県を訪問、視察した。プロジェクトの全体像を把握するには有効であった反面、JICA 専門家チームおよび教育省との十分な協議を経ないままの対象県の訪問・視察となったことは、少なからず、その後の情報収集および合同報告書の作成プロセスに影響を及ぼした。

## 第2章 プロジェクトの概要

### 2-1 背景

インドネシアは2008年に9年制義務教育の完全達成を目指しているが、未だ中学校総就学率は72%にとどまっている。また、インドネシア政府は、2001年に教育行政全体を地方分権化した、十分な移行準備過程がなく進められたため、各学校へ配分される教育予算が急減する、行政官・校長・教員間で権限が混乱し学校運営に支障が生じる等、地方の教育行政が適切に機能していない状況にあった。

インドネシアの教育行政分権化に対し、わが国はこれまで、開発調査「地域教育開発支援調査」や、現地国内研修「地域教育計画立案研修」を実施し、各コミュニティや学校の個別ニーズに柔軟に対応すべく、住民／学校主体の教育改善モデル（通称 REDIP モデル）の開発を試験的に導入してきた。REDIP モデルの具体的特徴は、①郡中学校開発委員会（Tim Pengembangan SMP Kecamatan: TPK）、②プロポーザル方式の教育事業である。同モデルをパイロット地域に導入した結果、アクセス面では、中学校進学者の急増や中退者の現象などが多くのパイロット郡で確認された。また、質の面では、パイロット地域の中学校における校長および教員による学校・授業運営の活発化、生徒の学習意欲向上などが確認された。

対象県政府も中央政府（国民教育省）も、REDIP モデルをインドネシアの現状に適した教育支援として高く評価している。しかし、本モデルを地方教育行政官が真に自律的に実施していくためには、さらなる行政能力強化と経験の蓄積が必要である。また、REDIP モデルの地域的拡大を図るため、インドネシアは①開発調査サイトにおける地方教育行政官の計画・管理能力強化、②中学校就学率の低い他地域に対する本モデルの展開、に係る技術協力プロジェクトの実施をわが国に対し要請した。

これを受け、本プロジェクト「地方教育行政改善計画」は、対象地域において住民／学校主体の地方教育行政システムの普及を目的として、2004年9月から4年間実施する技術協力プロジェクトとして開始された。

### 2-2 目的

本プロジェクトでは、開発調査の成果を踏まえ、REDIP モデルの定着に向けた、県／市教育局の行政官をはじめとした REDIP の実施に係る関係者の人材育成を目的としている。なお、本プロジェクトのプロジェクト目標等詳細は、前述「表 1-1 PDM の構成要素」を参照願いたい。

### 2-3 評価対象

現行の PDM0（合同評価報告書の添付 7 参照）によれば、プロジェクトは2つのコンポーネントで構成されている。コンポーネント 1（通常の PDM ではアウトプット 1 に相当）は、前フェーズ（開発調査時）から継続して対象とされていた県であり、コンポーネント 2（通常の PDM ではアウトプット 2 に相当）は、本フェーズ（REDIP3）において新たに対象となった新規県である。

表 2-1 REDIP3 の対象 (2006 年 7 月現在)

|          | 州      | 県／市        | 対象郡数       | 対象となる学校 | 対象校数       |
|----------|--------|------------|------------|---------|------------|
| アウトプット 1 | 北スラウェシ | ビトゥン       | 5 (5 郡中)   | すべての中学校 | 26         |
|          |        | 中部ジャワ      | ブレバス       |         | 17 (17 郡中) |
|          | ペカロンガン | 19 (19 郡中) | 86         |         |            |
| アウトプット 2 | バンテン   | セラン        | 14 (32 郡中) |         | 142        |
|          |        | バンデグラ      | 10 (26 郡中) |         | 91         |
| 計        |        |            | 65 (99 郡中) | -       | 524        |

出所: 第 2 年次業務完了報告書 (2006 年 7 月)

REDIP3 の対象ではないが、インドネシア政府が 2005 年 3 月から自主的に実施しているプログラムとして REDIP-G(REDIP-Government)がある。ジャカルタ近郊の 3 つの県における 9 郡を対象とし、TPK(Tim Pengembangan SMP Kecamatan)および学校に配賦されるブロックグラント等実施に必要な全経費は、国家教育省小中等教育総局予算で賄われている。REDIP-G の主な目的は、(a)現行のインドネシア行政システムにおいて、県行政官によって REDIP モデルが効果的に実施し得るかを検証すること、および (b)中学校の総就学率が低い地域において就学率を向上させること、である。REDIP-G の対象となる活動は、教育のアクセスの改善、質の向上、マネジメントの強化に関連するものである。

JICA 専門家チームは、REDIP-G の計画・準備段階において技術支援を行った。REDIP-G は本評価調査の対象ではないが、REDIP3 のインパクトおよび自立発展性の観点から分析の対象とした。

表 2-2 REDIP-G の対象 (2006 年 7 月現在)

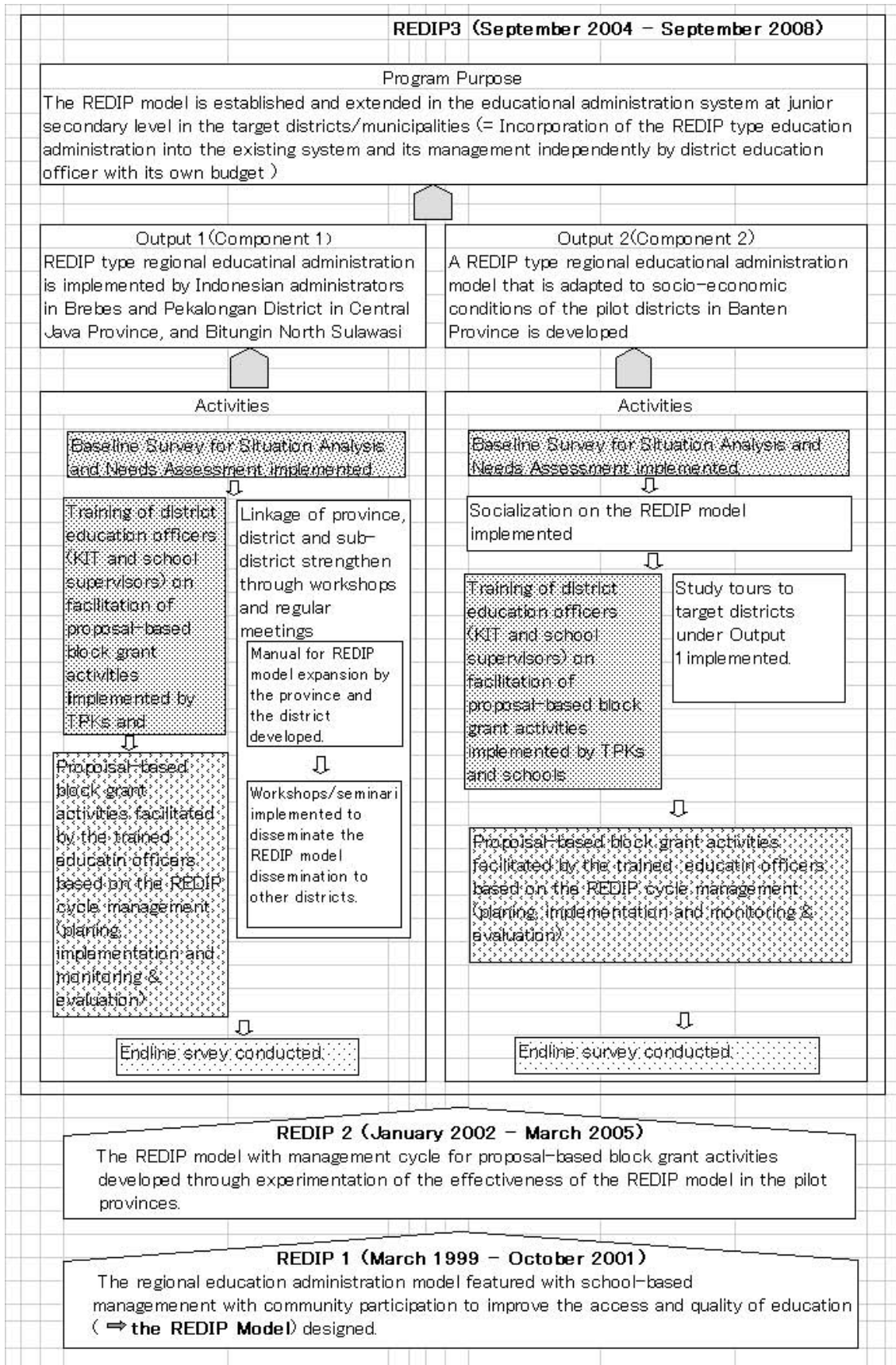
|         | 州    | 県/市   | 対象郡数      | 対象となる学校              | 対象校数 |
|---------|------|-------|-----------|----------------------|------|
| REDIP-G | 西ジャワ | ボゴール  | 3 (40 郡中) | 非常に高い水準の学校を除くすべての中学校 | 30   |
|         |      | ブカシ   | 3 (23 郡中) |                      | 62   |
|         | バンドン | タンゲラン | 3 (26 郡中) |                      | 131  |
| 計       |      |       | 9 (89 郡中) | -                    | 126  |

出所: 第 2 年次業務完了報告書 (2006 年 7 月)

#### 2-4 REDIP3 の枠組み

本評価対象となる REDIP3 の枠組みは図 2-1 に示す通りである。図には前フェーズ (開発調査 I および II) も含む。

図 2-1 評価対象プロジェクトの枠組み2



<sup>2</sup> REDIP3 の PDM0 および REDIP 関連文書を基に調査団が作成。図は合同評価報告書（英文）のまま。

## 第3章 プロジェクトの進捗状況

### 3-1 投入

#### (1) 日本側

日本側の投入は、インドネシア国民教育省（Ministry of National Education: MONE）と JICA が署名を交わした R/D、および REDIP3 対象県／市と JICA が署名を交わしたミニッツに基づいて実施されている。プロジェクト開始から 2006 年 10 月までの間、9 人の日本人専門家が派遣されている（添付資料 1 ANNEX-1 を参照）。カウンターパート研修については、2005 年度に 3 人を本邦に受け入れ、2006 年度には 8 人の受入を予定している（同 ANNEX-2 を参照）。機材供与については同 ANNEX-3 を参照されたい。ブロックグラントについては、上記ミニッツに基づいて配賦されている。2006 年 10 月までに配賦されたブロックグラントの総額は 157 億 4541 万ルピアとなっている（同 ANNEX-4 参照）。2006 年度上半期（2006 年 1 月～6 月）には、事業の進捗を損ないかねない問題が発生した。具体的にはこの間の資金配賦が 2 回に分割されたため、学校、郡中学校開発委員会（Tim Pengembangan SMP Kecamatan: TPK）とも事業および会計報告を 2 度行う必要性が生じ、よってプロポーザル活動の実施期間が短縮された。しかしながら、活動は概ね当初計画どおりに実施され、大事には到らなかった。また、REDIP の事業を促進するためにフィールドコンサルタント(Field Consultant: FC)が配置されており、2004 年から 2005 年には 25 人、2006 年には 25 人、2006 年から 2007 年には 22 人配置されている。

#### (2) インドネシア側

インドネシア側からの投入も、上記 R/D およびミニッツに基づき実施されている。カウンターパートの配置状況については添付資料 1 の ANNEX-5 を参照されたい。ブロックグラントのカウンターパート予算は上記ミニッツに基づき配賦されている（同 ANNEX-6 参照）。バンテン州のセラン県およびパンテグララン県については REDIP3 の新規対象県であり、中間評価時点では両県と JICA とで合意された県側負担率はないが、県側が独自にカウンターパート予算を確保する動きが出ている。

### 3-2 活動の進捗状況

殆どの活動は計画通りに実施されている。各活動の進捗状況については以下の通りである。

| 活動  | 中間評価時点の結果  |
|---|--|
| 1-1 中等教育の現状とニーズを把握するためにベースライン調査を実施する。                         | ➤ 前フェーズからの継続 3 県（ブレベス、ペカロンガン、ピトゥン）に関しては特にベースライン調査を行わず、REDIP2 終了時に実施した調査をベースライン調査として活用した。   |
| 1-2 FC が担っているファシリテーターとしての役割を県行政官が独自で実施できるようになるためのトレーニングを実施する。 | ➤ 県・市実施チーム(Kabupaten/Kota Implementation Team: KIT)および指導主事を対象とした 3 日間のファシリテーション研修がジャカルタにて開催された。講師は現在ファシリテーターとしての役割を担っている FC が勤めた。研修後には、FC から指導主事への OJT(On the Job Training)が行われた。指導主事は、県行政と現場との調整役だけでなく、学校によるプロポーザル事業実施の際にファシリテーターとしての役割が期待されている。<br>➤ FC から指導主事への技術移転は当初の計画通りには進んでおらず、期待されている役割を独自で担える指導主事は限られているというのが、JICA 専門家 |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>チームおよびFCの共通した見解である。このため、今後は、指導主事に替わる現地人材としてKITのメンバーが検討されている。こうした点を踏まえ、2006年11月には、指導主事およびKITメンバーを対象としたトレーニングが開催された。</p>  |
| <p>1-3 県行政官が、プロポーザル事業に伴う各業務（計画策定、実施、モニタリング、評価）を実施する。</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ プロポーザル事業開始前に、ブレベスとビトゥンのKITを対象として、プランニングおよび会計に関するトレーニングが実施された。</li> <li>▶ KITメンバーは、プロポーザル事業のマネジメントサイクルの各業務（REDIPに関する広報活動と研修、県議会によるプロポーザル事業のための予算確保、TPKと学校作成のプロポーザルの審査、プロポーザル事業への県予算の配賦、活動のモニタリング、活動報告書と財務報告書のレビュー、活動の評価）を実施している。各業務のうち、プロポーザル事業実施のための予算確保以外の業務については、既にREDIP2の時からKITによって実施されていた。</li> <li>▶ REDIP2の時には継続3県におけるプロポーザル事業はすべてJICAの経費で賄われていたが、REDIP3では、対象県による予算配分を年度を追うごとに増加させる措置を行っている。ビトゥンについては、REDIP3開始時より既に市予算で全額賄われている。ブレベスとペカロンガンによる予算配分については表3-4に示す通り、その負担分は増加している。</li> </ul> |
| <p>1-4 ワークショップやミーティング等の実施を通じて、州、県、郡との連携を促進する。</p> <p>(1) 対象州および対象県がREDIPモデルを普及するためのREDIPガイドラインを作成する。</p> <p>(2) 対象州の他県にREDIPモデルを普及するための活動を実施する。</p> <p>(3) プロジェクト実施によるインパクトに関する評価およびプロジェクト終了後の課題を把握するために、エンドライン調査を実施する。</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 2004年10月にJICA専門家チームが作成したガイドラインに基づき、各県のガイドラインがJICA専門家チームの技術支援を得て、KITによって作成された。これらガイドラインは、今後REDIPモデルを県内の対象外郡や他県に普及する際に活用されるものである。</li> <li>▶ 2005年6月にREDIP-GガイドラインがJICA専門家チームの技術支援を得て作成された。</li> <li>▶ 州教育事務所を対象とした広報活動はREDIPモデルを対象外の県に普及するのに効果的であることが、中部ジャワ州の最近の動向に現れている。中部ジャワ州では、州教育事務所のイニシアティブのもとで、対象外の県へのREDIPモデルの普及を目的として、2006年度の州予算が広報活動および研修だけでなく、プロポーザル事業の実施に割り当てられた。この州予算額は2007年度には倍増される予定である。こうした動きを支援するため、州教育事務所付きのFCが配置された。</li> <li>▶ 2008年2月に実施予定</li> </ul>                        |
| <p>2-1 中等教育の現状とニーズを把握するためにベースライン調査を実施する。</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 2004年11月～12月に新規対象県についてのベースライン調査が実施された。調査結果は、ベースライン調査報告書（2005年）に取り纏められている。</li> </ul>  |

|  |   |
|--|---|
| 2-2 REDIP 型行政に関する広報活動を実施する。                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 新規対象県向けの広報活動は2004年11月に第1回目が開催され、その後2006年6月までに計5回開催された。詳細については、合同評価報告書第3章の表3-1を参照されたい。</li> </ul>   |
| 2-3 州、県レベルの行政官および学校関係者に対し、REDIP 型行政に関するトレーニングを実施する。              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 新規対象県向けの研修は2004年10月に第1回目が開催され、その後2006年6月までに計12回開催された。詳細については、合同評価報告書の第3章の表3-2を参照されたい。</li> </ul>   |
| 2-4 パイロット県において、プロポーザル事業の計画、実施、モニタリング、評価を行う。                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ KITメンバーは、継続県同様に、プロポーザル事業のマネジメントサイクルの各業務（REDIPに関する広報活動と研修、県議会によるプロポーザル事業のための予算確保、TPKと学校作成のプロポーザルの審査、プロポーザル事業への県予算の配賦、活動のモニタリング、活動報告書と財務報告書のレビュー、活動の評価）を実施している。JICA 専門家チームによれば、新規県のKITメンバーは、独自で各業務を実施することができるが、業務の質については今後改善の余地がある。</li> </ul> |
| 2-5 州、県レベルの行政官を対象に、REDIP 継続県へのスタディ・ツアーを実施する。                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ スタディ・ツアーはREDIP 2の時に開始されたものである。今フェーズにおいては、セランとパンデグランの県教育事務所スタッフが2006年2月27日～3月1日に、ブレベスとペカロンガン両県の県教育事務所、TPK、学校を訪問した。</li> </ul>   |
| 2-6 プロジェクト実施によるインパクトに関する評価およびプロジェクト終了後の課題を把握するために、エンドライン調査を実施する。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 2008年2月に実施予定</li> </ul>  |

### 3-3 アウトプットの達成状況

各アウトプットの達成状況を以下に示す。

(1) アウトプット1: 中部ジャワ州ブレベス県、ペカロンガン県、北スラウェシ州ビトゥン市において、県行政官により住民/学校主体の地方教育行政が実施される。

| 指標  | 中間評価時点の結果   |
|---|---|
| 1-1 県行政官を対象にしたプロポーザル事業研修（予算配分、モニタリング、会計監理等）の開催回数および参加者数 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 2004年11月に、県教育事務所スタッフ（KITおよび指導主事）を対象とした3日間のファシリテーション研修をジャカルタにて開催。研修後は、研修の講師であったFCが指導主事にOJTを実施。</li> <li>▶ 上記研修に加えて、ビトゥン市では2005年2月にプランニングに関する5日間の研修も実施。</li> </ul> |
| 1-2 上記研修参加者の理解度/達成度（参加者による自己評価）                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 自己評価結果は総じて良い。こうした評価結果からは、前フェーズからの継続県における県教育行政官はREDIPのコンセプトを理解し、プロポーザル事業におけるマネジメントサイクルの各業務についても独力で実施している様子が伺える。ただし、REDIPの内容について理解が未だ十分でない県行政官もいる。</li> </ul>      |
| 1-3 上記研修参加者の理解度達成度（研修講師による客観的評価）                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ FCによる県行政官の能力に関する評価は、上記自己評価結果とそれほど変わらない。</li> <li>▶ しかし、JICA 専門家チームは、県行政官が独自でプロポーザル事業を実施するための能力強化が今後必要であると認識している。</li> </ul>                                      |

(2) アウトプット 2: バンテン州の 2 パイロット県 (セラン県およびパンデグララン県) において、各県の社会ニーズに応じた住民/学校主体の地方教育行政モデルが開発される。

| 指標  | 中間評価時点の結果   |                     |                        |                     |     |       |             |         |       |           |
|---|---|---------------------|------------------------|---------------------|-----|-------|-------------|---------|-------|-----------|
| 2-1 広報活動やプロポーザル研修の回数および参加者数 (県行政官、住民・学校関係者) | <p>▶ バンテン州の対象 2 県でこれまでに実施された広報活動および研修 (プロポーザル作成、プロポーザル審査、会計監理等) については以下に示す通りである。</p> <table border="1" data-bbox="625 472 1321 613"> <thead> <tr> <th></th> <th>広報活動/研修<br/>(1 年次/2 年次)</th> <th>参加人数<br/>(1 年次/2 年次)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>セラン</td> <td>5 / 7</td> <td>940 / 1,158</td> </tr> <tr> <td>パンデグララン</td> <td>5 / 7</td> <td>628 / 834</td> </tr> </tbody> </table> <p>▶ 広報活動/研修の開催回数は両県ともに同じであるが、参加人数は、パンデグラランよりもセランがより多い。</p>   |                     | 広報活動/研修<br>(1 年次/2 年次) | 参加人数<br>(1 年次/2 年次) | セラン | 5 / 7 | 940 / 1,158 | パンデグララン | 5 / 7 | 628 / 834 |
|   | 広報活動/研修<br>(1 年次/2 年次)  | 参加人数<br>(1 年次/2 年次) |                        |                     |     |       |             |         |       |           |
| セラン   | 5 / 7   | 940 / 1,158         |                        |                     |     |       |             |         |       |           |
| パンデグララン                                     | 5 / 7   | 628 / 834           |                        |                     |     |       |             |         |       |           |
| 2-2 保護者の学校訪問の頻度                             | <p>▶ 2006 年 2 月～4 月に実施された中間調査 (インパクト調査) の結果、バンテン州における 112 校の生徒の保護者が過去 1 年間に学校を訪問した頻度は、平均して「時々」より少なかった。中間調査には学校訪問の目的については触れられていないことから、学校訪問の目的が、REDIP プロポーザル作成プロセスに参加するものであったか否かについては明らかでない。</p> <p>▶ ベースライン調査には学校訪問の頻度は含まれていないことから、REDIP 実施と保護者の学校訪問の頻度との間の因果関係は明らかではない。また、アウトプット 1 の対象県 (継続県) と比較すると、新規県であるバンテン州のほうが中部ジャワ州よりも保護者の学校訪問の頻度は多いが、継続県である北スラウェシ州よりも少ないことから、REDIP によるインターベンションと保護者による学校訪問数の間に因果関係はみられない。</p>   |                     |                        |                     |     |       |             |         |       |           |
| 2-3 TPK および中学校によるプロポーザル                     | <p>▶ ベースライン調査は 2004 年に実施されたが、目標値である 1 回のレビューで承認されるプロポーザルの割合については、現在まで設定されていない。</p> <p>▶ セランおよびパンデグラランにおいて 2006/2007 年度に 1 回のレビューで承認されたプロポーザルの割合は以下に示す通りである。JICA 専門家チームによれば、今回評価団に示されたこれらの記録はプロジェクトとして定期的にモニタリングしているものではなく、アドホック的なものである。</p> <table border="1" data-bbox="588 1509 1412 1624"> <thead> <tr> <th></th> <th>学校のプロポーザル</th> <th>TPK のプロポーザル</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>セラン</td> <td>63.4%</td> <td>72.5%</td> </tr> <tr> <td>パンデグララン</td> <td>50.0%</td> <td>55.6%</td> </tr> </tbody> </table> |                     | 学校のプロポーザル              | TPK のプロポーザル         | セラン | 63.4% | 72.5%       | パンデグララン | 50.0% | 55.6%     |
|   | 学校のプロポーザル   | TPK のプロポーザル         |                        |                     |     |       |             |         |       |           |
| セラン   | 63.4%   | 72.5%               |                        |                     |     |       |             |         |       |           |
| パンデグララン                                     | 50.0%   | 55.6%               |                        |                     |     |       |             |         |       |           |



### 3-4 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標： プロジェクト対象県の中学校に住民／学校主体の地方教育行政システムが普及する<sup>3</sup>。

| 指標  | 中間評価時点の結果  |             |             |             |      |         |         |      |        |        |        |        |        |      |   |    |         |   |    |
|---|--|-------------|-------------|-------------|------|---------|---------|------|--------|--------|--------|--------|--------|------|---|----|---------|---|----|
| 1-1 県行政官が独自にプロポーザル事業の計画監理（予算配分、モニタリング、会計監理等）を行った件数／割合 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 対象5県における県行政官（KIT および指導主事）のキャパシティ・ディベロップメントの状況は県によって異なる。マネジメントスキル面で最も進んでいるのはビトゥンであり、同県は予算についても、REDIP3 開始時から全額市の負担でプロポーザル事業を実施している。継続県である他2県（ブレベスおよびペカロンガン）がビトゥンよりも遅れている理由の1つは、これらの県ではREDIPの経験がビトゥンよりも短いことがある。</li> <li>➤ 新規2県に関しては、プロポーザル事業を開始して間もないことから、費用面、技術面については全面的にJICAの支援を要する。</li> </ul>   |             |             |             |      |         |         |      |        |        |        |        |        |      |   |    |         |   |    |
| 1-2 県教育予算におけるTPKと学校向け活動経費の割合（執行ベース）                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ プロポーザル事業実施のためのブロックグラントの各県の負担分については下表に示す通りである。ビトゥンについては全額県負担であり、ブレベスとペカロンガンの県負担分は1年次よりも2年次が大幅に増加している。</li> </ul> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th></th> <th>1年次 (04-05)</th> <th>2年次 (05-06)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ビトゥン</td> <td>100.00%</td> <td>100.00%</td> </tr> <tr> <td>ブレベス</td> <td>46.35%</td> <td>60.76%</td> </tr> <tr> <td>ペカロンガン</td> <td>40.00%</td> <td>60.05%</td> </tr> <tr> <td>セララン</td> <td>-</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>パンデグララン</td> <td>-</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> |             | 1年次 (04-05) | 2年次 (05-06) | ビトゥン | 100.00% | 100.00% | ブレベス | 46.35% | 60.76% | ペカロンガン | 40.00% | 60.05% | セララン | - | 0% | パンデグララン | - | 0% |
|   | 1年次 (04-05)  | 2年次 (05-06) |             |             |      |         |         |      |        |        |        |        |        |      |   |    |         |   |    |
| ビトゥン  | 100.00%  | 100.00%     |             |             |      |         |         |      |        |        |        |        |        |      |   |    |         |   |    |
| ブレベス  | 46.35%   | 60.76%      |             |             |      |         |         |      |        |        |        |        |        |      |   |    |         |   |    |
| ペカロンガン  | 40.00%   | 60.05%      |             |             |      |         |         |      |        |        |        |        |        |      |   |    |         |   |    |
| セララン  | -  | 0%          |             |             |      |         |         |      |        |        |        |        |        |      |   |    |         |   |    |
| パンデグララン   | -  | 0%          |             |             |      |         |         |      |        |        |        |        |        |      |   |    |         |   |    |
| 1-3 マッチングファンドを出すTPKと学校の割合                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ データの入手不可</li> <li>➤ 2005年に教育省によって導入された学校運営補助金(Bantuan Operasional Sekolah: BOS)によるマッチングファンド集めへのネガティブな影響が懸念されている。現地調査による学校およびKITやTPKへのインタビューの結果、BOSの及ぼした影響は否定できないものの、校長の努力によって、前年度よりも多くのマッチングファンド集めに成功している学校も少なからず見られた。</li> </ul>   |             |             |             |      |         |         |      |        |        |        |        |        |      |   |    |         |   |    |
| 2-1 県内のTPKの数  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 2006年10月時点で、セララン県に14TPKs、ペカロンガン県に9TPKsが設立された。</li> </ul>  |             |             |             |      |         |         |      |        |        |        |        |        |      |   |    |         |   |    |
| 2-2 県内でREDIPモデルを適用する中学校の数                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 2006年10月時点でREDIPモデルを適用した学校は、セララン県142校、ペカロンガン県91校である</li> </ul>  |             |             |             |      |         |         |      |        |        |        |        |        |      |   |    |         |   |    |
| 2-3 プロポーザル事業の実施状況                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 中間調査（インパクト調査）によれば、プロポーザル事業を通じて、机・椅子、図書館の本、トイレなどの学校設備が充実し学習環境の改善に繋がっている。また、TPKによるプロポーザル事業によって、学校間のコミュニケーションや協力が促進されている。</li> </ul>   |             |             |             |      |         |         |      |        |        |        |        |        |      |   |    |         |   |    |

<sup>3</sup> インドネシア政府との間で交わされたミニッツに添付されているPDM0の原文（英語）では、プロジェクト目標は、「REDIP model (School-based management with community participation) is established and extended in the educational administration system at junior secondary level in the target districts/municipalities」であり、これに対応する和訳として事前調査報告書では「プロジェクト対象県の中学校に住民／学校主体の地方教育行政システムが普及する」とされている。より原文に近い和訳として、本報告書では「プロジェクト対象県の中学校にREDIPモデル（コミュニティ参加による学校主体の教育行政モデル）が確立し、既存の教育行政システムに融合される」との和訳を念頭に置く。

### 3-5 プロジェクトの実施プロセス

REDIP3 初年度（2004 年 9 月～2005 年 8 月）の実施プロセスに少なからず影響を及ぼした要素として、主に 2 点挙げられよう。第 1 に、REDIP3 の開始時期と REDIP2（2002 年 1 月～2005 年 3 月）の終了時期に半年間の重複があり、何名かの専門家は両フェーズの業務を同時に実施していた。さらに、2005 年 4 月～6 月には緊急支援の一環としてアチェにおいて REDIP-Aceh が実施され、右コンポーネント実施のために M/M が追加されたものの、新たなコンポーネントの追加によって、JICA 専門家チームは、本技プロの当初 PDM0 にはない業務を実施することとなった。こうした業務上の変更にも関わらず、プロジェクト側の努力により、これまでプロジェクトは総じて順調に進捗している。2005 年度に、中部ジャワ州において JICA 負担分のプロポーザル事業費が凍結され、その後の対応が確定するまでに時間を要した結果、2006 年春に予定されていた技術交換事業（PDM0 の「活動 2-5」）が見送られることとなったが、その後は中部ジャワ州に対する資金配賦は計画通り実施されている。

本プロジェクトでは、通常 JICA のプロジェクトマネジメントに必要とされる PDM およびプロジェクト運営計画（Plan of Operation）が、プロジェクト実施およびモニタリングにほとんど活用されていない。PDM とプロジェクト運営計画は共に、事前調査時の R/D に添付されており、更に JICA 現地事務所と各対象 5 県との間で交わされたプロポーザル事業実施に関するミニッツにも添付されているが、現地調査の結果、両文書についてはインドネシア側にはほとんど知られていないことが明らかになった。また、これまでに 3 回合同調整委員会（Joint Coordinating Committee: JCC）が開催されているが、PDM は用いられていない。

こうした事情は、REDIP3 独特の実施体制と無関係ではないであろう。すなわち、本案件はこれまでの直営型の専門家派遣ではなく、短期専門家派遣をベースとした業務実施案件であり、業務委託先は、業務指示書に沿ったプロジェクトの実施をすることが求められているが、業務指示書と PDM の内容が必ずしも一致していない点が指摘できる。さらに、本案件実施に際しては、業務委託先はインドネシア人コンサルタントとの再契約によるプロジェクト実施を試みており、日常的にインドネシア側カウンターパートへの直接的な支援を行っているのは、インドネシア人コンサルタント（本省レベル、州レベル、郡レベルの各行政レベルに派遣）である。

こうした実施体制において、プロジェクトの直接的なモニタリングおよびフォローアップは、インドネシア人コンサルタントによって実施されており、JICA 専門家チームは、現地コンサルタントから提出される月間報告書を通じてプロジェクトの進捗状況をモニタリングし、必要に応じて適時にフォローアップを行なっている。このような実施体制は、JICA 専門家とインドネシア人コンサルタントとのコミュニケーションが円滑に行われている場合においては、円滑なプロジェクト実施に繋がるものである。これまでに、両者間のコミュニケーション上の問題は報告されていない。

外部条件に関しては、上位目標達成のための 1 つの外部条件「地方分権化政策に変化がなく住民／学校主体の地方教育行政への政策支援が継続する」には変化がないが、もう 1 つの「REDIP モデルを州内の対象外県に普及するために州行政官がイニシアティブをとる」については、対象州によって異なる。本評価調査の際に、中部ジャワ州については州行政官の強いイニシアティブが確認できたが、北スラウェシ州は中部ジャワ州ほど強いイニシアティブはない。右については JICA 専門家チームにも認識されており、今後プロジェクト終了に向けて、ソーシャリゼーションを目的として活動に更なる力を入れていく予定である。

プロジェクト目標を達成するための外部条件「REDIP モデル普及に必要な予算が中部ジャワ州ブレベス県およびペカロンガン県と北スラウェシ州ビトゥン市によって負担される」には現在も変化がない。

アウトプットを達成するための外部条件「バンテン州の 2 県（セラン県とパンデグララン県）は計画通りプロポーザル事業への資金配賦を行う」は、2004 年 12 月に JICA 現地事務所とバンテン州との間で調印されたミニッツの内容に触れたものである。それによれば、プロジェクトの自立発展性の観点から、TPK および学校へのブロックファンドの県予算の負担分を 2 年次には徐々に増やすこと、

および負担額の割合については1年次に決定すること、の2点が明記されている。しかし、中間評価調査時においても、負担分については決定されていないことから、これまでJICA 専門家チームは独自の目標値を20%と定めた上でプロジェクト実施を行ってきた経緯がある。従って、今回調査団は、目標値についてJICA 現地事務所とバンテン州が合意の上で、プロジェクト終了に向けてJICA 専門家チームが、その進捗状況をモニタリングしていくことを提案した。

## 第4章 評価結果

### 4-1 妥当性

上位目標およびプロジェクト目標は、インドネシアの教育政策、日本の援助政策、現地ニーズに照らし合わせて整合性が認められる。

#### (1) インドネシア国家政策との整合性

教育は、2004年4月に実施された事前評価時にインドネシアの国家政策上の優先分野であることが確認されたが、これは現在も同様である。事前評価時以降の新たな動向としては、2005年1月に発令された国家中間開発計画に関する大統領令（Presidential Regulation No.7/2005 on the National Medium Term Development Plan）において、教育のアクセスおよび質の改善に関するビジョンが示され、2009年に9年間の義務教育へのアクセスを99%にまで増加するとの数値目標が設定された。これを受けて、新国家教育開発戦略計画（National Education Development Strategic Plan：2005-2009）では、2009年までに総就学率および粗就学率をそれぞれ96.6% および69.9%に増加するとの目標が設定されている。REDIP3の上位目標「プロジェクト対象県の中学校教育のアクセスおよび質が向上する」は、こうした国家開発政策／戦略に沿ったものである。

また、プロジェクト目標「プロジェクト対象県の中学校に住民／学校主体の地方教育行政システムが普及する」も、地方分権化政策の一環としての、コミュニティ参加による学校を主体とした運営に関する国家政策に沿ったものである。1999年に発令された地方分権法および財政自治法によって、州政府の役割は弱まり、州政府の役割が強化されたが、REDIPは本技プロ（REDIP3）以前の開発調査時期（REDIP1）からこうした地方分権化に向けた動きを支援してきた。REDIP3においては、地方分権化の進捗状況を踏まえて、州政府を直接のカウンターパートと位置づけ、REDIP1および2において直接のカウンターパートとしてきた州政府を調整の役割に留めた。

#### (2) 日本の援助政策との整合性

上位目標とプロジェクト目標は共に、日本の教育分野に関する上位計画である「基礎教育に関する成長とイニシアティブ（Basic Education Growth and Initiatives：BEGIN）との整合性が認められる。BEGINは、「機会」の確保、「質」の向上、「マネジメント」の改善を重要分野と明示しているが、REDIP3は直接的（短期的）には「マネジメント」の改善に、また、間接的（長期的）には「質の改善」に貢献するものである。また、プロジェクトは日本の対インドネシア援助政策との整合性もある。対インドネシア国別援助計画（外務省）では、教育は優先分野の1つとされており、とりわけ、地方教育行政の改善、教育の質の改善（教員の質と学校運営の改善）、教育のアクセスの向上がその重点とされている。

対インドネシア国別援助計画に基づいて2005年に策定されたJICAの対インドネシア援助戦略では、教育分野では中等教育に重点が置かれており、地方教育行政の能力強化と学校運営の改善を通じて教育のアクセスの向上と質の改善を援助の目的としている。本プロジェクトはこうした援助戦略と合致したものである。

#### (3) 現地ニーズとの整合性

インドネシアの教育分野における最優先事項は、REDIP-Gにも示されているように、9年間の義務教育の達成である。本プロジェクトはアクセスの向上よりも質の向上にその重点が置かれているものの、上位目標にも示されているように、アクセスの改善にも貢献するものである。プロジェクト対象県の総就学率は、比較的低い地域が選択されていることから、長期的にはプロジェクトの実施はアクセスの向上に貢献することが期待されるものである。REDIP3のプロジェクト枠組みが対象州・県のニーズに対応していることは、プロジェクト対象州および県／市教育事務所へのインタビューお

よび質問票による調査結果にも現れている。本中間評価では、すべての対象州と県の教育事務所へのインタビューを実施したところ、REDIP3が対象州や県における教育セクターの課題(低い総就学率、低い教員の質、学校運営への不十分な住民参加)と照らし合わせて適切なインターベンションであることが確認されている。

#### 4-2 有効性

上記 3-4 (プロジェクト目標の達成度) で既に述べた通り、プロジェクトは目標達成に向けて順調に進捗していると見られる。プロポーザル事業において、透明性とアカウンタビリティを伴う資金配賦のメカニズムはほぼ完成している段階にある。他方、プロポーザルの質の確保と地方行政官のキャパシティ・ディベロップメントが今後の課題として挙げられよう。言うまでもなく、本プロジェクトが真の意味で成功したと見なされるためには、資金面の自立発展性の確立だけでは十分であるとは言えない。資金投入によって実施される活動が教育の質の向上に繋がるものとなるためには、計画策定からモニタリング・評価に至る一連のサイクルをマネジメントする行政官の能力の育成が不可欠であり、特に、問題分析に始まる計画策定プロセス(プロポーザル策定に係るファシリテーションとプロポーザルの審査)は重要であると言ってよい。

こうした認識のもと、プロジェクトを成功に導くために中間評価時点で明確にしておくべきこととして、評価団は2つの点に着眼した。すなわち、「REDIP モデル」の定義 (REDIP モデルとは何か) および、プロジェクト目標の解釈 (プロジェクト終了時に期待される状況) を明確にし、関係者間で共有することである。これら2点については、プロジェクト開始時にプロジェクト関係者間で一致した認識および見解を有しておくことが最良であったと思われるが、中間評価段階において関係者間で認識や見解の差が認められたことから、再確認の必要性を確信したものである。

##### ① 「REDIP モデル」の定義:

REDIP 関連文書において「REDIP モデル」は、「県を主体にした地方教育行政のモデル」、「住民／学校主体の教育改善モデル」等と定義されている<sup>4</sup>。英語では、「school-based management with community participation」が一般的である。評価団は、これらいずれの定義も「REDIP モデル」の定義としては十分ではないとの結論に達した。すなわち、REDIP モデルに不可欠な要素としての県行政官の役割が明確に示されている必要があるというのが調査団の一致した見解であり、右点についてはインドネシア教育省の見解とも一致したことから、評価団は REDIP モデルの定義を「school-based management with community participation which is managed, administrated and facilitated by district education officer to improve access and quality of education in a certain district」とすることをプロジェクト側に提案した。こうした定義とともに、モデルのコンポーネントとして以下の4つを JICA 専門家チームとともに確認した。

##### REDIP モデルの4つのコンポーネント:

- a) 住民／学校と県教育事務所(ファシリテーションおよびモニタリングを担う)を結ぶ役割としての郡中学校開発委員会(TPK)の設立
- b) プロポーザル事業によるブロックグラントの配賦
- c) コミュニティ参加によるボトム・アップの計画策定
- d) 計画から評価までの一連のマネジメントサイクル

<sup>4</sup> JICA 専門家チームの総括が IDCJ の機関紙に投稿した原稿(「インドネシアの中学校教育を改善する-JICA プロジェクト REDIP の奇跡」(2006 月 11 月 9 日))では、REDIP モデルは、「県／市が自分の予算を使って TPK と学校に事業活動資金を配り、その一連の事業監理も自立して行う体制」と説明されている (P8)。

## ② 「REDIP モデルが確立した」と見なされる最小限の指標

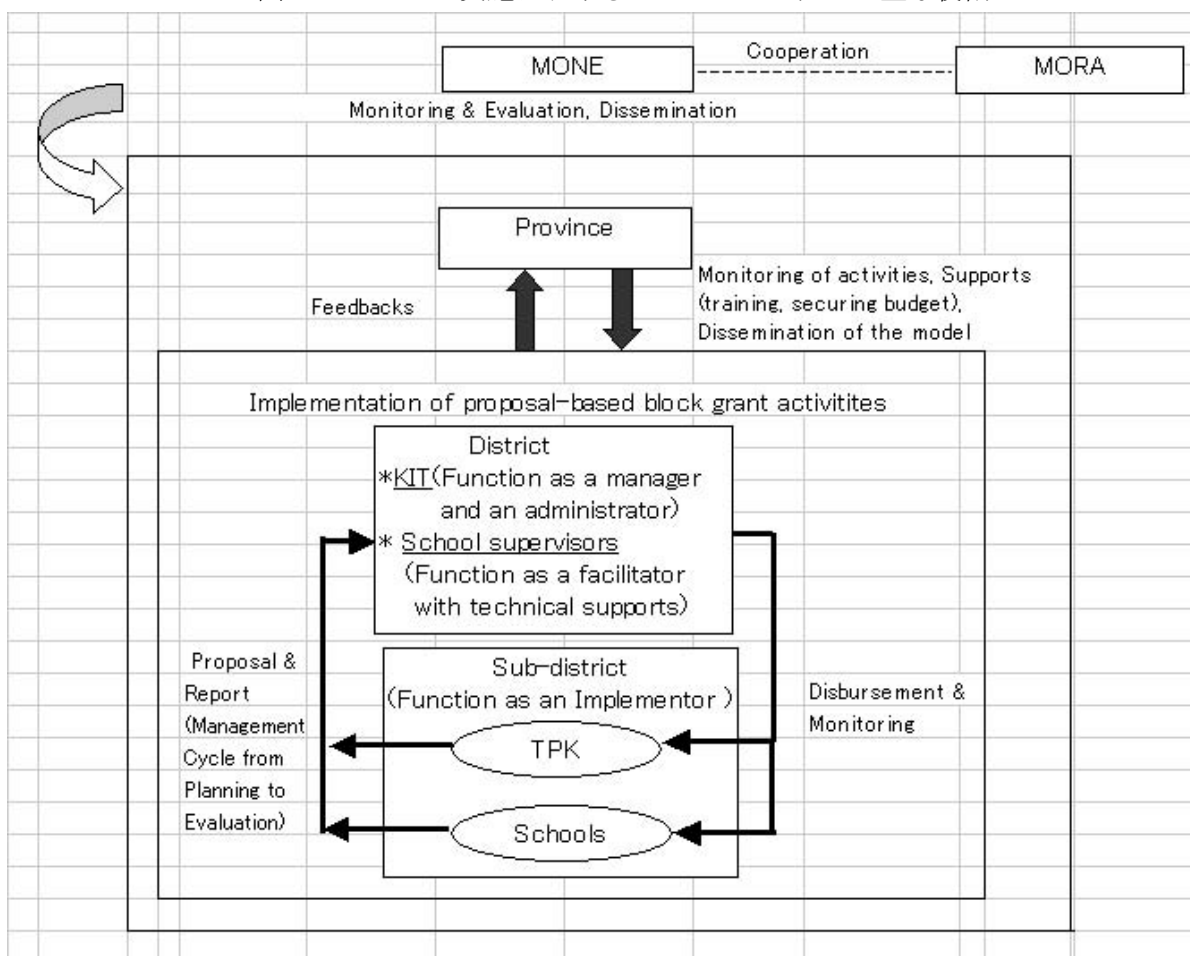
プロジェクト目標は、事前評価報告書では「プロジェクト対象県の中学校に住民／学校主体の地方教育行政システムが普及する」と和訳されているが、原文により忠実に訳した場合には、「プロジェクト対象県の中学校に REDIP モデル（コミュニティ参加による学校主体の教育行政モデル）が確立し、既存の教育行政システムに融合される」となる。その意図するところを考察すると、その前半部分「REDIP モデルの確立」は、アウトプット 1 およびアウトプット 2 に相当しており、後半部分「モデルが既存の教育行政システムに融合される」は、アウトプット 1 を強く意識したものであるとみなされる。これは、アウトプット 1 の対象県は、REDIP1 および（あるいは）2 の時からの継続県であるため、REDIP モデルは既に確立しており、REDIP3 の焦点は確立したモデルが現行の地方教育行政システムの一部に組み込まれ、そうしたシステムを県行政官が独力でマネジメントしている状況を示唆しているものと解釈できる（第 2 章図 2-1 参照）。一方、アウトプット 2 の対象県は、「既に確立しているモデルの他地域への普及」の観点から本フェーズにおいて新たに対象県として設定された新規県である。従って、こうした新規県におけるインターベンションの重点は「モデルの確立」に置かれている。

以上の点を踏まえ、調査団は「REDIP モデルが確立された」と判断する 2 つの指標の設定を提案した。(ア)各ステークホルダーを結ぶメカニズムが確立していること、および(イ)各ステークホルダーが REDIP サイクルにおける各業務を独自でマネジメントできる能力を身につけていること、である。これらの指標につき、中間評価時点での現状を以下に整理した。

(ア) 各ステークホルダーを結ぶメカニズムが確立されていること：

下図 4-1 に、REDIP3 実施における主要ステークホルダーと各ステークホルダーの役割を纏めた。

図 4-1 REDIP3 実施におけるステークホルダーと主な役割<sup>5</sup>



成熟した REDIP 型教育行政実施システムは、2つのメカニズムを伴う。1つは、学校とコミュニティを結ぶメカニズムであり、本プロジェクトにおいては TPK がこれに相当する。現在までにすべての対象県をカバーする数の TPK が設立されており、現在そのメカニズムは順調に機能しているようである。もう1つのメカニズムは、現場（学校/住民）と地方教育行政（県）を結ぶ役割を担う現地人材である。これについては、プロジェクト開始時に指導主事が最も適任であると判断されたことから、これまで FC から指導主事への技術移転が実施されてきたが、プロジェクト関連文書のレビューや現地での関係者へのインタビューの結果、表 4-1 に示す通り、すべての対象県で指導主事への技術移転が順調であるとは言えない状況であることが明らかになった。指導主事に求められる機能は、(a) 技術的な指導とファシリテーション、および(b) KIT と学校・TPK の間の連絡役、であるが、JICA 専門家チームが作成した最新のプロジェクト事業進捗報告書によれば、特に、(a) について指導主事への技術移転への達成は困難な状況であり、こうした問題は特に中部ジャワ州において深刻であることから、(a) の機能について代替となる人材が検討されている。現在、TPK のメンバー（郡教育事務局長、校長、教員、退職した校長等）が候補として挙げられている<sup>6</sup>。

現地インタビューでは、今後引き続き FC による OJT を実施したとしても、指導主事には当初期待されていたほどのキャパシティは期待できず、REDIP の業務に対するコミットメントも少ないことが指摘されたが、同時に、これらの問題の原因は指導主事側のみにあるわけではなく、県教育事務所

<sup>5</sup> The figure was prepared by the Evaluation Team and reviewed by JICA expert team

<sup>6</sup> 財団法人国際開発センター、インドネシア国地方教育行政改善計画 プロジェクト事業進捗報告書 4（2006 年 7 月）、P44-45

による組織的な支援の必要性も示唆された。指導主事は、通常業務に加えて REDIP 業務を実施していることから時間的な余裕がなく、モニタリングに要する交通費等も自前であるという現状があり、指導主事の数を増加する、またモニタリング費用を県予算によって賄う等の配慮が必要であろう。

表 4-1 指導主事の現状

| 州      | 県/市    | KIT メンバーに含まれているか   | ファシリテーション能力                       | 県/市による財政的支援       | 備考   |
|--------|--------|--------------------|-----------------------------------|-------------------|--|
| 北スラウェシ | ビトゥン   | ×<br>KIT と共に働いている。 | あり                                | ○                 | REDIP2 の頃より KIT と共同で現場でのファシリテーションを行っている。                                 |
| 中部ジャワ  | ブレベス   | ×<br>KIT と共に働いている。 | 今後に期待                             | ○<br>(2007 年度に予定) | 広大な面積と膨大な学校数のため、モニタリングは困難を極める。こうした問題に対処するため、県教育事務所は今後指導主事を増員することを計画中である。 |
|        | ペカロンガン | ○<br>KIT と共に働いている。 | モニタリングの必要あり。<br>KIT のリーダーシップを要する。 | ×                 | ブレベス同様、広大な面積と膨大な学校数のため、モニタリングは困難な状況である。                                  |
| バンテン   | セラン    | ×                  | 今後に期待                             | ○                 | -  |
|        | パンデグラ  | ○                  | 今後に期待                             | ○                 | KIT およびフィールドコンサルタントとのミーティングを毎週実施している。                                    |

(イ) 各ステークホルダーが REDIP サイクルにおける各業務を独自でマネジメントできる能力を身につけていること

KIT は REDIP 業務のうち、財政面でのマネジメント能力は習得していると判断されるが、特に、計画策定に関するスキルは未だ十分であるとは言えない。KIT の能力に関してのアセスメント結果は表 4-2 に示す通り、ペカロンガン以外の 4 県においては KIT の実施能力に進歩はあるものの、ペカロンガンと同様に未だフィールドコンサルタントの支援を要する。他方、TPK に関しては、継続 3 県においては全般的に十分な能力を身につけていると言って良い状況であるが、新規 2 県については、プロポーザル作成能力の向上が今後の課題として挙げられる。なお、こうした評価結果のもとになる客観的データが得られなかったことから、評価については KIT、TPK および JICA 専門家チームへのインタビューを総合的に考慮した結果である。



表 4-2 KIT の能力に関する評価

| 州          | 県/市        | 予算確保 | 実施能力の<br>進歩 | フィール<br>ドコンサ<br>ルタント<br>のサポー<br>トなしで<br>の業務実<br>施能力 | 課題   |
|------------|------------|------|-------------|---|--|
| 北スラウ<br>ェシ | ビトゥン       | ◎    | ○           | △   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• KIT および指導主事に対するトレーニング、特にプロポーザル作成能力の育成を要する。</li> <li>• プロポーザル事業費は既に全額県負担となっているため、今後は、研修およびソーシャリゼーション実施費の負担が望まれる。</li> <li>• 指導主事の増員</li> </ul> |
| 中部ジャ<br>ワ  | ブレバス       | ◎    | ○           | ×   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• プロポーザルと活動報告書作成のためのトレーニングを要する。</li> <li>• 指導主事の増員</li> </ul>   |
|            | ペカロンガ<br>ン | △    | △           | ×   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 新たに赴任した県教育事務局長の能力、イニシアティブおよびコミットメントの強化</li> </ul>   |
| バンテン       | セラシ        | ○    | ○           | ×   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 今後とも全面的な技術援助を要する。</li> </ul>  |
|            | パンデグラ<br>ン | ○    | ○           | ×   |  |

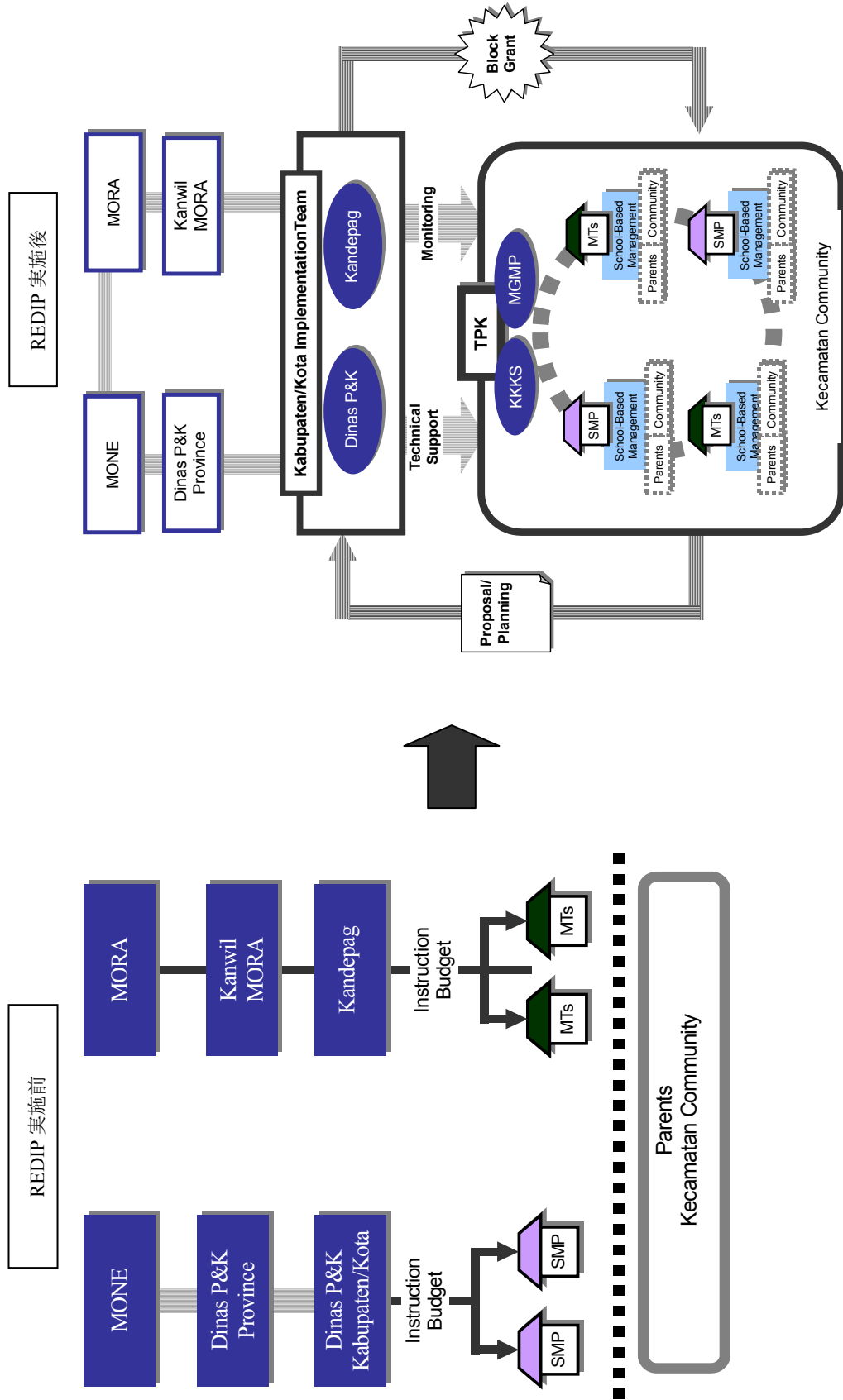
表 4-3 TPK の能力に関する評価

| 州          | 県/市        | プロポーザル<br>策定能力 | 財務報告書作成<br>能力 | 備考   |
|------------|------------|----------------|---------------|--|
| 北スラウ<br>ェシ | ビトゥン       | ○              | ○             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 県の TPK は全般的な能力あり</li> </ul>     |
| 中部ジャ<br>ワ  | ブレバス       | ○              | ○             |  |
|            | ペカロンガ<br>ン | ○              | ○             |  |
| バンテン       | セラシ        | △              | ○             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• キャパシティ・デベロップメントは順調に進行中</li> </ul> |
|            | パンデグラ<br>ン | △              | ○             |  |

③ プロジェクトが終了までに目指す状況

次項の図 4-2 は、評価団の勧めで JICA 専門家チームが作成した、プロジェクトのインターベンションによって実現されると期待される状況である。図には、今後プロジェクトが終了時まで目指すべき 4 つの明確なビジョンが示されている。それらは、各ステークホルダー間の交流（相互作用）とコミュニケーションが促進された結果として、(1) 各行政レベル間の連携、(2) 県行政と現場（学校/住民）との連携、(3) 学校とコミュニティの連携、(4) 学校間の交流（特に、それまで交流の無かった国家教育省（MONE）の管轄である学校と宗教省（Ministry of Religious Affairs: MORA）の管轄である学校との交流）、である。

図 4-2 プロジェクトが目指す状況



### 4-3 効率性

インタビューおよびサイト訪問を通じて日本側の投入が効果的に活用されていることが確認できた。プロジェクトの効率性を高めるための工夫は、主に3点挙げることができる。

第1は、プロポーザル事業による学校およびTPKへのブロックグラント配賦に関してである。表4-4に示す通り、4年間のプロポーザル実施期間において、継続県であるビトゥン市はプロポーザル事業資金を市から支出することとし、ブレベスおよびペカロンガンについては徐々に県側の資金負担を増やし、終了時までには全額を県側の支出とすることを目指している。こうした方針はプロジェクト終了後の自立発展性の確保にも有効である。

表4-4 ブロックグラント配賦の県負担の割合

|             | FY 2005               | FY 2006 | FY 2007 | FY2008 |
|-------------|-----------------------|---------|---------|--------|
| ビトゥン        | 100%                  | 100%    | 100%    | 100%   |
| ブレベス/ペカロンガン | 40%                   | 60%     | 80%     | 100%   |
| セラン/パンデグラ   | 中間評価時点では目標値は設定されていない。 |         |         |        |

第2に、継続県の長年に渡るREDIPの経験を新規県と共有することで、新規県におけるプロジェクト実施に有効に活用しようとする試みとして、スタディ・ツアーの実施が挙げられる。(上記3-2(活動の進捗状況)参照)。

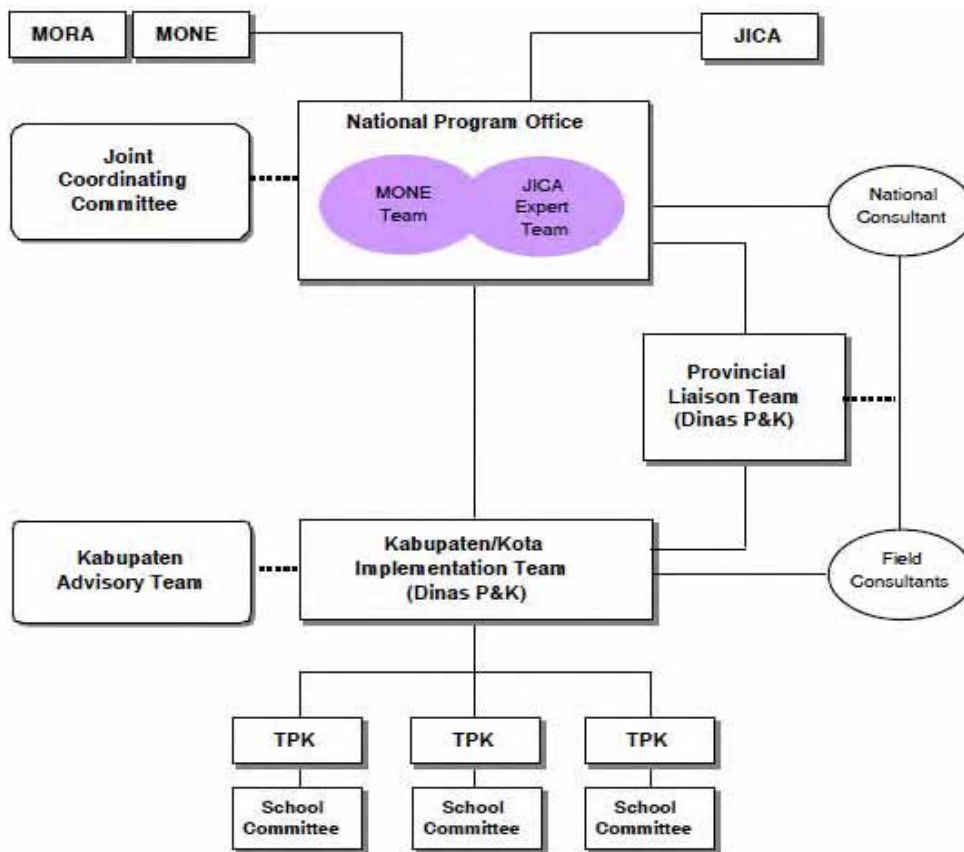
最後に、プロジェクト実施体制についてである。本プロジェクトにおいては、インドネシア側カウンターパートと日本人専門家チームとの直接的なコミュニケーションは最小に留められ、替わって日本人専門家チームとの再契約によって中央、州、県の各レベルに派遣されているインドネシア人コンサルタントが実質的にREDIP3に係わる活動を担っている点が特徴的であることは既に述べた。彼らは全フェーズよりREDIPの活動に関わっている。これに対し、日本人専門家チームは、プロジェクト全体のモニタリングと、インドネシア人コンサルタントから提出される月間活動報告書等によってプロジェクトの進捗に問題点を確認された場合における必要なフォローアップの実施を中心に行っている。こうした実施体制は、特に継続県である中部ジャワ州と北スラウェシ州において機能しているようである。その理由として、継続県においては、長年のREDIPの経験からインドネシア人カウンターパートおよびコンサルタントは、JICAによる援助をよく理解しており、彼らと日本人専門家チームとのパートナーシップも順調に確立されてきたことが挙げられる。これについてはインタビュー結果に明確に現れている。いずれのインドネシア人カウンターパートも日本人専門家によるインプットに満足していると回答しており、日本人専門家チームもインドネシア人カウンターパートの配置については概ね満足である回答している。

このような現地の優秀な人材を活用した実施体制は、特にフィールドにおいて英語によるカウンターパートとのコミュニケーションが困難であるインドネシアのような国においては、プロジェクトの円滑な進捗という観点からは有効である。しかしながら、カウンターパートのキャパシティ・ディベロップメントを主な目的とする「技術支援」の観点からは必ずしも好ましい実施方法とは言い切れない。特に、プロジェクト終了後の自立発展性の観点からは、インドネシア人コンサルタントはプロジェクト枠内での技術移転の対象ではなく、こうした人材に長年に渡って投入を続けることが、必ずしもプロジェクト終了後の自立発展性を保証するものではない。右については、対象州および県へのインタビュー結果にも表われており、プロジェクト終了後のインドネシア人コンサルタントの活用については消極的である。インドネシア人コンサルタントを州あるいは県教育事務所で雇用することについては、その費用を賄いきれないとの見方が一般的であり、インドネシア人コンサルタントの活用は部分的なものに留まる可能性が高い。例えばブレベス県教育事務所は、プロジェクト終了後に県事務所の予算で実施する指導主事を対象とした研修の講師として、FCを活用する計画である。

前述した通り、本プロジェクトの枠組みにおいては、指導主事がプロジェクト終了後にREDIP実施の中心的な役割を担う現地人材として位置づけられていることから、これまではインドネシア人コ

ンサルタントから指導主事への技術移転が戦略の1つとされてきた。しかし、県教育事務所による継続的な支援なくしては、インドネシア人コンサルタントが現在担っている役割を指導主事が引き継ぐことは困難であるとの見方が大半である。こうした点を考慮し、評価団はJICA 専門家チームに対して、インドネシア人コンサルタントがプロジェクトから得た知識と経験を、プロジェクト終了後に県予算によって有効に活用する方法について各県事務所と話し合いを始めること、および指導主事のエンパワメントと、指導主事が REDIP 活動を担うことについての県教育事務所の理解と財政支援を引き出すためのアドボカシー活動を行うことを提案した。

図 4-3 REDIP 3 の実施体制



#### 4-4 インパクト

| 上位目標                              | 指標   |
|-----------------------------------|--|
| プロジェクト対象県における中学校教育のアクセスおよび質が向上する。 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 各県における中学校就学率および中退率</li> <li>2. ステークホルダー（生徒、親、教師、校長等）の満足度および意欲</li> </ol> |

##### (1) 総就学率および中退率

対象県／市における総就学率の推移を表 4-5 に示す。データは、本中間評価のために県教育事務所に依頼、入手したものである。

表 4-5 プロジェクト対象県／市の総就学率\*

|        | 2001  | 2002  | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ブレベス   | 62.6% | -     | -     | 65.2% | 61.1% | -     |
| ペカロンガン | -     | -     | 60.3% | 75.7% | 73.7% | -     |
| ビトゥン   | 51.1% | 58.9% | 64.4% | 90.4% | 85.7% | 87.8% |
| セラシ    | -     | -     | -     | 66.8% | 69.6% | -     |
| パンデグラシ | 50.4% | 36.6% | 40.9% | 44.6% | 51.4% | -     |

出所: 県／市教育事務所 \* GER (SMP+MTs)

総就学率のデータについては、REDIP3 によるインターベンション（原因）と対象県における中等教育へのアクセスの向上（結果）との間に明確な因果関係を見出すまでには至っていない。その一因として、入手できたデータに限りがあること、またデータの信頼性に疑問があることが指摘できる。他方、入手できたデータに基づいて、2004 年と 2005 年との数値の変化を見ると、継続県であるブレベス、ペカロンガン、ビトゥンについては 2004 年よりも 2005 年の方が就学率が減少している一方で、新規県、つまり REDIP によるインターベンションがより短い、セラシおよびパンデグラシにおいて就学率が増加していること、また両県においては 2004/2005 年は準備期間でありプロポーザル事業は開始されていないことを鑑みると、REDIP3 によるインターベンションと総就学率との因果関係は認められない。

同様の結論が中間調査（インパクト調査）の結果からも導き出される。中間調査は、JICA 専門家チームがインドネシア人コンサルタントの全面的な支援を得て 2006 年 2 月～4 月に実施したものである。中間調査では、郡レベルでの総就学率を調査しているが、表 4-6 に示す通り、2004 年と 2005 年との数値の変化を見ると、継続県の旧郡（前フェーズからの対象郡）と前フェーズからの継続県であるビトゥンにおける 2005 年の総就学率は前年よりも減少しているが、新規県のうち、両年のデータが入手できたパンデグラシを見る限りにおいては、2005 年の総就学率は前年よりも増加している。

表 4-6 プロジェクト対象郡の総就学率

| 県／市    | 郡              | 2003 | 2004 | 2005 |
|--------|----------------|------|------|------|
| ブレベス   | 旧 <sup>7</sup> | 51%  | 61%  | 54%  |
|        | 新              | 60%  | 73%  | 76%  |
| ペカロンガン | 旧              | 64%  | 80%  | 79%  |
|        | 新              | 50%  | 67%  | 69%  |
| ビトゥン   |                | -    | 90%  | 86%  |
| セラシ    |                | 66%  | -    | 70%  |
| パンデグラシ |                | 55%  | 54%  | 63%  |

出所: 中間調査報告書（2005）

他方、中退率のデータは県教育事務所からは入手できなかったが、中間調査結果によれば、2004 年と 2005 年を比較しての中退率には改善が見られる（表 4-7 参照）。

表 4-7 プロジェクト対象郡の中退率

| 県／市    | 郡  | 2003 | 2004 | 2005 |
|--------|----|------|------|------|
| ブレベス   | 旧* | 2.2% | 3.0% | 2.2% |
|        | 新  | 0.8% | 1.5% | 1.3% |
| ペカロンガン | 旧  | 2.2% | 2.4% | 2.0% |
|        | 新  | 2.4% | 2.8% | 2.2% |

<sup>7</sup>表中「旧」は、前フェーズからの対象郡であり、「新」は、本フェーズのみの対象郡である。

|       |  |      |      |      |
|-------|--|------|------|------|
| ビトゥン  |  | -    | 1.8% | 1.4% |
| セラン   |  | 1.0% | -    | 3.8% |
| バンデグラ |  | 1.7% | 2.1% | 0.6% |

出所: 中間調査報告書 (2005)

さらに、上位目標のもう1つの指標である、「主要ステークホルダーの満足度および意欲」について、中間調査（インパクト調査）結果で得られたデータに基づく調査団の分析結果を以下に纏めた。

### (2) ステークホルダー（生徒、親、教員、校長等）の満足度および意欲

生徒: ベースライン調査結果と比較すると、中間調査結果はより肯定的なインパクトが見られることから、プロジェクトによるインターベンションは教育の質の向上に効果的であると言える。具体的には、プロジェクト対象県の生徒は授業を楽しんでいるとの結果が得られた。こうした調査結果がおそらく上記の中退率の減少に繋がっていると予想できる。他方、授業内容を理解していると回答する生徒数は、授業が楽しいと回答した生徒数を下回る。中間調査の質問には、生徒が教員のクラスにおけるパフォーマンスに満足しているかどうかは含まれていないが、生徒の学習の達成度と教員のパフォーマンスとは関係が深いことから、教員のパフォーマンスに対する生徒の満足度は教員の質の改善を評価するための指標として調査項目に含まれるべきであろう。学校別で見ると、マドラス（宗教学校）の生徒がより肯定的な回答を寄せていることは、プロポーザル事業の対象学校をすべての学校としたプロジェクトの方針が生み出した成果であると言える。

教員: 中間調査における教員への質問には、教員自身のクラスでのパフォーマンスに対する満足度、生徒の学習の達成度に対する満足度が含まれる。調査結果によれば、生徒の学習達成度に対する教員の満足度は、自己のクラスでのパフォーマンスに対する満足度を下回る。教員のパフォーマンスと生徒の学習達成度の間には因果関係があることから、上記で指摘した通り、生徒が教員の態度とパフォーマンスに満足しているかについての質問はなされるべきであった。そうした質問をすることで、教員の質の変化をより客観的に評価することが出来ていたと思われる。

親: 親による教育の重要性の認識に関しては、対象県間での違いは殆ど見られない。すなわち、対象州の親は、教育は非常に重要であると認識している。子どもの学習達成度に対する親の満足度と教員の教え方に対する満足度については、中部ジャワ州における満足度は他2州の調査結果を下回るものであった。中部ジャワ州は近年、州と県教育事務所の強いイニシアティブのもとでプロジェクトが順調に進捗していることから、今後は満足度がより上昇することを期待するものである。

校長: 学校の運営に関する校長の満足度は、対象県全てにおいて過去2年間増加している。マドラス（宗教学校）において満足度が最も高い。上記の生徒の満足度に関する調査結果も踏まえると、プロジェクトはマドラス（宗教学校）に十分な便益をもたらしている判断できる。教員の教え方に対する校長の満足度については、中部ジャワ州でのプロジェクトの好調な進捗状況を反映して、過去2年間増加しているが、他2州においてはいずれもベースライン調査時よりも満足度が減少している。親・保護者の学校への支援に対する校長の満足度の傾向も同様で、中部ジャワ州では増加しているが、他2県では減少している。

### (3) 予期せぬインパクト

最も顕著なインパクトは、2005年度にインドネシア政府の予算によって REDIP (REDIP-G) が開始されたことである。その主な目的の1つは、従来の REDIP モデルが現存のインドネシアシステムにおいて有効に機能するかを検証することにある。以下、表 4-8 に REDIP 3 と REDIP-G との比較を示す。

表 4-8 REDIP3 と REDIP-G との比較

|                     | REDIP 3 (REDIP-JICA)                                | REDIP-G   |
|---------------------|---|---|
| アプローチ／コンセプト         | 地方行政官、コミュニティ、学校のエンパワメントというアプローチ／コンセプトは両者に共通するものである。 |   |
| 対象                  | 全ての学校(公立校、私立校、普通校、イスラム学校)と TPK                      | 教育省標準校プログラム校、教育省標準プラスプログラム校、インターナショナル・スクールを除く全中学校、イスラム中学校   |
| 焦点                  | 教育の質の向上   | 教育のアクセスの改善が最優先事項であるが、教育の質の改善およびガバナンスの強化も焦点とした総合的なアプローチを採用している。  |
| スキーム                | 計画から評価までの一連のマネジメントサイクルという点で両者は共通している。               |   |
| 計画                  | 資金配賦にはプロポーザルの審査を要する。                                | 資金配賦にプロポーザルの提出は必要なし。代わりに、5年教育開発計画に基づく年間計画の作成を要する。   |
| 資金供与                | 上限あり。   | パッケージ型(学校にはニーズに応じて1～6のパッケージが配賦される。1パッケージは Rp25 million ルピア)   |
| キャパシティ・ディベロップメントの方法 | REDIP3 実施のために採用した、中央、州、県付きのインドネシア人コンサルタントによる。       | REDIP-G 実施のための専属のコンサルタントはなし。ただし、地方分権化予算 (decentralization budget) で県に配置しているコンサルタントが県技術チーム (district technical team) のキャパシティ・ディベロップメントを実施。 |
| 今後の課題               | 両者ともに、地方行政官、特に県教育行政官のキャパシティ・ディベロップメントが今後の課題である。     |   |

#### (4) ネガティブインパクト

これまでに、プロジェクト実施によるネガティブなインパクトは特に報告されていない。

#### 4-5 自立発展性

プロジェクト終了後、継続県であるビトゥンおよびブレベスにおいては政策的、財政的、組織的な面での自立発展性の見込みは高い。他方、ペカロンガンについては、前フェーズからの県教育局長が最近になって交替したこともあり、今後はプロジェクトの進捗状況に関するモニタリングを強化し、必要に応じてフォローアップを行う必要がある。新規2県に関しても同様の措置が必要である。対象各県の自立発展性の確立状況については次項の表 4-9 を参照されたい。

技術面での自立発展性については、地方行政官とその他の主要ステークホルダーに対するキャパシティ・ディベロップメントのための一層の努力を要することは前述した通りである(表 4-2 および表 4-3 参照)。特に、技術面での自立発展性を確実なものにするために早急になされるべきは、(a) 指導主事に県行政と現場を繋ぐ役割を担わせることを想定して今後も FC から指導主事への技術移転のためにインプットを続けることのフィジビリティとその効果を検証し、(b) フィジビリティが低いと判断された場合には、指導主事に替わる技術移転の対象となる現地人材を決定すること、である。

#### 4-6 結論

中間評価にあたり、本調査団は既存資料のレビューと主要ステークホルダーへのインタビューを行

った。特に、REDIP 型プロジェクトの現地化（過去の協力の成果を踏まえ、インドネシアの行政機構や利用可能なリソースに適合させること）に関わる問題に注意を払い、調査を行った。

調査団は本プロジェクトがインドネシアの政策と整合性を保っており、妥当性が高いことを確認した。また、PDM に記述された活動、成果、プロジェクト目標は概ね実施中であり、一部については達成していることも確認した。REDIP 活動のオーナーシップの移管を進める上で、中部ジャワ州の対象県では JICA とのミニッツに規定されたとおり、県側の資金分担率が増加していることは特筆すべき成果であると言える。

一年半ほどある本プロジェクトの残りの期間、日本人専門家チームとカウンターパートは、前期中等教育の質の向上のために、共同で包括的なモデルの構築と REDIP 型プロジェクトの現地化への道筋をつけることに取り組む必要がある。

#### 4-7 PDM の変更点

評価結果に基づいて、日本人専門家および MONE との協議を経て PDM0 の改訂（合同評価報告書添付 8 参照）を行った。主な変更点は以下の通りである。

- (a) 上位目標、プロジェクト目標およびアウトプットの指標をより明確な指標・数値目標とした。
- (b) 継続県を対象としたアウトプット（PDM0 では「コンポーネント 1」）と新規県を対象としたアウトプット（アウトプット PDM0 では「コンポーネント 2」）に、継続県と新規県を対象とした共通のアウトプットを「アウトプット 1」として追加した。これにより、PDM1 においては、アウトプット 1（共通）、アウトプット 2（継続県）、アウトプット 3（新規県）になった。
- (c) 新たに追加したアウトプット 1 のもとに 7 つの活動を設定した。これらの活動は、REDIP モデルを対象外州・県に普及すること、および REDIP-G との調整によって REDIP の現地化を計ることに重点を置いたものである。また、プロポーザル事業の質を向上するための活動（チェックリストの作成）も含む。
- (d) 活動 1-1 および 2-1 「ベースライン調査を実施する」については、既に活動が終了しており課題もないことから活動から削除した。



表 4-9 各県の自立発展性の状況

| 州      | 県/市   | 政策的/財政的支援   |  | 組織的自立発展性 |     | オーナーシップ |     |
|--------|-------|---|--|----------|-----|---------|-----|
|        |       | REDIP モデルを対象外県/市に普及するための州のイニシアティブ   | REDIP 対象県/市による政策的・財政的支援  | KIT      | TPK | KIT     | TPK |
| 北スラウェシ | ビトウン  | <ul style="list-style-type: none"> <li>県教育事務所との協力関係が希薄であり、州のイニシアティブは強いとは言えない。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>REDIP3 開始時より、プロポーザル事業の費用は全額市負担である。</li> <li>県議会の支援表明あり。</li> </ul>  | ○        | ○   | ○       | ○   |
|        | ブレベス  | <ul style="list-style-type: none"> <li>5つの対象外県において、州の予算で REDIP が開始されている。</li> <li>2008 年以降、州予算により段階的に全県にて REDIP モデルを実施することを計画している(現在実施中の県教育プログラムの全てが終了する 2008 年には REDIP を県の教育プログラムとして継続していく計画が調査団に対して表明された。)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>2005/2006 年のプロポーザル事業費の県負担額は、MoU で合意された 29 億ルピアを上回る 35 億ルピアである。</li> <li>REDIP1 より現在に至るまで県教育局長は同じであることで、強いコミットメントが見られる。</li> <li>次年度のプロポーザル事業資金の増額は見込めない。</li> <li>県知事の関心あり。</li> </ul>  | ○        | ○   | ◎       | ○   |
| バンテン   | セラシ   | <ul style="list-style-type: none"> <li>2007 年に、州予算でレバック県に REDIP モデルを普及予定。これによって 4 郡 40 校が対象となる。予算総額は 13 億ルピア。2008 年には更に対象県を拡大する予定である。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>2007 年に県予算で新たに 5 対象外郡において REDIP を実施する予定である。</li> <li>2008 年までにプロポーザル事業に対する県負担費用の割合は 50%に達する見込みである。</li> <li>2006 年に県予算で新たに 6 対象外郡において REDIP を実施中である。</li> <li>2008 年までにプロポーザル事業に対する県負担費用の割合が、(JICA 専門家チームが独自に設定した) 目標値である 20%に達する可能性が高い。</li> <li>県知事のイニシアティブあり。</li> </ul> | ○        | ○   | ○       | ○   |
|        | パンデグラ |   |  | ○        | ◎   | ○       | ○   |

## 第5章 提言・教訓

### 5-1 提言

プログラム実施のための業務指示書や、専門家チーム作成のインセプションレポート等、関連書類に明記されているとおり、REDIP3は、インドネシア政府、とりわけ対象県レベルにおける現地政府の能力開発に重点を置いて計画されたものである。これにより、協力終了後、REDIP型プロジェクトが、インドネシア既存のシステムとリソースにより適切に運営、普及されることを目指している。

中間評価調査により、REDIP型プロジェクトが学校レベルの教育の質的改善に貢献していくためには、プログラム自体の質の確保に向けての行政レベルの能力開発が極めて重要であることが改めて明らかとなった。この点においては、現場（学校とコミュニティ）とTPKおよび県をつなぐ技術面でのフォローアップを担うメカニズムを明確にし、これをさらに強化していくことが求められる。また、このプロセスにおいて、異なる地域・組織の特殊性が考慮されることにより、協力期間終了後においても、それぞれの地方の既存の教育行政システムの中にREDIP型プロジェクトがしっかり統合され、継続的に機能していくことが期待される。

上述を念頭において、プロジェクト終了時にその目標が十分に達成されるよう、評価チームは、残りの期間の協力については、県レベルの既存の組織、人材、メカニズムを十分に考慮し、REDIPの現地化に向けて、行政レベルにおける技術面での強化に優先的に取り組むことを提言する。

そのために、以下の点を考慮しつつ、実施強化を図ることが求められる。

(1) カウンターパート、ローカルコンサルタントおよび主要な関係者との改訂版PDM共有の徹底  
PDMおよびPOが、プロジェクト目標の達成に向けての進捗をモニターする共通のツールとして有効に活用されるよう、カウンターパート、インドネシア人コンサルタントおよび主要なステークホルダーは、改訂されたPDMに関して十分に理解することが求められる。

#### (2) 各県におけるREDIP現地化促進への支援

現地化を促進するためには、REDIPモデルが各県の地方教育行政システムの中に十分に統合されることが肝要であり、そのためには、REDIP型プロジェクトを各県の特異性（制度、組織、人材、地理的あるいは教育的特徴や制約要因などを含む）に適応させる必要がある。そのためには、専門家チームによる技術支援のもと、各県カウンターパートおよび主要関係者により、以下の作業を早急に行う必要がある。

#### ① 現地化に向けた問題分析・目的分析（制度、組織、財政、人材等）の実施

現地化に向けた問題・目的分析を、各県カウンターパート（機関）やステークホルダーとともに早急に進める必要がある。分析は、以下の点を含むものとする。

- ・各REDIPプログラムサイクルでそれぞれのステークホルダーが担うべき役割の明確化
- ・想定される制約要因の特定（必要とされる人材、コスト、インセンティブの配備、可能な財源、求められる技術・能力強化、地理的条件他）
- ・短中期的視野から実現見込みのある解決策

#### ② ①の分析に基づいた現地化のための各県アクションプランの策定

参加型による分析結果に基づいて、REDIP型プロジェクトを地方教育行政に統合していくための2年から5年における活動計画を策定する。なお、専門家チームおよび現地コンサルタントは、同計画策定のための技術支援を提供する。同計画では、プロジェクト期間、集中的な技術支援が必要とされる分野を明確にすることが肝要であり、日本人専門家チームは同計画に基づいて、各県で必要とされる技術支援について、計画、調整の上、実施する。

### (3) 質の確保に向けた国民教育省との連携強化

REDIP型プロジェクトの成功、すなわちプロポーザル事業が教育の質的改善に貢献するためには、プロポーザルの質の確保が重要であり、そのための教育行政官の能力開発が課題となっている。この点において、教育の質の向上のために、学校、TPK、県教育行政が、プロポーザル事業における各サイクル（形成、審査、実施、モニタリング、評価）にて、それぞれの役割を効果的に果たすための最低基準を設定する必要がある。具体的には、プロポーザル内容の適正を審査するための簡易なチェックリストをC/Pと開発し、プロポーザル審査におけるチェックリストの記入と記入済みリストを各プロポーザルに添付することを習慣付けること、等を通して、プロポーザルの質の確保への配慮が必要と考える。

REDIP型プロジェクトの質に関する課題に取り組むためには、国民教育省との連携が不可欠である。REDIP3は同省との連携を一層強化するなかで、REDIP3での経験、教訓、成果を十分に活用し、REDIP-Gの質の改善と普及に貢献することが求められる。そのためには、専門家チームと同省との調整メカニズム確立・強化させることが肝要である。まずは、REDIP3とREDIP-Gに関する情報共有の機会を確保、促進し、その機会を通じて、双方のプロジェクトの進捗状況の確認、質の改善への制約要因、活用されているツール、ガイドライン、指標や各対象県・地域の特有な問題の分析等を推進、共有することを提案する。インドネシア既存のシステムの中で、基礎教育の質とアクセス改善のためにREDIPが効果的に普及していくためには、REDIP3およびREDIP-G双方により作成されたツール（マニュアル、ガイドライン、指標など）の全てが分析され、普及のためのより効果的なツールとして統合、改訂されることが求められる。

### (4) 政治リーダー等へのREDIPの有効性に関するアドボカシー

本評価により、REDIP現地化に向けての対象県および非対象県における財政面でのコミットメントが順調に強化されていることが確認された。とりわけ、中央ジャワ、北スラウェシ州において顕著な成果が見られた。これは、主としてREDIP型プロジェクトの有効性に関するアドボカシーを政治的リーダーに対して効果的に実施したことによる。このことから、着実な現地化推進のための主要な鍵となる地方政府の予算面でのコミットメントを確保、増強するためには、REDIP型プロジェクトの有効性を効果的に広報し、政治的な関心を喚起することが不可欠であることが示された。したがって、今後とも（とりわけ新規県においては、より一層）、カウンターパートとともに政治レベルへのアドボカシーを推進、強化することが肝要である。

### (5) 関係者における多様な手段を通じた経験共有

異なる地域やレベル（県、州、国）に属する主要関係者の間で、プロジェクト実施におけるグッドプラクティス、戦略、課題を共有することは、彼らの間で健全な競争原理と波及効果を創出するのに効果的であることが確認された。したがって、これまで様々なステークホルダーに配布されてきたニュースレターに加えて、情報共有や相互学習のために、定期的な会合（異なるレベルにおける進捗レビューワークショップ等）を含めた様々な方法を模索することを提言する。

## 5-2 教訓

本調査を通じ、先に記した調査／評価結果をもとに得られた教訓は以下のとおりである。なお、(1)と(2)は開発調査時点ですでに確認されている事項であるが、今回の調査においても改めて確認されたため記載した。

### (1) 郡単位でのTPK設立とマドラサの巻き込み

REDIPの実施を促進するために、開発調査時から各対象郡にTPKが設立された。このTPKは、郡と学校間のつながりという縦の関係を強くするとともに、かつ対象郡内の学校間の連携、横の連携も強化された。特に、本プロジェクトでは国民教育省下の普通中学校のみならず、宗教省下マドラサも

含まれ、普通中学校とマドラサの学校間交流の拡大により、特にマドラサでの教育の質改善に寄与した。

#### (2) ブロックグラントの配賦時期

各郡 TPK や学校において配賦されたブロックグラントをより効果的に活用するためにも、インドネシアの学校年度に応じた資金の配賦がなされる必要がある。また、何らかの影響によりブロックグラントの配賦が遅れると、直接 TPK や学校に大きな影響を与えることとなる。そのため、学校年度に合わせたブロックグラントの配賦とともに、当初計画された適切な時期に確実にブロックグラントが配賦されることが望ましい。

#### (3) 各関係者間での REDIP 実施意義の共有

本プロジェクトではブロックグラントを直接郡 TPK や学校委員会に配賦するため、特に郡や学校などの「現場レベルの関係者」は、REDIP を「プロポーザルを作成・提出すれば資金が得られる活動」と表面的な部分のみ理解する傾向がある。そのため、REDIP が現地に確実に根付くためにも、そもそも「何を目的として REDIP を実施するのか」という、上記記載の「REDIP モデル」の定義や実施する意義を含め、プロジェクト実施当初に関係者間で確実に確認、共有しておく必要がある。

#### (4) ベースライン調査に基づく PDM の改訂

プロジェクトによっては、事前調査の時点で、「ベースライン調査の結果を踏まえ、PDM に記載した指標の改訂や具体化など改訂作業を行う」と整理している。しかし、このベースライン調査結果を PDM 改訂作業に反映させないことによって、中間・終了時評価調査や活動の進捗に支障をきたす場合がある。そのため、ベースライン調査の結果を PDM に反映させるような行動を、プロジェクト側で適切なタイミング（JCC 等）で実施する必要がある。

#### (5) 業務指示書における各年次の成果／指標と PDM の整合性の確保

通常は業務指示書・特記仕様書において、プロジェクト全体の成果・指標、そして各年次における成果・指標の両方が記載されている。一方で、プロジェクト実施前に作成する PDM や事前評価表では、プロジェクト全体の成果・指標しか記載されていない。そのため、PDM 内に記載されているプロジェクト全体で目指す成果・指標と、業務指示書に記載されている各年次に求められる成果・指標が、論理的整合性が取られていない場合がある。プロジェクト形成の段階において、業務実施契約によるプロジェクトの実施を想定する場合は、あらかじめ各年次の詳細な成果や指標について検討しておく必要がある。

## 付属資料

1. 合同評価報告書
2. 評価グリッド
3. インタビュー項目表

**JOINT MID-TERM EVALUATION REPORT  
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
FOR  
REGIONAL EDUCATION DEVELOPMENT AND  
IMPROVEMENT PROGRAM (REDIP)**

**Japan International Cooperation Agency  
and  
Ministry of National Education  
Republic of Indonesia**

**November 2006**

## TABLES OF CONTENTS

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1.  | INTRODUCTION.....  | 1  |
| 1.1 | Background and Objective of the Evaluation Mission ..... | 1  |
| 1.2 | Method of Evaluation .....                               | 1  |
| 1.3 | Members of the Evaluation Team .....                     | 3  |
| 1.4 | Mission Schedule .....                                   | 3  |
| 2.  | OUTLINE OF THE PROGRAM.....                              | 4  |
| 2.1 | Background and Proceeding of the Program.....            | 4  |
| 2.2 | Objective of the Program .....                           | 4  |
| 2.3 | Scope of the Program Covered by the Evaluation.....      | 5  |
| 2.4 | Framework of REDIP 3 .....                               | 6  |
| 3.  | PROGRESS OF THE PROGRAM .....                            | 8  |
| 3.1 | Inputs .....   | 8  |
| 3.2 | Activities Implemented .....                             | 8  |
| 3.3 | Achievement of Outputs .....                             | 12 |
| 3.4 | Achievement of Program Purpose .....                     | 13 |
| 3.5 | Issues relating to the Implementation Process.....       | 15 |
| 4.  | EVALUATION BY FIVE CRITERIA.....                         | 16 |
| 4.1 | Relevance .....  | 16 |
| 4.2 | Effectiveness .....                                      | 17 |
| 4.3 | Efficiency.....  | 22 |
| 4.4 | Impact .....   | 23 |
| 4.5 | Sustainability .....                                     | 26 |
| 5.  | REVISION OF PDM .....                                    | 29 |
| 6.  | CONCLUSIONS.....   | 29 |
| 7.  | RECOMMENDATIONS .....                                    | 29 |
| 8.  | LESSONS LEARNED .....                                    | 31 |

## **ANNEX**

1. Dispatch Records of Japanese Experts
2. List of Participants to Counterpart Training in Japan
3. List of Equipment Provided under the Program
4. Budgetary Allocation for the Program by the Japanese side
5. Counterparts List
6. Budgetary Allocation for the Program by the Indonesian Side
7. Program Design Matrix 0
8. Modified Program Design Matrix after Mid-term Evaluation (PDM1)



## List of Abbreviations and Acronyms

|                 |  |   |
|-----------------|--|---|
| BAPPEDA         | Badan Perencanaan Pembangunan Daerah       | Regional Development Planning Board   |
| COPSEP          |  | Community Participation in Strategic Education Planning for School Improvement (JICA) |
| Dinas P&K       | Dinas Pendidikan dan Kebudayaan            | Provincial, District/City Education & Culture Office                                  |
| DPRD            | Dewan Perwakilan Rakyat Daerah             | Regional Legislative Assembly   |
| FC              |  | Field Consultant  |
| JCC             |  | Joint Coordinating Committee  |
| JICA            |  | Japan International Cooperation Agency  |
| Kabupaten, Kab. | Kabupaten                                  | District  |
| Kecamatan       |  | Sub-district  |
| KIT             |  | Kabupaten/Kota Implementation Team  |
| KKKS (K3S)      | Kelompok Kerja Kepala Sekolah              | Principal's Working Group   |
| Kota            |  | Autonomous City   |
| MONE            | DEPDIKNAS (Departemen Pendidikan Nasional) | Ministry of National Education  |
| MORA            | DEPAG (Departemen Agama)                   | Ministry of Religious Affairs   |
| ODA             |  | Official Development Assistance   |
| OJT             |  | On-the-job training   |
| PDM             |  | Program Design Matrix   |
| PLT             |  | Provincial Liaison Team   |
| REDIP           |  | Regional Education Development and Improvement Program (Sep. 2004~Aug. 2008)          |
| REDIP1          |  | REDIP 1 <sup>st</sup> Phase (Mar. 1999 ~ Dec. 2001)                                   |
| REDIP2          |  | REDIP 2 <sup>nd</sup> Phase (Jan. 2002 ~ Jan. 2005)                                   |
| REDIP-G         | REDIP-Government                           | REDIP under the Ministry of National Education  |
| SMP             | Sekolah Menengah Pertama                   | Junior Secondary School   |
| TPK             | Tim Pengembangan SMP Kecamatan             | Kecamatan SMP Development Team  |

## **1. INTRODUCTION**

### **1.1 Background and Objective of the Evaluation Mission**

The Program was launched on September 14, 2004 and will be completed on September 13, 2008. With the remaining program period of approximately one (1) and half years, the Evaluation Team dispatched by JICA visited the Indonesia from November 12 to November 28, 2006 for the purpose of evaluating the achievements of the Program. The mid-term evaluation has been undertaken jointly by the Evaluation Team and the Indonesian authorities concerned.

Objective of the mid-term evaluation are as follows:

- (1) To review and evaluate the inputs, activities and achievements of the Program;
- (2) To clarify the problems and issues to be addressed for the successful implementation of the Program for the remaining period; and
- (3) To make suggestions for better implementation of the Program in the remaining period.

### **1.2 Method of Evaluation**

#### **1.2.1 Five Evaluation Criteria**

In accordance with the JICA Project Evaluation Guideline of January 2004, the mid-term evaluation of the Project was conducted in the following process.

Step 1: Version<sub>0</sub> of the Project Design Matrix<sup>1</sup> (PDM<sub>0</sub>) was adopted as the framework of the mid-term evaluation exercise, and the Program achievement was assessed vis-à-vis respective Objectively Verifiable Indicators. The level of inputs and activities were evaluated in comparison with the output levels.

Step 2: Analysis was conducted on the factors that promoted or inhibited the achievement levels including matters relating to both the project design and project implementation process.

Step 3: An assessment of the Project results was conducted based on the five evaluation criteria: “relevance”, “effectiveness”, “efficiency”, “impact” and “sustainability”.

Step 4: Recommendations for the Program stakeholders for the remaining implementation period and lessons learned were formulated for future programs to be implemented by both Indonesian and Japanese Governments.

Definition<sup>2</sup> of the five evaluation criteria that were applied in the analysis for the mid-term evaluation is given in Table 1-1 below.

---

1 Within the latest JICA Evaluation Guideline of 2004, the term Logical Framework, or LogFrame has been introduced in place of Project Design Matrix (PDM). However since the Project continued referring to this tool as PDM throughout the Project Period, this Report will use the term PDM.

2 “JICA Project Evaluation Guideline (revised: January 2004),” Office for Evaluation and Post-Project Monitoring, JICA.

**Table 1-1 : Definition of the Five Evaluation Criteria for the Final Evaluation**

| Five Evaluation Criteria | Definitions as per the JICA Evaluation Guideline  |
|--------------------------|---|
| 1. <b>Relevance</b>      | Relevance of the Project is reviewed by the validity of the Project Purpose and Overall Goal in connection with the Government development policy and the needs of the target group and/or ultimate beneficiaries in India. |
| 2. <b>Effectiveness</b>  | Effectiveness is assessed to what extent the Project has achieved its Project Purpose, clarifying the relationship between the Project Purpose and Outputs.   |
| 3. <b>Efficiency</b>     | Efficiency of the Project implementation is analysed with emphasis on the relationship between Outputs and Inputs in terms of timing, quality and quantity.   |
| 4. <b>Impact</b>         | Impact of the Project is assessed in terms of positive/negative, and intended/unintended influence caused by the Project.   |
| 5. <b>Sustainability</b> | Sustainability of the Project is assessed in terms of institutional, financial and technical aspects by examining the extent to which the achievements of the Project will be sustained after the Project is completed.     |

### 1.2.2 Data Collection Method

Both quantitative and qualitative data were gathered and utilized for analysis. Data collection methods used by the Team were as follows:

- Literature/Documentation Review;
  - Final Report on the Survey on Regional Educational Development and Improvement Program (Phase 2) in the Republic of Indonesia (REDIP 2)
  - Report on Pre-Study on Technical Cooperation for Regional Education Development and Improvement Program in the Republic of Indonesia
  - Report on Baseline Survey 2005.
  - Progress Report 1-4
  - Proposal-Based Activity Report 1-2
  - Interim Survey Report 2005
  - Monitoring Report
  - Term Report 1-2 (*Gyomu Kanryo Hokokusho*)
  - Minutes of JCC
  
- Interviews to key stakeholders;
  - Japanese experts assigned to REDIP3
  - Officials from the Ministry of National Education (MONE)
  - Officials from the Ministry of MORA
  - Officials from the Provincial Education Office (All target provinces)
  - Officials from the District Education Office (KIT and school supervisors) (All target districts)
  - TPK members
  - School personnel (Public schools and private schools)
  - Indonesian consultants
  
- Direct observations at schools in each target school

### 1.3 Members of the Evaluation Team

|                        |                       |  |
|------------------------|-----------------------|--|
| Leader                 | Mr. Nobuhiko HANAZATO | Deputy Resident Representative, JICA Indonesia Office                            |
| Education Policy       | Ms. Keiko MIZUNO      | Senior Expert, Institute for International Cooperation, JICA                     |
| Educational Evaluation | Mr. Takayuki SUGAWARA | Basic Education Team 1, Group 1, Human Development Department, JICA Head Quarter |
| Valuation Analyses     | Ms. Keiko KITA        | Specialist, Education & Child Development, Global Link Management                |
| Cooperation Planning   | Mr. Jotaro TATEYAMA   | Assistant Resident Representative, JICA Indonesia Office                         |

### 1.4 Mission Schedule

| Date   |     | Schedule  |
|--------|-----|---|
| 12-Nov | SUN | Transfer(Tokyo==>Jakarta)   |
| 13-Nov | MON | AM: JICA Indonesia Office, REDIP Office<br>PM : Jakarta==>Semarang (GA242), Semarang==>Tegal  |
| 14-Nov | TUE | AM: DINAS P&K Brebes, Meeting with TPK & Visit to school<br>PM: Brebes==>Tegal  |
| 15-Nov | WED | AM: Tegal==>Semarang<br>PM: DINAS P&K Central Java Province, Semarang==>Jakarta (GA243)   |
| 16-Nov | THU | AM: Jakarta==>Manado (GA602)<br>PM: DINAS P&K North Suawesi Province  |
| 17-Nov | FRI | AM: Manado==>Bitung, DINAS P&K Bitung, Meeting with TPK<br>PM: Visit to School, Bitung==>Manado   |
| 18-Nov | SAT | AM: Manado==>Jakarta, Documentation   |
| 19-Nov | SUN | Documentation   |
| 20-Nov | MON | AM JICA Indonesia Office, Courtesy Call to MONE, Courtesy Call to MORAPM:<br>Jakarta-->Semarang (GA242)   |
| 21-Nov | TUE | AM : Semarang—Pekalongan, DINAS P&K Pekalongan, Courtesy Call to Bupati,<br>Meeting with TPK<br>PM: Pekalongan-->Semarang, Semarang-->Jakarta (GA245)   |
| 22-Nov | WED | AM: Jakarta-->Serang, DINAS P&K Banten Province, DINAS P&K Serang, Meeting with TPK<br>PM: Serang-->Tangerang, DINAS P&K Tangerang, Tangerang-->Jakarta |
| 23-Nov | THU | AM Editing Evaluation Grid<br>PM Consultation within the Team   |
| 24-Nov | FRI | AM Discussion with MONE   |

|        |     |  |
|--------|-----|--|
|        |     | PM Consultation within the Team  |
| 25-Nov | SAT | Consultation within the Team   |
| 26-Nov | SUN | Consultation within the Team   |
| 27-Nov | MON | AM : Consultation within the Team<br>PM : Discussion with MONE   |
| 28-Nov | TUE | AM : Signing of Minutes of Meetings<br>PM : Report to Japan Embassy and BAPPENAS, 23:00 Jakarta==>Narita (Tokyo) |
| 29-Nov | WED |  |
|        |     | AM Arr. at Narita (Tokyo)  |

## 2. OUTLINE OF THE PROGRAM

### 2.1 Background and Proceeding of the Program

REDIP (Regional Education Development and Improvement Program) is a technical cooperation program being implemented jointly by the Ministry of National Education (MONE) of Indonesia and the Japan International Cooperation Agency (JICA). The program started in September 2004 as a four-year program in response to an official request by the Government of Indonesia to the Government of Japan. Its main objective is to support regional governments with management and improvement of junior secondary education. The program particularly emphasizes school-based management and community participation in its basic approach.

JICA has been keeping a close cooperation with MONE in the field of basic education. In 1997 Community Participation in Strategic Education Planning for School Improvement (COPSEP) was launched, which is an in-country training program for educational planning at the kabupaten/kota and kecamatan levels with community participation. This initiative was followed by REDIP-I in 1999, an experimental project that looked for an appropriate model for improving junior secondary education from the bottom up. REDIP-I was extended in late 2001 as REDIP-II aiming at the adjustment and consolidation of the "REDIP model" designed and field-tested successfully under REDIP-I. Appreciating REDIP-II performances and achievements, MONE further requested JICA to continue the program. REDIP was thus formulated as a sequel to REDIP-I and REDIP-II. Its particular mission is to "localize" the REDIP model to make it sustainable by regional governments and disseminate it to other regions of Indonesia. REDIP's implementation framework is based on the Record of Discussion agreed upon and signed by MONE and JICA on July 23, 2004.

### 2.2 Objective of the Program

The Program has been conducted based on the PDM-0. Its main points are as follows.

#### (1) Overall Goal

Junior secondary education in the target districts/municipalities is improved both quantitative and qualitatively.

#### (2) Program Purpose

REDIP model (school-based management with community participation) is established and extended in the educational administration system at junior secondary school level in the target districts/municipalities.

### (3) Outputs of the Program

(Component 1: REDIP-II Target districts with official commitments)

REDIP type regional educational administration is implemented by Indonesian administrators in Brebes and Pekalongan Districts in Central Java Province, and Bitung Municipality in North Sulawesi Province.

(Component 2: New target districts/municipalities)

A REDIP type regional educational administration model that is adapted to socio-economic conditions of the pilot districts in Banten Province is developed.

## 2.3 Scope of the Program Covered by the Evaluation

As shown in the Program Design Matrix (PDM0) (See Annex 7), the current Technical Cooperation for Regional Education Development and Improvement Program (Hereafter, REDIP 3), composes with two components: Component 1, which is relevant to Output 1 in PDM0, covering districts that have been targeted since Phase 2 of “The Study on Regional Educational Development and Improvement Program” (REDIP2), and Component 2, which is relevant to Output 2 in PDM0, covering newly targeted districts for the current REDIP 3.

**Table 2-1 REDIP Coverage (As of July 2006)**

|                                   | Province       | Districts  | No. of Sub-districts Covered | Schools Covered                                       | No. of Schools Covered |
|-----------------------------------|----------------|------------|------------------------------|---|------------------------|
| Output 1<br>(Component 1 in PDM0) | North Sulawesi | Bitung     | 5 (out of 5)                 | All junior secondary schools in the target Kecamatan. | 26                     |
|                                   | Central Java   | Brebes     | 17 (Out of 17)               |   | 179                    |
|                                   |                | Pekalongan | 19 (Out of 19)               |   | 86                     |
| Output 2<br>(Component 2 in PDM0) | Banten         | Serang     | 14 (Out of 32)               |   | 142                    |
|                                   |                | Pandeglang | 10 (Out of 26)               |   | 91                     |
| Total Number                      |                |            | 65 (Out of 99)               |   | -                      |

Source: REDIP Term Report for the Second Year (*Gyomu Kanryo Hokokusho*) July 2006

Besides districts covered by REDIP 3, the Government of Indonesia launched REDIP-G in March 2005 with its own budget in order to experiment the effectiveness of the REDIP model. REDIP-G targets nine districts in three provinces near Jakarta, which is in contrast to REDIP 3 whose targets are less developed areas. Main purpose of REDIP-G is (a) to exam feasibility of the REDIP model within the existing administrative system and feasibility of management by districts independently, and (b) to improve access to secondary education in districts where enrolment rate is relatively low. REDIP-G covers activities to improve access, quality and management.

JICA expert team provided technical assistance to the national implementation team of REDIP-G composed of Ministry of Education for the first year (March to July 2005). Since REDIP-G is out of PDM0, the scheme was not covered by the mid-term evaluation. However, the scheme was reviewed to analyse impact and sustainability of REDIP 3.

**Table 2-2 REDIP-G Coverage (As of July 2006)**

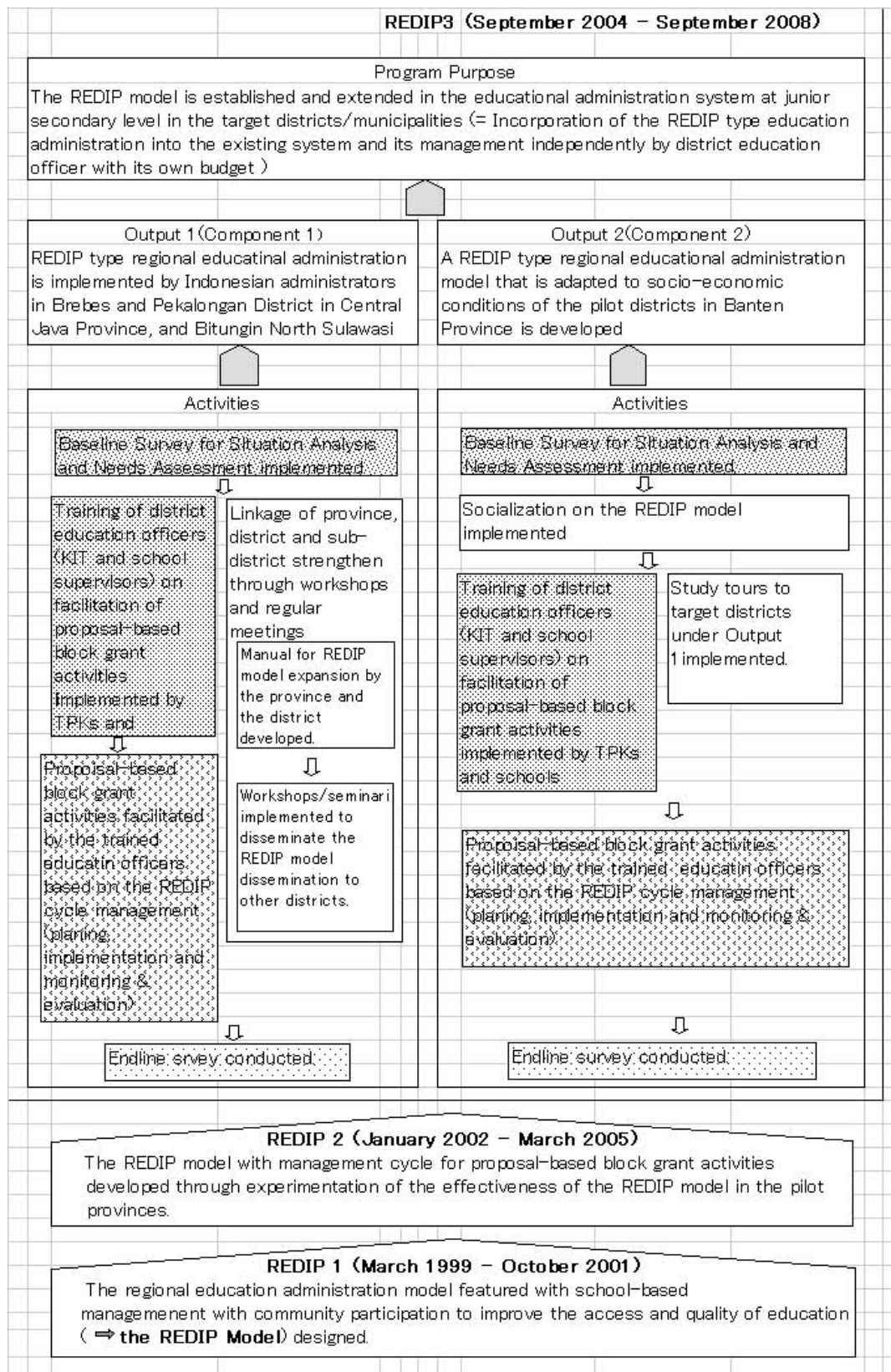
|              | Province  | Districts | No. of Sub-districts Covered | Schools Covered   | No. of Schools Covered |
|--------------|-----------|-----------|------------------------------|---|------------------------|
| REDIP-G      | West Java | Bogor     | 3 (Out of 40)                | All junior secondary schools in the target Kecamatan, except a few above-the-standard schools, international schools and National Standard Schools. | 30                     |
|              |           | Bekasi    | 3 (Out of 23)                |   | 62                     |
|              | Banten    | Tangerang | 3 (Out of 26)                |   | 131                    |
| Total Number |           |           | 9 (Out of 89)                | -   | 126                    |

Source: REDIP Term Report for the Second Year (*Gyomu Kanryo Hokokusho*) July 2006

## 2.4 Framework of REDIP 3

Framework of REDIP 3 is shown as Figure 2-1 below. The figure includes the previous two phases (REDIP 1 and 2).

**Figure 2-1 Framework of REDIP 3<sup>3</sup>**



<sup>3</sup> The figure was prepared by the Evaluation Team with reference of PDM0 and REDIP related materials.



### 3. PROGRESS OF THE PROGRAM

#### 3.1 Inputs

##### 3.1.1 Japanese Side

Inputs from the Japanese side have been made in accordance with the Record of Discussion signed between Ministry of National Education, Republic Indonesia and Japan International Cooperation Agency (JICA) as well as the Minutes of Meeting exchanged between JICA and targeted districts/municipality. Up to October, 2006, nine experts have been assigned to the program (see ANNEX-1). Three persons were already trained in Japan in 2005, and eight will be in 2006 (see ANNEX-2). Equipments have been provided (see ANNEX-3). And block grant has been disbursed accordingly to the minutes of meeting exchanged between JICA and targeted districts/municipality. Total amount of block grant provided by JICA until October, 2006 is Rp.15,745.41 million (see ANNEX-4). There once was a problem that might have hindered the progress of the program in the first half of year 2006. During this period, the JICA funds for Central Java were disbursed in two terms. Thus, time available for REDIP activities was significantly shortened because of duplicated administrative tasks for schools and TPKs. But activities for this period were carried out largely as planned. Indonesian consultants facilitating REDIP activities at the field (hereafter, who have been assigned at the field (hereafter, field consultants) have been assigned: 25 in 2004/2005, 25 in 2005/2006), and 22 in 2006/2007.

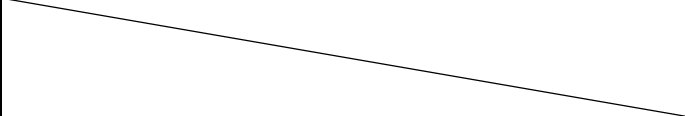
##### 3.1.2 Indonesian Side

Inputs from the Indonesian side have been also made in accordance with the above-mentioned Record of Discussion and the Minutes of Meeting exchanged between JICA and targeted districts/city. Counterparts have been assigned as ANNEX -5. And counterpart fund of the block grant was provided in accordance with the Minutes of Meeting (see ANNEX 6). Although Serang and Pandeglang District in Banten Province are new target district for REDIP 3 and no commitment coverage rate by the districts to the total amount has not been set as of the time of mid-term evaluation, districts' initiative to allocate their budget to REDIP activities recently have been observed (also, see ANNEX -6).

#### 3.2 Activities Implemented

Most of the program's activities, as specified under the PDM<sub>0</sub> and the program's Five-year Plan, have been implemented on schedule. The achievements for each activity are summarised in the table below.

| Activity  | Results as of November 2006  |
|---|--|
| 1-1 To conduct a baseline survey to identify current situation, issues and needs of junior secondary education. | ➤ The baseline survey was not conducted specifically for districts which have been a target since REDIP 2 (Brebes, Pekalongan and Bitung). The result of REDIP 2's post-pilot survey to these districts was used as a baseline survey for REDIP 3. |

|   |  |
|---|--|
| <p>1-2 To train district education officers on functions which have been performed by REDIP field consultants.</p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Three-day training in Jakarta was provided by field consultants to school supervisors and KIT members, with the purpose of improvement of their capacity to manage proposal-based activities which recently depends much on field consultants. Following the training, OJT was provided by field consultants to school supervisors. The trained school supervisors were expected not only to be a coordinator between KIT and TPK/schools but also to facilitate REDIP activities at school (supporting schools to prepare for proposals and financial/accounting reports and monitoring of activities etc.)</li> <li>➤ It is a common perspective among field consultants and the JICA expert team that few school supervisors have potential to be a facilitator, and therefore that it may be more proper that some of TPK members would take the responsibility in future. The training on facilitation will be provided to TPK members as well as school supervisors in November 2006.</li> </ul>  |
| <p>1-3 To plan implement, monitor and evaluate the REDIP activities by district education officers.</p>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prior to the proposal-based activity, training on planning and financing was provided to KIT in Brebes in Central Java Province and Bitung Municipality in North Sulawesi Province.</li> <li>➤ KIT members have managed each procedure in the cycle of proposal-based activities: (a) implementation of socialization and training on REDIP, (b) securing budget for proposal-based activities provided by local parliament, (c) Appraisal of proposal submitted by TPK and schools, (d) allocation of the district budget to the selected proposal and disbursement, (e) monitoring of proposal-based activities, (f) review of activity report and financial report on proposal-based activities, (g) evaluation of the activities. All activities, except (b), was implemented by KIT members before the end of REDIP 2. The management for (b) by KIT started since REDIP 2.</li> <li>➤ Proposal-based activities during REDIP 2 were implemented with full budget from JICA, but REDIP 3 requires the three target district (Brebes, Pekalongan, Bitung) to allocate the district budget to the activity. Proposal-based activities in Bitung have been fully covered by the district budget since the beginning of REDIP 3. For activities in Brebes and Pekalongan, the portion of district budget out of total activity budget has been increased as shown below 3-4 (Achievement of Project Purpose).</li> </ul> |
| <p>1-4 To Promote the linkage among sub-district, district and province by holding workshop and regular meeting, etc.</p> |    |
| <p>(1) To prepare the manual for REDIP model expansion by the province and target districts</p>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Based on the standard guideline developed by the JICA expert team in October 2004, KIT has developed district guideline on REDIP with technical support by the JICA team with purpose of dissemination of the REDIP model within the district and further in other districts in the province.</li> <li>➤ REDIP-G guideline was developed by the Ministry of National Education in June 2005 with support from the JICA expert team.</li> </ul>  |
| <p>(2) To organize activities to disseminate REDIP into other districts in the target provinces.</p>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Socialization activities to provincial education office were effective to advocate the REDIP model for its dissemination to non-target districts in the target provinces. The positive sign is</li> </ul>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>seen in Central Java with active involvement of the provincial Education Office: provincial budget for the year of 2006 is allocated not only to hold socialization and training necessary for dissemination of the REDIP model to non-target districts, but also to implement pilot activities by KIT. The budget for the activity for the next year is expected to be doubled. To support the initiative, a field consultant has been placed in the provincial education office.</p>  |
| (3) To conduct endline survey to assess the impact of the Program as well as to identify further issues to be addressed after the completion of the Program                | ➤ The activity has not been initiated yet. It is planned in February 2008.   |
| 2-1 To conduct a baseline survey to identify current situation issues and needs of junior secondary education.   | ➤ The baseline survey was conducted in November-December, 2004 and the result of the survey was shown in the Report on Baseline Survey 2005.   |
| 2-2 To conduct socialization on REDIP type educational administration.   | ➤ Socialization workshops held for the first two years are shown in the Table 3-1 below.   |
| 2-3 To provide training for education officers at district/provincial level and school related personnel on planning, implementation and evaluation of REDIP type program. | ➤ Training held for the year two years is shown in the Table 3-2 below.  |
| 2-4 To plan, implement, monitor and evaluate the REDIP program in pilot districts.   | ➤ KIT members have managed each procedure in the cycle of proposal-based activities: (a) implementation of awareness activities and training on REDIP, (b) securing budget for proposal-based activities provided by local parliament, (c) Appraisal of proposal submitted by TPK and schools, (d) allocation of the district budget to the selected proposal and disbursement, (e) monitoring of proposal-based activities, (f) review of activity report and financial report on proposal-based activities, (g) evaluation of the activities. The JICA expert team observes that KIT members have been able to manage each tasks in the REDIP management cycle without external support, but that quality of each task has room for improvement. |
| 2-5 To conduct study tour for the education at district/provincial level to observe good practices of the REDIP model.   | ➤ The activity was initiated during the REDIP 2 Period. During the REDIP 3 Period, district education officers from Serang and Pandeglang visited Brebes and Pekalongan on February 27-March 1, 2006. During the visit, the participants visited district education office of the both districts, TPK and schools.   |
| 2-6 To conduct endline survey to assess the impact of the Program as well as to identify further issues to be addressed after the completion of the Program.               | ➤ The baseline survey will be conducted February 2008.   |

**Table 3-1 Socialization Workshops Held Under Activity 2-2**

|    | Title of Socialization   | Date/ Duration                         | Place                 | Participants  |
|----|--|--|-----------------------|---|
| 1. | Socialization for district stakeholders                                    | 1 and 11 Nov. 2004                     | Serang and Pandeglang | Governor, DPRD members, Education Board   |
| 2. | Socialization for district stakeholders                                    | 7 and 26 Dec. 2004                     | Serang and Pandeglang | Governor, DPRD members, 2 representatives of schools, 2 representatives from TPKs   |
| 3. | Socialization for schools/TPKs   | 17-24 Jan. and 15-19 Feb. 2005 (1 day) | Each subdistrict      | representatives of schools and TPKs   |
| 4. | Socialization for district stakeholders                                    | 9 and 13 Feb. 2006 (half day)          | Serang and Pandeglang | MONE, MORA, PLT, Governor, DPRD members, BAPPEDA, Education Board, KIT members, Supervisors, Representatives of schools, Representatives from TPKs              |
| 5. | Socialization workshop for all districts/municipalities in Banten Province | 12-14 June 2006(3 days)                | Serang                | Provincial Governor, Provincial BAPPEDA, Provincial DPRD members, District/Municipality Education Officers from all districts/municipalities in Banten Province |

**Table 3-2 Training Held Under Activity 2-3**

|    | Title of Training   | Date / Duration             | Place                                       | Participants   |
|----|---|-----------------------------|---|--|
| 1. | Field Consultants Orientation   | 21 Oct, 2004                | Jakarta                                     | Field consultants, Supervisors   |
| 2. | REDIP Facilitator training  | 25-27 Nov. 2004 (3 days)    | Jakarta                                     | Field consultants, KIT members, Supervisors assigned to REDIP                                  |
| 3. | Educational Planning and Budgeting Training for district/municipality | Feb. 2005                   | Banten Province                             | KIT members, Other Education officers of both districts  |
| 4. | Exchange Program  | Mar. 2005                   | Brebes and Pekalongan                       | KIT members, TPK and school representatives  |
| 5. | REDIP Implementation Training for TPK and schools                     | Mar-April 2005 (3 days)     | 5 places in Serang, 3 places in Pandeglang  | 2 representatives from each TPK, 2 representatives from each school                            |
| 6. | Micro-planning Training for Schools and TPK                           | Mar-April 2005 (3 days)     | 5 places in Serang, 3 places in Pandeglang  | 2 representatives from each TPK, 2 representatives from each school                            |
| 7. | On-site training for Micro-planning                                   | April-June 2005 (2-4 times) | Each subdistrict                            | Representatives of TPK, Representatives of Schools   |
| 8. | School/TPK training on program accounting (1)                         | 6-17 Oct 2005               | 10 places in Serang, 7 places in Pandeglang | School/TPK treasurers, School/TPK internal auditors, REDIP FC, Supervisors                     |
| 9. | Technical exchange workshop on effective KKKS and MGMP activities     | Feb 2006 (2 days)           | Serang and Pandeglang                       | MONE, MORA, PLT, KIT members, Supervisors, School/TPK representatives, Teacher representatives |

| Title of Training                                 | Date / Duration                        | Place                                       | Participants  |
|---|--|---|---|
| 10. School/TPK training on program accounting (2) | 3-14 Apr 2006                          | 10 places in Serang, 7 places in Pandeglang | School/TPK treasurers, School/TPK internal auditors   |
| 11. School/TPK training on proposal writing       | 27 Apr, 1, 3 and 5 May 2006<br>(1 day) | 2 places in each district                   | School principals, TPK heads, School/TPK treasurers, TPK secretaries, REDIP FC, Supervisors |
| 12. Proposal review workshop                      | 10-11 July 2006<br>(1 day)             | Serang and Pandeglang                       | KIT members, Supervisors, REDIP FC  |

### 3.3 Achievement of Outputs

The degree of what each Output has been achieved is described as below.

- (1) *Output 1: REDIP type regional educational administration is implemented by Indonesian administrators in Brebes and Pekalongan District in Central Java Province and Bitung Municipality in North Sulawesi Province.*

| Objectively Verifiable Indicators   | Results as of November 2006   |
|---|---|
| 1-1 Number of trainings (on facilitation skills) for educational administrators ( in Brebes, Pekalongan and Bitung) to plan and implement REDIP type regional educational administration. | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ One training (three days) on facilitation skills was held in Jakarta in November 2004, with participation from district education offices (KIT and school supervisors). Field consultants facilitated the training. After the training, field consultants provided school supervisors with OJT.</li> <li>➤ In addition to the training above, the five-day training on educational planning was held in Bitung Municipality in February 2005.</li> </ul> |
| 1-2 Self-assessment of the participants to the training above 1-1 on their skills on facilitation.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Self-assessment by the trainees was overall preferable. The result indicates that most educational officers from the districts, which were also targets of REDIP 2, have understood the concept and principle of the REDIP model and have been comfortable with the REDIP management cycle. There were a few participants who found themselves with less understanding.</li> </ul>   |
| 1-3 Assessment by the facilitator of the training (field consultants) above 1-1 on facilitation skills of educational administrators.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Assessment by field consultants was not far from self-assessment by the participants of the training.</li> <li>➤ On the other hand, the JICA expert team found that more intervention was necessary to get district education officers fully involved in facilitation for proposal-based activities by TPK and schools.</li> </ul>   |

- (2) *Output 2: A REDIP type regional educational administration model that is adopted to socio-economic conditions of the pilot districts in Banten Province is developed.*

| Objectively Verifiable Indicators  | Results as of 2006   |                                   |   |                                   |                  |       |           |                     |       |         |
|--|--|-----------------------------------|---|-----------------------------------|------------------|-------|-----------|---------------------|-------|---------|
| 2-1 Number of socialization and REDIP training (in Banten Province).   | <p>➤ The number of socialization and REDIP training (on TPK/school proposal preparation, accounting, Proposal appraisal) held in Banten Province is as follows:</p> <table border="1" data-bbox="659 344 1390 607"> <thead> <tr> <th></th> <th>No. of socialization and REDIP Training (Year1/Year2)</th> <th>No. of participants (Year1/Year2)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Seramng District</td> <td>5/7</td> <td>940/1,158</td> </tr> <tr> <td>Pandeglang District</td> <td>5/7</td> <td>628/834</td> </tr> </tbody> </table> <p>➤ There was no difference in the number of socialization workshop and REDIP training held in the both districts, but the total number of participants was larger in Serang District than in Pandeglang District.</p>   |                                   | No. of socialization and REDIP Training (Year1/Year2) | No. of participants (Year1/Year2) | Seramng District | 5/7   | 940/1,158 | Pandeglang District | 5/7   | 628/834 |
|  | No. of socialization and REDIP Training (Year1/Year2)  | No. of participants (Year1/Year2) |   |                                   |                  |       |           |                     |       |         |
| Seramng District   | 5/7  | 940/1,158                         |   |                                   |                  |       |           |                     |       |         |
| Pandeglang District  | 5/7  | 628/834                           |   |                                   |                  |       |           |                     |       |         |
| 2-2 Frequency of parents' school visits (in Banten Province).  | <p>➤ Report on the Interim Survey conducted in February-April, 2006 found that parents in 112 schools in Banten District surveyed had answered, on average, that they visited school less than "sometimes" for the last one year. It could be hardly concluded that intervention through REDIP has resulted in more frequent school visit as no baseline survey conducted for the question.</p> <p>➤ The same survey does not show the purpose of school visit, and therefore it is unknown whether their visit was for the purpose of discussion on school issues as part of the process of preparation for school proposal, which is one of key factors of REDIP model.</p> <p>➤ Compared with target provinces of Output 1, the same survey addresses that parents' school visit in Banten Province for the last one year was higher than those in Central Java Province but lower those in North Sulaweshi Province.</p> |                                   |   |                                   |                  |       |           |                     |       |         |
| 2-3 The percentage of accepted, in terms of quality, school proposals is more than X% (to be determined after baseline survey) (in Banten Province). | <p>➤ The baseline survey was conducted in 2004, but the target acceptance rate has not been set yet.</p> <p>➤ The percentage of accepted school proposals and TPK proposals for 2006/2007 in Serang and Pandeglang districts of Banten Province is as follows:</p> <table border="1" data-bbox="659 1608 1390 1783"> <thead> <tr> <th></th> <th>School Proposals</th> <th>TPK Proposals</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Seramng District</td> <td>63.4%</td> <td>72.5%</td> </tr> <tr> <td>Pandeglang District</td> <td>50.0%</td> <td>55.6%</td> </tr> </tbody> </table>   |                                   | School Proposals                                      | TPK Proposals                     | Seramng District | 63.4% | 72.5%     | Pandeglang District | 50.0% | 55.6%   |
|  | School Proposals   | TPK Proposals                     |   |                                   |                  |       |           |                     |       |         |
| Seramng District   | 63.4%  | 72.5%                             |   |                                   |                  |       |           |                     |       |         |
| Pandeglang District  | 50.0%  | 55.6%                             |   |                                   |                  |       |           |                     |       |         |

### 3.4 Achievement of Program Purpose

*Program Purpose: REDIP model (School-based management with community participation) is established and extended in the educational administration system at junior secondary level in the*

target districts/municipalities.

| Objectively Verifiable Indicators   | Results as of 2006  |                |               |                |        |         |         |        |        |        |            |        |        |        |   |    |            |   |    |
|---|---|----------------|---------------|----------------|--------|---------|---------|--------|--------|--------|------------|--------|--------|--------|---|----|------------|---|----|
| <p>1-1 Number /proportion of REDIP related functions of which district education officers (KIT members and school supervisors) become capable without external technical support.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Among 5 target districts, the progress in capacity development of district education officers (KIT members and school supervisors) is different. Bitung is most advanced in their skills of the REDIP management among five districts with full coverage of block grant by the Congress. Other two target districts of Output 1 (Brebes and Pekalongan) are behind Bitung partly because their experiences for REDIP is shorter than those of Bitung.</li> <li>➤ Capacity development of education officers from Serang and Pandeglang, which are new pilot districts for REDIP 3, is the first stage with full financial support from JICA for proposal-based activities.</li> </ul>  |                |               |                |        |         |         |        |        |        |            |        |        |        |   |    |            |   |    |
| <p>1-2 Percentage of block grant funding disbursed by District/Municipality Government.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ The percentage of block grant disbursed from district budget (Brebes and Pekalongan) has increased as shown in the table. Block grant for Bitung Municipality has been covered fully by municipality budget from the beginning of REDIP 3.</li> </ul> <table border="1" data-bbox="715 969 1393 1317" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Year1 (04-05)</th> <th>Year 2 (05-06)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bitung</td> <td>100.00%</td> <td>100.00%</td> </tr> <tr> <td>Brebes</td> <td>46.35%</td> <td>60.76%</td> </tr> <tr> <td>Pekalongan</td> <td>40.00%</td> <td>60.05%</td> </tr> <tr> <td>Serang</td> <td>-</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Pandeglang</td> <td>-</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> |                | Year1 (04-05) | Year 2 (05-06) | Bitung | 100.00% | 100.00% | Brebes | 46.35% | 60.76% | Pekalongan | 40.00% | 60.05% | Serang | - | 0% | Pandeglang | - | 0% |
|   | Year1 (04-05)   | Year 2 (05-06) |               |                |        |         |         |        |        |        |            |        |        |        |   |    |            |   |    |
| Bitung  | 100.00%   | 100.00%        |               |                |        |         |         |        |        |        |            |        |        |        |   |    |            |   |    |
| Brebes  | 46.35%  | 60.76%         |               |                |        |         |         |        |        |        |            |        |        |        |   |    |            |   |    |
| Pekalongan  | 40.00%  | 60.05%         |               |                |        |         |         |        |        |        |            |        |        |        |   |    |            |   |    |
| Serang  | -   | 0%             |               |                |        |         |         |        |        |        |            |        |        |        |   |    |            |   |    |
| Pandeglang  | -   | 0%             |               |                |        |         |         |        |        |        |            |        |        |        |   |    |            |   |    |
| <p>1-3 Percentage of TPKs and schools that provide matching fund.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ The information was not available.</li> </ul>  |                |               |                |        |         |         |        |        |        |            |        |        |        |   |    |            |   |    |
| <p>2-1 Number of TPKs established in pilot districts (Serang and Pandeglang).</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 14 TPKs in Serang and 9 TPKs in Pandeglang have been established as of October 2006.</li> </ul>  |                |               |                |        |         |         |        |        |        |            |        |        |        |   |    |            |   |    |
| <p>2-2 Number of schools that apply REDIP model in pilot district (Serang and Pandeglang).</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 142 schools in Serang and 91 schools in Pandeglang have applied the REDIP model as of October 2006.</li> </ul>   |                |               |                |        |         |         |        |        |        |            |        |        |        |   |    |            |   |    |
| <p>2-3 Progress of proposal-based school improvement</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Interim survey indicates that proposal-based block grant activities contributed to improve learning environment with better school facilities, including desks/chairs, books, toilet. Significant changes were brought by interaction among schools through TPKs activities.</li> </ul>  |                |               |                |        |         |         |        |        |        |            |        |        |        |   |    |            |   |    |

### 3.5 Issues relating to the Implementation Process

There were two factors, which more or less affected on the first-year implementation of REDIP 3 (September 2004-September 2008). One is the fact that the implementation period of REDIP 2 (January 2002-March 2005) was overlapped with that of REDIP 3, and therefore that some members of Japanese expert team undertook tasks for the both phases. The other factor is the implementation of REDIP-Aceh (April to June, 2005) to experiment effectiveness of the REDIP model in emergency situation. Yet later overall activities of REDIP 3 have been implemented smoothly as planned, except the late disbursement of block grant to TPKs and schools for proposal-based activities in Central Java due to constraint of JICA budget.

The JICA standard program management framework of utilizing the PDM and Program's 5 year Plan have not applied to REDIP3 probably due to the unique manner of its implementation: (a) Short-term-based JICA expert team has Terms of Reference within the framework of the Program, but it is not strictly matched with PDM0 and (b) It is Indonesian consultants who have worked closely with key stakeholders at all administration level (national, provincial and district level) under the contract between the JICA expert team and individual consultants.

Direct monitoring of activities in each target sub-district, districts and province has been basically conducted by Indonesian field consultants, who submit a monthly report to the Japanese experts team. This manner of monitoring effective as far as field consultants and the Japanese expert team maintain a good channel of communication. No serious communication problem was found or reported during the mid-term evaluation. PDM0 is not known to field consultants. JCCs have been held three times to review progress in implementation of the program without referring PDM0.

As for changes in important assumptions stated in PDM0, important assumption to achieve Overall Goal, "The national policy on decentralization remain unchanged and thus REDIP model is backed up by the administration" remains unchanged, but the other assumption, "Provincial administrative officer take initiative to expand REDIP model over districts" differs among target districts. The Evaluation Team assumed with strong initiatives of Central Java through interviews to Provincial Education Officer. On the other hand, it was found that initiatives of North Sulawesi Province is not as strong as that of Central Java. The JICA expert team is aware of need for socialization activities at the provinces and plans to put more effort on the activity toward the second half of the program period.

The important assumptions to achieve Program Purpose, "The necessary budget for REDIP model expansion is allocated in Brebes and Pekalongan Districts in Central Java as well as in Bitung Municipality in North Sulawesi" remains unchanged.

As for the important assumption to achieve Output (2), the assumption that two targets districts (Serang and Pangeglang) in Banten Province disburse for REDIP Program as planned refers to the minutes signed in December 2004 between JICA Indonesia Office and Banten Province. The minutes said that for the purpose of ensuring sustainability of REDIP, the block grant for TPK and schools would be gradually shared by the District Government in the second year and the share would be determined during the first year of REDIP. Expected percentage of the district budget has not yet to be decided by the time of signing of the minutes, and therefore the JICA expert team set its own target as 20%. The Evaluation Team proposed that the target should be clarified and agreed between JICA Indonesia Office and Banten Province and that the JICA expert team should carefully monitor the progress of the coverage rate toward the end of the Program.



## 4. Evaluation by Five Criteria

### 4.1 Relevance

The Program Purpose and Overall Goal remained relevant in terms of Indonesian national policy, Japan's Development Assistance (ODA) policy to Indonesia and local needs of the education sector.

#### 1) Relevance to Indonesian national policy:

Education remains the high priority within national policy framework since the time the Preliminary Study for REDIP 3 conducted in April 2004. Presidential Regulation No.7/2005 on the National Medium Term Development Plan issued in January 2005 addresses its vision to improve access to and quality of education. Measurable target is set for an increase in enrolment rate, especially in the nine years compulsory basic education program to 99% in 2009. More specifically, the target indicator for gross enrolment rate and net enrolment rate by 2009 are set as 96.6% and 69.9% respectively in a new National Education Development Strategic Plan (2005-2009). Overall goal of the REDIP 3, "Junior secondary education in the target districts/municipalities is improved both quantitatively and qualitatively"<sup>4</sup> is in line with these policies.

The Program with the purpose, "The REDIP model (school-based management with community participation) is established and extended in the educational administration system at junior secondary level in the target districts/municipalities," is in line with the national policy of school based management with community participation in the framework of decentralization policy. A Decentralization law and a Fiscal Autonomy Law stipulated in 1999 to strengthen the role of district governments and weakened that of the provincial government. REDIP has supported the stream since its first phase (REDIP 1) and it should be noted that the provincial education office, which was the counterpart for the phase of REDIP 1 and 2 was recently has functions as a liaison office in the implementation structure of REDIP 3 and instead district education office was identified as the counterpart at the beginning of REDIP 3.

#### 2) Relevance to Japanese ODA policy:

Overall Goal and Program Purpose are relevance to Basic Education Growth and Initiatives (BEGIN), which is Japan's assistance framework in education sector. Three key areas of interventions addressed in BEGIN are (a) increase in access to education, (b) improvement of quality of education and (c) improvement of management. The technical cooperation through REDIP 3 is a direct intervention to improve management by local governments and its indirect intervention focuses on the improvement of quality of education. The Program is also consistent with Japan's ODA policy to Indonesia that regards education sector as a key area of assistance and that puts a special focus on improvement of local educational administration, improvement of quality education (improvement of teachers' quality and school management) and access to basic education.

Looking at JICA's Country Assistance Strategy to Indonesia that was issued in 2005 in line with Japan's ODA policy to Indonesia, its assistance in education sector puts emphasis on junior secondary education with purpose of increase in access and improvement of quality of education through strengthening capacity of local educational administrators and improvement in school management. REDIP 3 is within this strategic framework.

---

<sup>4</sup> The phase "access and quality" is not included in the PDM0 but included in the Japanese version of PDM0.

### 3) Relevance to national and local needs:

National needs and attention is more to accomplish the nine years compulsory basic education program as being reflected on main purpose of REDIP-G: increase in access of basic education. Focus of REDIP 3 is more on improvement of education, but its intervention contributes to increase access to basic education as shown in Overall Goal. The target districts of REDIP 3 are with relatively lower gross enrolment rate.

Questionnaire survey and interviews to education office in REDIP-target provinces and districts indicate that the Program design of REDIP 3 was adapted to their needs. The target provinces assessed that REDIP 3 is appropriate to response to their challenges in education sector – low gross enrollment rate, low quality of teachers and little community participation to school management.

## 4.2 Effectiveness

Having already seen in 3-4 (Achievement of Program Purpose) above, the Program has shown good progress so far. It is reasonable to conclude that the mechanism of fund disbursement with transparency and accountability has been mostly established and functioned, but that quality assurance of proposal-based activities remains as one of major challenges for the rest of the Program period, together with capacity development of local government.

The Evaluation Team reached the conclusion that two issues were needed to be clarified at the opportunity of mid-term evaluation in order to lead the Program to the success when the Program ends in September 2008: (a) clarification of the “REDIP Model” (*What the “REDIP Model” means*) and (b) interpretation of the Program Purpose (*Which situation is expected at the time of completion of the Program*).

### ➤ **Definition of the REDIP Model:**

The term “REDIP model” has been defined “school-based management with community participation” since REDIP 1. The Evaluation Team believed that the role of local educational administrators is missing in the definition, and proposed to modify the definition to “school-based management with community participation which is managed, administrated and facilitated by district education officer to improve access and quality of education in a certain district.”

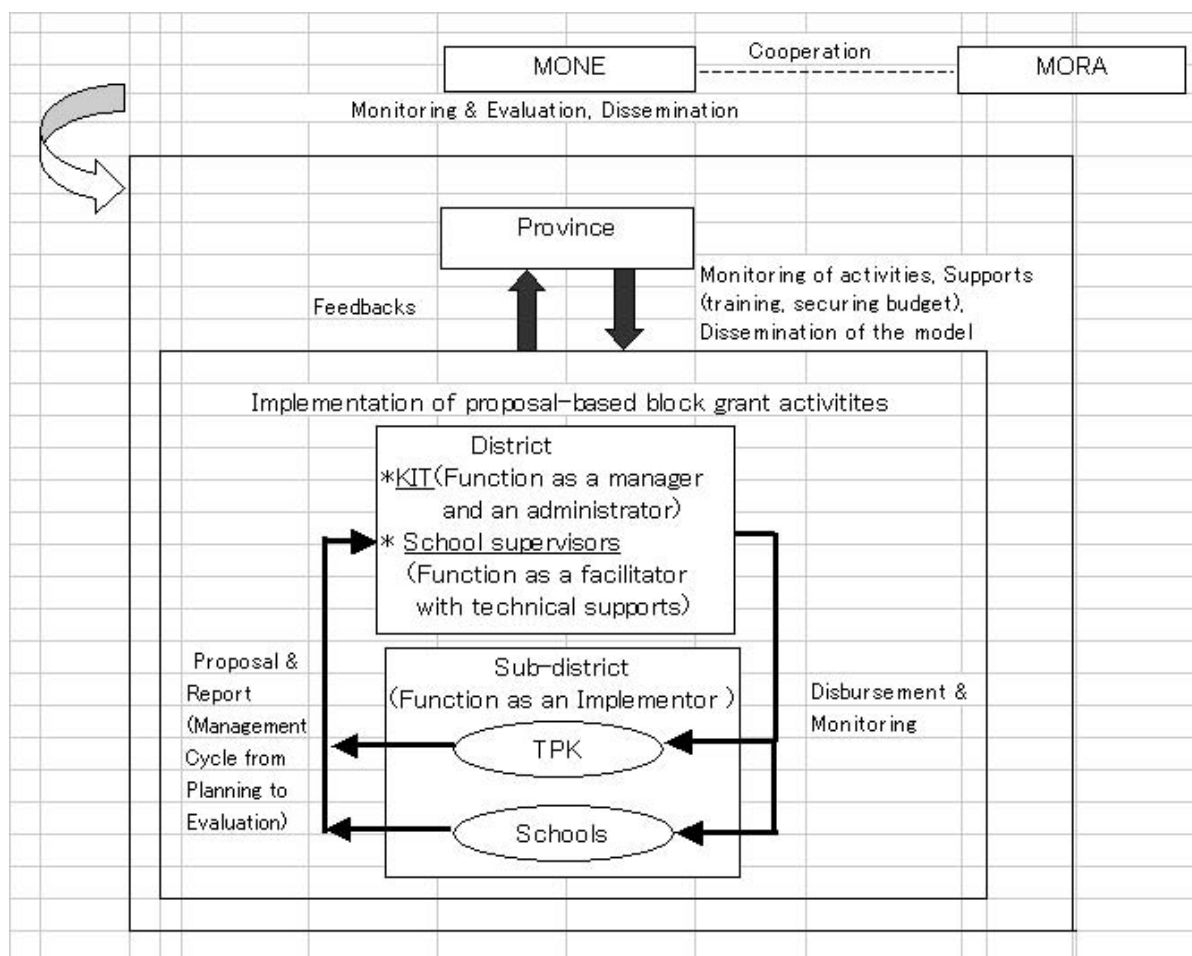
#### **Components of the REDIP Model:**

- a) Establishment of TPK (*Tim Pembengan Pendidikan Kecamatan*) as a function of bridge between school/community and district education office which functions to facilitate and monitor activities)
- b) Proposal-based block grant activities
- c) Bottom-up planning with community participation
- d) Management cycle from planning to evaluation

### ➤ **Minimum Indicators To Be Considered as “REDIP Model Has Been Established”**

Proposal-based block grant activities is a core component of the REDIP Model whose mechanism is as shown as Figure 4-1 below.

**Figure 4-1 Stakeholders and Their Roles in REDIP Implementation<sup>5</sup>**



The Evaluation Team set two minimum indicators to assess whether the “REDIP Model “ is established: (a) mechanism linking each stakeholders established, and (b) each stakeholder is capable of taking roles required in the REDIP cycle management. The result of assessment at the time of mid-term evaluation is as follows.

(a) Mechanism Linking Each Stakeholders:

Mature REDIP type educational administration implementation structure is with two mechanisms. One is TPK which links between schools and community, and the other is a certain local resource that bridges between the field (schools/community) and local educational administration (district). It has been observed that TPK has been established and started functioning as the expected mechanism at all target districts. As the other mechanism, a school supervisor was considered as the most appropriate candidate when the Program started. The Evaluation Team concluded, however, through document review and a series of interviews that the potential of school supervisor in the target districts is mixed as shown in Table 4-1

<sup>5</sup> The figure was prepared by the Evaluation Team and reviewed by JICA expert team.

below. It was disclosed that less commitment and lower capacity than originally expected is not only the matter of individual school supervisors, but that organizational support from district education office would be the crucial factor whether or not school supervisors would function as they are expected by the time of completion of the Program. Possible organizational supports include allocation of the district budget to cover monitoring cost and increase in the number of school supervisors.

**Table 4-1 Situation of School Supervisor**

| Province       | District   | Official inclusion of S/S to KIT | Facilitating skills of S/S                | Financial support from the district | Reomarks  |
|----------------|------------|----------------------------------|---|-------------------------------------|---|
| North Sulawesi | Bitung     | ×<br>(working with KIT)          | Capable                                   | ○                                   | S/S and KIT have worked in cooperation since REDIP 2.   |
| Central Java   | Brebes     | ×<br>(working with KIT)          | Potential                                 | ○<br>(planned in 2007)              | Monitoring is not easy because of the large number of schools. District Education office plans to increase the number of S/S. |
|                | Pekalongan | ○                                | Less potential<br>(Need KIT's leadership) | ×                                   | Monitoring is not easy because of the large number of schools.  |
| Banten         | Serang     | ×<br>(working with KIT)          | Potential                                 | ○                                   | -   |
|                | Pandeglang | ○                                | Potential                                 | ○                                   | Regular weekly meetings are held with KIT and field consultants.  |

(b) Each stakeholder is capable of taking roles required in the REDIP cycle management:

The Evaluation Team concluded: that capacity of KIT reaches at the satisfactory level in terms of financial management but their skills on planning of activities is still far away from independently from field consultants; and that capacity of TPK in Bitung, Brebes and Pekalongan is overall satisfactory but not yet in two districts in Banten Province. Because there was few objective data available for the assessment, the conclusion was based on interviews to KIT, TPK, Japanese experts and field consultant.

**Table 4-2 Assessment on Capacity of KIT**

| Province       | District   | Securing Budget | Progress in Implementation skills | Technical independency from F/C | Challenges  |
|----------------|------------|-----------------|-----------------------------------|---------------------------------|---|
| North Sulawesi | Bitung     | ⊙               | ○                                 | △                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Training for KIT/school supervisors, especially on facilitating planning of proposals.</li> <li>• Allocation of district budget for training and socialization.</li> <li>• Increase the number of school supervisors.</li> </ul> |
| Central Java   | Brebes     | ⊙               | ○                                 | ×                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Training is necessary for preparation of proposal and activity report.</li> <li>• Increase the number of school supervisors.</li> </ul>  |
|                | Pekalongan | △               | △                                 | ×                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacity building of the new head and strengthening his initiatives and commitment to REDIP activities.</li> </ul>   |
| Banten         | Serang     | ○               | ○                                 | ×                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Full technical supports.</li> </ul>  |
|                | Pandeglang | ○               | ○                                 | ×                               |   |

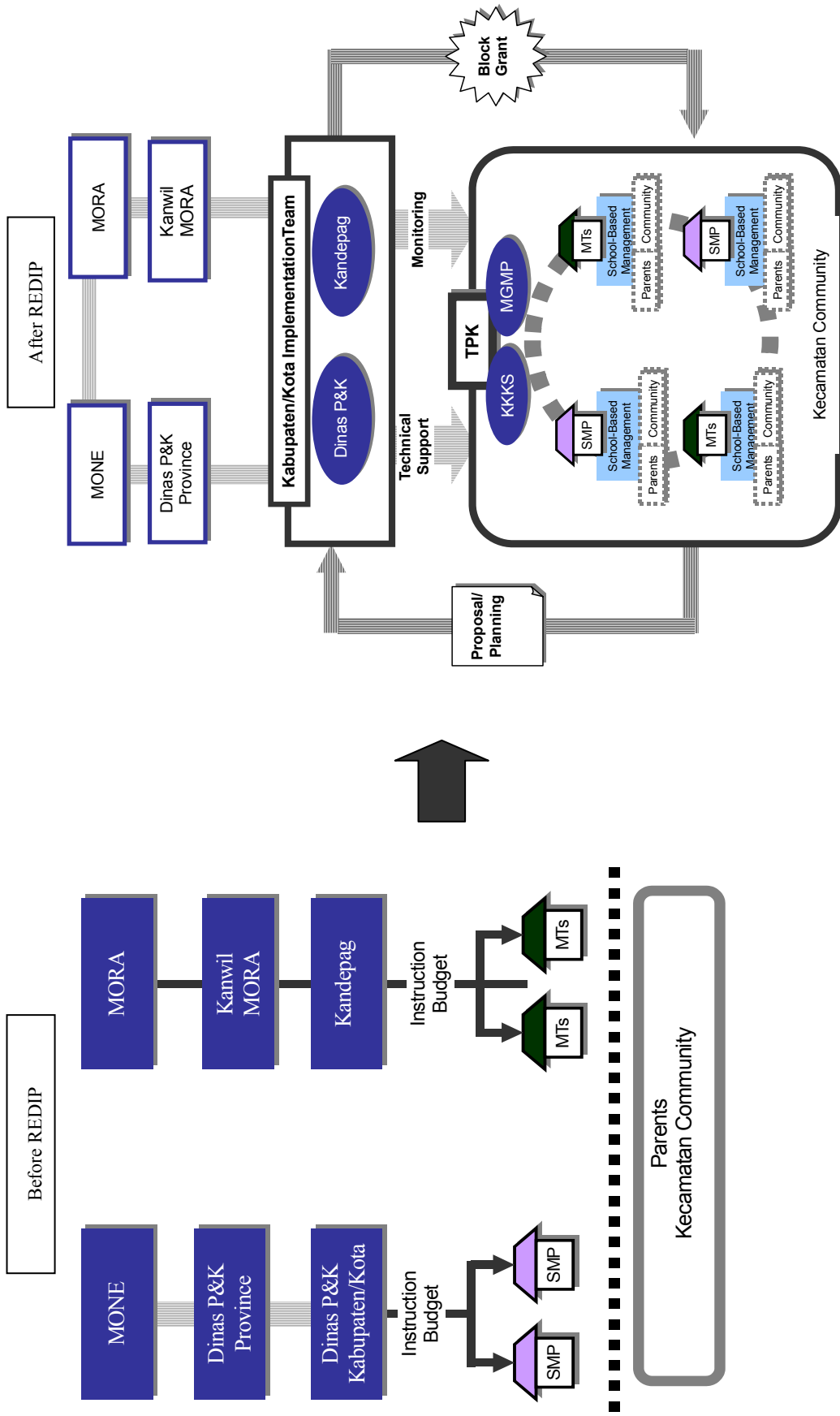
**Table 4-3 Assessment on Capacity of TPK**

| Province       | District   | Capacity of planning and proposal writing | Capacity of preparation of accounting report | Remarks   |
|----------------|------------|---|--|---|
| North Sulawesi | Bitung     | ○   | ○  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Overall satisfactory level</li> </ul>          |
| Central Java   | Brebes     | ○   | ○  |   |
|                | Pekalongan | ○   | ○  |   |
| Banten         | Serang     | △   | ○  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacity development is in process.</li> </ul> |
|                | Pandeglang | △   | ○  |   |

➤ **Expected Situation Accomplished by the Program Intervention:**

The figure 4-2 shown below is an illustration of the situation that will be realized after the successful intervention by REDIP 3. The figure was prepared by the JICA expert team upon request by the Evaluation Team. Clear vision to creation and strengthen interaction and mutual communication among stakeholders is illustrated as a result of Program intervention: (a) linkage among different administration level, (b) linkage between local educational administration and the field (school/community), (c) linkage between schools and community, (d) interaction among schools under MONE and MORA.

**Figure 4-2 Situation Accomplished by REDIP Intervention**



### 4.3 Efficiency

It is reasonable to conclude based on the result of interviews to Indonesian counterparts and site visits that inputs of the Japanese side have been used in an efficient manner.

Firstly, it is the strategic approach to develop sustainability after the end of the Program that the budget allocation of JICA for the proposed-based block grant activity in Brebes and Pekalongan in Central Java and Bitung in North Sulawesi has been gradually reduced and instead each district is requested to meet the gap with its own budget as shown in Table 4-4 below.

**Table 4-4 Target Coverage of District/Municipality Budget for Block Grant Activity**

|                   | FY 2005                            | FY 2006 | FY 2007 | FY2008 |
|-------------------|------------------------------------|---------|---------|--------|
| Bitung            | 100%                               | 100%    | 100%    | 100%   |
| Brebes/Pekalongan | 40%                                | 60%     | 80%     | 100%   |
| Serang/Pandeglang | Not specified as of November 2006. |         |         |        |

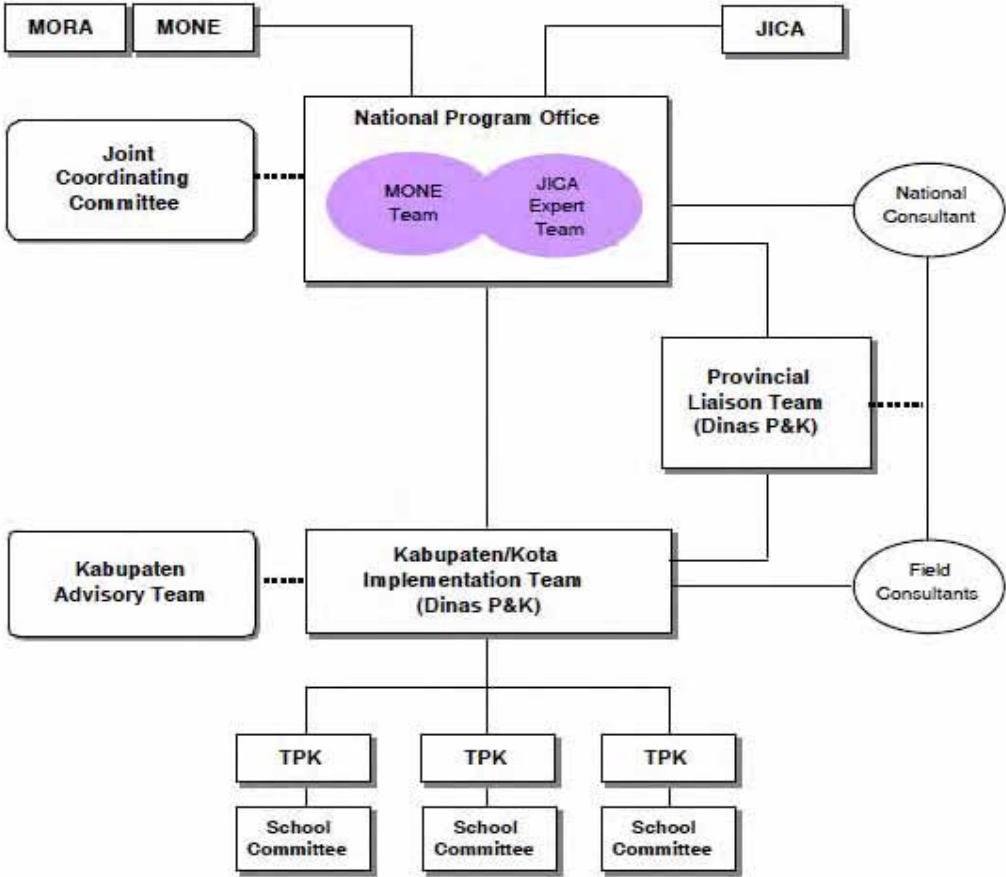
Secondly, it is a cost effective approach to share experiences of the long-year-targets of REDIP (Brebes, Pekalongan and Bitung) with new target districts (Serang and Pandeglang) in a manner of study tours as described in 3-2 (Activity Implemented) above.

Lastly, its unique implementation structure was brought attention from the Evaluation Team: direct communication between Japanese experts team and Indonesian counterparts is minimum and that it is Indonesian consultants who facilitate REDIP 3 activities at provincial, district and sub-district levels since the previous phase of REDIP (REDIP 1 and/or 2). Japanese experts team has put more focus on monitoring of overall program implementation and follow-up activities when concerned issues are reported by field consultants. This set up contributed to smooth implementation of the Program in target districts, especially in Central Java and North Sulawesi that have been a target districts since previous phase (REDIP 1 and/or REDIP 2) because counterparts as well as field consultants as a resource person are already well aware of what a JICA 's cooperation program entails and that the stable partnership between Japanese experts team and field consultants have been gradually developed in the long-year process of REDIP implementation. The result of interviews to Indonesian counterparts indicates that they are satisfied with inputs by the Japanese experts team. The Japanese expert team also see that the placement of Indonesian counterparts are overall satisfactory.

However, one question arose to this style of implementation from the point of technical assistance with purpose of capacity development of counterparts, which is a key to development of sustainability after the Program ends in 2008. Inputs to Indonesian consultants are long enough to develop their capacity for REDIP implementation, but they are not counterparts as a target of capacity building within the program framework. Interviews to the education district office in target districts revealed that they would not be able to afford to hire REDIP field consultants as JICA currently can. The Japanese expert team originally regards school supervisors as a key function in the REDIP implementation structure after the Program ends, and therefore field consultants have been working closely with school supervisor up to now. However, as already pointed out above, it is unlikely that school supervisors would be able to replace field consultants after 2008 unless there is organizational supports to school supervisor to improve their working condition. The Evaluation Team suggested that the JICA expert team should not only initiate discussion with each

district education office on how to effectively use know-how of field consultants in post-REDIP period with their own budget<sup>6</sup>, but also implement advocacy activities to empower school supervisors and bring better understanding and financial supports to school supervisors' tasks from district education office.

**Figure 4-3 Implementation Structure of REDIP 3**



**4.4 Impact**

| Overall Goal   | Objectively Verifiable Indicators  |
|--|--|
| Junior secondary education in the target districts/municipalities is improved both quantitatively and qualitatively. | 1. Gross enrolment rate and dropout rate.<br>2. Stakeholders' level of satisfaction and motivation (students, parents, teachers, principals, etc.) |

<Gross enrolment rate and dropout rate>

Table 4-5 shows gross enrolment rate in target districts/municipality that was provided by each district/municipality education office.

<sup>6</sup> During the interview, Brebes District Education Office expressed its idea to use field consultants for training of school supervisors with their own budget in post-REDIP period.



**Table 4-5 Gross Enrolment Rate of Target Districts/Municipality\***

|             | 2001  | 2002  | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Brebes      | 62.6% | -     | -     | 65.2% | 61.1% | -     |
| Pekalongan  | -     | -     | 60.3% | 75.7% | 73.7% | -     |
| Bitung      | 51.1% | 58.9% | 64.4% | 90.4% | 85.7% | 87.8% |
| Serang      | -     | -     | -     | 66.8% | 69.6% | -     |
| Pandegulang | 50.4% | 36.6% | 40.9% | 44.6% | 51.4% | -     |

Source: Target Districts/Municipality Education Office \* GER (SMP+MTs)

Partly because of the limited availability of data, the relation between cause (Intervention by REDIP 3 starting the year of 2004) and effect (Improvement of the access to junior secondary education) could be hardly seen. Focusing on changes between 2004 and 2005, it is found that gross enrolment rate in Brebes, Pekalongan and Bitung in 2005 was lower than 2004 while gross enrolment in Serang and Pandegulang in 2004 rose from 2005. The finding implies that there has been no clear cause-and-effect relations between intervention by REDIP 3 and gross enrolment rate, yet.

The same conclusion is led by the interim survey conducted in February-April, 2006 by the JICA expert team with full support from field consultants. As shown in Table 4-6 below with more detailed data, comparing between 2004 and 2005, the 2005 enrolment rate in sub-districts that have been a target for longer years declined from 2004, while the 2005 enrolment rate in new sub-districts with less REDIP interventions raised from 2004.

**Table 4-6 Gross Enrolment Rate of Target Sub-Districts/Municipality**

| District   | Sub-district | 2003 | 2004 | 2005 |
|------------|--------------|------|------|------|
| Brebes     | Old *        | 51%  | 61%  | 54%  |
|            | New          | 60%  | 73%  | 76%  |
| Pekalongan | Old          | 64%  | 80%  | 79%  |
|            | New          | 50%  | 67%  | 69%  |
| Bitung     |              | -    | 90%  | 86%  |
| Serang     |              | 66%  | -    | 70%  |
| Pandeglang |              | 55%  | 54%  | 63%  |

Source: Interim Survey Report 2005

\* "Old" means the sub-districts, which have been a target since the previous phase(s). "New" means that the sub-districts which are newly selected as a target for REDIP 3.

Data on drop out rate was not available at district/municipality education office. Table 4-7 shows the result of the interim survey mentioned above. All four districts (in both old and new sub-districts) on which data was available to see changes between 2004 and 2005, drop out rate in 2005 declined from 2004.

**Table 4-7 Drop Out Rate of Target Sub-Districts/Municipality**

| District   | Sub-district | 2003 | 2004 | 2005 |
|------------|--------------|------|------|------|
| Brebes     | Old *        | 2.2% | 3.0% | 2.2% |
|            | New          | 0.8% | 1.5% | 1.3% |
| Pekalongan | Old          | 2.2% | 2.4% | 2.0% |
|            | New          | 2.4% | 2.8% | 2.2% |
| Bitung     |              | -    | 1.8% | 1.4% |
| Serang     |              | 1.0% | -    | 3.8% |
| Pandeglang |              | 1.7% | 2.1% | 0.6% |

Source: Interim Survey Report 2005

< Stakeholders' level of satisfaction and motivation with education >

**Students:** Comparing to the baseline survey, the result of the interim survey shows more positive answers, which implies that intervention by REDIP 3 is effective to improve the quality of education. The survey disclosed that most of students in REDIP target schools have enjoyed studying. The lower drop out rate addressed above may be attributed to satisfaction of students with schools. On the other hand, the less number of students answered that they have understood lessons. The survey did not include the question if students are satisfied with teacher's performance in the class, but the Evaluation Team assumed that it could and would be one of indicators to assess improvement of quality of teachers that leads to improve academic performance of students. The same survey shows that more students in Madrasah (religious) schools answered positively than the baseline survey, which is the evidence for the positive impact of REDIP 3 under which target schools for proposal-based block grant are selected regardless of school types (public, private, SMP, MTS).

**Teachers:** The interim survey to teachers includes questions on their satisfaction with their performance and satisfaction with students' academic achievement while no questions given to students whether students satisfied with teacher's attitudes and performance in the classroom as pointed above. The survey indicates that the degree of their satisfaction with students' academic performance and attitudes in the classroom is lower than their self-assessment on their teaching performance in the class. Because teaching and students' academic performance presents the causes-effect relation, the question whether students are satisfied with their teachers attitudes and performance could have (and should have) been given to students in order to examine on improvement of teaching quality more objectively.

**Parents:** According to the same survey, there is little difference in parents' recognition of the importance of education among the target provinces – Parents in all three provinces believe that the education is “very” important to their children. Parents' satisfaction with academic performance of their children as well as their satisfaction with teaching skills of teachers in Central Java is less than those in other two target provinces. It is expected that the degree of parents' satisfaction would increase as long as the recent involvement of provincial and district education offices in REDIP 3 activities with stronger initiatives continues as the Evaluation Team observed during the mid-term evaluation.

**Principals:** The interim survey shows that satisfaction of principals of all REDIP target provinces with

performance of their school increased for the last two years, especially increase in degree of satisfaction of Madrasah (religious) schools was highest. Together with the result of students' satisfaction mentioned above, it is reasonable to conclude that REDIP 3 has brought enough benefits to Madrasah (religious) schools. The survey shows that principals' satisfaction with teachers' skills of teaching and attitudes in Central Java increased for the last two years in reflection of smooth implementation of REDIP 3, but that their satisfaction with teachers' skills and attitudes in Bitung and Banten at the time of interim survey was lower than the time of baseline survey. The same trend is seen in the result of question on their satisfaction with parents' support to their school.

#### < Unexpected Impact >

Most significant and unexpected impact is the initiation of REDIP-G in 2005 as a scheme of the Government of Indonesia with the major purpose of experiment on how well REDIP approaches works within the existing national mechanism. Similarity and differences between REDIP 3 (REDIP-JICA) and REDIP-G is shown as Table 4-8 below.

**Table 4-8 Comparison Between REDIP-JICA and REDIP-G**

|                                | REDIP-JICA   | REDIP-G  |
|--------------------------------|--|--|
| Approaches/concepts            | Same approaches/concepts: empowerment of local government, community and schools   |  |
| Targets                        | All schools and TPKs   | Selected schools and TPKs  |
| Focus                          | Improvement of quality of basic education.   | Increase in access to basic education is the first priority but quality of education and governance are equally important components of the scheme to make a comprehensive approach.)  |
| Scheme                         | Same scheme based on management cycle from planning to evaluation  |  |
| Planning                       | Proposal is required   | No proposal is required. Requirement is an annual action plan based on 5-year educational development plan.  |
| Fund Disbursement              | Ceiling is set.  | Package funds (For schools, one package is Rp25 million and up to 6 package is given upon needs).  |
| Method of Capacity Development | Through direct intervention by Indonesian consultants who are assigned at national, provincial and district levels under REDIP-JICA. | No consultant has been placed exclusively for REDIP-G, but district consultants who have been assigned with decentralization budget are also in charge of REDIP-G practices. District consultants have provided technical inputs to district technical team. |
| Challenges for future          | Same challenges: capacity development of local government, especially at the district level.   |  |

#### < Negative Impact >

No negative impact of the Program have been observed or reported so far.

### 4.5 Sustainability

In view of political aspects, financial aspects and organizational aspects, it could be deduced that

sustainability of the Program after its completion in 2008 is *relatively high* in Bitung and Brebes, but close monitoring and necessary follow-up are necessary for Pekalongan, which has been a target district since the previous REDIP but the head of the education office recently has been replaced, as well as Serang and Pandeglang with less experiences of REDIP activities (See Table 4-9 in the next page).

As long as technical aspects are concerned, the current status in capacity development of each stakeholders as indicated in Table 4-2 and 4-3 led to the conclusion that more intervention to strengthen capacity of local governments and other key stakeholders should be the main focus of intervention for the rest of the Program period. Most urgent steps required ensuring sustainability are (a) a review of the feasibility and efficiency of intensive technical inputs to school supervisor as a function of linkage between local educational administration and the ground in each district, and (b) identify alternative local resource in case the review comes with negative result.

**Table 4-9 Analysis on Sustainability**

| Province       | District   | Political/Financial Support  |   | Organizational Sustainability |     | Ownership |     |
|----------------|------------|--|---|-------------------------------|-----|-----------|-----|
|                |            | Initiatives of the Province to disseminate the REDIP model to non-target districts   | Political and financial support from the REDIP target districts   | KIT                           | TPK | KIT       | TPK |
| North Sulawesi | Bitung     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Initiative of the Province has not been strong enough with less collaboration with the district education office.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>REDIP block grant has been fully covered with district budget since the beginning of the Program.</li> <li>Local congress addressed its supports to implement REDIP model.</li> </ul>  | ○                             | ○   | ○         | ○   |
|                | Brebes     | <ul style="list-style-type: none"> <li>5 non-target districts have started REDIP with provincial budget.</li> <li>The office shared its plan with the Evaluation Team to (a) introduce the REDIP model to all 35 districts with provincial budget after 2008 and (b) place REDIP as one of its education plan in 2008 when all current program will be completed and therefore there will be enough budget to implement REDIP by its own.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Allocation of district budget in 2005/2006 is more than the agreed amount under MoU (Rp. 3.5 billion to Rp.2.9 billion).</li> <li>There has been a strong commitment of the head of the district education office who has been assigned to the position since REDIP1.</li> </ul> | ○                             | ○   | ⊙         | ○   |
| Banten         | Pekalongan |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Increase in allocation of district budget to REDIP activities in 2007 is less likely.</li> <li>Regent of the district shows her interest in REDIP.</li> </ul>  | △                             | ○   | △         | ○   |
|                | Serang     | <ul style="list-style-type: none"> <li>The province plans to disseminate the REDIP model to Lebak district in 2007 with it budget to cover 4 sub-districts with 40 schools. Total budget is Rp.1.3 billion (1 billion directly to the schools and the rest is to TPK). The further dissemination is also planned in 2008 onwards.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>5 non-target sub-districts will initiate REDIP in 2007 with district budget.</li> <li>It is likely that the coverage rate of the district budget to REDIP block grant reaches 50% by 2008.</li> </ul>  | ○                             | ○   | ○         | ○   |
|                | Pandeglang |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>6 non-target sub-districts started REDIP in 2006 with district budget.</li> <li>It is most likely that the coverage rate of the district budget to REDIP block grant reaches the target 20% by 2008.</li> <li>There is an initiative of the regent of the district.</li> </ul>   | ○                             | ⊙   | ○         | ○   |

## **5. Revision of PDM**

Based on the results of the evaluation exercise and other discussions with Ministry of National Education of Indonesia, PDM Version 1 (Annex-8) was finalized. Major changes from the PDM version 0 is as follows:

- (a) Changes in objectively verifiable indicators for Overall Goal, Program Purpose and Outputs.
- (b) Addition of Output that is common to all target provinces (Output 1 in PDM1). Original Component 1 (Central Java and North Sulawesi) and Component 2 (for Banten) in PDM0 are changed to Output 2 and Output 3 respectively in PDM1.
- (c) Addition of activities under new Output 1 with focus on dissemination of the REDIP model to non-target districts and provinces and localization of the model in coordination with REDIP-G Quality assurance of the model is also concerned.
- (d) Delete Activity 1-1 and Activity 2-1 (to conduct baseline survey) because the activities have already completed at the time of mid-term evaluation without further challenges for the rest of the Program period.

## **6. Conclusions**

To achieve the objectives set for the mid-term evaluation, the Evaluation Team has conducted review of available documents as well as on site interviews to key stakeholders. In doing so, the Evaluation Team has paid a special attention to the issues relating to the localization of the REDIP type program with the Indonesian system and resources on the basis of the experiences and the know-how accumulated by the REDIP III.

The Evaluation Team confirmed, the program still holds relevance to the Indonesian national policy; and activities, outputs, and program purpose defined in the original PDM are mostly underway, or some accomplished. Particularly, it should be noted that, as a transition of the ownership from JICA to districts governments, the share of block grant disbursed from district governments in Central Java has been increasing in accordance with the minutes of meeting signed by JICA and the district governments.

Nevertheless, considering the REDIP III to be a referral model and to be localized, there are some critical issues remained. These include setting up the quality assurance mechanisms, taking over the roles of field consultants, and technical inputs to the REDIP G.

For the remaining period of the program, which is approximately one year and half, the Japanese expert team and its counterparts shall work together to develop a comprehensive model and set out the ways to localize the REDIP type program for improving the quality of junior secondary education in Indonesia.

## **7. Recommendations**

As clearly stated in relevant documents including the Terms of Reference for the program implementation and the inception report prepared by the Japanese Expert Team, REDIP 3 has been programmed with the special emphasis on capacity development of the Government of Indonesia, especially at the target district level, so that a REDIP type program shall be properly administered and further expanded with the Indonesian system and resources after the cooperation period.

Result of the evaluation proved that capacity development for quality assurance is crucial for a REDIP type program to contribute to the improvement of quality of education at the school level. In this regard, the technical follow-up mechanism linking the field (school and its surrounding community), TPK, and the district, needs to be clarified and further strengthened.

In doing so, the local specificity should be taken into consideration so that such mechanism shall function after the cooperation period by being fully integrated into the respective educational administration at the district level.

With the above in mind, the Evaluation Team recommends that the intervention for the remaining cooperation period should prioritise the technical capacity building giving full consideration of the existing organizational structure and mechanism at the district level, so that the objective shall be fully achieved by the end the cooperation.

To this end, the following points should be considered or further strengthened in the future program implementation:

1) Sharing revised PDM (PDM1) with Indonesian consultants, C/Ps and key stakeholders

Counterpart personnel, Indonesian consultants as well as key stakeholders should obtain good understanding of PDM so that PDM and its Plan of Operation shall be effectively utilized as a common tool to monitor progress towards the achievement of the program purpose.

2) Facilitation for localization in each district

To facilitate localization, the REDIP model needs to be adapted to local specificity including institutional, organizational, human resources, geographic and educational characteristics and constraints in order for the model to be fully integrated into local educational administration. To this end, the several steps shall be taken:

- Stakeholder and Institutional analysis to be conducted jointly with C/Ps and key stakeholders in each district

It is urgent to conduct a thorough analysis for localization at the district level jointly with C/Ps and key stakeholders. The analysis shall include the following:

- ✓ Definition of roles to be played by each stakeholders in each program cycle,
- ✓ Identification of the possible constraints (institutional support - appointment and allocation of necessary human resources and costs and incentives, available financial resources- , needs for skill development, geographic extension, etc.), and
- ✓ Feasible solutions (short and mid terms) to overcome such constraints
- Development of an action plan for localization in each district

On the basis of the said analysis/joint exercise, an action plan (2 to 5 years) to integrate a REDIP type program into their local educational administration should be developed with the technical assistance by the Japanese expert team and Indonesian consultants. It is important that the plan specifies the areas where the intensive technical assistance is required so that the Japanese expert team can coordinate, plan and implement the technical assistance activities accordingly in each district.

3) Quality assurance / collaboration with MONE

As already mentioned, the Evaluation Team confirmed that ensuring the quality of the proposal-based activities is a key for the success of a REDIP type program. In this respect, a minimum standard has to be set for each cycle of the REDIP model so that stakeholders in each level (school, TPK, district, etc) can perform effectively at each cycle in improving the quality of education. As an example, the development of a checklist for the assessment of proposals is suggested for the utilization of responsible personnel (e.g supervisors). Such checklist should be developed jointly with C/Ps and needs to be as clear and concise as possible. The filled checklist can be attached to each assessed proposal as a routine to assure the minimum quality of each proposal.

To address the quality assurance issue, the collaborative work with MONE is indispensable. By strengthening the

collaboration with MONE, the findings and technical know-how accumulated under REDIP 3 are to be thoroughly shared by MONE and made use for enhancing the quality of REDIP-G program for its further dissemination. In this regard, the coordination mechanism between MONE and the Japanese expert team has to be established and strengthened. As the first step, opportunities for sharing information including progress achieved, constraints for quality improvement, tools being utilized, analysis of specificity of each case, should be coordinated and promoted. By the closing of REDIP 3, it is expected that all the tools, including manuals, guidelines and indicators developed or established by both programs (REDIP 3 and REDIP G) are fully analyzed and unified as simplified and effective tools for wider distribution. The unified tools shall be produced by the joint efforts.

#### 4) Advocacy on the effectiveness of the REDIP model to political leaders

The Evaluation Team confirmed that the financial commitment at the district level had been gradually increased for the implementation of a REDIP type program in the target as well as the expanded sub districts, especially in districts of Central Java and North Sulawesi Province. This has been realized mainly by the successful advocacy to political leaders on the effectiveness of a REDIP type program. This proves that the marketing of a REDIP type program to attract the political interest is indispensable to secure and increase the financial commitment of local governments, which is one of the key elements to achieve steady localization.

#### 5) Sharing experiences by variety of means among stakeholders.

Sharing good practices, strategies, and challenges among key stakeholders from different regions and levels (district, provincial and national) is proved to be effective for promoting healthy competition and the spin-off among the people involved. Thus it is recommended that various means of information sharing and mutual learning should be explored such as periodic gatherings (e.g. Progress Review Workshop at different levels), in addition to the newsletters which have been published and distributed to different stakeholders and groups.

## 8. Lessons Learned

There are lessons learned from the implementation of the REDIP 3. Although 1) and 2) are already identified by the REDIP 1 and 2, they are also included in this section.

#### 1) The formation of TPK at the sub-district level

The formation of “TPK” in each sub-district level is an effective tool to:

- create a linkage between a district and schools, and
- promote interaction among target schools, especially SMP and MTs, through which quality of education has been improved.

#### 2) The timing of disbursement

In order for each TPK and school to utilize the block grant effectively, timely disbursement based on the School Year in Indonesia should be ensured to obtain the expected outputs.

*The below are additional lessons learned by the Evaluation Team.*

#### 3) Building the common understanding on the definition of the “model” among all parties concerned with the program



When technical cooperation aims at establishment and expansion of the “model”, it is indispensable that all the stakeholders share the common understanding on the definition and the essential components of the model prior to the implementation stage. It is also recommended that the indicators to measure the degree of progress on essential components of the model are included in the PDM.

#### 4) Technical cooperation in combination with proposal -based block grant

When the technical cooperation comes with the proposal based block grant, the technical aspects of capacity development tend to be less emphasized although such aspects are critical for assuring quality of the program as well as sustainability after the cooperation period.

For appropriate intervention for capacity development, a baseline analysis needs to be conducted prior to the implementation, jointly with the counterparts and key stakeholders. To formulate a strategy addressing different aspects (institution/mechanism including financial and technical resources) of capacity development is necessary to lead the recipient country to successful take over of the model after the cooperation period.

As for the transparency and accountability that are the key issues for the effective use of the block grant, REDIP has been successfully introduced effective mechanisms and tools, which are utilized and adapted to REDIP-G. The experience should be shared with other similar programs in Indonesia as well as other countries.

#### 5) Involvement of locally contracted consultants in implementation

The REDIP 3 aggressively engages locally hired consultants in the program implementation. Utilization of such local resources is proved to be an efficient means of technical cooperation.

On the other hand, the roles of consultants are often seen as a complement to the functions of counterpart personnel rather than facilitator for capacity development, which is expected to be promoted throughout the program implementation. In order to effectively utilize the consultants as facilitators for capacity development, their roles need to be clearly defined and understood by the key stakeholders so that the issues of sustainability of the program after the cooperation period are strategically addressed in the implementation.

### Annex-1 Dispatch Records of Japanese Experts

|        | NAME   | EXPERTIES   | MM    |
|--------|--|---|-------|
| 1      | Dr. Norimichi TOYOMANE   | Leader/ Educational Development Planning                | 5.80  |
| 2      | Mr. Tetsuo ISONO   | Deputy Leader/ Community Development                    | 8.40  |
| 3      | Ms. Tomoko MASUDA (~2006.7)<br>Mr. Shinichiro TANAKA (2006.9~) | Educational Management and Micro-Planning (Component 1) | 4.97  |
| 4      | Mr. Koji SATO  | Educational Management and Micro-Planning (Component 1) | 5.00  |
| 5      | Mr. Shinichiro TANAKA (~2006.7)<br>Ms. Naomi IMASE (2006.9~)   | Educational Management and Micro-Planning (Component 2) | 3.87  |
| 6      | Mr. Shuhei OGUCHI  | Educational Management and Micro-Planning (Component 2) | 12.70 |
| 7      | Dr. Michio WATANABE  | Educational Statistics/ Impact Analysis                 | 7.77  |
| 8      | Ms. Naomi TAKASAWA   | School Management                                       | 6.10  |
| 9      | Mr. Yukihiro TERADA  | Training Planning                                       | 2.67  |
| Total* |  |   | 57.28 |

\*Total MM as of 31 October 2006 (included in Japan)

Annex-2 List of Participants to Counterpart Training in Japan

2005

| No. | Name of Counterpart        | Responsibilities on REDIP | Present Position   | Period                      |
|-----|----------------------------|---------------------------|--|-----------------------------|
| 1   | Mr. Toha Sahayim           | Head of KIT Serang        | (Now) School supervisor for Senior Secondary Education, Education Office of Serang District(Then) Head of Junior Secondary Education Division, Education Office of Serang District                         | Feb. 5, 2005- Feb. 19, 2005 |
| 2   | Mr. Hendri Moch. Insyaf. I | Member of KIT Pandeglang  | Head of Student relations and School equipments, Secondary Education, Education Office of Pandeglang DistrictKasi Kesiswaan dan Sarana Prasarana, SMP, SMA dan SMK, Dinas Pendidikan, Kabupaten Pandeglang | Feb. 5, 2005- Feb. 19, 2005 |
| 3   | Mr. Dian Suryana           | Member of PLT Banten      | Head of Data and Information Division, Junior Secondary Education, Education Office of Banten Province   | Feb. 5, 2005- Feb. 19, 2005 |

2006

| No. | Name of Counterpart     | Responsibilities on REDIP    | Present Position   | Period                    |
|-----|-------------------------|------------------------------|--|---------------------------|
| 1   | Ms. Anette Masikome     | Member of PLT North Sulawesi | Head of Program Development Division, Education Office, North Sulawesi Province        | Dec 2, 2006- Dec 16, 2006 |
| 2   | Ms. Sri Hadi Redjeki    | Member of PLT Central Java   | Head of Inter-Institution Cooperation Section, Education Office, Central Java Province | Dec 2, 2006- Dec 16, 2006 |
| 3   | Mr. Angkatno            | Member of KIT Brebes         | Head of Education Personnel Division, Education Office, Brebes District                | Dec 2, 2006- Dec 16, 2006 |
| 4   | Mr. H. Umaldi           | Head of KIT Pekalongan       | Head of Education Office, Pekalongan District  | Dec 2, 2006- Dec 16, 2006 |
| 5   | Mr. Agus Suryadi        | Member of PLT Banten         | Staff, Basic Education Section, Education Office, Banten Province                      | Dec 2, 2006- Dec 16, 2006 |
| 6   | Mr. H. Muh. Sibromulisi | Head of KIT Serang           | Head of Education Office, Serang District  | Dec 2, 2006- Dec 16, 2006 |
| 7   | Mr. Taufik Hidayat      | Head of KIT Pandeglang       | Head of Education Office, Pandeglang District  | Dec 2, 2006- Dec 16, 2006 |
| 8   | Mr. H. Endang Basuni    | Head of KIT Bogor (REDIP-G)  | Head of Education Office, Bogor District   | Dec 2, 2006- Dec 16, 2006 |

### Annex-3 Equipment Provided Under the Program

| Item                          |               | No. | Provided to   | Purpose of provision  |
|-------------------------------|---------------|-----|---|---|
| Computer                      | Desktop       | 1   | REDIP National Program Office   | Management of the Program   |
|                               |               | 5   | District/Municipality Education Office<br>(KIT Bitung, Brebes, Pekalongan, Serang and Pandeglang) | Management of the Program   |
|                               | Laptop        | 1   | REDIP National Program Office   | Management of the Program   |
|                               | External HD   | 1   | REDIP National Program Office   | Management of the Program   |
| Printer                       | Colour        | 1   | Municipality Education Office (KIT Bitung)  | Management of the Program   |
|                               | Black & White | 4   | District Education Office<br>(KIT Brebes, Pekalongan, Serang and Pandeglang)                      | Management of the Program   |
|                               | Dot Matrix    | 1   | REDIP National Program Office   | Management of the Program<br><br>(esp. for the bank transfers to schools and TPK) |
| FAX Phone                     |               | 1   | District Education Office (KIT Bitung)  | Management of the Program   |
| Mobile Phone                  |               | 3   | REDIP National Program Office   | Management of the Program   |
| Digital Video Camera Recorder |               | 3   | District/Municipality Education Office<br>(KIT Bitung, Serang and Pandeglang)                     | Recording pilot activities, producing materials for trainings, classroom, etc.    |
| Digital Camera                |               | 5   | District/Municipality Education Office<br>(KIT Bitung, Brebes, Pekalongan, Serang and Pandeglang) | Recording pilot activities, producing materials for trainings, classroom, etc.    |
| Projector                     |               | 3   | District Education Office<br>(KIT Brebes, Pekalongan and Pandeglang)                              | Trainings, workshop, socialization, etc.  |

## Annex-4 Budgetary Allocation for the Program by the Japanese Side

Block Grant for TPKs and school

Rp million

|                |            | 2004.9~2005.7 | 2005.9~2006.7 | 2006.9~2006.10 | Total (~2006.10) |
|----------------|------------|---------------|---------------|----------------|------------------|
| North Sulawesi | Bitung     | 0             | 0             | 0              | 0                |
| Central Java   | Brebes     | 2,210.92      | 1,485.51      | 0              | 3,696.43         |
|                | Pekalongan | 1,496.74      | 995.76        | 0              | 2,492.50         |
| Banten         | Serang     | 0             | 3,612.98      | 1,927.00       | 5,539.98         |
|                | Pandeglang | 0             | 2,670.00      | 1,346.50       | 4,016.50         |
| Total          |            | 3,707.66      | 8,764.25      | 3,273.50       | 15,745.41        |

## Annex –5 Counterparts List

### Ministry of National Education

| Name                      | Position  |
|---------------------------|---|
| Prof. Dr. Suyanto         | Director General of Directorate General of Primary and Secondary Education Management, MONE                     |
| Mr. Hamid Muhammad, Ph.D. | Director of Junior Secondary Education, Directorate General of Primary and Secondary Education Management, MONE |
| Mr. Supriano, M.Ed.       | Head of Inter-Institution Cooperation Section, JSE, DGPSEM, MONE  |

### Ministry of Religious Affairs

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| Drs. H. A. Qodri A. Azizy, MA | Director General Islamic Institution, MORA |
|-------------------------------|--|

### North Sulawesi Province

|                             |                                    |
|-----------------------------|------------------------------------|
| Drs. A. Lomban, M.Si.       | Head of Dinas P&K, North Sulawesi  |
| Dra. Anatje Masikome, M.Si. | Head, Program Development Division |
| Drs. Dantje Weku, M.Si.     | Kasubdin PLB & Pengembangan Dikdas |

### Central Java Province

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Widadi, SH                 | Head of Dinas P&K, Central Java               |
| Drs. Gatot Bambang Hastowo | Vice Head of Dinas P&K                        |
| Sri Hadi Redjeki, SH, Cn.  | Section Head of Inter-Institution Cooperation |

### Banten Province

|                            |                           |
|----------------------------|---------------------------|
| Drs. Didi Supriadie, M.Pd. | Head of Dinas P&K, Banten |
| Drs. Opar Sohari, M.Pd.    | Head of Sub Dinas of PSE  |

### Kota Bitung

|                             |                                |
|-----------------------------|--------------------------------|
| Drs. Alfred Mandak          | Head of Dinas P&K, Kota Bitung |
| Euginie Nona Mantiri, S.Pd. | Head of Sub Dinas SLTP         |

### Kabupaten Brebes

|                          |                                  |
|--------------------------|----------------------------------|
| Drs. H. Tarsun, MM       | Head of Dinas P & K, Kab. Brebes |
| Drs. Munthoha, M.Pd.     | Head of Sub Dinas SLTP           |
| Drs. Angkatno, SH, M.Pd. | Head of Sub Dinas Tata Usaha     |

### Kabupaten Pekalongan

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Drs. H. Umaidi        | Head of Dinas Pendidikan, Kab. Pekalongan |
| Dra. Hj. Siti Masuroh | Head of Sub Dinas SLTP                    |

**Kabupaten Serang**

|                                |                                       |
|--------------------------------|---------------------------------------|
| H. Muh. Sibromulisi, BA, S.Pd. | Head of Dinas Pendidikan, Kab. Serang |
| Drs. Daud Fansuri, M.Pd.       | Head of Sub Dinas SLTP                |

**Kabupaten Pandeglang**

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Drs. Taufik Hidayat, M.Si. | Head of Dinas Pendidikan, Kab. Pandeglang |
| Dra. Wiji Utami            | Head of Basic Education                   |

## Annex- 6 Budgetary Allocation for the Program by the Indonesian Side

### 1. Central Level

(DEKON budget)

|                | Total             | FY2005         | FY2006            |
|----------------|-------------------|----------------|-------------------|
| North Sulawesi | Rp.490.12 million | Rp.300 million | Rp.190.12 million |
| Central Java   | Rp.672.61 million | Rp.300 million | Rp.372.61 million |
| Banten         | Rp.523.51 million | Rp.330 million | Rp.193.51 million |
|                | (MONE data)       |                | (MONE data)       |
|                | Rp.392.47 million |                | Rp.62.47 million  |
|                | (PLT data)        |                | (PLT data)        |

### 2. Provincial Level

|              | FY2006         |
|--------------|----------------|
| Central Java | Rp.200 million |

### District Level

(Block Grant for TPKs and Schools)

|                |            | Total               | FY2005           | FY2006              |
|----------------|------------|---------------------|------------------|---------------------|
| North Sulawesi | Bitung     | Rp.1,192.2 million  | Rp.558 million   | Rp.634.2 million    |
| Central Java   | Brebes     | Rp.4,210 million    | Rp.1,910 million | Rp.2,300 million    |
|                | Pekalongan | Rp.2,494.77 million | Rp.997.8 million | Rp.1,496.97 million |
| Banten         | Serang     |                     |                  |                     |
|                | Pandeglang | Rp.148.5 million    |                  | Rp.148.5 million    |

(Workshops, Socialization, etc)

|        |            | Total          | FY2005   | FY2006  |
|--------|------------|----------------|--|---|
| Banten | Serang     | Rp.280 million | Rp.130 million<br>(workshop & socialization, etc.) | Rp.150 million<br>(monitoring & evaluation, etc.) |
|        | Pandeglang | Rp.235 million | Rp.235 million<br>(exchange program, etc.)         |   |



## ANNEX-7 Program Design Matrix 0 (PDM0)

| <b>PROGRAM Design Matrix for Regional Education Development and Improvement Program (REDIP) (PDM0)</b>  |  | Updated: 2004. 7. 20  |
|---|--|---|
| <b>PROGRAM Title:</b> Regional Education Development and Improvement Program (REDIP) Target Group: District education officers, schools and communities in the Program sites PROGRAM period: 2004. 9~ 2008. 8<br><b>Target Area:</b> Brebes District and Pekalongan District in Central Java Province, Bitung Municipality in North Sulawesi Province, District X and Y in Banten Province Super Goal: Junior secondary education in Central Java Province, North Sulawesi Province, and Banten Province is improved both quantitatively and qualitatively. |  |   |
| <b>NARRATIVE SUMMARY</b>  |  | <b>IMPORTANT ASSUMPTIONS</b>  |
| <b>OVERALL GOAL</b>   | <b>OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS</b>   | <b>MEANS OF VERIFICATION</b>  |
| Junior secondary education in the target districts/municipalities is improved both quantitatively and qualitatively.  | 1. Gross enrollment rate and dropout Rate<br>2. Stakeholders' level of satisfaction and motivation (students, parents, teachers, principals etc.)  | * District record on education<br>* REDIP survey results (baseline, mid-term, and post-pilot)   |
|   |  | * Access to junior secondary education is not worsen.<br>* The quality of education is kept at least to the present level.  |
| <b>PROGRAM PURPOSE</b>  | <b>OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS</b>   | <b>MEANS OF VERIFICATION</b>  |
| REDIP model (school-based management with community participation) is established and extended in the educational administration system at junior secondary level in the target districts/municipalities.   | (Component 1: REDIP2 Target districts with official commitments)<br>1-1. Number/proportion of REDIP related functions of which district education officers become capable without external technical support.<br>1-2. Percentage of block grant funding disbursed by District/Municipality Government<br>1-3. Percentage of TPKs and schools that provide matching fund<br>(Component 2: New target districts/province)<br>2-1. Number of TPKs established in pilot districts<br>2-2. Number of schools that apply REDIP model.<br>2-3. Progress of proposal-based school improvement (eg teachers' participation in training, condition of school facilities) | * District monitoring record<br>* District budget record on education<br>* TPK/school budget record<br>* District monitoring record<br>* District monitoring record<br>* District monitoring record and TPK/school proposals<br>* Provincial administrative officer take initiative to expand REDIP model over districts.                           |
|   |  | * The national policy on decentralization remain unchanged and thus REDIP model (school-based management with community participation) is backed up by the administration.<br>* The necessary budget for REDIP model expansion is allocated in Brebes and Pekalongan Districts in Central Java as well as in Bitung Municipality in North Sulawesi. |
| <b>OUTPUTS</b>  | <b>OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS</b>   | <b>MEANS OF VERIFICATION</b>  |
| (Component 1: REDIP2 Target districts with official commitments)<br>REDIP type regional educational administration is implemented by Indonesian administrators in Brebes and Pekalongan District in Central Java Province, and Bitung Municipality in North Sulawesi Province.  | 1-1. Number of trainings for educational administrators to plan and implement REDIP type regional educational administration<br>1-2. Participants' achievement of trainings stated in 1-1. (participants' self evaluation)<br>1-3. Participants' achievement of trainings stated in 1-1. (facilitators' objective evaluation)  | * District monitoring record<br>* Questionnaire survey for education officers<br>* Achievement check list for each training<br>* District monitoring record   |
| (Component 2: New target districts/province)<br>A REDIP type regional educational administration model that is adapted to socio-economic conditions of the pilot districts in Banten Province is developed.   | 2-1. Number of socialization and REDIP trainings (TPK/school proposal preparation, appraisal, monitoring and evaluation etc.) and its participants<br>2-2. Frequency of parents' school visits<br>2-3. The percentage of accepted, in terms of quality, school proposals is more than X% (To be determined after baseline survey)  | * District monitoring record<br>* Proposal review results by district   |



## ANNEX-8 Modified Program Design Matrix after Mid-term Evaluation (PDM1)

| Program Title: REGIONAL EDUCATION DEVELOPMENT AND IMPROVEMENT PROGRAM (REDIP) Program Period: 2004.9-2008.8  |  | Updated November 28, 2006  |  |
|--|--|--|--|
| Target Area: Brebes and Pekalongan District in Central Java Province, Bitung Municipality in North Sulawesi Province and Serang and Pandeglang District in Banten Province |  |  |  |
| Target Group: District education officers, schools and communities in the Program sites.   |  |  |  |
| Super Goal: Junior secondary education in Central Java Province, North Sulawesi Province and Banten Province is improved both quantitatively and qualitatively.            |  |  |  |
| NARRATIVE SUMMARY  |  | IMPORTANT ASSUMPTIONS  |  |
| OVERALL GOAL   | OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS  | MEANS OF VERIFICATION  | IMPORTANT ASSUMPTIONS  |
| Junior secondary education in the target districts/municipalities is improved both quantitatively and qualitatively.   | 1. Gross enrollment rate and dropout Rate is improved<br>2. Key indicators to assess the improvement of quality of education (ex: academic performance of students, teaching skills, school management, etc.) are improved.  | * District record on education   | * Access to junior secondary education is not worsen.<br>* The quality of education is kept at least to the present level.   |
| PROGRAM PURPOSE  | 1. The percentage of strict education officers (KIT/School supervisors) who are capable of managing REDIP related functions without supports from field consultants reaches at least 60% in Bitung, Brebes and Pekalongan and 40% in Serang and Pandeglang.<br>2. Percentage of block grant funding disbursed by District /Municipality Government year by year toward the end of the Program.<br>3. The percentage of schools and TKPs which implement proposal-based activities as planned reaches at least 80% in Bitung, Brebes and Pekalongan and at least 60% in Serang and Pekalongan, and at least 60% in Serang and Pandeglang.<br>4. TPK is established at all pilot sub-districts in Serang and Pandeglang District by the end of the Program.<br>5. All schools at the pilot sub-districts in Serang and Pandeglang introduced the REDIP model by the end of the Program.  | * District monitoring record<br>* Questionnaire survey to field consultants<br>* District budget record on education<br>* District budget record on education<br>* District monitoring record<br>* District monitoring record and TPK/school proposals   | * The national policy on decentralization remain unchanged and thus REDIP model (school-based management with community participation) is backed up by the administration.<br>* Provincial administrative officer take initiative to expand REDIP model over districts.  |
| OUTPUTS  | 1-1 The number of news letters circulated to target and non-target provinces.<br>1-2 Check-list for proposal review at each district<br>1-3 Action plan for localization for each target district<br>1-4 The number of provinces/districts/non-districts in which a REDIP type educational administration is introduced and implement REDIP type regional educational administration.<br>2-1 Number of training for educational administrators to plan and implement REDIP type regional educational administration.<br>2-2 The percentage of proposals for block grants activities, which was approved at the first review.<br>2-3 Total amount of block grant for the proposed activities and the percentage of district budget allocation to the total budget.<br>3-1 Inter-school activities at the sub-district level are increased year by year toward the end of Program.<br>3-2 Number of activities to promote communication between school and parents (home visits, socialization for parents, etc)<br>3-3 The percentage of proposals for block grants activities, which was approved at the first review. | * Progress reports<br>* Progress report<br>* District monitoring record<br>* District monitoring record<br>* District monitoring record<br>* District monitoring record<br>* District monitoring record<br>* District monitoring record<br>* Proposal review results<br>* District monitoring record | * Progress reports<br>* Progress report<br>* District monitoring record<br>* District monitoring record<br>* District monitoring record<br>* District monitoring record<br>* District monitoring record<br>* District monitoring record<br>* Proposal review results<br>* District monitoring record<br>* District monitoring record |
| (Output 1: Common Output for all target province)  | Measures of dissemination of a REDIP type educational administration with quality assurance are taken.   |  |  |
| (Output 2: REDIP 2 target districts)   | District and sub-district education officers, school personnel, community members and other parties concerned are trained to manage the REDIP model independently in Brebes and Pekalongan District Pekalongan District in Central Java Province and Bitung Municipality in North Sulawesi Province.   |  |  |
| (Output 3: New target districts/province)  | A REDIP type regional educational administration model that is adopted to socio-economic conditions of Serang and Pandeglang Districts in Banten Province is developed.  |  |  |

| ACTIVITIES   | INPUTS   |   |
|--|--|---|
|  | JAPAN  | INDONESIA   |
| 1-1 To regularly publish and distribute REDIP newsletter to target and non-target provinces.   | 1 Dispatch of Japanese experts                               | 1 Central & Provincial  |
| 1-2 To practice monitoring and evaluation, including stakeholder & institutional analysis with national and district C/Ps /key stakeholders for localization of the REDIP model  |  | * Appointment of counterpart personnel  |
| 1-3 To assist each district to develop action plan for localization (2-5 years) on the basis analysis conducted under 1-2 above.   | 2 Indonesian field consultants                               | * Counterpart fund (Workshops, socialization, etc.)   |
| 1-4 To set up minimum standards for quality assurance of proposal with C/Ps in each district.  | 3 Training in Japan  | * Provision of office and facilities  |
| 1-5 To organize workshops and other activities for information sharing and mutual learning with REDIP-G and identify necessary coordination between REDIP-JICA and REDIP-G.  | 4 Block grant for TPKs and schools (to be gradually reduced) | 2 District Government   |
| 1-6 To provide technical assistance to MONE to localize the REDIP model.   |  | * Appointment of counterpart personnel  |
| 1-7 To advocate the REDIP model to political leaders.  |  | * Counterpart Fund(Block Grant for TPKs and schools(to be fully covered or gradually increased), Workshops, Socialization, etc)       |
| 2-1 To train district education officers on functions which have been performed by REDIP field consultants (TPK and school proposal preparation, appraisal, monitoring, and evaluation, etc.)  |  | * Provision of office and facilities  |
| 2-2 To plan, implement, monitor and evaluate the REDIP activities by district education officers.  |  |   |
| 2-3 To organize activities including workshops to disseminate REDIP into other districts in the target provinces.  |  |   |
| 2-4 To conduct an endline survey to assess the impact of the Program as well as to identify further issues to be addressed after the completion of the   |  |   |
| 3-1 To conduct socialization on a REDIP type educational administration.   |  |   |
| 3-2 To provide trainings for education officers at district/provincial level and school related personnel on planning/implementation and evaluation of REDIP type program (TPK/school proposal preparation, appraisal, monitoring, and evaluation, etc.) |  | N.B.: The above inputs are an elaboration of "III Measures to be taken by the Government of Indonesia," in the Record of Discussions. |
| 3-3 To plan, implement, monitor and evaluate the REDIP programs in pilot districts.  |  | Therefore, note that (4), (5) under this article, referring to shouldering of expenses for accommodation and official                 |
| 3-4 To plan, implement, monitor and evaluate the REDIP programs in pilot districts.  |  | transport and travel of Japanese experts, is not relevant to this particular program.   |
| 3-5 To conduct workshops for key stakeholders at sub-district, district and provincial level to exchange experiences.  |  |   |
| 3-6 To conduct an endline survey to assess the impact of the Program as well as to identify further issues to be addressed after the completion of the Program.  |  |   |



| 評価項目       | 評価観点   | 必要データ  | 情報源  | 調査方法                              |
|------------|--|--|--|-----------------------------------|
|            | 大項目  | 小項目  | 「インドネシア」国地方教育行政改善計画中間評価用<br>外部条件と因果関係から確認される計画の価値性   | 資料レビュー                            |
|            | アウトプットとプロジェクト目標との因果関係  | アウトプットはプロジェクト目標を達成するために十分であるか。<br>アウトプットからプロジェクト目標に至るまでの外部条件は現在においても正しいか。<br>期待されたアウトプットを得るために予定された活動が適切に実施されたか。<br>アウトプット達成を阻害した原因はあるか。<br>活動からアウトプットに至るまでの外部条件は現時点でも正しいか、外部条件の影響はあったか。 | プロジェクト関連資料<br>県教育局<br>政府教育統計<br>プロジェクト進捗報告書等、プロジェクト関係者<br>プロジェクト進捗報告書等、プロジェクト関係者<br>プロジェクト進捗報告書等、県教育局  | 資料レビュー、インタビュー<br>資料レビュー           |
|            | アウトプットの産出  | 活動とアウトプットとの関係  | 「アウトプット」の実績及び活動実績の調査結果   | 資料レビュー                            |
|            | アウトプットの産出  | 活動とアウトプットとの関係  | 重要要因と対応方法<br>継続協力員（プロベパ、県、カロンガ県、ピトゥン市）におけるREDIP実施のための県予算<br>新協協力量（バンテン州セララ県、バンデララ県）におけるREDIP実施のための県予算<br>専門家派遣（人数、分野、タイミング）<br>供与機材（種類、種類、数、タイミング）<br>研修員受け入れ（人数、研修内容、タイミング）<br>C/P配置（人数、分野、タイミング）<br>活用されなかった投入の算出<br>C/Pの満足度、改善点<br>日本人専門家チームとC/Pとのコミュニケーションのとおり方と頻度 | 日本人専門家、C/P<br>資料レビュー、インタビュー       |
| 5.効果性      | 技術支援の方法  | JICAによる技術支援の方法がC/Pにとって受け入れ易いものであったか。<br>費用対効果を得るために、継続協力量のリソースや経験が新協協力量におけるプロジェクト実施に有効に活用されたか。   | プロジェクト進捗報告書、プロジェクト関係者<br>プロジェクト関係者<br>プロジェクト関係者<br>日本人専門家、C/P  | 資料レビュー、インタビュー                     |
| 6.インパクト    | 上位目標達成の見込み   | 上記以外の方面で有効な方法は採られているか。<br>上位目標（プロジェクト対象の中等級教育の普及）は、上位目標向上するは、プロジェクト終了後6年〜6年で達成されるか。<br>上位目標の達成を阻害する原因はあるか。<br>想定されていないなかったマイナスの影響はあったか。  | プロジェクト進捗報告書、プロジェクト関係者<br>プロジェクト関係者<br>プロジェクト関係者<br>日本人専門家、C/P  | 資料レビュー、インタビュー<br>資料レビュー<br>インタビュー |
|            | 波及効果   | 想定されていないなかったマイナスの影響はあったか。  | プロジェクト進捗報告書、プロジェクト関係者<br>日本人専門家、C/P  | インタビュー                            |
|            | 政策面  | プロジェクト終了後に政策的な支援が継続するか。<br>REDIP実施のための十分な県/市教育予算は確保されるか。   | 教育者<br>県教育局<br>県教育局  | インタビュー<br>資料レビュー、インタビュー           |
|            | 財政面  | REDIP実施のための十分な学校予算は確保されるか。   | 県教育統計<br>プロジェクト進捗報告書等、プロジェクト関係者<br>教育者、MORA<br>州教育局  | 資料レビュー、インタビュー<br>資料レビュー、インタビュー    |
| 7.自立発展性    | 組織面  | 現REDIP実施体制は、プロジェクト終了後も効果を上げる活動を実施するに足る組織能力があるか。  | 県/市実施チーム、日本人専門家<br>REDIP-Gの実態状況（配属金額と活動内容）<br>指導主事、フィールドコンサルタント、日本人専門家<br>県/市実施チーム、日本人専門家<br>州教育局、県教育局   | インタビュー                            |
|            | 技術面  | 移転した技術の定着度   | フィールドコンサルタント、指導主事、日本人専門家   | インタビュー                            |
|            | このままプロジェクト目標の達成は見込めるか。<br>投入、活動、アウトプットの内容を軌道修正する必要があるか。<br>プロジェクトに影響を与える新たな外部条件はあるか。 | プロジェクトで得られた効果が引き続き発現していくために必要な要因<br>プロジェクトで得られた効果が引き続き発現していく際に阻害要因となるもの  | 日本人専門家、C/P   | インタビュー                            |
| 8.軌道修正の必要性 | 今後留意していなければならないことは何か。  | 上記結果を踏まえて後討  | 日本側の協議、インドネシア側との協議   |                                   |

### 3. インタビュー項目表

#### **Main Question to Ministry of National Education for Evaluation on REDIP**

##### **1. REDIP-JICA**

- 1) Relevance of REDIP in line with Indonesian National Policy/Strategies on Education.
- 2) Main contributions of REDIP-JICA in order to reach goals identified in national policy/strategies on education identified above (1). Please provide data and information on changes in main educational indicators or (and) results of any survey as a supporting data. Any room for improvement in implementation of REDIP-JICA for the rest of the Project Period. Negative impact of REDIP-JICA if any.
- 3) Specific roles and responsibilities the Ministry has taken in the REDIP-JICA implementation process. Difficulties the Ministry has faced to take its responsibilities if any.
- 4) Any REDIP-type assistance the country has received from other donors. Comparative advantages/disadvantages of REDIP-JICA to those donors.
- 5) Degree of satisfaction with method of technical supports by the JICA team: timing and duration of dispatch, number of experts and area of expertise, approaches and methods of technical transfer, communication, etc. Any suggestion for improvement.
- 6) Current situation in introduction of the BOS scheme. Specific efforts in coordination between the BOS scheme and effort on raising of the matching fund for REDIP-JICA in target schools. Any difficulties reported to the Ministry. Future perspective.
- 7) Possibilities in continuous financial and policy support to disseminate the REDIP Model in the Project target provinces after the completion of REDIP-JICA in 2008. Any specific plan.

##### **2. REDIP-G**

- 1) Progress in implementation of REDIP-G: activities under REDIP-G and allocation of government budget to those activities (Please provide supporting data and information).
- 2) Roles and responsibilities of MONE in implementation of REDIP-G. Coordination and cooperation with MORA in implementation of REDIP-G.
- 3) Specific contributions of JICA's technical assistance to REDIP-G. Negative influence of JICA's intervention to implementation of REDIP-G if any.
- 4) Differences between REDIP-G and REDIPJICA in terms of approaches, methods, procedures, target groups, etc.
- 5) Future plan of REDIP-G

**Main Question to Ministry of Religious Affairs  
for  
Evaluation on REDIP**

**1. REDIP-JICA**

- 1) Main contributions of REDIP-JICA for the progress in main educational indicators. (Please provide data and information on changes in main educational indicators or (and) results of any survey as a supporting data). Any room for improvement in implementation of REDIP-JICA for the rest of the Project Period. Negative impact of REDIP-JICA if any.
- 2) Specific roles and responsibilities the Ministry has taken in the REDIP-JICA implementation process. Difficulties the Ministry has faced to take its responsibilities if any.
- 3) Any REDIP-type assistance the country has received from other donors. Comparative advantages/disadvantages of REDIP-JICA to those donors.
- 4) Degree of satisfaction with method of technical supports by the JICA team: timing and duration of dispatch, number of experts and area of expertise, approaches and methods of technical transfer, communication, etc. Any suggestion for improvement.
- 5) Current situation in introduction of the BOS scheme. Specific efforts in coordination between the BOS scheme and effort on raising of the matching fund for REDIP-JICA in target schools. Any difficulties reported to the Ministry. Future perspective.

**2. REDIP-G**

- 1) Progress in implementation of REDIP-G: activities under REDIP-G and allocation of government budget to those activities (Please provide supporting data and information).
- 2) Roles and responsibilities of MORA in implementation of REDIP-G. Coordination and cooperation with MONE in implementation of REDIP-G.
- 3) Specific contributions of JICA's technical assistance to REDIP-G. Negative influence of JICA's intervention on the implementation of REDIP-G if any.
- 4) Differences between REDIP-G and REDIP-JICA in terms of approaches, methods, procedures, target groups, etc.
- 5) Future plan of REDIP-G.



**Main Question to Provincial Education Office  
for  
Evaluation on REDIP-JICA**

**1. Implementation of REDIP-JICA and Roles of the Province in the Implementation Process**

- 1) Relevance of REDIP in line with Indonesian National Policy/Strategies on Education.
- 2) Appropriateness of the selection of target districts for REDIP.
- 3) Main contributions of REDIP-JICA for challenges in education specified in your province (Please provide data and information on changes in main educational indicators or (and) results of any survey as a supporting data). Negative impact of implementation of REDIP-JICA if any.
- 4) Your perspectives on the achievement of Project Purpose, “REDIP Model (School-based management with community participation) is established and extended in the educational administration system at junior secondary level in the target districts/municipalities.” Any difficulties and challenges for implementation of REDIP-JICA for the rest of the Project Period.
- 5) Specific roles and responsibilities the Provincial Education Office has taken in the REDIP-JICA implementation process. Difficulties the Office has faced to take its responsibilities if any.

**2. Appropriateness of Technical Assistance of JICA**

- 1) Degree of your satisfaction with method of technical supports by the JICA team: timing and duration of dispatch, number of experts and area of expertise, approaches and methods of technical transfer, communication, etc.
- 2) Examples of improvement in capacity of provincial and district education officers through the REDIP implementation (Please provide supporting data and information if any).
- 3) Areas of capacity of provincial and district educational officers necessary for improvement with supports from JICA.
- 4) Any REDIP-type assistance your province has received from other donors. Comparative advantages/disadvantages of REDIP-JICA to those donors

**3. Sustainability of REDIP**

- 1) Maturity of the REDIP implementation structure. Any challenges/difficulties to consolidate the implementation structure/system of REDIP to ensure the REDIP model is disseminated to other provinces with national ownership after the completion of the Project in 2008.
- 2) Specific efforts the Province recently has made to disseminate the REDIP model to other districts. Any difficulties.
- 3) Examples of which REDIP has been already incorporate in the district education plan or has been in the process of incorporation.
- 4) Progress in introduction of the BOS scheme. Specific efforts in coordination between the BOS scheme and effort on raising of the matching fund for REDIP-JICA in target schools. Any difficulties reported to the Office. Any plan to overcome the reported difficulties.
- 5) Your view on possibilities in continuous financial and policy support by the central government to disseminate the REDIP Model in the Project target provinces after the completion of REDIP-JICA in 2008.

**Main Question to District Education Office/KIT Members  
for  
Evaluation on REDIP-JICA**

**1. Implementation of REDIP-JICA**

- 1) Relevance of REDIP in line with Indonesian National Policy/Strategies on Education.
- 2) Appropriateness of the selection of target districts for REDIP.
- 3) Main contributions of REDIP-JICA for challenges in education specified in your districts (Please provide data and information on changes in main educational indicators or (and) results of any survey as a supporting data). Negative impact of implementation of REDIP-JICA if any.
- 4) Your perspectives on the achievement of Project Purpose, “REDIP Model (School-based management with community participation) is established and extended in the educational administration system at junior secondary level in the target districts/municipalities.” Any difficulties and challenges for implementation of REDIP-JICA for the rest of the Project Period.
- 5) Specific roles and responsibilities the District Education Office/KIT has taken in each step of the REDIP-JICA implementation cycle. Difficulties the District Education Office/KIT has faced to take its responsibilities if any.
- 6) Any efforts to cooperate with Provincial Education Office and cooperate with TPK. In the process of REDIP implementation. Examples of which the school education plan is incorporate in the district education plan.

**2. Appropriateness of Technical Assistance of JICA**

- 1) Degree of your satisfaction with method of technical supports by the JICA team: timing and duration of dispatch, number of experts and area of expertise, approaches and methods of technical transfer, communication, etc.
- 2) Progress in capacity building of district education officer/KIT members through REDIP activities in terms of planning, implementation, monitoring and evaluation of REDIP (Please provide results of survey/study on capacity development as supporting data and information if any, for example, self-assessment on capacities identified).
- 3) Areas of capacity development necessary for further improvement with supports from JICA.
- 4) Any REDIP-type assistance your district has received from other donors. Comparative advantages/disadvantages of REDIP-JICA to those donors

**3. Sustainability of REDIP**

- 1) Maturity of the REDIP implementation structure. Any challenges/difficulties to consolidate the implementation structure/system of REDIP to ensure the REDIP model is disseminated to other districts with national ownership after the completion of the Project in 2008.
- 2) Progress in capacity building of school supervisors through REDIP activities in terms of planning, implementation, monitoring and evaluation of REDIP. Difficulties and challenges for smoother implementation of REDIP.
- 3) Progress in introduction of the BOS scheme. Specific efforts in coordination between the BOS scheme and effort on raising of the matching fund for REDIP-JICA in target schools. Any difficulties reported to the Office. Any plan to overcome the reported difficulties.
- 4) Your view on possibilities in continuous financial and policy support by the central government to disseminate the REDIP Model in the Project target provinces after the completion of REDIP-JICA in 2008.
- 5) Possibilities in incorporation of REDIP in district education plan for future. Specific move if any.
- 6) Percentage of budget for education sector in the overall district budget. Budget allocated by the District Education Office to REDIP activities from the year of 2004 to 2006, and future plan.

**Main Question to TPK Members  
for  
Evaluation on REDIP**

**1. Implementation of REDIP**

- 1) Roles and responsibilities that TPK is expected to take in the REDIP management cycle. Gaps between such expected roles and the reality. Please identify main reasons for difficulties to take the responsibilities.
- 2) Challenges/problems in education sector in your district. Changes brought by REDIP to the challenges identified for the last two years (Please provide data and information on changes in main educational indicators or (and) results of any survey as a supporting data). Negative impact of implementation of REDIP if any.
- 3) Selection criteria and standards to decide activities for the REDIP block grant.
- 4) Examples of specific efforts that has taken to cooperate and coordinate with. schools and community in the REDIP implementation structure. Difficulties if any.
- 5) Examples to specific efforts to promote community participation to REDIP activities.
- 6) Your perspectives on the achievement of Program Purpose, “REDIP Model (School-based management with community participation) is established and extended in the educational administration system at junior secondary level in the target districts/municipalities.” Any difficulties and challenges for implementation of REDIP for the rest of the Program Period.
- 7) Your view on possibilities in continuous financial and policy support by the central government to disseminate the REDIP model in after the completion of REDIP in 2008.

**2. Appropriateness of Assistance by JICA**

- 1) You self-assessment on improvement in your knowledge and skills required to implement REDIP in each step in the REDIP management cycle in terms of planning, implementation, monitoring and evaluation of REDIP.
- 2) Degree of your satisfaction with technical supports by the JICA team: timing and duration of dispatch, number of experts and area of expertise, approaches and methods of technical transfer, communication, etc. Degree of your satisfaction with financial supports through REDIP.