

**インドネシア共和国  
前期中等教育の質の向上計画  
実施協議報告書  
(付：事前評価調査報告書)**

**平成 21 年 2 月  
(2009 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
J R
09 - 012

**インドネシア共和国  
前期中等教育の質の向上計画  
実施協議報告書  
(付：事前評価調査報告書)**

**平成 21 年 2 月  
(2009 年)**

**独立行政法人国際協力機構  
インドネシア事務所**

## 序 文

インドネシア共和国は、2008年度新規案件として我が国に対し、同国における教育の質を向上させるための取り組みとして「前期中等教育の質の向上計画」を要請しました。

この要請に基づき、JICAは2008年7月～8月に事前評価調査、同年12月に討議議事録(R/D)の署名・交換を行い、インドネシア政府や関係機関との間で、協力計画に関する合意に至りました。

JICAはこれまで過去約10年間にわたり、同国の前期中等教育(中学校)を対象としてコミュニティと学校を基盤とした教育運営(参加型学校運営)や教員の質の向上(特に授業研究)に関するモデル開発と対象地域(全国33州のうち6州)における普及を支援してきました。その結果、対象地域においては、コミュニティや住民の教育への関心が高まり、就学率の上昇、生徒が主体的に学ぶ授業の実践、地方政府の教育行政能力強化などが確認され、インドネシア政府側もさらなる普及促進を図っています。

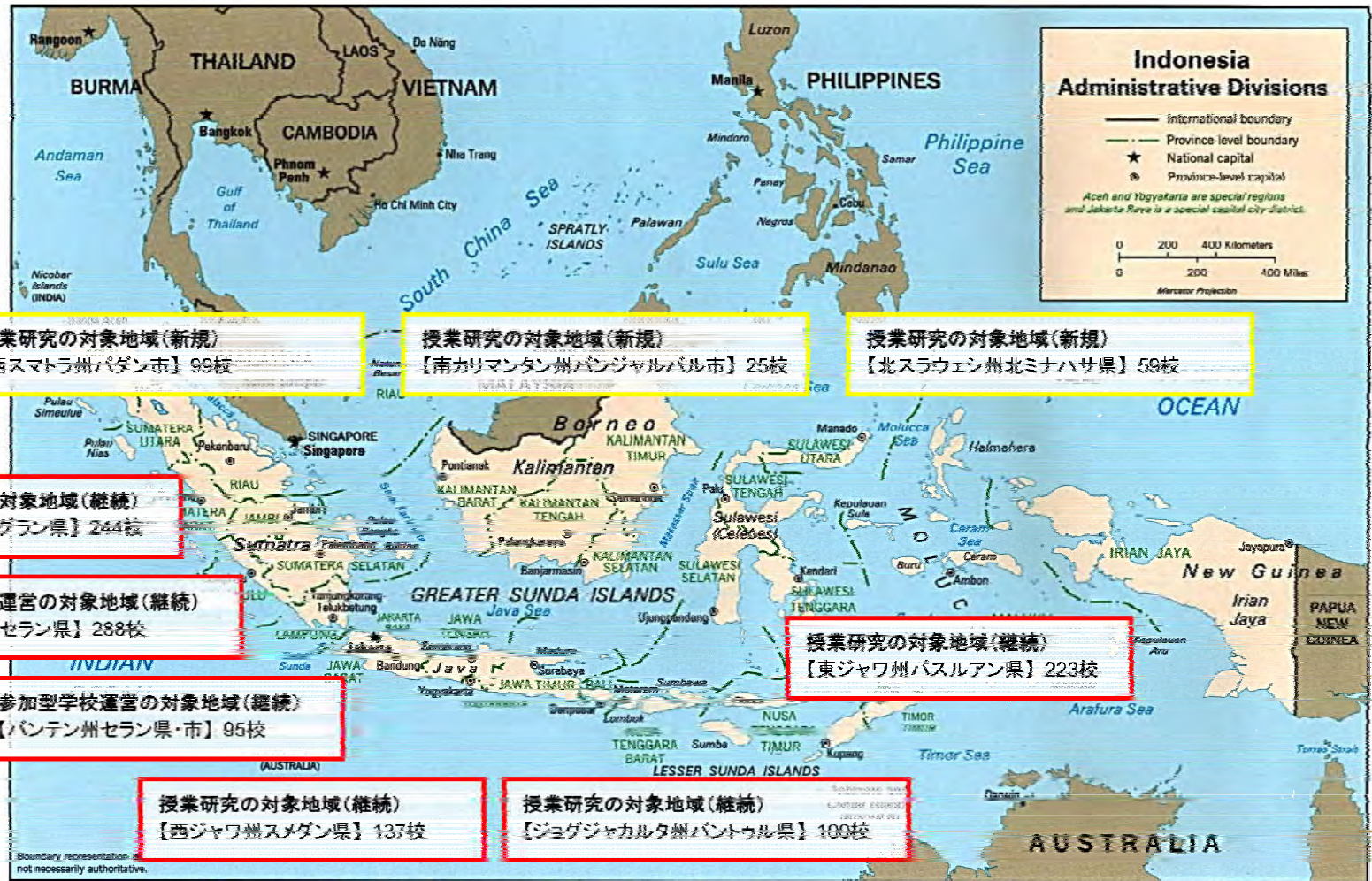
今回の協力は、これまでの成果を学校レベルにおけるアプローチとして一体化するとともに、全国的な普及展開へ向けた支援を行うものです。

本報告書は、プロジェクトの事前評価調査と実施協議の結果を取りまとめたものであり、今後のプロジェクトの進展に広く活用されることを願うものです。

ここに、調査にご協力をいただいた内外の関係者の方々に深い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21年2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



授業研究の対象地域(新規)  
【西スマトラ州パダン市】 99校

授業研究の対象地域(新規)  
【南カリマンタン州バンジャルバル市】 25校

授業研究の対象地域(新規)  
【北スラウェシ州北ミナハサ県】 59校

参加型学校運営の対象地域(継続)  
【バンテン州パデガン県】 244校

参加型学校運営の対象地域(継続)  
【バンテン州セラン県】 288校

参加型学校運営の対象地域(継続)  
【バンテン州セラン県・市】 95校

授業研究の対象地域(継続)  
【東ジャワ州パスルアン県】 223校

授業研究の対象地域(継続)  
【西ジャワ州スメダン県】 137校

授業研究の対象地域(継続)  
【ジョグジャカルタ州パントウル県】 100校

地  
図

# 写 真



国民教育省との協議



西スマトラ州ブキティンギ市の  
公立中学校の授業



討議議事録の署名

## 略 語 表

略語	正式名（英語名）	日本語
AIBEP	Australia Indonesia Basic Education Program	オーストラリア・インドネシア基礎教育プログラム
APBD	Provincial or District Government Budget	地方政府予算
AusAID	Australian Agency for International Development	オーストラリア国際開発庁
BEC-TF	Basic Education Capacity Trust Fund	基礎教育キャパシティ信託基金
BERMUTU	Better Education through Reformed Management and Universal Teacher Upgrading Project	運営改革・教員能力向上を通じた教育改善プロジェクト
BOS( Bantuan Operasional Sekolah )	School Operational Assistance	学校補助金
DGHE	Directorate General of Higher Education	高等教育総局
DGIE	Directorate General of Islamic Education	イスラム教育総局
DGPSEM	Directorate General of Primary and Secondary Education Management	初中等教育運営総局
DGQITEP	Directorate General of Quality Improvement of Teachers and Educational Personnel	教職員資質改善総局
FMIPA	Faculty of Mathematics and Science	理数科学部
IKIP	Teacher Training College	教育大学
IMSTEP	Indonesia Mathematics and Science Teacher Education Project	インドネシア初中等理数科教育拡充計画
JSE	Junior Secondary Education	前期中等教育
LPMP	Educational Quality Assurance Institution	教育の質保証機関
LPTK	Universities with Pre-Service Teacher Education Curriculum	教員養成大学
LS	Lesson Study	授業研究
MDGs	Millennium Development Goals	ミレニアム開発目標
MGMP	Subject-based In-Service Teacher Training	教科別現職教員研修
MKKS	Principal Association	校長会
MKPS	Supervisor Association	指導主事会
MONE	Ministry of National Education	国民教育省
MORA	Ministry of Religious Affairs	宗教省
MTs	Islamic Junior Secondary School	宗教校
NCET	National Center for Education and Training	（宗教省）中央教育・研修センター
P4TK	Center for Development and Empowerment of Teachers and Educational Personnel	教科別教職員開発センター
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operation	活動計画
PSBM	Participatory School-Based Management	参加型学校運営

RCET	Regional Center for Education and Training	(宗教省) 地方教育・研修センター
RDETI	Research, Development, Education and Training Institute	(宗教省) 研究・開発・教育・研修機関
REDIP	Regional Educational Development and Improvement Program	地方教育行政改善計画
RENSTRA	National Educational Development Strategic Plan	国家教育開発戦略
RPJM	Mid-Term Development Plan	中期開発計画
SMP	Junior Secondary School	中学校
SISTTEMS	Strengthening In-Service Teacher Training Mathematics and Science Education at Junior Secondary Level	前期中等理科教員研修強化計画
SISWA	System Improvement through Sector Wide Approach	セクター・ワイド・アプローチを通じたシステム改善(世銀プロジェクト)
SSE	Senior Secondary Education	後期中等教育
TOT	Training of Trainers	マスタートレーナー研修
UM	State University of Malang	マラン国立大学
UNIMA	State University of Manado	マナド国立大学
UNLAM	Lambung Mangkurat University	ランブン・マンクラット大学
UNP	State University of Padang	パダン国立大学
UNY	State University of Yogyakarta	ジョグジャカルタ国立大学
UPI	Indonesia University of Education	インドネシア教育大学



# 目 次

序 文  
地 図  
写 真  
略語表  
目 次

第1章 要請の背景	1
第2章 調査・協議の結果と概略	2
2 - 1 プロジェクト形成の経過と概略	2
2 - 1 - 1 事前評価調査	2
2 - 1 - 2 新規対象地域の選定	3
2 - 1 - 3 国民教育省による全校型授業研究校の拡大	4
2 - 2 討議議事録（R/D）の署名	4
第3章 事業事前評価表（技術協力プロジェクト）	5
付属資料	17
1 事前評価調査報告書	22
1 - 添付1 事前評価調査協議議事録（M/M）	52
1 - 添付2 世銀 BERMUTU 概念図	87
1 - 添付3 AusAID-AIBEP による学校運営研修	88
1 - 添付4 PSBM 支援イメージ図	89
1 - 添付5 宗教省管轄の研修機関	90
2 討議議事録（R/D）	92
3 協議議事録（M/M）	106



## 第1章 要請の背景

インドネシア共和国における初中等教育の最優先課題は、9年制義務教育（初等教育6年と前期中等教育3年）の達成であり、前期中等教育（中学校）へのアクセスは進捗が著しい<sup>1</sup>。一方、学校運営や学習プロセスなどの教育の質、平等性<sup>2</sup>に関してはいまだ様々な課題がある。中学卒業生の3分の2は進学せず社会に出るため<sup>3</sup>、前期中等教育において、社会のニーズに対応し社会で活用できる知識や能力を生徒が身につけられる良質な教育の提供が重要である。

同国では2001年の地方分権化法の施行以降、教育行政においても地方分権化が進められ、現在では学校の裁量と説明責任を重視した運営とカリキュラムが導入されている。しかし実際には、地方政府や学校は、それぞれの地域や学校、生徒の課題に対応するだけの課題分析能力や対応能力が不足している。さらに教員については教育の質の向上における中心課題としてとらえられており、教員法（2005年）に基づく教員改革で専門職として継続的な能力向上が求められている。

JICAは1998年以降、参加型学校運営（Participatory School-Based Management: PSBM）<sup>4</sup>、授業研究（Lesson Study: LS）<sup>5</sup>に関するモデル開発への協力、さらに開発されたモデルの県単位での実施への協力を行ってきた<sup>6</sup>。これらのモデルは保護者、コミュニティ、教員、校長、地方教育行政官といった学校関係者の学校運営と地方行政の能力を強化し、教員自身の授業改善の能力を強化することで、学校が課題に対応する能力を強化しようとするものである。これらのモデルの実施を通じ、協力対象県では、保護者・学校・教育行政の間のコミュニケーションの改善、教員や校長のコミットメントの向上、授業方法の改善、生徒の授業への関心や理解の向上などの学校運営と教育の質に関する改善がみられる。

国民教育省（Ministry of National Education: MONE）は、地域や学校のニーズへの対応改善を通じた教育行政・学校運営の向上、さらに教員自身による授業改善能力の強化を通じた学習プロセス・成果の向上を目指している。その際、参加型学校運営と授業研究に関するモデルを教育の質改善の好事例として全国に普及する方針を有している。

以上の背景のもと、インドネシア中央・地方政府の主導による参加型学校運営と授業研究の普及に関する支援について同国から日本に対し協力要請が提出されるに至った。

---

<sup>1</sup> 2008/09学年度開始時点で全国の前期中等教育総就学率は96%に到達し、2009年までの国家数値目標である総就学率95%を超えた（国民教育省、2008）。

<sup>2</sup> 中学校修了率についてはいまだ経済的格差が深刻であり、富裕層（上位20%）生徒については89%に達しているのに対し、貧困層（下位20%）生徒は55%にとどまっている（世界銀行、2006）。

<sup>3</sup> 後期中等教育（高校）の就学率は32%（国民教育省、2006）といまだ一般的ではない。

<sup>4</sup> 保護者、コミュニティの参加による、地域や学校のニーズを重視した学校運営。

<sup>5</sup> 教員同士の協働による授業案の作成、授業の実施と観察、授業の評価とフィードバックというplan-do-seeのプロセスを通じた授業改善の取り組み。明治以来の日本の教員の専門職文化で、近年国際的関心が高まっている。

<sup>6</sup> 地域教育開発支援（1999-2001）、同2（2001-05）、地方教育行政改善計画（2004-08）、初中等理数科教育拡充計画（1998-2003）、同フォローアップ（2003-05）、前期中等理数科教員研修強化（2006-08）、南スラウェシ州前期中等教育総合改善計画（2008-2011）。

## 第2章 調査・協議の結果と概略

### 2-1 プロジェクト形成の経過と概略

#### 2-1-1 事前評価調査

本プロジェクトの形成にあたり、事前評価調査団を派遣した。事前評価調査の概要は以下のとおりである。

期間	2008年7月20日～2008年8月16日
団員構成（所属）	団長/総括：片山裕之 JICA インドネシア事務所次長 初中等教育：原智佐 JICA 人間開発部基礎教育グループ基礎教育第一課長 教育行政：水野敬子 JICA 国差協力専門員・人間開発部課題アドバイザー 協力企画：舘山丈太郎 JICA インドネシア事務所員 協力企画：二瓶直樹 JICA 人間開発部基礎教育グループ基礎教育第一課職員 評価分析：高橋悟（有）アイエムジー上席研究員
派遣の目的	JICA 支援の参加型学校運営（PSBM）と授業研究（LS）のインドネシア教育セクターにおける位置づけを確認し、今後の普及に関する方向性についてインドネシア側関係機関と協議・合意する。 インドネシア側関係機関の人員・予算配置、対象地域（特に新規3州）の状況などについて確認し、プロジェクトの妥当性と自立発展性を詳細に検討する。 プロジェクトにて実施する具体的活動・期待される成果・モニタリング評価の指標などについてインドネシア側関係機関と協議し、PDM(案)、PO(案)、実施体制について合意する。
調査結果概略	PSBM と LS が現行の国民教育省の中期開発計画の3本柱（アクセス、質、ガバナンス）に合致していることを確認した <sup>7</sup> 。今後の普及について、地方分権化のもと予算配分が拡大している学校レベルに対する PSBM 計画運営手法の活用促進や、教員改革の枠組みにおける授業研究普及の質の担保の観点からの技術協力が重要であるとの認識で先方との合意に至った。 実施体制やプロジェクト期間中の先方予算措置等を中心とした協議、現地調査を行い、プロジェクトの妥当性と自立発展性が高いことを確認した。 JICA は中央政府やマスタートレーナーの人材育成を通じて PSBM と LS の全国普及体制の整備支援を行うことで先方と合意し、PDM や PO 案等必要なプロジェクト実施計画について共同作成し、M/M として取りまとめた。

<sup>7</sup> 1. 教育機会の拡大及び公平化（1.13 住民参加の強化）、2. 教育の質・レレバンス（適切性）・競争力の向上（2.4 教職の専門職化、2.5 教員と教育人員の能力強化）、3. 教育統治・アカウンタビリティ・イメージの改善（3.7 公的イメージの改善、3.8 教育管理者の能力強化）。次期計画はより質の向上に重点を置くことが検討されている。

## 2 - 1 - 2 新規対象地域の選定

事前評価調査の協議議事録（M/M）において合意した新規対象 3 州における対象地域（県・市）の選定は、国民教育省の教職員資質改善総局（Directorate General of Quality Improvement of Teachers and Educational Personnel: DGQITEP）教職員局と JICA との共同で進められ、州教育局・教育の質保証機関（Educational Quality Assurance Institution: LPMP）、教育大学（リソースとパートナー）の参画のもと行われた。選考方法は授業研究に関する先行協力である前期中等理数科教員研修強化（Strengthening In-Service Teacher Training Mathematics and Science Education in at Junior Secondary Level: SISTTEMS）プロジェクトと同様、関心を表明した県・市からのプロポーザル方式を採用した。

### （1）新規対象 3 州における授業研究普及セミナーとプロポーザル作成説明会

2008 年 11 月に、新規 3 州において、関心表明した県・市（各州 2-4 県・市）を対象として本プロジェクト（特に授業研究）の概要を紹介するとともに具体的な実施計画をプロポーザルとして提出するための説明会を開催した。会場・実施運営はいずれも各州の LPMP が担当した。案件概要のうち、授業研究に関するオリエンテーションは、既に指導実績の豊富なリソース大学のインドネシア教育大学（Indonesia University of Education: UPI）、ジョグジャカルタ国立大学（State University of Yogyakarta: UNY）、マラン国立大学（State University of Malang: UM）が担当した。

### （2）選定会合

2008 年 11 月 28 日、国民教育省において新規対象地域の選定会合が開催された。評価者は、DGQITEP 教職員局、州教育局、リソース大学、パートナー大学、JICA が務めた。関心表明をした県・市から提出されたプロポーザルの評価にあたっては、SISTTEMS サイト選定時の基準をほぼ踏襲し、以下の基準を適用した<sup>8</sup>。

地方政府からのコミットメント（県知事・市長あるいは教育局長からの公文書）

地方政府予算における教育予算の割合（給与を除く）

大学から対象地域へのアクセス

教員の質の向上に関する地方政府のイニシアティブ（技術面と資金面）

教員の質の向上に関する教育計画

学校数

その後、3 州それぞれグループに分かれてプロポーザルに基づき評価を行い、評価点数を合計した。最高評価を獲得したのは以下の 3 県・市である。

- 西スマトラ州（パダン市）
- 南カリマンタン州（バンジャルバル市）<sup>9</sup>
- 北スラウェシ州（北ミナハサ県）

<sup>8</sup> SISTTEMS 評価基準のうち、県・市の重み付けはジャワ外では重視する必要が低いとの理由で削除された。

<sup>9</sup> 南カリマンタン州については、普及セミナー時に参加していた 3 県がいずれもプロポーザルを提出しなかった。協議の結果、州教育局やランブン・マンクラット大学からの情報で、既に LS を独自導入しているバンジャルバル市の関心が高いことが確認された。その場で同市教育局長と連絡を取り意思を確認した後、十分な内容のプロポーザル提出を条件に対象地域に選定する方針が了承された。プロポーザル作成指導はランブン・マンクラット大学が行うことで合意された。

### 2 - 1 - 3 国民教育省による全校型授業研究校の拡大

DGQITEP 教職員局では、2009-2010 年度予算にて、ほぼ全国各県に 1 校ずつ、全校型授業研究モデル校 400 校（各年 200 校）を設置することを決定した。これは、2008 年 8 月に教職員局が開催した全国の校長向け会議において、JICA が SISTTEMS における全校型授業研究の実践経験（西ジャワ州スメダン県）を対象校校長とともに紹介したところ、参加校長から極めて大きな反響を呼び、同様の試みをぜひ自分たちも実践したいとの要望が相次いで教職員局に届けられたことがきっかけである。その後、教職員局はスメダン県の全校型授業研究の対象校 2 校の校長を国民教育省に呼び、予算や実施体制などについて詳細な情報収集を行い、全校型授業研究が校長や指導主事の教育監督指導能力の強化を通じた学校改革の有効な手法であり、学校や県レベルでの継続性・自立発展性も高いとの確信を持ち、2009 年度以降の教職員局の重点事業として採用することを決定した。

本モデル校事業は、JICA との技術協力の枠外にて国民教育省の独自事業として実施されるが、連携協調を通じてスケールやインパクトの相乗効果を発現していくことが望ましい。具体的には、教職員局は、同事業の計画・実施に関する JICA 専門家からの助言や、技術協力で養成される学校運営・授業研究のマスタートレーナーたちによる本モデル校事業のモニタリング評価などを期待している。

### 2 - 2 討議議事録（R/D）の署名

事前評価調査の結果を踏まえ、JICA インドネシア事務所と先方関係機関との間で、目標設定や協力実施体制の詳細などに関してさらに協議を重ねた。

2008 年 12 月 18 日に討議議事録（R/D）を JICA インドネシア事務所長、国民教育省の教職員資質改善総局（DGQITEP）局長、初中等運営総局（Directorate General of Primary and Secondary Education Management: DGPSEM）局長、高等教育総局（Directorate General of Higher Education: DGHE）局長、宗教省（Ministry of Religious Affairs: MORA）のイスラム教育総局（Directorate General of Islamic Education: DGIE）局長、研究・開発・教育・研修所（Research, Development, Education and Training Institute: RDETI）所長との間で署名した。続いて、2009 年 2 月 3 日にプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix: PDM）活動計画（Plan of Operation: PO）実施体制を含めた協議議事録（M/M）を上記 6 者で署名した。

### 第3章 事業事前評価表（技術協力プロジェクト）

<p>1. 案件名 インドネシア国前期中等教育の質の向上プロジェクト Program for Enhancing Quality of Junior Secondary Education</p>
<p>2. 協力概要 (1) プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述 インドネシア共和国では2001年の地方分権化法の施行以降、教育行政においても、地方のニーズへの対応を強化していくために、分権化が進められている。さらに学校のニーズに対応した学校運営の強化が進められている。しかし実際には、地方政府や学校における自立的な課題分析能力や対応能力はいまだ不十分である。 JICAは1998年以降、参加型学校運営（PSBM）<sup>10</sup>、授業研究（LS）<sup>11</sup>に関するモデル開発への協力、さらに開発されたモデルの県単位での実施への協力を行ってきた<sup>12</sup>。これらのモデルは保護者、コミュニティ、教員、校長、地方教育行政官といった学校関係者の学校運営と地方行政の能力を強化し、教員自身の授業改善の能力も強化することで、学校が課題に対応する能力を強化しようとするものである。これらのモデルの実施を通じてプロジェクト対象県では、学校関係者間のコミュニケーションの改善、教員や校長のコミットメントの向上、授業方法の改善、生徒の授業への関心や理解の改善などの学校運営と教育の質に関する改善がみられる。 国民教育省（MONE）は、地域や学校のニーズへの対応力強化を通じて教育行政や学校運営の受当性や信頼性を高め、教育の質の向上を図ることを目指している。その際、参加型学校運営と授業研究に関するモデルを教育の質改善の好事例として全国に普及する方針を有している。 本プロジェクトはこうした状況に対応して、参加型学校運営と授業研究モデルの全国普及と実施のための中央・地方教育行政、学校の能力の強化を目指すものである。このためJICAは、中央レベルの計画立案・調整能力の強化、州レベルのマスタートレーナーの能力強化のための支援を行う。一方インドネシア側は、全国約400県に対する普及研修、各県1校の授業研究モデル校の設置を行う。 参加型学校運営と授業研究のモデルの普及にあたっては、中央から地方、学校という上からの普及とともに、地方、学校のニーズや課題の中央・地方行政へのフィードバックという双方向の「縦の連携」を強化する必要がある。さらに、中央-州-県等において並立する国民教育省系、宗教省（MORA）系の機関同士の協調が乏しいことから、これら異なる組織間の協力すなわち「横の連携」も強化する必要がある。そのため本プロジェクトは、国民教育省と並んで、宗教校を所管する宗教省もカウンターパートとし、宗教校も協力の対象に含める。</p>

<sup>10</sup> 保護者、コミュニティの参加による、地域や学校のニーズを重視した学校運営。

<sup>11</sup> 教員による授業案の作成、授業の実施、授業の評価という plan-do-see のプロセスを通じた授業改善の取り組み。

<sup>12</sup> 地域教育開発支援（1999-2001）、同2（2001-05）、地方教育行政改善計画（2004-08）、初中等理科教育拡充計画（1998-2003）、同フォローアップ（2003-05）、前期中等理科教員研修強化（2006-08）。

(2) 協力期間

2008年12月から4年間

(3) 協力総額(日本側)

約6.6億円

(4) 協力相手先機関

国民教育省、宗教省

(5) 国内協力機関

特になし

(6) 受益対象者及び規模

[直接受益者]

中央レベル：国民教育省及び宗教省で政策立案支援に携わる行政官 約20人

地方レベル：

- ・国民教育省傘下で全国30カ所にある教育の質保証機関(LPMP)の講師約360人
- ・国民教育省傘下で全国12カ所にある教科別教職員開発センター(Center for Development and Empowerment of Teachers and Educational Personnel: P4TK)の講師 約145人
- ・宗教省傘下のジャカルタの中央教育・研修センター(National Center for Education and Training: NCET)の講師：約30人
- ・宗教省傘下で全国12カ所にある地方教育・研修センター(Regional Center for Education and Training: RCET)の講師：約290人
- ・公立教員養成大学32校の講師 約510人
- ・全国の代表指導主事・校長・教員 各州4人ずつ 約530人

先行案件からの継続対象地域(レファレンスサイト<sup>13</sup>)

[参加型学校運営を実施する県・市]

バンテン州セラン市・セラン県・パンデグララン県：

校長 約250人、学生 約74,000人、教育行政官 約20人、指導主事 約20人

[授業研究を実施する県・市]

西ジャワ州スメダン県、ジョグジャカルタ州バントウル県、東ジャワ州パスルアン県：

校長 約300人、学生 約170,000人、教育行政官 約50人、教員 約1800人

新規対象地域(西スマトラ州、南カリマンタン州、北スラウェシ州内の各1県・市)の

校長、教育行政官、指導主事、教員(対象地域が選定中のため未確定)

[間接受益者]

バンテン州、西ジャワ州、ジョグジャカルタ州、東ジャワ州、西スマトラ州、北スラウェシ州、南カリマンタン州の中学校教員 約342,000人、中学生 約4,271,000人(全国中学校教員の5割、中学生の4割に相当)

<sup>13</sup> 全国の地方政府(県・市)が参加型学校運営と授業研究に取り組む際に、参考事例となる地域のこと。

### 3. 協力の必要性・位置付け

#### (1) 教育開発における参加型学校運営と授業研究の重要性

インドネシア政府は9年制義務教育の達成を最優先課題とし、現在85%（国民教育省、2006）である前期中等教育の総就学率を2009年までに95%とすることを目標としている。後期中等教育の就学率は32%（国民教育省、2006）であることから、3分の2の生徒は前期中等教育後、社会に出ることになる。このため、前期中等教育において、社会のニーズに対応し、社会に出てから使える知識・能力を身につけることができる良質な教育が提供されることが重要である。このような中であって、地方教育行政改善計画（Regional Educational Development and Improvement Program: REDIP）では、従来の画一的で非効率な学校運営を、保護者やコミュニティのニーズを踏まえ、学校のイニシアティブを重視したものに転換するための参加型学校運営のモデルを開発した<sup>14</sup>。前期中等理科教員研修強化（SISTTEMS）では、従来の暗記型の授業を、生徒の理解を重視した授業に転換する上で重要な役割を果たす授業研究による教員研修モデルを開発した。これらのモデルはいずれも、これまでの支援を通じて県レベルでの効果が確認された実践的なモデルであり、インドネシアの教育開発において有効性の高いモデルである。

#### (2) 参加型学校運営と授業研究の教育開発政策上の位置づけ

インドネシア政府は中期開発計画（RPJM 2004-2009）の中で、1)安全かつ平和な国の実現、2)公正で民主的な国の実現、3)国民の経済的・社会的繁栄と福祉の実現 - の3つの柱を掲げており、3)において教育、保健、社会福祉等を通じた人間開発の促進をうたっている。また国民教育省は国家教育開発戦略（RENSTRA 2005-2009）の中で、1)公正とアクセス拡大、2)質、教育内容の妥当性、競争力の向上、3)ガバナンス、説明責任、公的イメージの向上 - を掲げ、そのための取り組みとして学校運営への住民参加、教職員の能力開発、教育行財政の改善などを挙げている。

より具体的には、国民教育省は、教育行政の地方分権化の促進と学校運営の強化を目指して、学校運営補助金を拡大してきている<sup>15</sup>。本プロジェクトは、このような取り組みを促進するため、実践的かつ効果の高いモデルの全国レベルでの共有、普及を支援するものである。

また同省は教員の資格向上と給与改善からなる教員改革を進めているが<sup>16</sup>、本プロジェクトによる授業研究の普及は、教育現場における実際の学習プロセスの改善を通じて教員

<sup>14</sup> 例えば不就学生徒が多い学校においては、就学キャンペーンや不就学生徒への働きかけに学校活動と予算を投入し、すでに就学が一定レベルに達している学校においては、教材整備に投入する、等の柔軟な対応を行うもの。

<sup>15</sup> 教育行政の分権化促進と学校運営の強化については、世銀が基礎教育キャパシティ信託基金（Basic Education Capacity Trust Fund: BEC-TF）セクター・ワイド・アプローチを通じたシステム改善（System Improvement through Sector Wide Approach: SISWA）透明性向上のための学校運営支援（School Operational Assistance-Knowledge Improvement for Transparency and Accountability: BOS-KITA）による支援を行っている。本プロジェクトはこうした支援とも調整、役割分担しつつ進めていくものであるが、特に、単なる制度の導入にとどまらない、学校と教育行政の計画能力強化や透明性のある事業運営といった、学校運営の質を高めていくことを支援することが期待されている。

<sup>16</sup> 教員改革に対しては、世銀が運営改革・教員能力向上を通じた教育改革プロジェクト（Better Education Capacity/School Improvement Thorough Reformed Management and Universal Upgrading Project: BERMUTU）により、教員養成、教員研修の強化、教員評価の拡充、給与改善の制度整備等を支援している。本プロジェクトは、BERMUTUを含むインドネシア政府の教員改革の中において、授業研究による実践的な授業改善を普及していく役割を担う。



の継続的な専門性の向上を支援するものである。

このように、本プロジェクトは、参加型学校運営と授業研究のモデルの全国普及と実施のための国民教育省・宗教省、州、また、インドネシア側によって県・市、学校の機能を強化することを通じて、同国政府が学校運営改善と教員の質向上という教育開発の二大課題に対して実践的かつ効果的に取り組むことを支援するものである。

(3) 我が国援助政策との関連、JICA 国別事業実施計画上の位置付け

外務省及び JICA は対インドネシア援助の重点分野として以下の 1) ~ 3) を挙げており、このうち 2) において基礎教育分野への支援（教育の質的向上、学校運営改善等）を打ち出している。

- 1) 「民間主導の持続的な成長」実現のための支援
- 2) 「民主的で公正な社会造り」のための支援
- 3) 「平和と安定」のための支援

また日本政府から 2002 年に発表された「成長のための基礎教育イニシアティブ」の重点分野の一つである「教育の質向上への支援」(理数科教育支援、教員養成・訓練に対する支援、学校の管理・運営能力の向上支援)に整合している。

#### 4. 協力の枠組み

(1) 協力の目標（アウトカム）

協力終了時の達成目標（プロジェクト目標）

教育の質向上のための重要な要素である参加型学校運営と授業研究を普及し、実施するための、中央・地方教育行政、学校の能力が強化される。

【指標】

以下の関係者の参加型学校運営と授業研究の普及と実施に関する機能(計画立案、予算編成、事業実施、モニタリング・評価)が向上する。また、縦(中央・地方教育行政、学校)と横(省庁や州・県・郡・学校など各行政・実施レベルの教育ステークホルダー：国民教育省系・宗教省系など)の連携(双方向の情報共有、課題への対応に向けた協力)が向上する。

- 国民教育省(関連部局)及び宗教省(関連部局)
- 国民教育省及び宗教省教員研修機関(4機関)  
国民教育省の教育の質保証機関(LPMP)と教科科目別教職員研修センター(P4TK)  
宗教省の中央教育・研修センター(NCET)と地方教育・研修センター(RCET)
- 州、県・市教育局
- 学校(普通/宗教校、公立/私立校)

② 協力終了後に達成が期待される目標(上位目標)

参加型学校運営と授業研究を通じて前期中等教育の質が広く国内において向上する。

【指標】( )

- 1) 全国統一卒業試験の合格率
- 2) 教員の専門職認定の実績

定量的な指標については、中間評価までに設定。以下同様。

## (2) 成果(アウトプット)と活動

成果 1: 参加型学校運営と授業研究を普及するための中央レベルの計画立案・調整能力が強化される。

### 【指標】

- 1) 参加型学校運営と授業研究の普及のためのガイドラインが作成される
- 2) 教員と行政官の研修の全体計画とマニュアルが作成される
- 3) 研修教材(配布物)が作成される

### 【活動】

- 1-1 参加型学校運営と授業研究に関する地域のニーズを調査する。
- 1-2 参加型学校運営と授業研究の普及に関する計画、調整及び政策立案を支援する。
- 1-3 参加型学校運営と授業研究を独自のイニシアティブで採用する地方政府に対して技術的なアドバイスを行う。
- 1-4 地方レベルでの参加型学校運営と授業研究の普及に関する評価・モニタリングを実施する。
- 1-5 研修教材の開発及び研修実施について他の援助機関と協働及び調整を行う。
- 1-6 教育関係者及び他の援助機関を対象に普及のためのフォーラムを開催する。

成果 2: 参加型学校運営と授業研究を普及するための地方レベルの能力が強化される。

### 【指標】

- 1) 養成された教員研修機関等のマスタートレーナー(LPMP、P4TK、NCET、RCET 講師、大学教員等)の人数
- 2) 教員研修機関で研修を受けた指導主事、校長、教員等の人数
- 3) 教員研修機関における研修の計画とマニュアルが作成される

### 【活動】

- 2-1 中央レベルでのマスタートレーナー研修を計画する。
- 2-2 参加型学校運営と授業研究に関する研修教材を開発する。
- 2-3 マスタートレーナー研修を実施する。
- 2-4 指導主事、校長、教員対象の地方レベルの研修について教員研修機関に対して技術的支援を行う。
- 2-5 参加型学校運営と授業研究の普及について州教育局及び州宗教省事務所に対して技術支援を行う。

成果 3: 参加型学校運営と授業研究を実施する能力がレファレンスサイトで強化され、対象地域で開発される。

### 【指標】

(バンテン州)

- 1) 参加型学校運営のために県・市政府が地方予算を割り当てる郡の数と割合
- 2) バンテン州における参加型学校運営ガイドラインが作成される  
(西ジャワ州、ジョグジャカルタ州、東ジャワ州、西スマトラ州、北スラウェシ州、南カ

リマンタン州)

- 3) 参加型学校運営と授業研究を採用している指導主事会の数と割合
- 4) 参加型学校運営と授業研究を採用している校長会の数と割合
- 5) 授業研究を適用している現職教員研修活動の数と割合
- 6) 参加型学校運営と授業研究を採用している普通中学校と宗教中学校の数と割合

【活動】

- 3-1 バンテン州の3県・市における参加型学校運営の自立的実施に向けた支援を行う。
  - 3-1-1 参加型学校運営に関する技術・予算・組織体制に関する実施計画を策定する。
  - 3-1-2 参加型学校運営に関する活動を実施し、モニタリングする。
  - 3-1-3 参加型学校運営のガイドライン策定のため県・市に対して技術支援を行う。
  - 3-1-4 エンドライン調査を実施する。
- 3-2 ジャワ島内の3地域における授業研究の実施能力を強化する。
  - 3-2-1 教科別現職教員研修(MGMP)のファシリテーター研修を実施する。
  - 3-2-2 校長会(MKKS)、教科別現職教員研修及び普通中学校/宗教中学校に対して授業研究の実施に関する技術支援を行う。
  - 3-2-3 エンドライン調査を実施する。
- 3-3 ジャワ島外の新規3サイトで授業研究を導入し、普及する。
  - 3-3-1 授業研究の啓発活動を実施する。
  - 3-3-2 ジャワ島内の3サイトと技術交流を行う。
  - 3-3-3 ベースライン調査を実施する。
  - 3-3-4 3サイトにて授業研究の実施計画を策定する。
  - 3-3-5 MGMPファシリテーター研修を実施する。
  - 3-3-6 校長向けの学校運営研修を実施する。
  - 3-3-7 授業研究を導入した教科別現職教員研修活動を実施し、モニタリングする。
  - 3-3-8 評価ワークショップを開催する。
  - 3-3-9 エンドライン調査を実施する。

(3) 投入(インプット)

日本側

- 1) 専門家派遣(プロジェクト管理/教育計画、教育行政/援助協調、研修運営管理、学校運営、授業研究、教育評価)
- 2) 本邦研修(毎年30人:先方とのコストシェアにより実施)
- 3) 学校配賦金(ブロックグラント)<sup>17</sup>
- 4) マスタートレーナー研修開催経費
- 5) リソース大学<sup>18</sup>とパートナー大学<sup>19</sup>の技術交流経費

<sup>17</sup> 参加型学校運営を支援するバンテン州のみ対象。ただし、JICA負担分を暫定的に県・市政府による地方予算へと移行する。

<sup>18</sup> すでに授業研究に取り組んでいるインドネシア教育大学、ジョグジャカルタ大学、マラン大学。

<sup>19</sup> 本プロジェクトで授業研究に取り組むパダン大学(西スマトラ州)、ランブン・マンクラット大学(南カリマンタン州)、マナド大学(北スラウェシ州)。

6) その他必要経費

インドネシア側

- 1) カウンターパートの配置（国民教育省、宗教省、対象県・市教育局）
- 2) 全国約 400 県に対する普及研修及びモデル校設置経費
- 3) 協力機関（インドネシア教育大学、ジョグジャカルタ大学、マラン大学等）による技術的支援
- 4) 事務所提供
- 5) 学校配賦金（ブロックグラント）
- 6) 指導主事会（MKPS）、校長会、教科別現職教員研修活動にかかる経費
- 7) リソース大学とパートナー大学の日常的活動費（日当、交通費）
- 8) その他必要経費

（４）外部要因（満たされるべき外部条件）

前提条件

- 1) 国民教育省が参加型学校運営と授業研究の普及に主体的に取り組むことにコミットしている。
- 2) 宗教省が本プロジェクトにコミットしている。

外部条件（活動から成果へ）

- 1) インドネシアが社会・経済・政治的要因や自然災害によって紛争や混乱に陥らない。
- 2) 中央及び地方のカウンターパート、リソース大学・パートナー大学教員が積極的、協力的に本プロジェクト活動に参加する。
- 3) 校長、教員、保護者等が積極的に本プロジェクト活動に参加する。

外部条件（成果からプロジェクト目標へ）

中央及び地方政府内の人事異動が本プロジェクトの実施に致命的支障を来さない。

外部条件（プロジェクト目標から上位目標へ）

参加型学校運営と授業研究を重視する国民教育省、宗教省の政策が変わらない。  
県が教育の質向上とそのため参加型学校運営と授業研究を重視する。

外部条件（上位目標以上）

教職員の質的向上を重視するインドネシア政府の政策が変わらない。

5. 評価 5 項目による評価結果

（１）妥当性（Relevance）

本プロジェクトは、以下の理由から妥当性が高いと判断される。

既述のとおりインドネシア政府は中期開発計画（RPJM）の中で、国民の経済的・社会的繁栄と福祉の実現を掲げており、この中で教育、保健、社会福祉等を通じた人間開発の促進をうたっている。また国民教育省は国家教育開発戦略（RENSTRA）の中で、1)公正とアクセス拡大、2)質、妥当性、競争力の向上、3)ガバナンス、説明責任、公的イメージの向上 - を掲げ、これらの細目として住民参加、教職員の能力開発、教育行財政の改善などを挙げている。本プロジェクトは学校運営改善と授業研究を通じてこれらの開発課題に取り組むもの

であり、高い効果を上げる戦略として適切である。

現在、教育行政の地方分権化が進展する一方で、地方政府の不十分な能力や教育予算の地域間格差の拡大等の構造的な問題が生じている。本プロジェクトは、参加型学校運営と授業研究を地方に普及するために、中央の計画立案・調整能力の強化、地方の普及と実施の能力強化に取り組むものであり、脆弱な地方政府の行政能力の改善に貢献するものである。

日本政府は対インドネシア援助の重点分野の一つとして「民主的で公正な社会造り」への支援を掲げ、教育分野をその重要なコンポーネントと位置づけている。さらに日本は「成長のための基礎教育イニシアティブ」において「教育の質向上への支援（理数科教育支援、教員養成・訓練に対する支援、学校の管理・運営能力の向上支援）」を挙げている。当該分野における日本の具体的な取り組みは質の向上への貢献という点で被援助国や他ドナーから評価されており、本件における日本の比較優位性は高いといえる。

## (2) 有効性 (Effectiveness)

本プロジェクトは、以下の理由から高い有効性が見込まれる。

本プロジェクトはこれまで JICA が実施してきた「地域教育開発支援調査」(1999～2005年)、「地方教育行政改善プロジェクト」(2004～2008年)による成果(地方行政の能力強化、コミュニティの教育への関心向上、校内の活動活性化、就学率の向上等)と、「初中等理数科教育拡充計画」(1998～2003年)、「前期中等理数科教員研修強化」(2005～2008年)による成果(教員の教授意欲向上、生徒の学びを促進する授業の実現、学校内の活性化等)を踏まえ、その成果を普及させる基盤の構築を目的とするものである。すなわち、これまで別々に行われてきた運営(マネジメント)面での支援と教授(ペダゴジー)面での支援をマスタートレーナー研修(Training of Trainers: TOT)や学校単位で有機的に結び付けて一つの取り組みとすることにより、相乗効果を発現させることが期待される。

これまでの協力対象が特定の地域(県・市レベル)にとどまっていたのに対して、本件協力では中央政府と全国に設置された国民教育省と宗教省の研修機関(P4TK、LPMP、NCET、RCET)を通じて、参加型学校運営と授業研究の方法(理論と実践)を普及することを目指している。また、普及に関しては上述の投入にあるとおり、学校単位や地域での研修会においてインドネシアの取り組みの中で普及されることが想定されている。

中央レベルでの政策立案支援に関しては、国民教育省に派遣中の初中等教育アドバイザー専門家との連携のもと、援助協調の枠組みの中でも効果的な活動が期待される。

本プロジェクトは、中央レベルから地方(州)レベルへ、さらにインドネシア側の取り組みにより、県・市レベル、学校レベルへの参加型学校運営や授業研究の普及を目指すものであるが、地方分権化が進んでいる現状では、中央の号令で一律に導入することはできない。導入するかどうかは、最終的には県・市の判断による。本プロジェクトにおいても、中央レベル→地方(州)レベル、さらに県・市、学校レベルという一方向、一律の普及ではなく、県・市レベル、学校レベルのニーズや課題に対応していくことが重要である。このため、下位のレベルから上位のレベルへのフィードバックとそれへの対応、すなわち「縦の連携」の強化が不可欠である。この点に関しては、中央政府のモニタリング能力の強化や、マスタートレーナー研修における県・市レベル、学校レベルのニーズや課題把握を盛り込む

ことを想定している。

本プロジェクトでは宗教校(マドラサ)と普通校を協力の対象とし、宗教省と国民教育省をカウンターパートとしている。全国的に、普通校、マドラサの違いなく、参加型学校運営と授業研究を普及させていくためには、宗教省と国民教育省の間の組織対組織の協力関係を強化していくことは困難ではあるが重要である。宗教省は、州レベルに研修機関を有し、県・市レベルに教育担当部署を有している。本協力はこれらの組織と国民教育省ラインの同レベルの組織の連携、すなわち「横の連携」を促進する。

全国への普及、特に国民教育省・宗教省-州-県・市-学校という普及は、その過程で普及の内容が薄まることが想定される。本プロジェクトでは、すでに授業研究の知見が蓄積されている3県・3教育大学(リソース大学)(西ジャワ州スメダン県・インドネシア教育大学、ジョクジャカルタ州バントウル県・ジョクジャカルタ大学、東ジャワ州パスルアン県・マラン大学)及び新規に授業研究を導入する3県・3教育大学(リソース大学)(西スマトラ州1県<sup>20</sup>・パダン大学、北スラウェシ州1県・マナド大学、南カリマンタン州1県・ランブン・マンクラット大学)がレファレンスサイトとして、新たに授業研究に取り組んでいこうとする県や学校からの視察を受け入れ、また情報提供を行うことで、授業研究の質を確保することに貢献する。これにより、面的普及と質の確保を同時に行なう有効性の高い協力が行われる。

国民教育省と宗教省の研修機関(P4TK、LPMP、NCET、RCET)に在籍するマスタートレーナーや教員養成大学講師、全国の代表指導主事・校長・教員に対する研修は、研修参加対象者をこれまで授業研究の経験と知見が蓄積されているジャワ島内の3地区に振り分けて、それぞれの地区にて日本人専門家がインドネシア教育大学、ジョクジャカルタ大学、マラン大学という3つのリソース大学と連携する形で実施することを想定している。これら3地区は授業研究の研修現場を視察することも可能であり、効果的な研修の実施が可能である。

本プロジェクトは過去10年にわたるJICAの基礎教育分野の協力成果(参加型学校運営と授業研究)を学校における一体的な取り組みとして融合し、全国の州・県レベルの指導者の育成と事業の展開を図るものである。これに加えて、宗教省を新たに実施機関として加えることにより、同省と国民教育省が連携して活動を進めることが期待されている。また、効果的な普及拡大を促進する観点から、インドネシアの基礎教育分野に対する他援助機関の支援動向も踏まえつつ、先方政府の資金ニーズや事業の自立発展性を十分考慮した上で、資金協力も視野に入れた協力を行う。

### (3) 効率性 (Efficiency)

本プロジェクトは以下の理由から効率的な実施が見込まれる。

当該分野における協力は初期の先行案件に遡ると10年間に及ぶものであり、すでに多くのインドネシア側関係者が本プロジェクトの内容(参加型学校運営と授業研究)について知悉している。特に現場レベルでは、参加型学校運営に関しては3州6県・市(北スラウェシ

<sup>20</sup> 新規の3県については今後インドネシア側で選定。

州ピトゥン市、中部ジャワ州ブレベス県、プカロンガン県、バンテン州セラン市、セラン県、パンデグラン県) 授業研究に関しては3州3県(西ジャワ州スメダン県、ジョグジャカルタ州バントゥル県、東ジャワ州パスルアン県)の行政官、学校関係者が経験とノウハウを蓄積している。

授業研究に関しては、先行案件で支援を得ているジャワ島内の3つの旧教員養成系国立大学(インドネシア教育大学、ジョグジャカルタ大学、マラン大学)が引き続きリソース機関として機能することになっている。同3大学は独自の理数科教育に関するネットワークを持っており、ジャワ島外の新規対象州の3大学とも協調しつつ、授業研究のより一層の普及・定着を図っていくことが期待できる。なお、事業の効率の実施のため地理的近接性を考慮し、主にインドネシア教育大学はパダン大学(西スマトラ州)、ジョグジャカルタ大学はランブン・マンクラット大学(南カリマンタン州)、マラン大学はマナド大学(北スラウェシ州)を技術支援する体制によりジャワ島外の対象地域で事業を実施する予定である。

本プロジェクトは国民教育省と宗教省が全国に有する研修機関(LPMP、P4TK、NCET、RCET)を通じて、参加型学校運営と授業研究の普及を目指すものである。すなわち、これまでなかった研修制度を立ち上げるのではなく、行政官、指導主事、校長、教員向けの既存の研修プログラムに参加型学校運営と授業研究の要素を加えるものであり、これらの研修機関においてはインドネシア側による研修計画と予算措置により従来どおり円滑な業務の実施が期待できる。

投入のタイミングについては国民教育省の普及戦略にかなった順序・タイミングを計画しており、かつコストについても本プロジェクトの成果をインドネシア側が順次カスケード方式で展開していく分担を行っており、普及の広がりを考えると効率性の高い投入となっている。

#### (4) インパクト (Impact)

本プロジェクトは以下の観点から大きなインパクトが予測できる。

本プロジェクトは参加型学校運営と授業研究を全国的に普及するためのインドネシア側の普及体制を確立するものである。これにより、上位目標達成に向けた同国側の自立的な活動に貢献すると考えられる。

上位目標は前期中等教育の質がインドネシア国内において向上することである。同国側はプロジェクト終了の2011年まで、日本側の支援に合わせて、全国各県約400校に参加型学校運営と授業研究のモデル校を設置する計画である。過去の支援において両モデルの有効性がインドネシア側によって強く認識されており、今後県行政がモデルを採用する際に、モデル校を拠点に県内の他校へと広がっていくことが考えられる。その結果、より多くの中学校教員の授業が改善され、結果として生徒の全国統一卒業試験の結果が向上するなど、教育の質向上に関するインパクトが見込まれる

#### (5) 自立発展性 (Sustainability)

以下のとおり、本プロジェクトによる効果はプロジェクト終了後も継続されると見込まれる。

国民教育省は国家教育開発戦略の中で、教育のガバナンスと質の向上を掲げており、本件協力は今後もインドネシアの政策上重要な位置を占め続けると考えられる。



国民教育省と宗教省管轄下の機関による国・州レベルの研修制度はすでに確立されており、経常予算も確保されている。また県・市レベルにおいても、指導主事会、校長会、教科別現職教員研修といった様々な活動が行われている。本プロジェクトはこうした制度に内容（参加型学校運営と授業研究）を乗せて面的普及を図ろうとするものであり、高い持続性が期待できる。ただし、面的展開においては、先方政府の資金ニーズや他援助機関の支援動向を踏まえ、事業の自立発展性を十分精査した上で、適切な組み合わせによる資金協力の投入を検討する。

3 リソース大学ではこれまで大きな人事異動なく機能してきたため、今後も継続して3パートナー大学を支援することが期待される。また3パートナー大学にあっては各島内における授業研究の新しいリソース機関となることが期待される。

- ④ 本プロジェクトで作成予定の参加型学校運営と授業研究の普及マニュアル、研修マニュアル・教材は成果品として活用され続けることが期待できる。また各対象地域については生きた実践事例としてプロジェクト終了後も、非対象地域の関係者や他ドナーのレファレンスサイトとして機能し続けることが期待される。

#### 6. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

新規対象地域はジャワ島以外の各島1州の中から1県・市が明確かつ公正な基準に則って選定される予定である。

- ② 本協力では普通中学校（公立・私立）のみならず宗教省が所管する宗教中学校（公立・私立）も対象としている。宗教中学校は普通中学校とカリキュラム・教育内容は同じだが、宗教の授業が追加的にある。また非資格教員の割合が普通中学校よりも高く、貧困家庭の子弟が通学するケースが多い。その意味において本件協力を通じて両者の格差が縮小されることにより貧困層への裨益が見込まれる。

#### 7. 過去の類似案件からの教訓の活用

先行案件である地方教育行政改善計画（REDIP）と前期中等理科教員研修強化（SISTTEMS）の教訓を活かし、本プロジェクトでは具体的に以下の取り組みをプロジェクトのデザインの中に取り込んでいる。

本プロジェクトの成果を普及・定着させていくためには中央、州、県・市、学校といった多層にわたる関係者の積極的な参加を促し、かつ相互の結びつきを強化する。

特にその知見・ノウハウが政策を主導する中央政府において蓄積・内部化されるようにする。

- ③ これまで3リソース大学が果たした現場における授業研究支援の役割は計り知れないが、当初からリソース機関として機能したわけではない。新しい3パートナー大学の教員についても人材育成を図りながら、最終的にリソース大学として機能するよう指導していく。

#### 8. 今後の評価計画

2010年9月頃 中間評価調査

2012年5月頃 終了時評価調査