

インドネシア国  
地方教育行政改善計画  
技術協力プロジェクト  
終了時評価報告書

平成21年4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
09-001



インドネシア国  
地方教育行政改善計画  
技術協力プロジェクト  
終了時評価報告書

平成21年4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年に9年制義務教育（小学校6年と中学校3年）の完全達成を目指していますが、いまだ中学校総就学率は72%にとどまっています。また、同国政府は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したり、行政官・校長・教員間で権限が混乱し学校運営に支障をきたしたりするなど、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、中学校就学の地位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。

同国の教育行政分権化に対し、日本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るべく、住民・学校主体の教育改善モデルである「地方教育行政改善計画」（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立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のは中部ジャワ州、北スラウェシ州内の一部の県であり、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。

今般、JICAは本プロジェクトの協力期間終了を控え、プロジェクト活動実績の整理・確認を行うとともに、今後の協力を行ううえでの教訓・提言を取りまとめることを目的とし、終了時評価調査を実施しました。

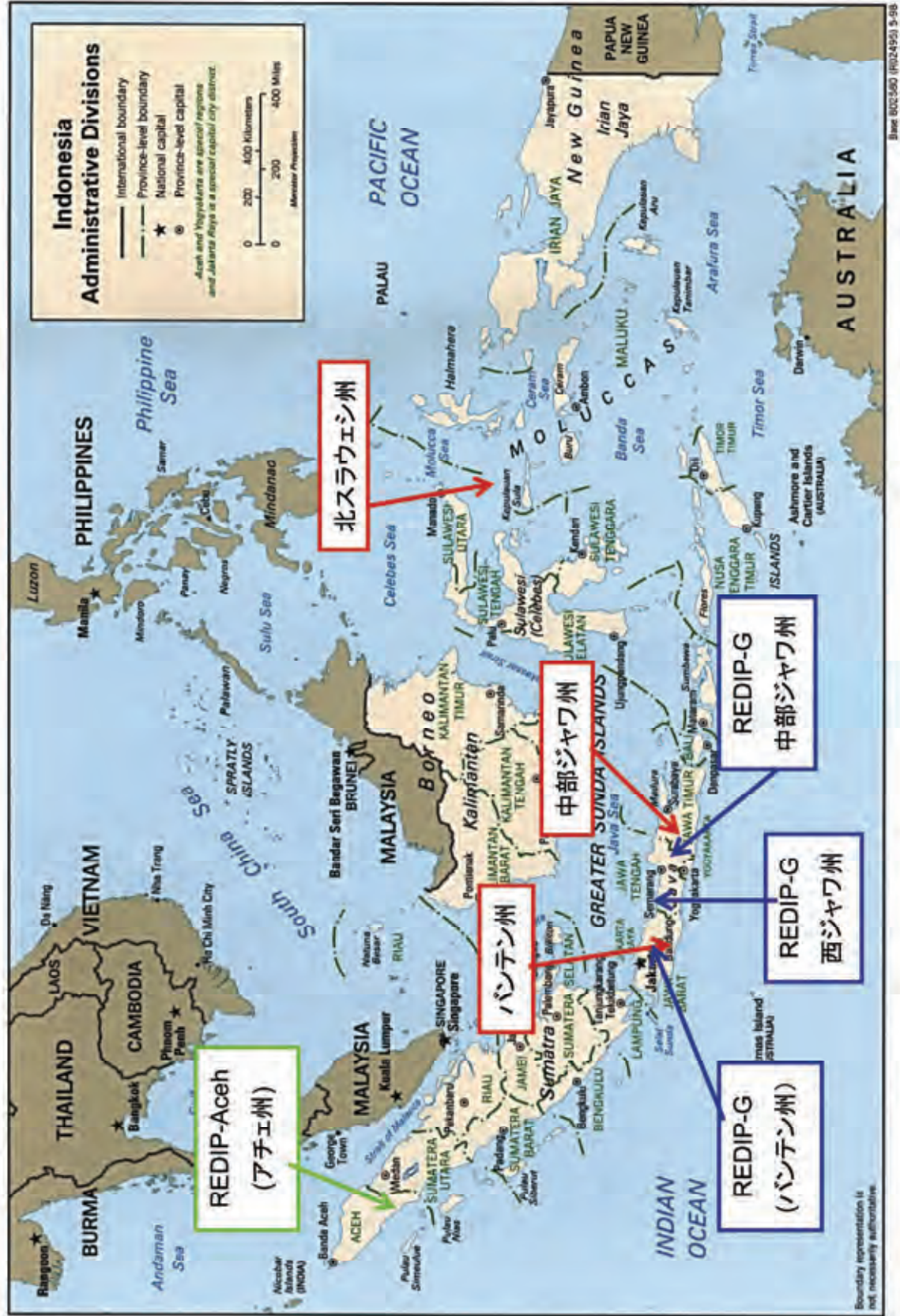
本報告書は終了時評価結果を取りまとめたもので、今後のプロジェクトの成果の展開に広く活用されることを願うものです。

最後に、これまでのプロジェクトの実施について、ご協力いただいた内外の関係者各位に対し、心から感謝の意を表します。

平成21年4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









## 写真



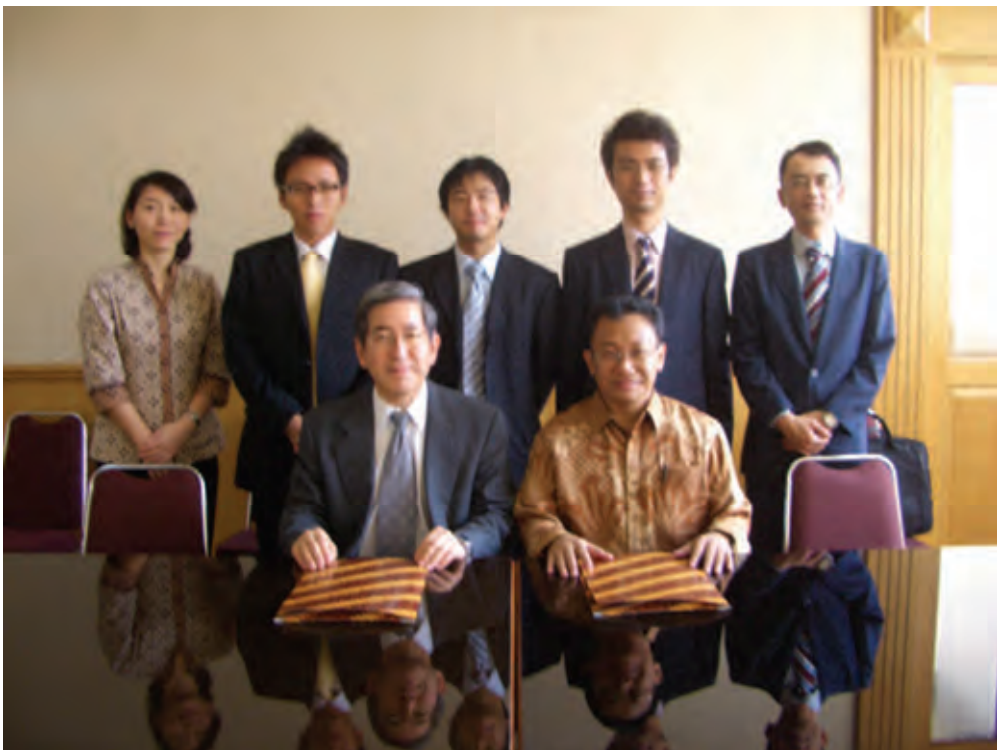
ブカロンガン県サラギ郡にて TPK と意見交換



ブカロンガン県の中学校（SMP Muhammadiyah Wiradesa）にて  
掲示板上に貼られていた REDIP 広報誌



国民教育省にて前期中等教育局長と協議



国民教育省にてミニッツ署名

## 略 語 表

略語	正式名（英語）	日本語
APBD		県政府予算
BAPPEDA	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Regional Development Planning Board)	地域開発企画局
BEC-TF	Basic Education Capacity Trust Fund	基礎教育キャパシティ信託基金
BEGIN	Basic Education for Growth Initiatives	成長のための基礎教育イニシアティヴ
CLCC	Creating Learning Communities for Children	「子どものための学習コミュニティの創造」プロジェクト
COPSEP	Community Participation in Strategic Education Planning for School Improvement	地域教育開発計画立案研修
DBEP	Decentralized Basic Education Project	基礎教育地方分権化プロジェクト
Dinas P&K	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Provincial, District/City Education & Culture Office)	教育局（州政府や県・市政府の一部門）
DPRD	Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (Regional Legislative Assembly)	地方議会
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
KIT	Kabupaten/Kota Implementation Team (District/Autonomous City Implementation Team)	県/市実施チーム
KKKS (K3S)	Kelompok Kerja Kepala Sekolah (Principal's Working Group)	校長協議会
MONE	Ministry of National Education	国民教育省
MORA	Ministry of Religious Affairs	宗教省
OJT	On-the-job training	オン・ザ・ジョブ・トレーニング
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリクス
PLT	Provincial Liaison Team	州リエゾンチーム
REDIP （開発調査と区別 する場合は 「REDIP 3」、 REDIP-G などとの 対比においては 「REDIP-JICA」）	Regional Education Development and Improvement Program	（技術協力プロジェクト）地方教育行政改善計画 （本報告書においては当プロジェクトで採用されたものと同様のアプローチやモデルおよびそれを採用する他のプロジェクトや取り組みも総称する）

REDIP1	REDIP 1st Phase	(開発調査) 地域教育開発支援調査フェーズ 1
REDIP2	REDIP 2nd Phase	(開発調査) 地域教育開発支援調査フェーズ 2
REDIP-G	REDIP-Government	国民教育省版 REDIP (国民教育省による REDIP 型事業)
REDIP-P	REDIP-Pengembangan (Developed version of REDIP)	発展型州版 REDIP (州教育局による REDIP 型事業)
RENSTRA	Rencana Strategis (“Strategic Plan” or “(National) Educational Development Strategic Plan”)	戦略、開発計画 (地方政府の「教育開発計画」や 国民教育省の「国家教育開発戦略」 も総称する)
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)
SMP	Sekolah Menengah Pertama (Junior Secondary School)	中学校
TPK	Tim Pengembangan SMP Kecamatan (Sub-district Junior Secondary School Development Team)	郡中学校開発委員会
UN	Ujian Nasional (National Examination)	全国統一卒業試験

## 評価調査結果要約表

1. 案件の概要		
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（終了時調査時点）： 829,822 千円
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
		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」(REDIP フェーズ 1、2)、現地国内研修「地域教育計画立案研修」(COPSEP)		
1. 協力の背景と概要		
1-1 協力の背景		
<p>インドネシア共和国は 2008 年に 9 年制義務教育の完全達成を目指していたが、中学校純就学率は 62%（2004 年）にとどまっていた。また、同国政府は 2001 年に教育行政全体を地方分権化した<sup>1</sup>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の急減、行政官・校長・教員間の権限の混乱によって学校運営に支障をきたし、地方教育行政が適切に機能していない状況にあった。</p> <p>同国の教育行政分権化に対し、日本はこれまで、現地国内研修「地域教育立案研修」(COPSEP、1997～1998 年)、開発調査「地域教育開発支援調査」(REDIP1、2、1999 年～2004 年)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である地方教育行政改善計画 (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<sup>1</sup>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。質の面では、パイロット地域の中学校における校長と教員による学校・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>対象県政府も国民教育省も REDIP モデルを同国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立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、同国は、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、に関する技術協力プロジェクトの実施を日本に対し要請した。これを受け、本プロジェクトは住民・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 月より 4 年間の協力期間で開始された。</p>		

<sup>1</sup> 学校や地域がそれぞれのニーズを反映させた活動計画を提案し、それに対して県行政が活動資金を割り当て、提案された活動を実施させるもの。

## 1-2 協力内容

### (1) 上位目標

プロジェクト対象県/市の中学校教育のアクセス及び質が向上する。

### (2) プロジェクト目標

プロジェクト対象県/市の中学校教育において 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。

### (3) アウトプット

成果 1（共通）：REDIP 型地方教育行政モデルの普及のための方策が講じられる。

成果 2（REDIP2 からの継続県）：中部ジャワ州ブレベス県、プカロンガン県、北スラウェシ州ビトゥン市において、関係者（県教育局、郡、学校、コミュニティ等）が REDIP 型地方教育行政モデルを自立的に実施することができるようトレーニングされる。

成果 3（REDIP3 からの新規県）：バンテン州の 2 パイロット県（セラン、パンデグラ）の社会経済状況に応じた REDIP 型地方教育行政モデルが開発される。

### (4) 投入（終了時評価時点）

#### ①日本側

短期専門家派遣	9 名 (81.21 人月)	機材供与	2,835 千円
ブロックグラント	315,138 千円	研修員受入	16 名 (8.0 人月)

#### ②相手側

カウンターパート配置	23 名	機材購入	
ブロックグラント	275,000 千円	土地・施設提供	

注：1 インドネシアルピア=0.01159 円の統制レートで計算。

## 2. 評価調査団の概要

調査者	担当分野：氏名（所属先、職位） （1）団長/総括：牟田 博光（国立大学法人東京工業大学 理事・副学長） （2）比較分析：二瓶 直樹（JICA 人間開発部第 1 グループ基礎教育第 1 チーム職員） （3）評価分析：三宅 隆史（社団法人シャンティ国際ボランティア会企画調査室長） （4）協力企画：舘山 丈太郎（JICA インドネシア事務所 所員） （5）協力企画：松田 博幸（同上）	
調査期間	2008 年 2 月 24 日(日)～3 月 15 日(土)	評価種類：終了時評価

## 3. 評価結果の概要

### 3-1 実績の確認

#### (1) アウトプットの達成状況

成果 1（共通）：REDIP 型地方教育行政モデルの普及のための方策が講じられる。

REDIP 型地方教育行政モデルがプロジェクト対象県の教育行政によって自立的に運営されるように、協力期間終了に向けプロジェクト対象地域では「REDIP Mandiri 会合」（Mandiri（マンディリ）は「自立した」の意）というプロジェクト終了準備委員会を設け、自立運営

に向けた活動を行っている。自立運営に向けてプロポーザルの質を担保することを目的に、各県/市教育局はプロポーザル審査のためのチェックリストを作成し、プロポーザル審査を行っている。審査チェックリストは各県/市で策定中の REDIP 運用ガイドラインに取り込まれる予定である。

プロジェクト対象地域以外への REDIP モデルの普及に関する具体的な取り組みとして、プロジェクトのニュースレターを国民教育省、宗教省、国民教育省をはじめとした独自のイニシアティブで REDIP モデルを試行している地域に対しても配布し、REDIP の経験の共有を図っている。インドネシア側独自のイニシアティブで REDIP モデルを試行している地域は、4 州 12 県にのぼる。これらのことから当該アウトプットは達成されたといえる。

成果 2（継続県）：中部ジャワ州ブレベス県、プカロンガン県、北スラウェシ州ビトゥン市において、関係者（県教育局、郡、学校、コミュニティ等）が REDIP 型地方教育行政モデルを自立的に実施することができるようトレーニングされる。

地方教育行政官に対する研修は、第 1 年次 24 回、第 2 年次 8 回、第 3 年次 25 回、第 4 年次 26 回と行われている。各学校と郡中学校開発委員会（TPK）から提出されたプロポーザルのうち、最初の審査で承認されたプロポーザルは、ビトゥン市が 60%、ブレベス県とプカロンガン県は 95～98%である。対象地域によるプロポーザル事業のための予算は対象県/市と JICA が締結したミニッツに準じて確保され、ビトゥン市は第 1 年次から 100%自己予算、ブレベス県とプカロンガン県の自己予算は第 1 年次の 40%程度から漸増し第 4 年次は 100%となっている。これらのことから当該アウトプットは達成されたといえる。

成果 3（新規県）：バンテン州の 2 パイロット県（セラン、パンデグララン）の社会経済状況に応じた REDIP 型地方教育行政モデルが開発される。

本プロジェクトで郡中学校開発委員会を設立したことで、郡内の学校間交流が活発になっている。これまでは県レベルにしか存在しなかった校長会や教科別教員研修が、対象各郡においては年間 6 回から 12 回の頻度で開催されている。郡レベルでのスポーツ大会、文化祭、教科コンテストも実施され、学校間活動が活発になってきている。結果として、郡内の校長同士、教員同士の連帯感が生まれ、種々の学校間協力が行われるようになった。

学校と保護者・地域との関係は、概して良好になっている。教師による生徒の家庭訪問の頻度は高くなっている。保護者による学校訪問の頻度は微増している。学校と保護者のコミュニケーションは良くなっていると、保護者に受け止められている。これらのことから当該アウトプットは達成されたといえる。

## （2）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/市の中学校教育において 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」

プロジェクト目標の 5 つの指標のうちほとんどは達成済みである。プロポーザル事業のための資金に占める県/市予算の割合は、継続地域では 100%に達し、新規地域においては、ミニッツでのコミットメントを大きく上回る 27%（セラン県）、23%（パンデグララン県）に達している。プロポーザル事業を計画通りに実施した学校と郡中学校開発委員会（TPK）の割合は、ほぼ 100%に達し目標値を大きく上回っている。新規地域の全対象郡で TPK が設立され、すべての対象中学校が



REDIP モデルを導入した。唯一達成されていない指標は、プロジェクトによって雇用されたフィードコンサルタントなしで REDIP を実施できる能力を有する県/市実施チーム（KIT）や指導主事の割合である。継続対象地域では KIT メンバーについては 58%、指導主事については 50%と目標値の 60%を下回っている。他方で、新規対象地域では KIT メンバー、指導主事ともに 59%と目標値の 40%を十分超えている。目標値に達していない継続地域であるベレベス県、ペカロンガン県の指導主事については、指導主事に代わる手段として郡レベルの人材を活用したローカルファシリテーターの配置、研修が行われ、彼らの能力、意欲はフィードコンサルタントの能力に概ね近づきつつある。

### 3-2 評価結果の要約

#### （1）妥当性

REDIP3 から新規に対象地域となったセラン県、パンデグララン県の純就学率はそれぞれ 50%、43%と国平均の 62%と比べてきわめて低い。また開発調査 REDIP フェーズ 1、2 で実施された REDIP モデルを国全体に拡張していくための方法を確認するためには、REDIP1、2 からの継続対象県のすべての郡や新規地域で本プロジェクトを実施する必要性が高い。本プロジェクトの取り組みは、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。本案件のアプローチの特徴である、①郡中学校開発委員会（TPK）の設立を通じた郡レベルへの介入、②指導主事を含む県/市教育行政機関の能力強化、③対象郡内の公立、私立、普通、宗教という 4 種の中学校をすべて支援するという公平性、④プロポーザルによる質改善を目的としたブロックグラントの供与、⑤教育改善プロセスにおける住民参加の促進、新国家教育開発戦略計画（2005-2009）における 2009 年までに総就学率と粗就学率をそれぞれ 96.6% と 69.9%に増加するという国家開発政策・戦略に沿ったものである。

日本の対インドネシア援助政策上の位置づけについては、日本政府の「基礎教育に関する成長とイニシアティブ」（BEGIN）との整合性が認められる。外務省の対インドネシア国別援助計画では、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。以上のことから、本プロジェクトの妥当性は非常に高いと判断される。

#### （2）有効性

プロジェクト目標「プロジェクト対象県/市の中学校教育において 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」は以下の点から概ね達成されたといえる。

本プロジェクトの要請理由である①先行フェーズ（開発調査）からの継続地域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ついて、前者は協力期間の最終年度にはいずれの県/市もプロポーザル事業予算を 100%拠出していること（財政面での継続性）、自立的に REDIP を実施できる能力を有する県/市教育局職員、指導主事、あるいはそれらの代替の人材が育ってきていること（行政側の人材面、技術面での継続性）、その結果、ほとんどの学校と郡中学校開発委員会が提案したプロポーザルのとおりに活動していること（現場の実施能力）から概ね達成されているといえる。後者については、新規対象県の全



対象郡で郡中学校開発委員会が設立されたこと、全対象校で REDIP モデルを取り入れていること、自立的に REDIP を実施できる能力を有する県/市教育局職員、指導主事が育ってきていることから、達成されているといえる。以上のことから、本プロジェクトの有効性は非常に高いと判断される。

### （３）効率性

投入は日伊双方がタイミング、量ともにほぼ予定通り行い、所期の成果が達成された。成果達成を阻害する影響はなかったものの、タイミングに関して次の問題点があった。日本側の投入については第２年次に JICA の財政面の制約のために中部ジャワ州の対象県に対するプロポーザル事業予算が一時凍結されたことにより、カウンターパートの混乱を招き、学校、TPK に対する送金が遅れた。インドネシア側の投入については、地方政府によるブロックグラント<sup>2</sup>拠出を禁止する内務省通達があり、2007 年にビトゥン市ではプロポーザル事業予算の配賦が遅れた。

効率性を高める工夫として、現場にインドネシア人のフィールドコンサルタントを配置したこと、フィールドコンサルタントの役割と権限を次第に教育行政官、指導主事、ローカルファシリテーターに移譲するという戦略をとったこと、３回のカウンターパート研修実施によってカウンターパートの関与と動機が高まったことがあげられる。

類似案件との比較による効率性を検証するために、プロポーザル事業に必要な費用の比較を、ブロックグラント供与額（学校/TPK の活動予算）、研修等の費用、フィールドコンサルタント費用を集計した上で行った。中央ジャワ州教育局のイニシアティブによる REDIP-P や国民教育省のイニシアティブによる REDIP-G と比べて、本プロジェクトが 1TPK 当たりにかかる費用（ブロックグラント、研修、フィールドコンサルタントなど）は高いものの、１校当たりにかかる費用は REDIP-G よりも低かった。よって本プロジェクトの投入量（特に各校/TPK に対するプロポーザル事業予算）は、インドネシア側が独自に実施する上で参照性が高いと結論づけることができる。以上のことから、本プロジェクトの効率性は高いと判断される。

### （４）インパクト

上位目標のアクセス面について、就学率と中退率はともに改善しているものの REDIP とこれらの因果関係は統計を見る限り断定できない。しかしながら、18 郡の TPK へのインタビュー結果は、就学率、中退率の改善は REDIP の効果であるとの意見が多いことを示している。質的な側面について生徒の学力は、全国統一卒業試験（UN）の結果によると、ブレベス県は中部ジャワ州 35 県・市のなかで 2002 年は 34 位だったのが、2006 年には 8 位、2007 年には 13 位となり大幅に改善された。しかし、他の継続地域（ブレベス市、プカロンガン県）の UN 結果はほぼ現状維持であり、対象地域全体を見る限り REDIP の影響を断定することはできない<sup>3</sup>。教師の能力や学校運

<sup>2</sup> 使途を特定せずに予算計画・配賦する予算。本プロジェクトのように多数の予算配賦先があり、プロポーザル次第で活動が変化する事業の予算化に適している。

<sup>3</sup> JICA 専門家がエンドライン調査の一環として行った TIMSS（Trends in International Mathematics and Science Study）と呼ばれる数学と理科の到達度調査では、継続県の学校の生徒の能力値は新規県の学校、統制県の学校に比べて統計的に有意に高いことを示している。しかし新規県の学校と統制県の学校の間には有意な差は見られなかった。これは、学力に対する REDIP の効果の発現には一定の期間を要することを示唆していると考えられる。

営については、調査結果から REDIP によって教師の能力、やる気ともに改善し、学校運営も透明性、説明責任が向上したことが明らかとなった。上位目標の指標は今後のモニタリングが必要である。

ポジティブなインパクトとして 4 点が挙げられる。第一に、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。終了時評価時点で 3 県 23 郡 300 校において REDIP をモデルとするブロックグラントを通じた住民主体の学校改善事業が実施されている。第二に、同国政府の基礎教育政策に影響を与えた。2008 年度中に世界銀行や他ドナーの支援を受け、国民教育省によって策定される予定の基礎教育能力 (Basic Education Capacity: BEC) とセクター・ワイド・アプローチによる教育システム改善 (Education System Improvement through Sector-Wide Approaches: SISWA) に、REDIP アプローチの特徴である学校や郡のエンパワーメントが取り入れられる予定である。これは、REDIP は政府の教育政策だけでなく他ドナーの基礎教育援助政策にも影響を与えていることを意味する。第三に、同国政府による学校補助金の財務管理、会計報告システムに REDIP が影響を与え、補助金の透明性や説明責任が改善した。第四に、REDIP 開始前までは縦割り行政の弊害によって連携がみられなかった県レベルの教育行政機関 (県教育局) と宗教行政機関 (県宗教事務所) の連携、協力が促進された。以上のことから、本プロジェクトのインパクトは高いと考えられる。

#### (5) 自立発展性

組織面については、国レベルの基礎教育開発計画に REDIP モデルが位置づけられ、その実施体制は万全とはいえないものの REDIP-G という国民教育省独自のイニシアティブが進展している。県レベルでは、すべての継続対象県・市の中期開発計画に REDIP が既に盛り込まれ、プロジェクト終了時前に現地化された REDIP のガイドラインが首長によって承認される予定である。これにより REDIP によって設立された TPK の組織的継続性が保証される。新規対象県では、REDIP 実施メカニズムである KIT、TPK が設立され、県教育局の年次計画に REDIP が盛り込まれている。州レベルでは継続対象州は 2 州とも中期開発計画に REDIP を融合済みである。

財政面については、県レベルでは継続対象県は 100% のブロックグラントを負担している。ピトゥン市では内務省の規則の影響により、2007 年度に学校や TPK への資金配賦が遅れたので、この点の調整が必要である。新規県は、2007 年のミニッツで合意された金額以上の予算を負担している。州レベルでは州独自による REDIP-P の予算をすべての対象州が確保している。

人材・技術面については、フィールドコンサルタントへのアンケートによれば、県レベルでは課題の種類は地域によって異なるものの、継続対象県・市の教育行政官は概ねすべて REDIP の運営、学校・TPK へのファシリテーション、ステークホルダーへの啓発活動を行うための知識と技能を十分備えている。新規対象県についても、KIT の能力が高まっているが、より効果的な活動、透明性の高い運営を行うための能力強化が必要とされている。州レベルでは北スラウェシ州、中部ジャワ州は REDIP 実施のための人材を豊富に有している。

したがって、人材・技術面についてはプロジェクト終了時まで能力強化の努力が必要であるが、国、州、県レベルの教育行政機関の強いオーナーシップのもとに REDIP モデルを教育開発計画に融合済みであることから、組織面、財政面の持続性は保証されており、総合的な自立発展性は非常に高いと判断される。

### 3-3 効果発現に貢献した要因

#### (1) 計画内容に関すること

第一に REDIP のアプローチのインドネシアの教育・社会状況に対する適合性、必要性の高さが、ステークホルダーの教育改善に対する動機を高めた。第二に REDIP *Mandiri* (自立) ガイドラインを作成したこと、州、県の中期開発計画に REDIP を盛り込むことに州、県教育局が成功したことが、オーナーシップの醸成や自立発展性の保証に貢献した。第三に対象県・市によるブロックグラントのコストシェアリングを計画時に設定し、ミニッツ (M/M) にも数値を盛り込んだことは、財政面の自立発展性に寄与した。

#### (2) 実施プロセスに関すること

カウンターパート、TPK、校長、教員、親、住民の REDIP に対するオーナーシップの高さは特筆に値する。教育行政機関から教員まで、学校運営にかかわるステークホルダーが、自分たちのそれまでの仕事のやり方やコミュニケーションのあり方を改善したことによって、REDIP は単なる一時的なプロジェクトではなく、学校運営改善の日常的な活動となった。たとえば県教育局職員は垂直的であった局内のコミュニケーションを水平的なものに変え、校長は毎日の業務を学校開発計画に沿ったものに変えた。最終的には、今後も自分たち自身で REDIP を継続していくために、各県の規則や社会的・文化的背景を踏まえた、県独自の REDIP ガイドラインを作成している。

### 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

本案件は、プロジェクト終了時までには指導主事がフィールドコンサルタントの業務を引き継ぐことを計画して活動を開始した。北スラウェシ州 (ビトゥン市) では計画どおりに進んだ一方、中部ジャワ州の 2 県 (ペカロンガン県とブレベス県) ではプロジェクト開始後 2 年目の段階で上記計画の達成が困難視されるに至った。その原因は、中部ジャワ州 2 県の特徴 (広大な面積と膨大な学校数) であり、指導主事が各学校に対する技術指導やファシリテーションを行うにあたり大きな制約となった。この補完手段として、上記 2 県では地元の人材 (校長、教員等) を活用したローカルファシリテーターの配置が行われた。ペカロンガン県は指導主事も増員し REDIP の実施体制を強化している。

#### (2) 実施プロセスに関すること

外部要因ではあるが、カウンターパートの度重なる短期間での異動は、組織的・技術的な自立発展性の確保を阻害した。2006 年に交付された内務省規則 13 号によって、2007 年度はブレベス県とビトゥン市から学校・TPK へのブロックグラントの交付が遅れたことが、プロポーザル事業の実施に少なからず支障をきたした。

### 3-5 結論

本調査を通じて、本プロジェクトはインドネシアの国家教育政策と整合性を保っており、中間評価調査時に改訂された PDM の活動、成果、プロジェクト目標は大部分達成されていることを確認した。特に、継続地域 (北スラウェシ州と中部ジャワ州) ではカウンターパートへの技術移転も順

調であるだけでなく、各対象県により REDIP ガイドラインの作成・規定化や必要な経費の確保が実現され、財政的・組織的な自立発展性が非常に高いことは特筆すべき点である。このような観点から、モデルサイトにおいて、地方教育行政は、REDIP モデルを土台として、地域の教育ニーズに対応した学校運営を推進するために必要な技術と財政的な支援を提供できるようになったと言ってよい。

他ドナーの援助プロジェクトに REDIP のモデルが適用されていることに加え、REDIP-G、REDIP-P そして地方分権化予算による県版 REDIP が開始されている状況から、本モデルはインドネシアの教育環境において、主体的な学校運営の改善や地方教育行政のキャパシティデベロップメントに対して、このアプローチが有効かつ持続可能なものであることを示している。

### 3-6 提言

#### (1) プロジェクトの残り期間（短期的な取り組み）

##### ① バンテン州の出口戦略策定の必要性

プロジェクトの終了時までバンテン州では、現在のプロジェクト活動を継続・維持するための実現可能な出口戦略の策定が行われるべきである。出口戦略は県によって独自に実施されるように財政的・組織的な計画を含む必要がある。

##### ② 指導主事とローカルファシリテーターのさらなる能力開発

フィールドコンサルタントから指導主事とローカルファシリテーターへの技術移転は、プロポーザル型の学校・TPK 活動のある程度の質を伴った形で将来的に継続させるために残された重要な課題である。

##### ③ 州政府によるモデルの普及のためのさらなるファシリテーションの重要性

対象州の他県へ REDIP モデルを推進するためには、州政府が全県に呼びかけて調整しファシリテーションを行う必要がある。特に、北スラウェシ州では、州の規模が比較的大きくないことから全県へのモデル普及を実現するのは可能な状況にあると考えられる。

##### ④ REDIP モデルの有効性をインドネシアの関連教育機関や他の援助機関へアピールすること

本プロジェクトの達成度と成果は、プロジェクト終了までにワークショップやセミナーを開催したり、ドナー会合の場などを利用したりして、関連するインドネシアの教育機関や他の援助機関に対して広く共有されるべきである。

#### (2) プロジェクトの終了後（長期的な取り組み）

##### ① REDIP ネットワーク（REDIP フォーラム）の設立

これまで REDIP を実施してきた異なる地域やレベル（県、州、国）に属する主要関係者間でグッドプラクティス、戦略、取り組んだ課題を共有し、関係者が REDIP を継続するモチベーションと刺激を維持するために、REDIP フォーラムのような場が設立されるべきである。

##### ② 質を伴った形での現地化とさらなる普及

プロポーザル式活動の質を確保するために REDIP モデルの各サイクルに対して、最低限の基準を設けるべきである。

##### ③ 国家戦略・政策や中央レベルの REDIP モデルプロジェクトをモニタリングする機能の必要性

REDIP モデル普及のための国民教育省の役割はより重要になっており、モニタリングと評価に

関する国民教育省の機能が強化されるべきであり、開発援助機関からのさらなる技術援助が必要とされている。

### 3-7 教訓

#### (1) アプローチの効果

##### ① 郡単位での TPK の形成と設立

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、対象郡内の学校間の連携、横の連携も強化した。郡という単位は、地域特有の問題解決のためにコミュニティによる参画や共同活動を促すのに適切な規模であったといえる。

##### ② 中学校と郡に対する同時並行的な介入

REDIP では学校運営委員会と郡中学校開発委員会という 2 つのユニットに対して同時並行的にアプローチしたことによって、コミュニティの積極的な参加を導き、TPK と学校それぞれの活動において相乗効果を生み出した。

##### ③ 対象郡の全中学校に対する一律な支援(選定されたパイロット校ベースの支援ではないこと)

REDIP の協力対象郡においては、国民教育省と宗教省傘下の公立学校と私立学校の全中学校(4 形態)や郡中学校開発委員会に協力したことが、受益者側に、平等に支援を受けているという認識を与え、それが、同じ郡内の学校間における交流事業や協力の活性化につながった。

##### ④ 多層にわたる関係者の巻き込みと、関係者間の役割と責任の明確化

本プロジェクトは、関係する様々なレベルの関係者をプロジェクトの枠組みに多層的に参画させ、それぞれの果たすべき役割と責任を明確にしている。

- ・ 国民教育省(中央政府): 主体的学校経営のための国家政策の観点から REDIP を監督する。
- ・ 州教育局: 県によって実施される REDIP を監督し、活動を支援し、そして REDIP モデルを他地域へ普及するための計画を策定する。
- ・ 県教育局: プロジェクト活動の実施全過程に主体的にかかわる。
- ・ TPK: 郡内の全中学校を調整しファシリテートする。

##### ⑤ ボトムアップのニーズを支援したこと

REDIP は、学校と郡という最末端の単位にアプローチし、ボトムアップ(下から)のニーズに応えることによって、本当に生徒にとって必要である学校活動を民主的なプロセスを経て実現させた。また、コミュニティの学校教育に対する重要性の認識を強固なものにし、学校改善のために、寄付や労働力の提供などといった貢献を引き出し、積極的な行動を実現させている。

##### ⑥ プロジェクト実施のためのローカル人材の参画と地方行政との協働作業

REDIP3 では、プロジェクト実施において現地の人材を積極的に活用し、ローカル人材の活用が技術協力のための効果的な手段であることを証明した。ただし、能力開発のためのファシリテーターとして効果的に現地のコンサルタントを活用するためには、彼らの役割が明確に定義され、重要な関係者によって共有される必要がある。

##### ⑦ 透明性と説明責任の保証

学校運営への住民参加を促すためには、学校が保護者、住民からの信頼を得ることがまず必要であり、その鍵となるのが、資金の透明性を確保し説明責任を果たすことである。REDIP モデルで開発された活動報告、会計報告のシステムと研修方法は、簡便で適切な情報開示の方法を示し

ている。

#### ⑧ ブロックグラントの投入

学校にて計画された活動を実行に移すために、ブロックグラントはコミュニティからのマッチングファンドや他の学校運営補助金と合わせて、最大限に活用されるべきである。ブロックグラントは学校活動を実現するためだけではなく、地方分権化の中で地方教育行政のオン・ザ・ジョブ・トレーニング（OJT）活動的な意味合いを持ち重要な役割を果たした。ただし、ブロックグラントの投入を検討するにあたっては、投入後の自立発展性を考えること、そして被援助国の社会経済的な状況や学校あたりの適切なグラント金額が慎重に計上・査定されることが前提条件である。

### （２）アプローチの自立発展性

#### ① 中央政府の役割と責任の明確化

国家レベルの教育改善政策に一致した形で REDIP 型アプローチを維持し、普及させるために、中央政府が一定の役割と責任を果たすことが重要である。現在の協力対象地域における活動の継続と将来的な対象地域の拡大にあたっては、中央政府は関係者に対して必要な措置や支援を行う必要がある。

#### ② ガイドライン作成と組織化

プロジェクトの自立発展性を確保するために、現地の特殊性に即した形で、独立したガイドラインを作成することによって出口戦略を立て、そのガイドラインが県や州の教育開発計画に取り入れられ、自治体の首長によって公式に組織として認められることが肝要である。

#### ③ 地方教育行政の能力開発

学校と郡単位の双方でボトムアップの活動を維持するためには、地方教育行政官の能力開発は必要不可欠である。彼らの積極的な支援があつてこそ、学校・TPK と地方教育行政間の良好な関係が構築されていく。さらに、これは学校、TPK そして地域の人々からの信頼を得るための重要な要因である。

#### ④ 関係者への REDIP の有効性に関するアドボカシー

プロジェクトの活動に政治リーダーへのアドボカシーを組み込むことが、ブロックグラント等のローカルコストに対する財政確保のために不可欠である。また、コミュニティリーダー（郡長など）を郡中学校開発委員会のメンバーとして参画させることは、アドボカシーのためにも有効である。

#### ⑤ 各対象県とのミニッツの締結

各行政関係者の役割と責任を明確にするために、対象県と JICA の間で M/M を締結することは、財政的・組織的な観点から行政関係者の強力な関与と主体性を引き出す上で効果的な手段となりうる。

# 目 次

序 文

地 図

略語表

評価調査結果要約表

目 次

第1章 終了時評価の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 終了時評価調査の目的	1
1-3 調査団の構成	2
1-4 調査日程	2
第2章 プロジェクトの概要	4
2-1 背景	4
2-2 目的	4
2-3 評価対象	5
2-4 REDIP 3 の枠組み	6
第3章 プロジェクトの実績	7
3-1 投入	7
3-1-1 日本側の投入	7
3-1-2 インドネシア側の投入	8
3-2 活動の進捗状況	9
3-3 アウトプットの達成状況	15
3-4 プロジェクト目標の達成状況	24
3-5 プロジェクトの実施プロセス	26
第4章 評価結果	30
4-1 妥当性	30
4-2 有効性	33
4-3 効率性	38
4-4 インパクト	40
4-5 自立発展性	48
4-6 結論	52
第5章 提言・教訓	54
5-1 提言	54
5-2 教訓	55
付属資料	59
1 団長所感	61
2 合同評価報告書	63





## 第1章 終了時評価調査の概要

### 1-1 調査団派遣の経緯と目的

インドネシア共和国は2008年までに義務教育の完全達成を目指しているが、いまだ中学校総就学率は高くない水準にとどまっている。また、同国政府は2001年に教育行政全体を地方分権化したことが、十分な移行準備過程がなく進められたため、地方教育行政が適切に機能していない状況にあった。

同国の教育行政分権化に対し、日本はこれまで、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である地方教育行政改善計画（Regional Education Development and Improvement Program: 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減少などが多くのパイロット郡で確認された。質の面では、パイロット地域の中学校校長と教員による学校・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。

対象県政府も国民教育省（Ministry of National Education: MONE）も、同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、同モデルを地方教育行政官が真に自立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、同モデルの地域的拡大を図るため、同国は、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同モデルの展開、に関する技術協力プロジェクトの実施を日本に対し要請した。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。

この度、本プロジェクトが2008年9月に協力期間を終えることから、これまでの活動状況や中間評価時に示された提言・教訓に対する進捗状況を把握し、評価5項目の観点から評価を実施するとともに、今後に向けての提言・教訓を抽出することを目的に終了時評価調査団が派遣された。

### 1-2 終了時評価調査の目的

- （1）これまで実施した協力活動全般について、当初計画に照らし計画達成度（投入実績、活動実績、プロジェクト成果の達成状況）を把握する。
- （2）前項を踏まえて、JICA事業評価ガイドラインによる評価5項目の観点からプロジェクトの評価を行う。
- （3）評価結果から他のプロジェクトの形成、運営、評価等の参考となる教訓を導き出すとともに、日本側とインドネシア側の今後の対応等につき提言を行う。
- （4）プロジェクトが支援している教育マネジメントの改善モデル（ボトムアップ型の学校運営改善と地方教育行政改善）の現地化による定着のための計画と他地域拡大に向けたインドネシア側の今後の計画やイニシアティブについて確認し、すでに要請されている次期案件に向けた提言を行う。

### 1-3 調査団の構成

担当分野	氏 名	所属
団長/総括	牟田 博光	国立大学法人東京工業大学 理事・副学長
比較分析	二瓶 直樹	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	三宅 隆史	社団法人シャンティ国際ボランティア会 企画調査室長
協力企画	舘山 丈太郎 松田 博幸	JICA インドネシア事務所 職員 同上
インドネシア側 団員	Ms. Mega Ms. Niken Sari	国民教育省 初中等教育管理総局 同上

※本終了時評価は、インドネシア側と日本側の合同評価調査という形で行った。

※本調査と同じタイミングで、プロジェクト研究「ボトムアップ型の学校運営改善・地方教育行政アプローチの有効性と課題」の現地調査を実施した。

### 1-4 調査日程

現地調査：平成20年2月24日(日)～3月15日(土)

(二瓶団員は3月4日から、牟田団長は3月9日から現地入り)

日付	曜日	時間	用務・訪問先等
2008/2/24	Sun		(三宅団員ジャカルタ着)
2008/2/25	Mon	8:30-12:00 12:30-13:30 14:00-16:00	団内打ち合わせ 宗教省イスラム教育マドラサ総局 国民教育省初中等教育管理総局
2008/2/26	Tue	10:00-11:00 11:30-13:00 14:00-15:00	ジャカルターボゴール(REDIP-G サイト) ボゴール県教育局 中学校(SMPN1 Caringin)、TPK(Caringin) 中学校(MTs Sirajul Wildan)
2008/2/27	Wed	11:00-12:00 18:00-23:20	アジア開発銀行 ジャカルターマナド
2008/2/28	Thu	08:00-09:00 09:30-10:30 11:00-12:00 13:30-15:30	北スラウェシ州ビトゥン 中学校(SMPN1 Bitung) TPK(Bitung Tengah) 中学校(SMP Don Bosco) ビトゥン市教育局
2008/2/29	Fri	08:30-10:30 13:15-16:45	北スラウェシ州教育局 マナド→ジャカルタ
2008/3/1	Sat		書類整理
2008/3/2	Sun	17:10-18:10	書類整理 ジャカルタースマラン
2008/3/3	Mon	09:00-12:00	中部ジャワ州教育局 スマラン→ブレベス

2008/3/4	Tue	08:00-09:30 09:35-11:00 11:15-12:40 14:00-15:00	中部ジャワ州ブレベス ブレベス県教育局 中学校(SMPN3 Bulakamba) TPK(Wanasari) ガイドライン完成式典 ブレベス→プカロンガン (二瓶団員インドネシア到着)
2008/3/5	Wed	10:00-12:00 13:00-15:00	中部ジャワ州プカロンガン ガイドライン完成式典 プカロンガン県教育局
2008/3/6	Thu	08:30-10:00 10:30-12:00 17:00-18:00	TPK(Sragi) 中学校(SMP Muhammadiyah Wiradesa) スマラン→ジャカルタ
2008/3/7	Fri		書類整理
2008/3/8	Sat		書類整理
2008/3/9	Sun		書類整理(牟田団長インドネシア到着)
2008/3/10	Mon		ジャカルタ→バンテン
		09:30-11:00 11:30-13:00 13:30-14:00 14:30-16:00	<u>GroupA: セラン県</u> セラン県教育局 中学校(MTs Kulni Cikande) 中学校(SMP PGRI) TPK(Cikande)
		10:00-11:00 11:10-12:10 13:30-15:30	<u>GroupB: パンデグララン県</u> 中学校(Mts Al Hidayah karang Tanjung) TPK(Karang Tanjung) パンデグララン県教育局
2008/3/11	Tue	08:30-10:00 10:00-12:00 13:00-15:00	ジャカルタ→バンテン バンテン州教育局 中学校(MTs Nurul Falah)、TPK(Serpong) 中学校(SMPN1 Serpong)
2008/3/12	Wed	10:00-13:00 14:00-16:00	団内協議 ミニッツ協議
2008/3/13	Thu	09:30-10:30 11:00-12:30	国民教育省 国際協力銀行ジャカルタ支店
2008/3/14	Fri	09:00-10:00 11:00-12:00 13:30-14:30	ミニッツ署名 JICA 事務所報告 大使館報告
2008/3/15	Sat		帰国

## 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、いまだ中学校総就学率は72%にとどまっている。また、同国政府は、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をきたすなど、地方の教育行政が適切に機能していない状況にあった。

同国の教育行政分権化に対し、日本はこれまで、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である地方教育行政改善計画（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現象などが多くのパイロット郡で確認された。質の面では、パイロット地域の中学校における校長と教員による学校・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。

対象県政府も国民教育省もREDIPモデルを同国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立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、同国は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、に関する技術協力プロジェクトの実施を日本に対し要請した。

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て、県/市教育局の行政官をはじめとしたREDIP関係者の人材育成を目的としている。現行のプロジェクト・デザイン・マトリクス（Project Design Matrix: PDM1）（合同評価報告書のAnnex 10参照）の概要は以下のとおりである。

上位目標	プロジェクト対象県/市の中学校教育のアクセスと質が向上する。
プロジェクト目標	プロジェクト対象県/市の中学校教育において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。
成果	1（共通）：REDIP型地方教育行政モデルの普及のための方策が講じられる。  2（継続県）：中部ジャワ州ブレベス県、プカロンガン県、北スラウェシ州ビトゥン市において、関係者（県教育局、郡、学校、コミュニティ等）がREDIP型地方教育行政モデルを自立的に実施することができるようトレーニングさ

	れる。
	3（新規県）：バンテン州の2パイロット県（セラン、パンデグラ）の社会経済状況に応じた REDIP 型地方教育行政モデルが開発される。

## 2-3 評価対象

プロジェクト・サイトの北スラウェシ州ビトゥン市、中部ジャワ州ブレベス県およびペカロンガン県、バンテン州セラン県およびパンデグラ県が対象である。北スラウェシ州および中部ジャワ州の1市2県は前フェーズ（開発調査時）から継続して対象とされていた県であり、バンテン州の2県は本フェーズ（REDIP3）において新たに対象となった新規県である。

2-2 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	ブレベス	17 (17 郡中)		179
		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 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、郡中学校開発委員会（TPK）と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、国民教育省初中等教育管理総局予算で賄われている。REDIP-G の主な目的は、①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、②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、マネー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 のインパクトや自立発展性の観点から分析の対象とした。

表 2-1 REDIP-G の対象（2006 年 7 月現在）

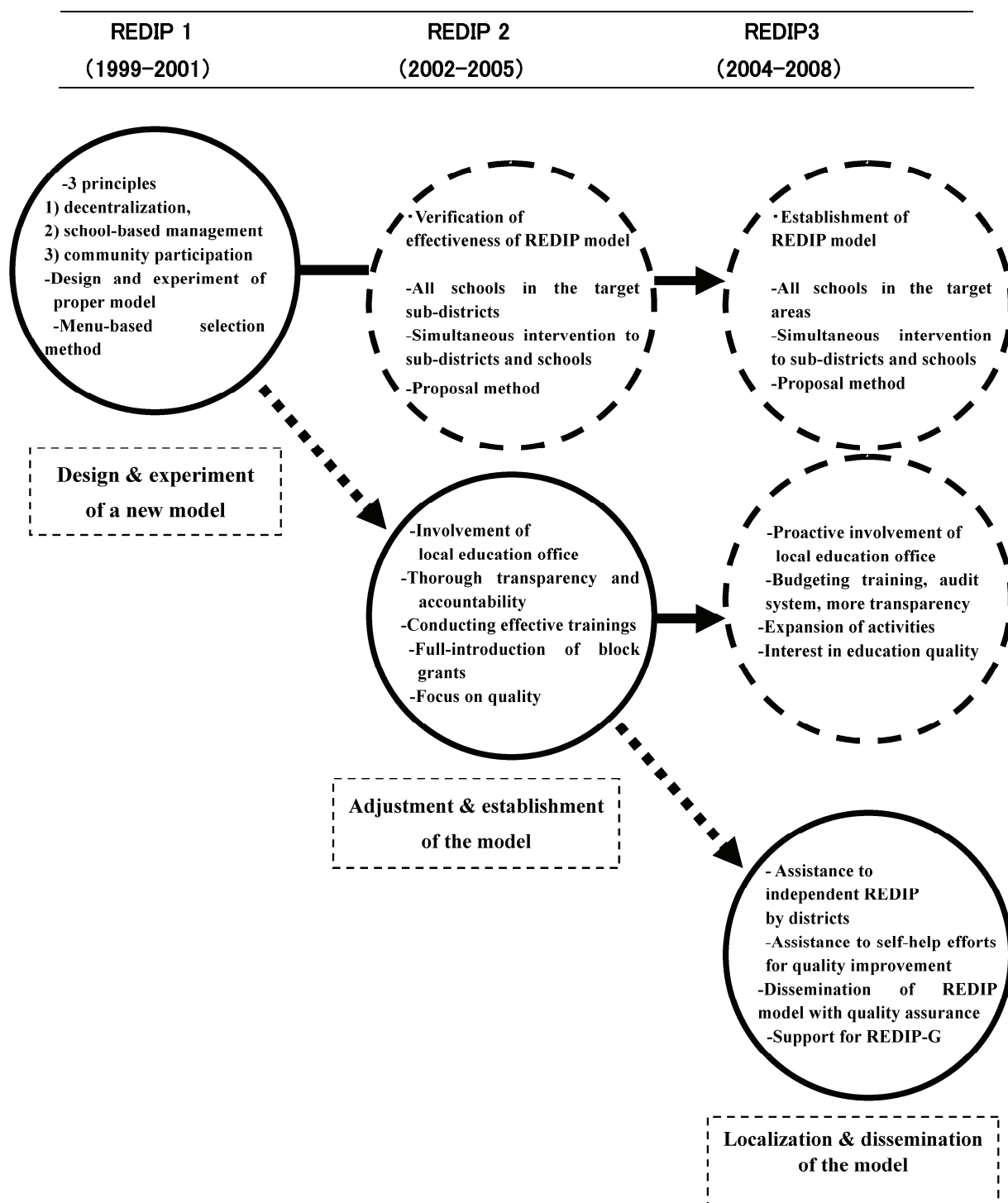
	州	県/市	対象郡数	対象となる学校	対象校数
REDIP-G	西ジャワ	ボゴール	3 (40 郡中)	非常に高い水準の学校を除くすべての中学校	30
		ブカシ	3 (23 郡中)		62
	バンテン	タンゲラン	3 (26 郡中)		34
計			9 (89 郡中)	—	126

出所: 第2年次業務完了報告書(2006年7月)

## 2-4 REDIP 3の枠組み

本評価対象となる REDIP3 の枠組みは図 2-1 に示すとおりである。図には前フェーズ（開発調査 1 と 2）も含む。

図 2-1 評価対象プロジェクトの枠組み<sup>1</sup>



<sup>1</sup> REDIP3 の PDM0 と REDIP 関連文書をもとに調査団が作成。図は合同評価報告書（英文）のまま。

### 第3章 プロジェクトの実績

#### 3-1 投入

##### 3-1-1 日本側の投入

日本側の投入はインドネシア国民教育省と JICA が署名を交わした合意議事録（R/D）、REDIP3 対象県/市と JICA が署名を交わしたミニッツ（M/M）に基づいて実施されている。

##### （1）専門家派遣

担当業務ごとに原則 1 人、途中交代を含め延べ 10 人で、以下の表のとおり合計 81.21 人月の専門家を派遣した。

担当業務	M/M		
総括/教育開発計画	9.33	副総括/地域開発	8.20
地方教育行政/マイクロプランニング 1-1	9.50	地方教育行政/マイクロプランニング 1-2	7.40
地方教育行政/マイクロプランニング 2-1	7.44	地方教育行政/マイクロプランニング 2-2	19.43
教育統計/インパクト調査	9.17	学校運営	8.07
研修計画	2.67		
		合計	81.21

##### （2）研修員受入

延べ 16 人を受け入れた。

2003 年度	2005 年度	2007 年度	合計
3 人	7 人	6 人	16 人

##### （3）供与機材

総額 283 万 5 千円の機材が供与された。主な機材は、デジタル・ビデオカメラ、デジタル・カメラ、コンピューター、プロジェクター等である。

##### （4）プロポーザル事業費

		計	2004.9~ 2005.7	2005.9~ 2006.7	2006.9~ 2007.7	2007.9~ 2008.8
北スラウェシ州	ビトゥン市	0	0	0	0	0
中部ジャワ州	ブレベス県	4,426.19	2,210.92	1,485.51	729.76	0
	プカロンガン県	2,993.18	1,496.74	995.76	500.68	0
バンテン州	セラン県	10,195.86	0	3,612.98	3,689.78	2,893.10
	パンデグララン県	7,409.40	0	2,670.00	2,585.60	2,153.80
	合計	25,024.63	3,707.66	8,764.25	7,505.82	5,046.90

### 3-1-2 インドネシア側の投入

#### (1) カウンターパートの配置

ジャカルタの国民教育省初等中等教育管理総局、北スラウェシ州教育局、ビトゥン市教育局、中部ジャワ州教育局、ブレベス県教育局、プカロンガン県教育局、バンテン州教育局、セラン県教育局、パデグラン県教育局にそれぞれカウンターパート（C/P）が配置された。

#### (2) 施設の供与

インドネシア側により、プロジェクト実施に必要な施設や事務所等が提供された。

#### (3) プロポーザル事業費等

##### 1) 国民教育省

REDIP-G 事業費（単位：百万ルピア）

	計	2005 年度	2006 年度	2007 年度
西ジャワ州（ボゴール、ブカシ）	学校 32,500 TPK 990	学校 12,500 TPK 270	学校 10,000 TPK 270	学校 10,000 TPK 450
バンテン州（タンゲラン）	その他 4,800	その他 1,500	その他 1,500	その他 1,800
合計	38,290	14,270	11,770	12,250

REDIP 普及のための地方分権化予算（国から州へ配賦）（単位：百万ルピア）

	計	2005 年度	2006 年度	2007 年度
北スラウェシ州	490.12	300.00	190.12	なし
中部ジャワ州	672.61	300.00	372.61	なし
バンテン州	523.51 （出展：国民教育省） 392.47 （出展：州教育局）	330.00	193.51 （出展：国民教育省） 62.47 （出展：州教育局）	なし
合計	1,686.24 （出展：国民教育省） 1,555.20 （出展：州教育局）	930.00	756.24 （出展：国民教育省） 625.20 （出展：州教育局）	なし

##### 2) 州政府（単位：百万ルピア）

	計	2005 年度	2006 年度	2007 年度
北スラウェシ州	ブロックグラント: 113.00		Others: 50.00	Others: 63.00
中部ジャワ州	ブロックグラント: 237.00 その他: 163.00		ブロックグラント: 112.00 その他: 38.00	ブロックグラント: 125.00 その他: 125.00
バンテン州	ブロックグラント: 1,250.00 その他: 1,310.29	その他: 336.90	その他: 247.84	ブロックグラント: 1,250.00 その他: 725.55



合計	ブロックグラント:1,487.00 その他: 1,586.29	その他: 336.90	ブロックグラント:112.00 その他: 335.84	ブロックグラント: 1,375.00 その他: 913.55
----	------------------------------------	-------------	--------------------------------	-----------------------------------

\* 「ブロックグラント」とは、REDIP モデルを州内のプロジェクト対象県以外に普及するためのブロックグラントを指す。

\*\* 「その他」には、事務経費、ソーシャリゼーション<sup>2</sup>、評価・モニタリングのための経費が含まれる。

### 3) 県政府

TPK・学校向けブロックグラント（単位：百万円）

		計	2005 年度	2006 年度	2007 年度
北スラウェシ州	ビトゥン市	1,566.60	558.00	634.20	374.40
中部ジャワ州	ブレベス県	7,210.00	1,910.00	2,300.00	3,000.00
	プカロンガン県	4,626.37	997.80	1,496.97	2,131.60
バンテン州	セラン県	JICA: 645.57 非 JICA: 167.00	0	0	JICA: 645.57 非 JICA: 167.00
	パンデグララン県	JICA: 414.00 非 JICA: 330.00	0	157.50	JICA: 256.50 非 JICA: 330.00
	合計	<b>JICA: 14,462.54</b> <b>非 JICA: 492.00</b>	3,465.80	4,588.67	JICA: 6,408.07 非 JICA: 497.00

その他費用: KIT 運営費、ワークショップ、ソーシャリゼーション、評価・モニタリング、他（単位：百万円）

		計	2005 年度	2006 年度	2007 年度
北スラウェシ州	ビトゥン市	76.10	20.00	30.50	25.60
中部ジャワ州	ブレベス県	50.00	0	0	50.00
	プカロンガン県	0	0	0	0
バンテン州	セラン県	367.65	130.00	150.00	87.65
	パンデグララン県	376.00	230.00	92.50	53.50
	合計	<b>869.75</b>	380.00	273.00	216.75

#### 3-2 活動の進捗状況

PDM 上の活動の実績は以下のとおり。

表 3-1 活動実績

活動	実績(2008 年 2 月時点)
1-1 REDIP ニュースレターを対象県と非対象県に定期的に配布する。	毎月 6,395 部を配布。内訳は 4,130 部がプロジェクト対象県/市、1,910 部がプロジェクト対象州の非対象県/市、895 部が非対象州、15 部が中央省庁。

<sup>2</sup> 普及セミナー。広報普及活動。

1-2 REDIP モデルの現地化を推進するため、中央と地方の C/P 等と関係者分析を含め、モニタリング、評価を行う。	モニタリング、評価は定期的に行われている。関係者分析についても追加実施された。中央レベルでは、2007 年の REDIP-G レビュー・ワークショップと合同調整委員会(JCC)で、継続県/市では 2005 年 10 月以降に行われている REDIP <i>Mandiri</i> 会合で実施された。
1-3 上記分析に基づき、各県が現地化に向けた活動計画を策定することを支援する。	継続県/市では、REDIP <i>Mandiri</i> 会合を通じて、REDIP <i>Mandiri</i> ガイドラインが作成された。ブレベス県とプカロンガン県では、2008 年 3 月第一週に製本・印刷され、既に関係者に配布されている。 新規県では、今後 3 年の計画をまとめた「将来の REDIP に向けたフレームワーク」を作成した。
1-4 各県の C/P と共に、プロポーザルの品質保証のためのミニマム・スタンダードを策定する。	パンデグラン県を除いた各県/市で、品質保証のためのプロポーザル・チェックリストが作成された。
1-5 REDIP-G との情報共有と相互学習を目的とした場(ワークショップ等)を設け、かつ REDIP-G と本プロジェクトの調整が必要とされる事項を抽出する。	2007 年 5 月 8 日から 11 日まで REDIP-G 交換事業が行われた。REDIP-JICA の対象州/県/市から 147 人が REDIP-G 対象県 3 県の学校と TPK を訪問した。最終日のワークショップには、両 REDIP 対象県の参加者のほか、国民教育省から 2 人、REDIP-G の県テクニカル・チームからの 6 人も参加した。午前中のセッションでは、交換事業から学んだことが発表され、午後のセッションでは対象州/県/市から独自の取り組みに関する発表があり、活発な討議が行われた。  2007 年 7 月 5 日には、REDIP-G レビュー・ワークショップが国民教育省で開催された。本ワークショップの目的は、①REDIP-G 対象県関係者と交換事業に参加した REDIP-JICA 対象県/市関係者が REDIP-G の進捗をレビューする、②REDIP タイプの学校改善事業はどうすればより良くなるかを討議する、ということであった。
1-6 国民教育省に対し、REDIP モデルを現地化するための技術支援を行う。	日本人専門家チームは、2005 年以来国民教育省に対して様々な技術支援を行ってきている。一例としては、ファシリテーター研修の計画とファシリテーターの活動の共同モニタリングが挙げられる。2008 年には、国民教育省は REDIP-G の規模を現在の 400 パケット <sup>3</sup> から 1,000 パケット(約 250 億ルピア)に拡大する計画である。これに関連して、日本人専門家は対象地域の選定と実施体制の強化について助言を行った。
1-7 政治的指導者層に対し、REDIP に関する啓発を行う。	REDIP モデルの広報用ビデオ「教育は市民の可能性を高める」を 2007 年に作成した。

<sup>3</sup> 1パケットは約2500万ルピア。各学校、TPKに供与されるブロック・グラントはパケット単位で計算される（例：A校は2パケット、B校は3パケットなど）。

<p>2-1 フィールドコンサルタントの機能を行政官に移転する研修を行う(プロポーザル作成と審査、事業モニタリング、評価など)。</p>	<p>指導主事と県/市実施チーム(KIT)メンバーのプロポーザル事業管理能力の向上を目的として、3 日間の研修がジャカルタで行われた。講師はフィールドコンサルタントが務めた。研修の後には、オン・ザ・ジョブ・トレーニング(OJT)が行われ、フィールドコンサルタントが指導した。研修を受けた指導主事は、KIT(行政)と TPK・学校(現場)の橋渡しをするほか、学校における REDIP 活動(プロポーザルや会計報告書の作成指導、活動のモニタリングなど)を行うことが期待されている。2006 年 11 月の中間評価時や 2007 年 6 月時点では、日本人専門家ならびにフィールドコンサルタントの間で、中部ジャワ州では、REDIP 事業に関する十分な能力を備えた指導主事は少なく、指導主事の役割は TPK のメンバーや校長が担うのが妥当であるという意見が多数を占めていた。以降、プロジェクトは REDIP 事業に理解の深い TPK のメンバーや校長をローカルファシリテーターとして研修し、ローカルファシリテーターはフィールドコンサルタントや指導主事と共同で学校レベルの REDIP 活動を促進している。KIT は、ローカルファシリテーターの重要性を認め、REDIP <i>Mandiri</i> ガイドラインの中で彼らの役割を規定している。</p>
<p>2-2 県行政官中心に REDIP パイロット事業を計画・実施・モニタリング評価する。</p>	<p>KIT のメンバーは、プロポーザル事業を構成する次の業務を管理できている。(a)REDIP に関するソーシャリゼーションと研修の実施、(b)地方議会を通じてのプロポーザル事業予算の確保、(c)TPK・学校から提出されたプロポーザルの審査、(d)プロポーザルに対する予算の割り当てと送金、(e)プロポーザル事業のモニタリング、(f)プロポーザル事業に関する活動報告と会計報告のレビュー、(g)プロポーザル事業の評価。</p> <p>プロポーザル事業の予算は、REDIP2 では JICA が 100%負担していたが、REDIP3 では継続県/市に対し地方政府予算の割り当てを求めている。ビトゥンでは、REDIP3 開始当初より市政府がプロポーザル事業予算を 100%拠出している。ブレベスとプカロンガンについては、以下 3-4 に記載のとおり、県政府による拠出割合が年々増加している。REDIP3 の 4 年目は、両県とも計画通りプロポーザル事業予算を 100%拠出した。</p>
<p>2-3 REDIP を実施している州で対象となっていない県に対し、REDIP 普及のためのワークショップ等を企画する。</p>	<p>プロジェクトでは、各プロジェクト対象州に 1~2 人のフィールドコンサルタントを配置している。年に 1 回開催されるワークショップは、州内の非対象県に REDIP を啓発する良い機会となっており、その効果が発現している。中部ジャワ州では、2006 年以降、非対象県 5 県を対象に REDIP モデルの普及が予算化されている。バンテン州では 2007 年に州内で最後進県であるレバック県を対象に州リエゾンチーム(PLT)が REDIP 事業を開始した。北スラウェシ州では REDIP モデルに興味のある県を対象に州政府が支援を行う用意があることを表明している。</p>

2-4 エンドライン調査を行い、本プロジェクトのインパクトを計測するとともに、プロジェクト終了に向けた課題を抽出する。	エンドライン調査が 2007 年 9 月から 12 月まで実施され、その結果が 2008 年にエンドライン調査報告書にまとめられた。
3-1 REDIP 型地方教育行政についてのソーシャリゼーション活動を行う。	下記表 3-1 のとおりソーシャリゼーションが実施された。
3-2 州と対象県の教育行政官、学校関係者を対象に REDIP 型事業の計画・実施・評価のための各種研修を実施する（プロポーザル作成と審査、事業モニタリング、評価など）。	下記表 3-2 のとおり研修が実施された。
3-3 対象県において、REDIP 事業を計画・実施・モニタリング評価する。	<p>KIT のメンバーは、プロポーザル事業を構成する次の業務を管理できている。(a)REDIP に関するソーシャリゼーションと研修の実施、(b)地方議会を通じてのプロポーザル事業予算の確保、(c)TPK・学校から提出されたプロポーザルの審査、(d)プロポーザルに対する予算の割り当てと送金、(e)プロポーザル事業のモニタリング、(f)プロポーザル事業に関する活動報告と会計報告のレビュー、(g)プロポーザル事業の評価。</p> <p>日本人専門家は、KIT メンバーは外部サポートなしに REDIP 事業のサイクルを回すことが出来ているが、各業務でそれぞれ改善の余地があると見立てている。</p>
3-4 州、県、郡の主なステークホルダーに対し、経験を共有するためのワークショップ等を実施する。	下記表 3-3 のとおりワークショップが開催された。
3-5 エンドライン調査を行い、本プロジェクトのインパクトを計測すると共に、プロジェクト終了に向けた課題を抽出する。	エンドライン調査が 2007 年 9 月から 12 月まで実施され、その結果が 2008 年にエンドライン調査報告書にまとめられた。

表 3-2 活動 3-1 記載のソーシャリゼーション活動実績

ソーシャリゼーションの名称	日時	場所	参加者
1. 知事説明	2004 年 11 月 1、11 日	セラン県、 パンデグララン県	- 県知事 - 県議会議員 - 県教育委員
2. 学校・TPK ソーシャリゼーション	2004 年 12 月 7、26 日	セラン県、 パンデグララン県	- 県知事 - 県議会議員 - 学校代表 - TPK 代表

3. ソーシャリゼーションおよび TPK 設立(郡レベル)	2005 年 1 月 17～24 日、2 月 14～19 日	セラン県、 パンデグララン県	- 学校代表 - TPK 代表
4. ソーシャリゼーションおよび 効果的な KKKS・MGMP 活 動に関する技術交換ワーク ショップ	2006 年 2 月 9、13 日	セラン県、 パンデグララン県	- 国民教育省職員 - 宗教省職員 - PLT メンバー - 県知事 - 県議会議員 - 県開発計画局職員 - 県教育委員 - KIT メンバー - 指導主事 - 学校代表 - TPK 代表
5. ソーシャリゼーション会合	2006 年 11 月 16、 17 日	セラン県、 パンデグララン県	- 県知事代理 - 県議会議員 - 県開発計画局職員 - 宗教省県事務所職員 - 県教育委員 - 地方財政監督局員 - PLT メンバー - KIT メンバー - 指導主事 - 県教育局郡事務所職員 - TPK 代表 - フィールドコンサルタント
6. インパクト・ワークショップ	2006 年 12 月 12、21 日	セラン県、 パンデグララン県	- 県議会議員 - 県開発計画局職員 - 地方財政監督局職員 - PLT メンバー - 県教育委員 - 指導主事 - KIT メンバー - TPK 代表 学校代表

表 3-3 活動 3-1 記載の研修実績

研修名	日時(期間)	場所	参加者
1. フィールドコンサルタントの オリエンテーション	2004 年 10 月 21 日	ジャカルタ	-フィールドコンサルタント -指導主事

2.	REDIP 監理研修	2004 年 11 月 25～ 27 日(3 日間)	ジャカルタ	- フィールドコンサルタント - KIT メンバー - REDIP 担当指導主事
3.	県対象の教育計画立案研 修、教育予算立案研修	2005 年 2 月	バンテン州	- KIT メンバー - セラン県、パンデグラ ン県の教育行政官
4.	技術交換事業	2005 年 3 月	ブレベス県、 プカロンガン県	- KIT メンバー - TPK 代表 - 学校代表
5.	郡対象の REDIP 実施研修	2005 年 3～4 月 (3 日間)	セラン県 5 カ 所、パンデグ ラン県 3 カ所	- 各 TPK より代表 2 人 - 各学校より代表 2 人
6.	郡対象の REDIP 会計研修	2005 年 3～4 月 (3 日間)	セラン県 5 カ 所、パンデグ ラン県 3 カ所	- 各 TPK より代表 2 人 - 各学校より代表 2 人
7.	REDIP 会計の実地研修	2005 年 4～6 月(2 ～4 回)	各県	- TPK 代表 - 学校代表
8.	TPK・学校対象の会計・簿 記研修(郡レベル)(1)	2005 年 10 月 6～17 日	セラン県 10 カ 所、パンデグ ラン県 7 カ所	- TPK・学校の会計担当 - TPK・学校の内部監査委員 - フィールドコンサルタント - 指導主事
9.	ソーシャリゼーションおよ び効果的な KKKS・MGMP 活動に関する技術交換ワ ークショップ	2006 年 2 月(2 日 間)	セラン県、パン デグラ ン県	- 国民教育省 - 宗教省 - PLT メンバー - KIT メンバー - 指導主事 - TPK 代表 - 学校代表 - 教員代表
10.	TPK・学校対象の会計・簿 記研修(郡レベル)(2)	2006 年 4 月 3～14 日	セラン県 10 カ 所、パンデグ ラン県 7 カ所	- TPK・学校の会計担当 - TPK・学校の内部監査委員
11.	プロポーザル作成研修	2006 年 4 月 27 日、 5 月 1、3、5 日 (各 1 日)	各県 2 カ所	- 校長 - TPK の長 - TPK・学校の会計担当 - TPK・学校の内部監査委員 - フィールドコンサルタント - 指導主事

12. プロポーザル査定ワーク ショップ	2006 年 7 月 10～11 日(1 日)	セラン県、パン デグラ県	- KIT メンバー - 指導主事 - フィールドコンサルタント
13. プロポーザル査定ワーク ショップ	9 Jul. 2007 年 7 月 9 日(半日)	セラン県、パン デグラ県	- KIT メンバー - 指導主事 - 日本人専門家 - フィールドコンサルタント

表 3-4 活動 3-2 記載のソーシャリゼーション実績

ソーシャリゼーションの名称	日時	場所	参加者
1. REDIP2 年次進捗報告ワ ークショップ(州レベル)	2006 年 7 月 12～14 日	セラン県	- 州知事 - 州議会議員 - 州開発計画局職員 - バンテン州内全県の県教育局 代表
2. REDIP3 年次進捗報告ワ ークショップ(州レベル)	2007 年 5 月 29 日	セラン県	- 州教育局職員 - 県議会議員 - 県開発計画局職員 - 県教育局職員(セラン、パンデ グラ、タンゲラン、レバック) - TPK 代表 - 学校代表

### 3-3 アウトプットの達成状況

PDM 上のアウトプットの達成状況は以下のとおり。

<b>成果1(共通):</b> REDIP 型地方教育行政モデルの普及のための方策が講じられる。
<b>指標</b>
1-1 対象州と非対象州へ配布されたニュースレターの数
1-2 各県でのプロポーザル審査のためのチェックリスト
1-3 対象県における REDIP モデル現地化のためのアクションプラン
1-4 REDIP モデルが導入された州/県/郡の数

#### 1-1 対象州と非対象州へ配布されたニュースレターの数

- 対象地域では、各州教育局に 25 部ずつ、各県教育局に 15 部ずつ、各 TPK に 15 部ずつ、各学校に 4 部ずつとなり、北スラウェシ州へ 248 部、中部ジャワ州へ 2,121 部、バンテン州へ 1,661 部を配布している。
- 非対象地域では、REDIP-G へ 895 部（各県教育局に 5 部ずつ、各 TPK に 30 部ずつ、各学校に

5 部ずつ)、北スラウェシ州南ミナハサ県に 600 部 (県教育局に 5 部、TPK に合計 150 部、各学校に 5 部ずつ)、中部ジャワ州の REDIP-P の 5 県に 595 部 (各県教育局に 5 部ずつ、各 TPK に 20 部ずつ、各学校に 5 部ずつ)、バンテン州の REDIP-P の 1 県に 290 部 (各 TPK に 10 部ずつ、各学校に 5 部ずつ)、セラン県の県版 REDIP に 230 部 (各 TPK に 10 部ずつ、各学校に 5 部ずつ)、パンデグララン県の県版 REDIP に 195 部 (各 TPK に 10 部ずつ、各学校に 5 部ずつ) を配布している。

- その他、JICA インドネシア事務所へ 5 部、宗教省 (Ministry of Religious Affairs: MORA) へ 5 部、国民教育省 (MONE) へ 5 部を配布している。

#### 1-2 各県でのプロポーザル審査のためのチェックリスト

- ビトゥン市は、技術協力プロジェクト REDIP が始まって以来、県/市実施チーム (Kabupaten/Kota Implementation Team: KIT) と指導主事が主体となり、プロポーザル審査を行ってきている。ビトゥン市は小さい市であり交通の便が比較的良いことをうまく利用し、プロポーザル審査では各学校委員会代表者や郡中学校開発委員会 (TPK) 代表者との面接時間を設定し、その面接の場でプロポーザルを審査し、コメントを出したり修正を指示したりするシステムを取っており、プロポーザル審査のためのチェックリストは早くから作成され、共有されている。
- ブレベス県やプカロンガン県では、開発調査 (REDIP2) の時代から、フィールドコンサルタント (Field Consultant: FC) と KIT が協力してネガティブリスト、調達スタンダード・コスト表、修復材・資材単価表などを作成してプロポーザル審査にあたっていた。そして、技術協力プロジェクト REDIP に入ってからには指導主事の育成とローカルファシリテーター<sup>4</sup>の育成の観点から KIT が中心となりフィールドコンサルタントのコメントを得ながらプロポーザル審査のためのチェックリストを作成し、ローカルファシリテーターは 2008 年 2 月から 3 月のプロポーザル審査で活用する予定である。このチェックリストは各県の REDIP Mandiri ガイドラインに添付される予定である。
- 新規県であるセラン県とパンデグララン県では、KIT、指導主事、フィールドコンサルタントが協力して作成したプロポーザル・チェックリストが存在し、プロポーザル審査ではそれが活用されている。

#### 1-3 対象県における REDIP モデル現地化のためのアクションプラン

- 2008 年 10 月以後、自立した REDIP を KIT が県教育計画の中にいかに位置づけ、いかに設計・運営していくのがいいかを考えることで、KIT メンバーが否応なしに「自立」と向き合うことを狙って 2005 年 12 月 20 日中部ジャワ州ブレベス県とプカロンガン県を皮切りにビトゥン市でも「REDIP Mandiri 会合」(Mandiri とは、インドネシア語で「自立した」という意味)を開始した。そして、2006 年後半から具体的に各県独自の REDIP アクションプランである「REDIP Mandiri ガイドライン」作りが始まり、2008 年 3 月に完成予定である。2008 年 3 月にはブレベス県、プカロンガン県、ビトゥン市のそれぞれで REDIP Mandiri ガイドラインの発表説明会が開催される予定である。

---

<sup>4</sup> 本案件終了時にフィールドコンサルタントの業務を継承し、学校と TPK に対しファシリテーションを行う。TPK のメンバーから選ばれる。



#### 1-4 REDIP モデルが導入された州/県/郡の数

- 以下の表に REDIP モデルが導入された州や県を示す。

コンポーネント	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	8 (40 郡中)	非常に高い水準の学校と追加対象郡の宗教中学校を除くすべての中学校	84
		ブカシ	7 (23 郡中)	非常に高い水準の学校と追加対象郡の宗教中学校を除くすべての中学校	98
	バンテン	タンゲラン	8 (36 郡中)	非常に高い水準の学校と追加対象郡の宗教中学校を除くすべての中学校	121
REDIP-G 小計			23(99 郡中)	—	303
REDIP-P	中部ジャワ	レンバン	4 郡	各郡で中心となる学校を 2 校ずつ選抜	8
		テガル	2 郡	各郡で中心となる学校を 2 校ずつ選抜	4
		スマラン	2 郡	各郡で中心となる学校を 2 校ずつ選抜	4
		スラゲン	2 郡	各郡で中心となる学校を 2 校ずつ選抜	4
		ブロラ	2 郡	各郡で中心となる学校を 2 校ずつ選抜	4
	バンテン	ルバック	5 (28 郡中)	SMP と MTs、公立と私立すべての中学校	48
REDIP-P 小計			17 郡	—	72
県版 REDIP	バンテン	セラン	5 (34 郡中)	SMP と MTs、公立と私立すべての中学校	36
		パンデグラ	6 (33 郡中)	SMP と MTs、公立と私立すべての中学校	27
	北スラウェシ	トモホン	5 (5 郡中)	SMP と MTs、公立と私立すべての中学校	20
県版 REDIP 小計			16 (72 郡中)	—	83
合計			56 郡	—	458

**成果2(継続県):** 中部ジャワ州ブレベス県、プカロンガン県、北スラウェシ州ビトゥン市において、関係者(県教育局、郡、学校、コミュニティ等)が REDIP 型地方教育行政モデルを自立的に実施することができるようトレーニングされる。

指標
2-1 地方教育行政官に対する、REDIP 型行政の計画・実施に関するトレーニングの数
2-2 プロポーザル事業のためのプロポーザルのうち、最初の審査で承認されたものの割合
2-3 プロポーザル事業のための資金額(総額)と、その総額に占める県予算の割合

#### 2-1 地方教育行政官に対する、REDIP 型行政の計画・実施に関するトレーニングの数

- 第 1 年次: 24 回 (このうちアチェ地震緊急支援のために 3 回)

- 第2年次：8回（県をまたがる技術交換活動は1回に数える）
- 第3年次：25回（このうち REDIP Mandiri 会合が9回、REDIP-G 関連が2回）
- 第4年次：26回（このうち REDIP Mandiri 会合が15回、REDIP-G 関連が1回、SISTTEMS 視察が1回）

## 2-2 プロポーザル事業のためのプロポーザルのうち、最初の審査で承認されたものの割合

- ビトゥン市：60%
- ブレベス県・プカロンガン県：95～98%

## 2-3 プロポーザル事業のための資金額（総額）と、その総額に占める県予算の割合

- プロポーザル事業のための資金額（総額）は以下の表のとおり。

\*合計が合わないものもあるが、MOU の記載など資料に従う。

### ビトゥン市負担約束額と実績額

（単位：ルピア）

年	市予算負担 約束額	対学校 配賦金平均	対 TPK 配賦金平均	KIT 運営費	実績(予定)額 合計
1 2005	578,000,000	18,577,000	15,000,000	20,000,000	578,000,000
2 2006	664,700,000	21,027,000*	17,500,000	30,500,000	664,700,000*
3 2007	764,400,000	23,890,000	21,000,000	25,600,000	400,000,000
4 2008	879,000,000	—	—	—	800,000,000*

注：\*予定額

### ブレベス県 JICA 負担約束額と実績額

（単位：ルピア）

年	県予算負担 約束額	JICA 負担 約束額	約束額合計	県予算負担 実績(予定)額	JICA 負担 実績額	実績(予定)額 合計
1 2005	1,452,500,000	2,200,000,000	3,631,250,000	1,910,000,000	2,210,915,700	4,120,915,700
2 2006	2,178,750,000	1,452,500,000	3,631,250,000	2,300,000,000	1,484,760,000	3,784,760,000
3 2007	2,905,000,000	726,250,000	3,631,250,000	3,050,000,000	729,760,000	3,779,760,000
4 2008	3,631,250,000	0	3,631,250,000	3,650,000,000*	0	3,650,000,000*

注：\*予定額

### プカロンガン県及び JICA 負担約束額と実績額

（単位：ルピア）

年	県予算負担 約束額	JICA 負担 約束額	約束額合計	県予算負担 実績(予定)額	JICA 負担 実績額	実績(予定)額 合計
1 2005	1,000,000,000	1,500,000,000	2,500,000,000	997,800,000	1,496,740,000	2,494,540,000
2 2006	1,500,000,000	1,000,000,000	2,500,000,000	1,496,970,000*	995,760,000	2,492,730,000
3 2007	2,000,000,000	500,000,000	2,500,000,000	2,131,600,000	500,680,000	2,632,280,000
4 2008	2,500,000,000	0	2,500,000,000	2,561,245,000**	0	2,561,245,000**

注：\*REDIP 活動資金と BOS へのマッチングファンドの合計額。\*\*予定額

### 各県/市と JICA の 2006/07 年実績

(単位: 百万ルピア)

県/市	県/市資金実績				JICA 実績	実績合計
	対象郡 への ブロック・ グラント	非対象郡 への ブロック・ グラント	その他	小計		
ビトゥン	634.20	--	30.50	664.70	--	664.70
ブレベス	2,300.00	--	--	2,300.00	729.76	3,029.76
プカロンガン	1,496.97	--	--	1,496.97*	500.68	1,997.65
セラン	--	--	150.00	150.00	3,689.78	3,839.78
パンデグラ	157.50	--	92.5	250.00	2,585.60	2,835.60
合計	4,587.70	0	180.50	4,769.17	7,505.82	12,274.99

注: \*REDIP 資金と BOS へのマッチングファンドの合計額。

### 各県/市と JICA の 2007/08 年実績

(単位: 百万ルピア)

県/市	県/市資金実績				JICA 実績	実績合計
	対象郡 への ブロック・ グラント	非対象郡 への ブロック・ グラント	その他	小計		
ビトゥン	400.00	--	25.60	425.60	--	425.60
ブレベス	3,000.00	--	50.00	3,050.00	--	3,050.00
プカロンガン	2,131.60	--	0.00	2,131.60	--	2,131.60
セラン	836.47	162.00	57.27	1,055.74	2,893.10	3,948.84
パンデグラ	256.50	330.00	53.50	640.00	2,153.80	2,793.80
合計	6,624.57	492.00	186.32	7,302.94	5,046.90	12,349.84

注: セラン県のブロックグラント額は、コンピューター購入費と MGMP 研修費からなる。

### 各県/市と JICA の 2008/09 年計画

(単位: 百万ルピア)

県/市	県/市資金実績				JICA 実績	実績合計
	対象郡 への ブロック・ グラント	非対象郡 への ブロック・ グラント	その他	小計		
ビトゥン	800.00	--	0.00	800.40	--	800.00
ブレベス	3,500.00	--	150.00	3,650.00	--	3,650.00
プカロンガン	2,500.00	--	61.25	2,561.25	--	2,561.25
セラン	1,617.24	118.51	64.25	1,800.00	--	1,800.00
パンデグラ	361.50	330.00	50.00	741.50	--	741.50

- 総額に占める県予算の割合は以下の表のとおり。

	1 年次 (04-05)	2 年次 (05-06)	3 年次 (06-07)	4 年次 (07-08)
ビトゥン	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
ブレベス	46.35%	60.76%	80.70%	100.00%
プカロンガン	40.00%	60.05%	80.98%	100.00%
セラン	－	0%	3.9%	26.74%
パンデグラ	－	5.3%	8.8%	22.91%

<b>成果3(新規県):</b> バンテン州の 2 パイロット県(セラン、パンデグラ)の社会経済状況に応じた REDIP 型地方教育行政モデルが開発される。	
指標	
3-1	郡レベルでの学校間活動が年々増加する。
3-2	学校と保護者とのコミュニケーションを促進する活動の数(家庭訪問、ソーシャリゼーションなど)
3-3	プロポーザル事業のためのプロポーザルのうち、最初の審査で承認されたものの割合

### 3-1 郡レベルでの学校間活動が年々増加する

TPKが実施する郡内のすべての学校を対象とした活動の中心となっているのは、いずれの県でも校長協議会（Kelompok Kerja Kepala Sekolah: KKKS）と教科別現職教員研修（Subject-based In-Service Teacher Training: MGMP）である。KKKSは毎月あるいは2カ月に1回開催している郡が多い。一方 MGMPは郡によって開催の仕方が異なっており、1回につき数日間を費やすところもあれば、1日のプログラムを頻繁に行っているところもある。

フィールドコンサルタントが実施した TPK へのインタビュー（サンプル TPK 数：18）によれば、それぞれの年間開催頻度は以下のとおりであった。

県/市	TPK(郡)	KKKS	MGMP
ビトゥン	Bitung Tengah	12	8
	Bitung Selatan	12	5
ブレベス	Losari	12	6
	Jatibarang	--	--
	Tonjong	6	12
	Bumiayu	12	40～50
プカロンガン	Wiradesa (/ Wonokerto)	5 以上	40～50
	Kedungwuni	12 以上	9 以上
	Doro	4	8
	Kadang Serang/ Lebak Barang	--	12
セラン	Mancak	12	8
	Serang		--

パデグラ	Padarincang	6	2
	Carenang	6	24
	Pandeglang	12	--
	Panimbang	--	--
	Labuan	12	8
	Karang Tanjung	3	5

また、学校対抗のスポーツ競技会、文化祭、教科コンテストはどの郡でも行われている活動である。これらは、REDIP 以前より県レベルでは行われていたが、郡レベルでは行われていなかったものである。

これらの学校間活動をきっかけに行われるようになった学校間協力として、学校施設（実験施設等）の貸し借り、教員の派遣、統一試験準備での協力、新入生募集時の情報交換や調整が挙げられる。これら学校間活動の効果として挙げられた主なものは以下のとおりである（FC による TPK インタビュー調査より）。

- 校長同士、教員同士が経験・知識を共有し、情報交換し合うことにより、校長の学校経営能力と教員の授業計画・シラバス・教材等の作成能力や授業技術が向上した。
- 校長同士、教員同士の連帯感、仲間意識が芽生え、普段から連携・協力するようになった。
- REDIP 以前には交流の機会がなかった普通校と宗教校が等しく活動に参加しているため、普通校と宗教校との間に公平感や一体感が生まれ、普段から情報交換・協力をするようになった。  
REDIP 実施に、普通校・宗教校や私立校・公立校の分け隔てがなかったことが相互協力を活性化させた。
- 校長、教員、生徒が他の学校と交流し、自分を客観的に評価する機会を与えられたことにより、よい意味での競争意識が生まれ意欲が高まった。

### 3-2 学校と保護者とのコミュニケーションを促進する活動の数（家庭訪問、ソーシャルセッションなど）

- 教師による家庭訪問

質問票調査では、教師に 2006 年から 1 年間に行った家庭訪問の回数を尋ねた。その結果のベースライン調査、中間調査時との比較は以下のとおりである。継続県（ビトゥン市、ブレベス県、プカロンガン県）では、中部ジャワ州統制グループと比べて家庭訪問の回数は明らかに多い。一方、新規県（セラン県、パデグラ県）では REDIP 校グループより Non-REDIP 校（バンテン州統制グループ）の回数の方が多くなっている。これは、バンテン州統制グループの宗教校の数値が非常に高い（6.73 回）ことが同グループの全体平均を押し上げていると考えられる。バンテン州統制グループの普通校だけの平均は 4.47 回で REDIP 校グループを下回っていることを考えると、家庭訪問の回数と REDIP によるインターベンションとの因果関係は少なからずあると考えられる。

県／市	学校種	教師の家庭訪問回数		
		ベースライン調査	中間調査	エンドライン調査
ビトゥン	全校	--	3.58	7.83

ブレベス	普通校	--	2.52	4.45
	宗教校	--	3.25	5.41
	全校	--	2.85	4.86
プカロンガン	普通校	--	3.00	3.76
	宗教校	--	2.00	7.31
	全校	--	3.01	4.79
中部ジャワ州 統制グループ	普通校	--	--	4.06
	宗教校	--	--	3.12
	全校	--	--	3.70
セラン	普通校	3.50	4.22	4.42
	宗教校	5.90	4.94	5.94
	全校	4.81	4.58	5.19
パンデグラ	普通校	4.72	4.55	6.07
	宗教校	4.60	4.46	5.40
	全校	4.65	4.49	5.68
バンテン州 統制グループ	普通校	2.52	3.91	4.47
	宗教校	6.82	3.84	6.73
	全校	3.91	3.87	5.74

● 学校訪問

保護者への質問票調査より、学校訪問の頻度とその目的、ソーシャリゼーションの開催についての回答結果を以下に示す。

市／県		あなたは学校を訪問した時、何をしますか					学校は教育 キャンペーン を行っている
		子供の成績の 受取	会議出席	学校活動への参加・見学 (スポーツ、音楽、ボー イスカウト等)	ボランティアと して手伝い	子供のことについ て教師と対話	
ビトゥン県	2年前	5.33	4.74	3.19	3.43	4.58	2.67
	現在	5.61	5.04	3.35	3.79	4.75	2.89
	差	0.28	0.30	0.16	0.36	0.17	0.22
ブレベス県	2年前	4.75	4.14	2.57	2.72	2.96	2.86
	現在	4.79	4.24	2.74	3.00	3.23	3.17
	差	0.04	0.10	0.17	0.28	0.27	0.31
プカロンガン県	2年前	4.91	4.13	2.38	2.51	3.04	2.86
	現在	4.87	4.22	2.59	2.70	3.27	3.09
	差	-0.04	0.09	0.21	0.19	0.23	0.23
中部ジャワ州統制グループ	2年前	4.86	4.33	2.82	2.71	3.31	2.99
	現在	4.80	4.38	2.84	2.93	3.51	3.21
	差	-0.06	0.05	0.02	0.22	0.20	0.22
セラン県	2年前	4.45	4.22	3.00	2.91	3.58	3.36
	現在	4.66	4.43	3.23	3.26	3.83	3.84
	差	0.21	0.21	0.23	0.35	0.25	0.48
パンデグラ	2年前	4.23	4.22	2.99	3.10	3.62	3.40
	現在	4.40	4.34	3.16	3.37	3.88	3.79
	差	0.17	0.12	0.17	0.27	0.26	0.39
バンテン州統制グループ	2年前	4.37	4.29	2.98	2.95	3.58	2.98
	現在	4.48	4.47	3.16	3.23	3.75	3.38
	差	0.11	0.18	0.18	0.28	0.17	0.40

尺度： 1 (Never) ～ 7 (Very often)

2年前と比較した場合のプラスの変化は、全体的にみて統制グループより REDIP 県の方が上回っているが、その差はごくわずかである。以前より保護者が慣習的に行ってきた成績の受け取りや会議（保護者会）への出席より、REDIP 実施以降に盛んになった生徒の文化・スポーツ活動への参加、自発的な手伝いや教師との対話の方がわずかながら頻度が増している。FC によるインタビューでも、保護者より「REDIP 実施によって様々な学校活動が増えたことに伴い、学校に行く機会が増えた」という意見が多く聞かれている。

- 学校と保護者のコミュニケーション

保護者への質問票調査より、学校とのコミュニケーションについての設問への回答結果を以下に示す。

設 問		尺 度	
a) 私は子供の担任教師と教育や学校のことについて話をすることがある。		1 (Never) ～ 7 (Very often)	
b) 私は校長と教育や学校のことについて話をすることがある。			
c) 私は学校委員会のメンバーと、教育や学校のことについて話をすることがある。			
d) あなたは学校が発行する保護者やコミュニティ向けのニュースレターや印刷物をどのくらいの頻度で読みますか？			
e) 学校は、生徒の保護者と活発にコミュニケーションをとっている。			
結 果：合計点の平均 (合計点の範囲：5-35)			
県／市	2年前	現在	差
ビトゥン県	18.68	20.41	1.73
ブレベス県	15.38	16.86	1.48
プカロンガン県	14.93	15.97	1.04
中部ジャワ州統制グループ	16.30	17.48	1.17
セラン県	17.79	19.23	1.44
パンデグララン県	17.72	19.00	1.28
バンテン州統制グループ	17.37	18.41	1.05

2年前と比較して、REDIP 県のプラスの変化の方が統制グループそれより概ね大きく、全体として学校と保護者のコミュニケーションは REDIP 県の方がより良好となっているといえる。したがって、REDIP は学校と保護者のコミュニケーションの向上に一定のインパクトがあったと考えられる。

### 3-3 プロポーザル事業のためのプロポーザルのうち、最初の審査で承認されたものの割合

- セラン県の審査合格率は、郡別に以下のとおり。

Taktakan, Serang : 60%

Bojonegara, Puloampe, Kramatwatu : 60%

Padarincang, Ciomas, Tunjung Teja : 80%

Waringinkurung, Mancak, Anyar : 60%

Tirtayasa, Carenang, Cikande : 20%

- プカロンガン県の審査合格率は、郡別に以下のとおり。

Pandeglang, Mandalawangi : 80%

Karangtanjung, Cimanuk, cipeucang : 100%

Seketi, Menes : 70%

Jiput, Labuan : 60%

Panimbang : 85%

### 3-4 プロジェクト目標の達成状況

<b>プロジェクト目標:</b>	プロジェクト対象県/市の中学校教育において 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。
<b>指標</b>	
1.	フィールドコンサルタントの支援なしで REDIP 関連業務を行うことのできる県教育行政官(KIT、指導主事)の割合が、 - ビトゥン市、ブレベス県、プカロンガン県で少なくとも 60%に達する。 - セラン県とパンデグララン県で少なくとも 40%に達する。
2.	プロポーザル事業のための資金に占める県/市予算の割合が年々増加する。
3.	プロポーザル事業を計画通りに実施した学校と TPK の割合が、 - ビトゥン市、ブレベス県、プカロンガン県で少なくとも 80%に達する。 - セラン県とパンデグララン県で少なくとも 60%に達する。
4.	セラン県、パンデグララン県の全対象郡において、TPK が設立される。
5.	セラン県、パンデグララン県の対象郡の全学校が、REDIP モデルを導入する。

1. フィールドコンサルタントの支援なしで REDIP 関連業務を行うことのできる県教育行政官(KIT、指導主事)の割合が、  
- ビトゥン市、ブレベス県、プカロンガン県で少なくとも 60%に達する。  
- セラン県とパンデグララン県で少なくとも 40%に達する。

- フィールドコンサルタントに対する質問票の回答の総合結果を以下に示す。

県/市	県教育行政官(KIT)の人数	FC の支援なしで REDIP 業務を行える人数	FC の支援なしで REDIP 業務を行える人数の割合
ビトゥン	7 人	4 人	57%
ブレベス	6 人	4 人	67%
プカロンガン	6 人	3 人	50%
セラン	6 人	4 人	67%
パンデグララン	6 人	3 人	50%

県/市	指導主事的人数	FC の支援なしで REDIP 業務を行える人数	FC の支援なしで REDIP 業務を行える人数の割合
ビトゥン	13 人	8 人	61%



ブレベス	10 人	4 人	40%
プカロンガン	4 人	2 人	50%
セラシ	14 人(6 人)	8 人*(6 人)	57%(100%)
パンデグラ	5 人	3 人	60%

\* 宗教省県事務所の指導主事 8 人が含まれており、そのうち 2 人は REDIP 業務を行える能力を備えている。県教育局の指導主事だけでみると括弧の数値となる。

- ☆ 中部ジャワ州ブレベス県とプカロンガン県では、指導主事の代替として 2007 年 6 月から本格的に郡付きのローカルファシリテーターの育成を OJT で行っており、順調に育っている。プロポーザルや財務報告書のチェックや助言を的確にできる能力を備えるようになった。両県の KIT はローカルファシリテーターを行政メカニズムの中できちんと位置づけるために、2008 年から任命書を授与し、交通費は TPK 予算から拠出することを既に決定している。
- ☆ ビトゥンでは、指導主事を最大限に起用する方法を取っている。1 人の指導主事が 1～3 校を担当し、プロポーザル内容のチェック、活動のモニタリング、そして財務報告書のチェックを技術協力プロジェクト REDIP が始まった当初から行っている。例えば、2008 年 1 月は約 1 週間かけて指導主事が担当の学校に対し終了時評価のため学校訪問をし、その結果は報告書にまとめられ KIT に報告される（手当てとして 100,000 ルピアが支払われている）。通常のモニタリングの交通費については、指導主事が 1 つの学校活動をモニタリングするごとに 20,000 ルピアが支給されている。
- ☆ バンテン州セラシ県とパンデグラ県では、指導主事の REDIP 業務へのかかわり方に差がある。セラシ県においては、指導主事は REDIP に深くかかわっており、フィールドコンサルタントのレベルには及ばないものの、REDIP 活動モニタリングや、指導・助言、プロポーザルや財務報告書のチェックをフィールドコンサルタントと共にやるなど積極的な姿勢が見られる。一方、パンデグラ県の指導主事はセラシ県と比較するとまだ消極的であり、今後フィールドコンサルタントによる OJT が必要であることは確かである。上の表を見ると、セラシ県の指導主事の「FC の支援なしで REDIP 業務を行える人数の割合」がパンデグラ県より低くなっているが、それはセラシ県の宗教省県事務所の指導主事の多くがまだ能力が高くないためであり、県教育局だけでみれば 100%となっている。両県とも REDIP 活動をモニタリングするための交通費の手当ては受けてはおらず、指導主事の通常の業務で学校を訪問した際に REDIP 活動についてもモニタリングする仕組みを取っている。パンデグラ県では交通費の節約のためフィールドコンサルタントに同行して学校をモニタリングする方法もとっている。

2. プロポーザル事業のための資金に占める県/市予算の割合が年々増加する。

- ブレベス県とプカロンガン県の 4 年次の予算は、JICA と結んだミニッツに記されている額よりもわずかであるが大きい額となっている。

- セラン県とパンデグララン県の 2008/09 年については、県予算（2008 年予算）はほぼ確定しているが、REDIP の終了年次であることから JICA 資金は存在しない。よって、前年の JICA 資金をベースに 2008/09 年の県予算のコストシェアリングの割合を推定してみた。

県/市	1 年次(04-05)	2 年次(05-06)	3 年次(06-07)	4 年次(07-08)
ビトゥン	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
ブレベス	46.35%	60.76%	80.70%	100.00%
プカロンガン	40.00%	60.05%	80.98%	100.00%
セラン	-	0%	3.9%	26.74%
パンデグララン	-	5.3%	8.8%	22.91%

3. プロポーザル事業を計画通りに実施した学校と TPK の割合が、
  - ビトゥン市、ブレベス県、プカロンガン県で少なくとも 80%に達する。
  - セラン県とパンデグララン県で少なくとも 60%に達する。
- プロポーザルは、TPK や学校委員会で議論されて作成されており、そのあとにフィールドコンサルタントや指導主事、中部ジャワの場合はローカルファシリテーターのチェックがはいることから、活動項目はかなり吟味されている。よって、実施期間に入ったところで活動内容を変える（実施しない、内容を変更するなど）はほとんど発生していない。これまで専門家チームが把握している限りでは、毎年 100 校のうち 1～2 校あるかないかの割合である。
- 一方、プロポーザル事業を年間活動スケジュール（あらかじめ決めた日程）どおりに実施するかどうかは、資金が予定どおり配賦されるかどうか大きく左右される。JICA 資金の場合、資金配賦日は前もって通達してあり、スケジュールに従った活動を行えてきたが、県予算や市予算の活動の場合、通達を受けた日から大幅に遅れて資金が配賦されている状況がブレベス県やビトゥン市で起きており、この場合は活動スケジュールどおりの実施はできていない状況である。ただし、プロポーザルに記してある活動はほとんどの TPK や学校で実施されている。
4. セラン県、パンデグララン県の全対象郡において、TPK が設立される。
  - REDIP がバンテン州のセラン県とパンデグララン県で始まってすぐに、全 REDIP 対象郡で TPK が設立された。中間評価報告書には「2006 年 10 月時点で、セラン県に 14TPKs、パンデグララン県に 9TPKs が設立された」と既に記されてある。
5. セラン県、パンデグララン県の対象郡の全学校が、REDIP モデルを導入する。
  - 中間評価報告書では「2006 年 10 月時点で、REDIP モデルを適用した学校は、セラン県 142 校、パンデグララン県 91 校である」とあったが、2007 年 10 月時点で、セラン県は 144 校、パンデグララン県は 107 校である。

### 3-5 プロジェクトの実施プロセス

#### (1) 活動の実施プロセス

REDIP3 の活動は、概ね計画通りに行われたが、2 つの要因が実施プロセスに影響を与えた。第一に、第 2 年次に JICA の資金的制約により中部ジャワ州における TPK、学校に対するブロックグラ

ント事業費が一時的に凍結されたため、カウンターパートの間に混乱を招き、ブロックグラントの配賦が遅れた。第二に、緊急支援の一環として REDIP-Aceh が 2005 年 4 月から 6 月に実施され、当初の PDM にはない業務を JICA 専門家チームは実施することとなった。

当初の PDM は 2006 年 7 月に実施された中間評価によって変更された。主な変更点は以下のとおりである。

- (a) 上位目標、プロジェクト目標、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・県に普及することや、REDIP-G との調整によって REDIP の現地化を図ることに重点を置いたものである。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 と 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。

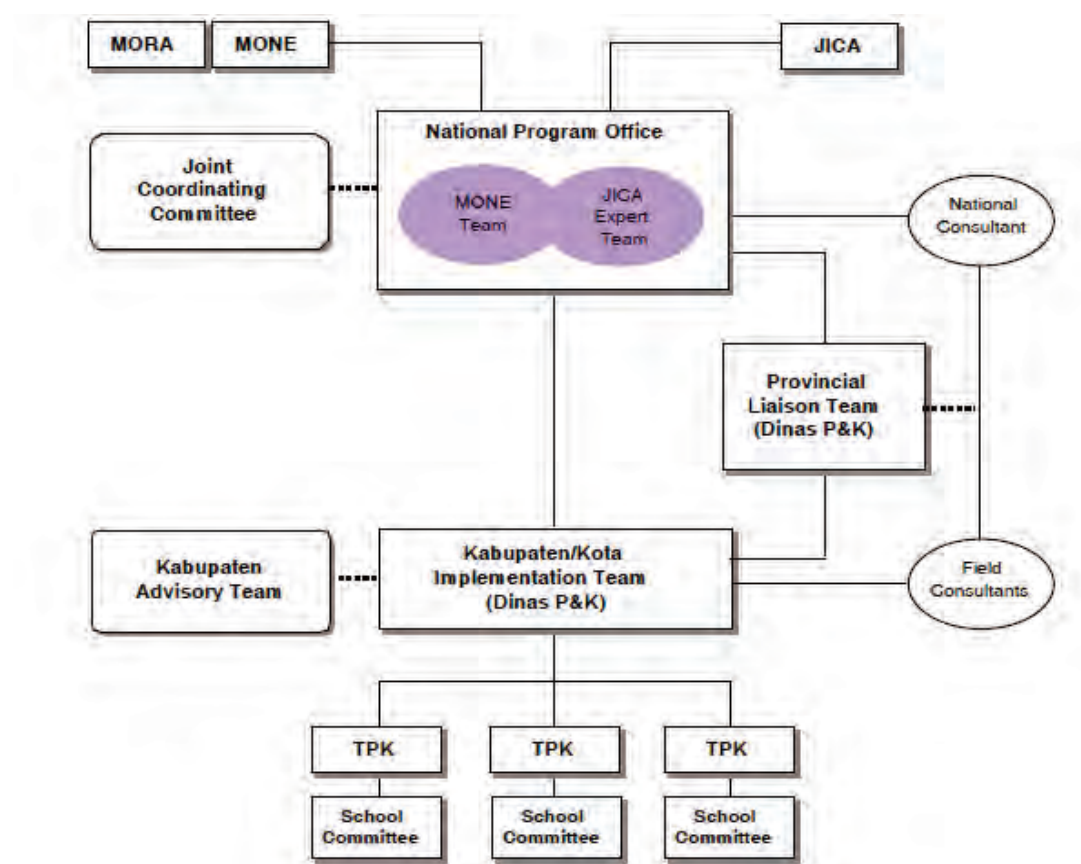
中間評価の提言の一つは、変更後の PDM1 をフィールドコンサルタントやカウンターパートと共有することであった。終了時評価によって、PDM1 は継続対象地域の KIT、PLT によって活用されていないことが明らかとなった。その理由は、KIT、PLT メンバーによると、REDIP を既に各地方政府の 5 年から 6 年程度の期間の中期開発計画（RENSTRA と呼ばれる）と年次計画予算に融合済みなので、PDM1 の活用は必要ないと考えているからである。たとえば、ブレベス県は県教育局が共通して使っている事業予算管理フォームを REDIP のために活用している（合同評価報告書 ANNEX-8 参照）。これは、REDIP は特別かつ一時的な事業ではなく、カウンターパートにとって通常の教育の質と学校運営の改善のための事業となっていることを意味している。また、強いオーナーシップと高い自立発展性を示唆している。しかし、カウンターパートの事業管理フォームに記載された REDIP のプロジェクト目標は、PDM1 のそれと若干異なっている。たとえば、ブレベス県教育局の REDIP 事業管理フォームのプロジェクト目標は、「REDIP モデルを最大限活用した学校運営を行うことができる」と記載されている。

第 2 年次までは、プロジェクトによって雇用・配置され、学校や郡レベルでのファシリテーション、技術指導の中心的な役割を担ってきたフィールドコンサルタントの役割は、県教育局の指導主事が引き継ぐことができると JICA 専門家チームは想定していた。そこで、第 2 年次まで指導主事を対象にファシリテーションの研修が行われた。しかし、この想定は特に中部ジャワ州では現実的ではないことが明らかになった。そこで個々の TPK が地元で人材を見つけ、ローカルファシリテーターと呼ばれる人たちを任命するという方針を JICA 専門家チームは決定した。ローカルファシリテーターに対するファシリテーションスキルの研修が 2006 年 11 月に実施され、彼らはフィールドコンサルタントと共に働き、OJT による指導を受けた。ローカルファシリテーターは基本的に TPK メンバーであり、TPK や学校による REDIP の活動を推進できる資質を備えた人たちで、多くの場合、郡教育事務所職員、校長、教員が務めている。

## （２）運営、モニタリング、評価システム

図 3-1 が示すように、REDIP の実施体制は、学校から郡、県・市、州、中央政府まで中学校に関するすべてのレベルのステークホルダーが関与しており、適切であると判断される。中央レベルの合同調整委員会（JCC）、州レベルの PLT、県・市レベルの KIT で、定期的な会合がカウンターパートと JICA 専門家チームとの間で行われた。また専門家、フィールドコンサルタント、プロジェクトスタッフで構成される JICA 専門家チームは、プロジェクトのプロジェクト目標や上位目標の達成度、インパクトを測定するために、ベースライン調査、中間調査、エンドライン調査を実施し、これらの調査から得られたデータをカウンターパートと共有した。さらに、中間評価が 2006 年 11 月に計画通り実施され、その結果、修正された PDM が国民教育省と JICA の間で合意された。

図 3-1 REDIP の実施体制



## （３）ステークホルダーのオーナーシップ

ステークホルダーの REDIP に対するオーナーシップは以下の事実から非常に高いと判断される。第一に、継続対象地域であるブレベス県とプカロンガン県では、終了時評価調査期間中に「REDIP Mandiri ガイドライン」が約 200 人のステークホルダーの参加のもと発表された。これは、JICA 専門家チームが中心に開発した REDIP 実施のマニュアルである REDIP ガイドラインを、KIT メンバーが時間と労力を費やして、各県の規則や社会・文化的背景に適合させて自分たちで開発したもの

である<sup>5</sup>。REDIP Mandiri ガイドラインは、県知事によって承認された公文書であり、県教育局は、今後自らの現地化された REDIP を継続、拡大することができる。発表会には、地元の新聞や県広報部の取材もあり、JICA 代表の挨拶も含めて新聞で報道された。同じく継続対象地域であるビトゥン市も REDIP Mandiri ガイドラインを協力期間終了時までには発表する予定である。

第二に、新規対象地域については、州や県が独自に REDIP 対象地域を拡大している。バンテン州教育局は 2007 年に州独自の予算によりレバック県で REDIP を実施し、セラン県教育局は 2007 年に県独自の予算で新たに 5 郡に REDIP の対象地域を広げて実施した。パンデグララン県教育局も 2007 年に県独自の予算で 6 郡に REDIP を広げた。

高いオーナーシップを醸成した要因は、TPK や学校レベルでは、第一にプロポーザルによるブロックグラント方式がオーナーシップを内在化しているという点である。プロポーザルは、他者によって準備されるのではなく、学校や TPK 自身が準備し、その活動も彼ら自身によって実施される。評価調査時のインタビューでは TPK メンバーや校長から、REDIP の活動について「自分たちで決めたことを行うのは初めての経験だった」という声が多く寄せられた。第二に、資金、物資、労働による 3% から 10% 程度のマッチングファンドを義務づけた点もステークホルダーのオーナーシップを高めるために効果的であった。校長や学校委員会はマッチングファンドの調達のために努力し、この過程で自分たちで集めた資金は大切に使うという考えが浸透した。

州や県レベルでもオーナーシップ醸成の方策が確認された。第一に、現地化された REDIP ガイドラインの開発のために、KIT メンバーによる REDIP Mandiri 会合が定期的に行われた。第二に、すべての対象地域の県・市と JICA の間で交わされた M/M の中で、ブロックグラント予算負担率を明記したことが、各県・市の財政的なコミットメントを確保するために功を奏した。第三に、フィールドコンサルタントが州や県・市の間、これらと学校・TPK の間のコミュニケーションを促進する触媒としての役割を果たした。第四に、KIT・PLT メンバーと日本人専門家が、REDIP の予算確保のために県知事を含む政治的リーダーに対するアドボカシーを会合やソーシャル化セッションを通じて行ったことも、オーナーシップ醸成に貢献したと考えられる。

---

<sup>5</sup> プカロンガン県の REDIP Mandiri ガイドラインの内容は以下のとおりである。第 1 章の REDIP Mandiri の概要では REDIP の概念、目的、アプローチの特徴を解説している。第 2 章の REDIP Mandiri の実施体制では、KIT、TPK、学校実施チーム、ファシリテーター/指導主事の役割と関係について述べている。第 3 章のプロポーザル事業では、計画・立案・評価という事業サイクル、REDIP によって支援される学校と TPK の活動、4 つのよい活動事例、プロポーザルのチェックリスト、審査について詳しく述べている。第 4 章の REDIP Mandiri の運営では、配賦金額の積算方法、実施スケジュール、プロポーザル記載事項、透明性、監査、モニタリングと評価について記載している。第 5 章の報告では、活動報告書や会計報告書の書き方を記入例とともに記載している。

## 第4章 評価結果

### 4-1 妥当性

本事業の妥当性は、対象地域における必要性、政策との整合性、手段の適切性の3つの観点から非常に高いと判断される。

#### (1) 対象地域における必要性

本事業の対象地域は、就学率の低さ、教員の質の低さ、学校運営における住民参加の不足といった教育状況の課題を抱えていた。表4-1が示すように、特に新規対象地域であるバンテン州の就学率は、全国平均と比べて非常に悪い状況にあった。

表4-1 2004年の対象地域の前期中等教育の総就学率と純就学率

州	市・県	総就学率	純就学率
北スラウェシ	ビトゥン	94.10%	64.54%
中部ジャワ	ブレベス	78.87%	60.48%
	プカロンガン	78.88%	61.04%
バンテン	セラン	67.23%	49.81%
	パンデグラ	56.56%	43.30%
インドネシア平均		81.62%	61.63%

出所: Educational Statistics Center, MONE. (2008).

さらに、REDIP2（開発調査「地域教育開発支援調査フェーズ2」）は、REDIPモデルを活用した地域教育行政がREDIP2の対象郡で継続されること、またREDIP2対象県内の非対象郡において実施されることの必要性を明らかにしていた。REDIP2はまた、REDIPモデルを全国展開することの可能性を探るためには、新規対象地域でREDIPを実験することが必要であると結論づけていた。新規対象地域であるバンテン州の本事業対象県は、①行政能力、②都市化の度合い、③学校の分布、④パイロット郡へのアクセス、という基準にもとづいて選定されており妥当性が高い。

#### (2) 政策との整合性

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、教育のアクセスと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年までに総就学率と純就学率をそれぞれ96.6%と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と質が向上する」は、こうした国家開発政策・戦略に沿ったものである。

プロジェクト目標「プロジェクト対象県/市の中学校教育において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」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と財政自治法によって、州政府の役割は弱まり、県政府の役割が強化されたが、REDIPは本技術協力プロジェクト（REDIP3）以前の開発調査（REDIP1）の時期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、県政府を実施組織として位置づけ、県・市実施チーム（KIT）を編成した一方、REDIP1と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とどめ、州リエゾンチーム（PLT）を編成した。

上位目標とプロジェクト目標はともに、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、間接的・長期的には質の改善に貢献するものである。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。外務省の対インドネシア国別援助計画では、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）手段の適切性

REDIPのアプローチは5つの特徴をもち、これらはインドネシアの教育課題の解決のために適切であると判断される。第一に、REDIPは学校に対する介入だけでなく郡に対する介入を行っており、このことがボトムアップの学校運営において有効であることが本プロジェクトによって証明された。なぜなら郡は、以下の性格を持つからである。

- 郡は住民が教育改善に参加するのに適したレベルである。
- 郡内の中学校間で協力と良い意味での競争を促進するのに適度な学校群を形成できる。
- 個々の学校と県教育局との間の触媒として機能できる。

学校と郡に対する同時介入は、学校運営改善のための相乗効果を生んでおり、この点は他のドナーの支援による事業にはあまり見られない点であると国民教育省関係者は評価している。

第二に、REDIPは指導主事を含む県・市の教育行政の能力を強化し、このことが地方政府のオーナーシップの醸成、自立発展性の保証に寄与している。これはまた、インドネシアの地方分権化政策に合致している。

第三に、REDIPは対象となる郡のすべての種類の中学校を対象としている。インドネシアの中学校には、普通公立中学校、普通私立中学校、宗教公立中学校、宗教私立中学校の4種類の中学校があり、普通中学校は国民教育省（MONE）の管轄下に、宗教中学校は宗教省（MORA）の管轄下にある<sup>6</sup>。宗教私立中学校のほとんどは、コミュニティによって設立されたという経緯から比較的財政的に厳しい状況にある。これら4種の中学校を平等に支援するというREDIPのアプローチは、行政

<sup>6</sup> インドネシアの学校教育制度は、6-3-3-4制で、小学校、中学校、高校、高等教育で構成される。1994年に9年間の教育（初等と前期中等教育）が義務化された。2000/2001年度の4種類の各中学校数は、普通公立校が10,615、普通私立校が10,106、宗教公立校が1,167、宗教私立校が9,918であった。宗教私立校の占める割合は比較的大きい。

からの十分な予算措置を受けてこなかった宗教私立中学校に対して特に便益をもたらした。また、対象郡のすべての中学校を対象とするというアプローチは、学校間のネットワークの強化、協力の促進、情報の交換といった便益ももたらしている。その結果、REDIP の活動を維持拡大しようというモメンタムがステークホルダーの間に生まれている。

第四に、プロポーザルによる事業は REDIP の一部ではあるが中核を占めるアプローチである。まず TPK と学校は問題の分析や教育開発計画の立案を行い、これに基づいて現状を改善するために自分たち自身の活動を計画し、プロポーザルを作成する。プロポーザルの審査の後、地方政府、JICA は TPK と学校に対して活動を実施するためのブロックグラントを配賦する。表 4-7 が示すように、財政的自立発展性を保証するために地方政府は段階的にブロックグラント配賦額の負担率を増やす。学校はそれぞれマッチングファンドを調達する。学校が調達するマッチングファンドは郡、県・市によって異なるが、総事業費の 3% から 10% である。REDIP が支援するプロポーザルによる活動は、教育・学習プロセスの改善を重視しており、学校施設改善のみの活動は認められない。特に以下の活動を優先している。

- 調べ学習、作文、話し合い、討論、校外での活動や観察を通じた生徒の学習機会の拡大。
- 教室でのアクションリサーチ、教材やモジュールの開発を通じた教員の専門的技能の改善。
- 就学率と退学率の改善ならびに住民参加の促進のための学校運営の改善。
- 教科別研究会や校長会の実施を通じた教育の質の改善。

プロポーザル事業は学校運営改善に有効であることが明らかとなった。その理由は以下のとおりである。

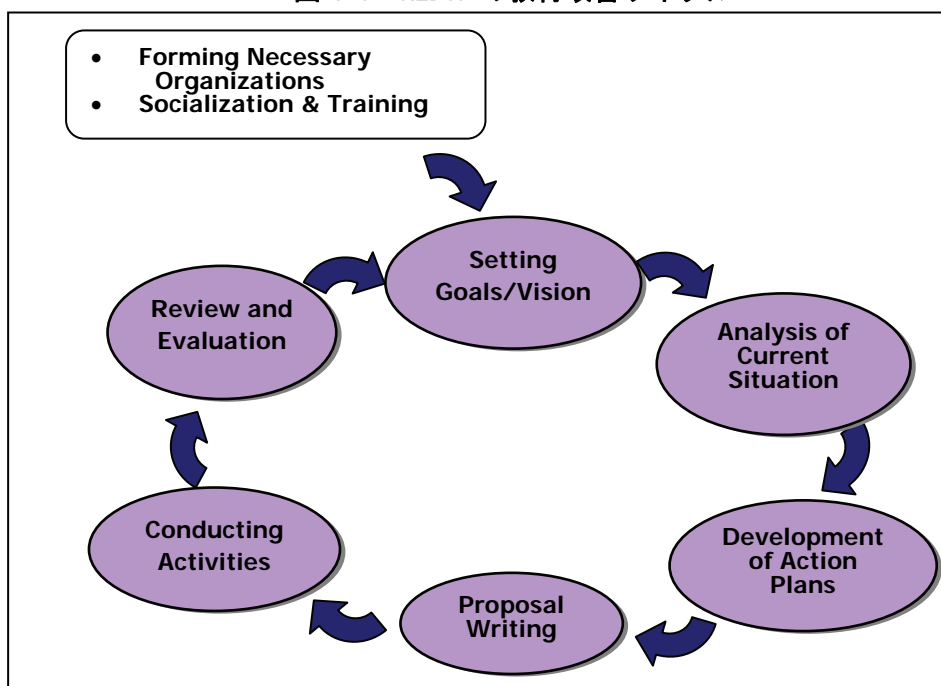
- 学校とコミュニティ（郡）が最も必要なところに資金が使われる。
- 学校とコミュニティが自分たちのイニシアティブで問題解決にアプローチできる。
- 活動の立案、実施、評価という一連のプロセスを通じて学校とコミュニティの間のコミュニケーションと協力が促進される。
- 学校とコミュニティはプロポーザル事業の実施と成果に責任を持つようになる。

第五に、REDIP は教育改善プロセス全体における住民参加を促進している。図 4-1 の REDIP による教育改善サイクルが示すように、REDIP では活動立案、実施のための一連の研修が行われ、住民の教育改善に参加する能力を高めている。住民の能力強化プロセスは、まず学校や教育についてのあるべき姿（ビジョン）をつくることから始まる。次にコミュニティは現状とビジョンを比べることを通じて現状を分析し、ニーズを明らかにする。そして現状を改善するための活動を立案し、役割分担、予算、期間を決める。こうしてブロックグラントのプロポーザルが作成される。KIT は基準に基づいてプロポーザルを審査する。承認後、各学校と TPK はブロックグラントと自分たちが集めたマッチングファンドを使って活動を実施する。活動の終了時に評価を行い、プロポーザルに設定された目標の達成度、成功・失敗の要因を明らかにする。評価から得られた教訓は次の活動計画に取り入れられる。これらの過程を通じて学校とコミュニティは教育改善サイクルに参加・関与できるようになる。

これら REDIP アプローチの特徴は、すべて論理的にプロジェクト目標の達成に貢献すると判断されることから、本事業は手段としての適切性が高い。



図 4-1 REDIP の教育改善サイクル



出所: JICA Study Team for REDIP (2005) REDIP Guideline ver.3.1

## 4-2 有効性

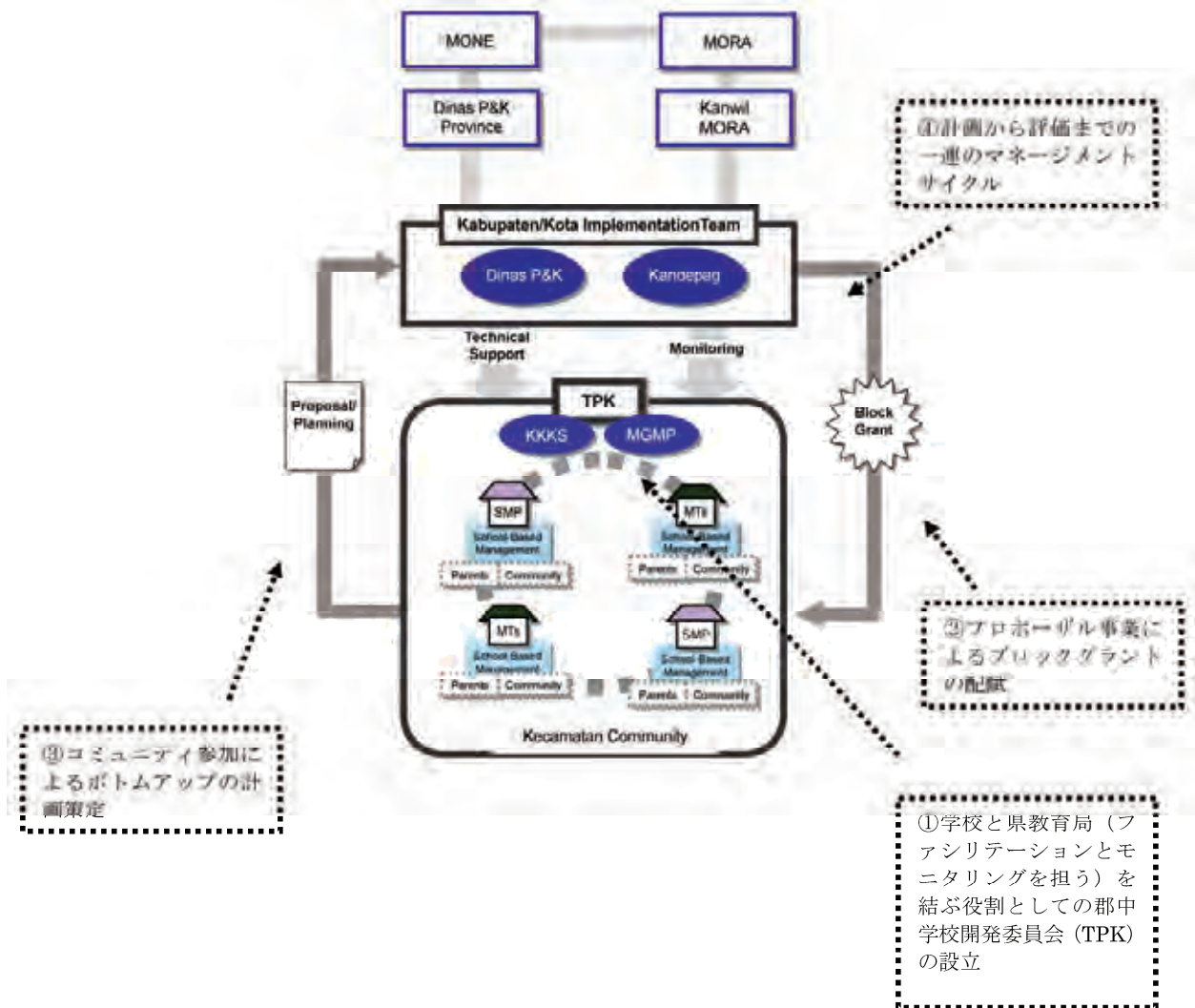
本事業の有効性は、プロジェクト目標の達成度、成果とプロジェクト目標の間の因果関係、促進・阻害要因の3つの観点から**非常に高い**と判断される。

### (1) プロジェクト目標の達成度

プロジェクトの達成状況(3-3)で述べたように、プロジェクト目標である「プロジェクト対象県/市の中学校教育において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」の5つの指標は、すべてプロジェクト終了時までに達成される見込みである。

中間評価チームは、プロジェクト目標の鍵となる言葉は、「REDIPモデルの確立」であるとし、以下の4つの要素で構成されるとした(図4-1参照)。

図 4-2 REDIP モデルの 4 つのコンポーネント



以下にこれら 4 つのコンポーネントの達成度を検証する。

#### ① 郡中学校開発委員会（TPK）の設立

量的には、TPK はすべての対象郡に設立されている（プロジェクト目標の指標 4）。質的には、新規対象地域における郡レベルでの学校間の活動は年々盛んになっている（成果の指標 3-3）。これは TPK が学校と県教育局を結ぶ役割を果たしていることを示唆している。

#### ② プロポーザル事業によるブロックグラントの配賦

計画通りにプロポーザル事業を実施した TPK、学校は 100%に近い（プロジェクト目標の指標 3）。

#### ③ コミュニティ参加によるボトムアップの計画策定

プロポーザル事業のためのプロポーザルのうち、最初の審査で承認されたものの割合は、継続対象地域についてはビトゥン市の 60%、ブレバス県・プカロンガン県の 95%から 98%である（成果の指標 2-2）。新規対象地域では、郡によって異なり 20%から 100%である（成果の指標 3-3）。プロポーザルの審査においては、各郡と学校の教育状況、問題、ギャップ、優先すべき課題、課題解決のための活動が、住民参加プロセスを経た後に記述されているかをチェックしている。したがって、この調査結果は、コミュニティ参加によるボトムアップの計画策定は概ね円滑に行われているものの、新規対象地域のセラン県のいくつかの郡では改善の余地がある。

#### ④ 計画から評価までの一連のマネジメントサイクル

図 4-1 が示すように、REDIP のマネジメントサイクルの管理は、KIT や指導主事の役割である。したがって、このコンポーネントが達成されるためには、KIT メンバーや指導主事的能力が鍵であり、中間評価によって最も重要視された点である。中間評価報告書は、「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、プカロンガン以外の 4 県においては KIT の実施能力に進歩はあるものの、プ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」と述べている。そこで、中間評価チームは、今後もフィールドコンサルタント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することと、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を提言した。

プロジェクト目標の達成度 (3-4 参照) において、KIT メンバーや指導主事的能力の調査結果が報告されている。このデータは、エンドライン調査において、フィールドコンサルタントに対して、彼ら・彼女らが普段一緒に活動をしている KIT メンバーや指導主事のさまざまな能力のレベルを聞くという客観的な評価のための質問紙で収集された。質問には、KIT や指導主事の REDIP についての知識、ファシリテーションの技能、モニタリング・評価、そしてブロックグラント配賦の管理 (KIT のみ) といった REDIP のマネジメントサイクルに必要な知識、技能が含まれている。

継続地域については、プロジェクト目標の指標の一つが「フィールドコンサルタントの支援なしで REDIP 関連業務を行うことができる KIT メンバーや指導主事の割合が 60% 以上」と設定されている。この指標に関するエンドライン調査の結果は一様ではない。ビトゥン市の結果は KIT メンバーについては 57%、指導主事については 61% とほぼ達成されている。一方、ブレベス県では KIT については 67% と高いが、指導主事については 40% と低い。プカロンガン県では KIT、指導主事ともに 50% と目標値を下回っている。しかしながら、この結果に関しては二つの事実に留意する必要がある。第一に、地方政府においては職員の異動が多いため、県教育局は、下級職員を KIT メンバーに選定するケースがある。この事実が KIT メンバーの能力の低さに帰結している可能性がある。第二に、指導主事への技術移転には限界があると第 2 年次に判断されたブレベス県やプカロンガン県では、学校や TPK レベルでの REDIP プロセスをファシリテートするための人材としてローカルファシリテーターが訓練、配置された。したがって、両県の指導主事はファシリテーション能力については比較的低いという結果が出たと考えられる。

ブレベス県やプカロンガン県で指導主事の補完手段として配置されたローカルファシリテーターの能力もエンドライン調査によって調査された。調査方法は、上述した KIT メンバーや指導主事に対する調査と同じで、フィールドコンサルタントによるローカルファシリテーターの客観評価である。表 4-2 が示すように 1 が「全くそう思わない」、5 が「非常にそう思う」の 5 段階評価である。調査結果は、ローカルファシリテーターは、TPK や学校レベルで REDIP をファシリテートするために必要な能力を十分備えていることを示している。終了時評価チームによるローカルファシリテーターに対するインタビューによっても、彼ら・彼女らは REDIP 推進への強い意欲を持ち、県教育局や指導主事を綿密に連絡、連携しながら活動していることが明らかにされた。したがって、彼ら・彼女らの能力強化のための努力が協力期間終了時まで継続されるのであれば、中部ジャワ州において指導主事の補完手段としてローカルファシリテーターを配置するという戦略は、成功する見込みであると判断される。

表 4-2 フィールドコンサルタントによるローカルファシリテーターの能力についての評価

(1=「全くそう思わない」、5=「非常にそう思う」の 5 段階評価)

	ブレベス県	ブカロンガン県
(1) REDIP についてよく理解している	4.4	4.5
(2) 学校改善計画づくりのプロセスをファシリテートできる	4.2	3.2
(3) 学校、TPK によるブロックグラントのプロポーザル作成をファシリテートできる	4.0	4.0
(4) 学校と他の教育分野ステークホルダーの間のコミュニケーションを促進できる	4.0	3.7
(5) REDIP の活動をモニタリングできる	4.3	4.0
(6) 活動・会計報告書作成プロセスをファシリテートできる	4.2	3.8
平均値	4.2	3.9

出所: 2007 年に実施した REDIP 専門家チームによるエンドライン調査データ

他方で、新規地域では KIT メンバーや指導主事の能力は目標値の 40%を大きく上回っている。エンドライン調査結果によると、セラン県では KIT メンバーのうち 67%、指導主事のうち 57%がフィールドコンサルタントの支援なしで REDIP の業務を行うことができる。パンデグラン県の結果は、KIT については 50%、指導主事については 60%である。

以上の結果から、REDIP モデルの 4 つのコンポーネントは協力期間終了時までに達成される見込みである。

## (2) 成果とプロジェクト目標の間の因果関係

すべての成果は、3-3 で示したとおり協力期間終了時までに達成される見込みである。PDM1 では、プロジェクト目標達成のための外部要因として、「継続地域の地方政府によって REDIP 普及のための予算措置が講じられる」があげられている。実績の確認で示したとおり、この外部要因は満たされている。

PDM1 に掲げられた 3 つの成果の達成とプロジェクト目標の達成には、明確な因果関係があると判断される。継続地域と新規地域の共通の成果 1「REDIP 型地方教育行政モデルの普及のための方策が講じられる」、継続地域の成果 2「関係者（県教育局、郡、学校、コミュニティ等）が REDIP 型地方教育行政モデルを自立的に実施することができるようトレーニングされる」、新規地域の成果 3「社会経済状況に応じた REDIP 型地方教育行政モデルが開発される」がそれぞれ達成されることによって、プロジェクト目標である「プロジェクト対象県/市の中学校教育において 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」が達成されるという本プロジェクトのロジックは、論理的であると判断される。

## (3) 促進要因と阻害要因

地方教育行政の能力強化の促進要因として 3 つの促進要因が確認された。第一に、成果 1 の指標

である REDIP モデル現地化のためのアクションプランとして、REDIP *Mandiri* ガイドラインを開発するというイニシアティブは、REDIP モデルを地方教育行政制度に融合する上で効果的であった。

「*Mandiri*」はインドネシア語で自立を意味し、この取り組みは REDIP に対するオーナーシップを醸成する上でも有効であった。

第二に継続地域の州や県・市、すなわち北スラウェシ州や中部ジャワ州、ビトゥン市、プカロンガン県、ブレベス県はすべて REDIP モデルを地方政府に対するアドボカシー活動によって地方政府の中期開発計画に盛り込むことに成功した。これは財政的・組織的自立発展性を保証する上で効果的であった。

第三に REDIP は、教育開発にかかわるステークホルダーの意識や態度ならびにステークホルダー間の関係を著しく改善し、その結果、REDIP モデルの確立、普及のためのモメンタムがつくられた。終了時評価調査チームによるインタビューでこの点は繰り返し聞かれた。以下にいくつかの声を紹介する。

「県教育局は、以前はマドラサ<sup>7</sup>にあまり関心がありませんでした。しかし REDIP が始まってからは、私たちの学校に注目してくれるようになりました」（パンデグララン県、宗教私立校校長）

「REDIP は私の仕事のやり方を変えました。以前は毎日同じことの繰り返しでした。REDIP が始まってから、毎日の仕事为学校改善計画に沿っているかを考えるようになりました。学校と教育局との関係も変わり、以前より教育局を身近に感じるようになりました」（ブレベス県、普通公立校校長）

「郡教育事務所長としての私の仕事は、私の上司（県教育局）にやれと言われたことを忠実にやることです。しかし、TPK 長としての私の仕事は違います。それは、TPK、つまり私たち自身が決めたことをやることです」（ビトゥン市、TPK 長）

「REDIPのおかげで私たちの学校は親からの信頼を得ることができました。いくら何のために必要かを明確にしてお願ひすれば、親は毎回寄付をしてくれるようになりました」（ビトゥン市、普通私立校校長）

「REDIP によって県教育局の雰囲気やコミュニケーションがずいぶん変わりました。以前は職場の人間関係は垂直的でしたが、水平的に変わり、教育を良くしていくためなら言いたいことが言えるし、他局とのコミュニケーションも良くなりました」（プカロンガン県、教育局職員）

二つの阻害要因が確認された。第一に最大の阻害要因は、県教育局のカウンターパートの人事異動であり、カウンターの組織的、技術的能力の強化を阻害した。これは特にパンデグララン県とプカロンガン県で顕著であった。この点は、日本人 REDIP 専門家だけでなく県教育局や KIT メンバー自身にとっても共通の見解である。しかし人事異動はプロジェクトがコントロールできない

---

<sup>7</sup> 宗教私立校

外部要因である。第二に、これも外部要因であるが、地方政府はブロックグラント（使途費目があらかじめ定められていない補助金）の配賦を禁じるという、2006 年に内務省が決定した通達第 13 号によって、ビトゥン市では市政府と市教育局の調整不足が生じ、2007 年にブロックグラントの TPK と学校に対する配賦が大幅に遅れた。

#### 4-3 効率性

本案件の有効性は、投入のタイミングと成果の産出、費用の効率化、ユニットコストの適切さという観点から高いと判断される。

##### （１）投入のタイミングと成果の達成

投入は 3-1、3-3 に述べたようにほぼ予定どおり実施され、その結果、成果は計画とおり達成された。投入のタイミングに関する問題点としては以下があげられる。日本側の投入については、第 2 年次に JICA の財政面の制約のために中部ジャワ州の対象県に対するブロックグラントが一時凍結されたことにより、カウンターパートの混乱を招き、ブロックグラントの拠出が遅れた。インドネシア側の投入については、上述した内務省通達の影響によって、2007 年にビトゥン市ではブロックグラントの配賦が遅れた。

##### （２）費用の効率化

費用面の効率化を図るための工夫として 3 点が確認された。第一に日本からの長期専門家を派遣する代わりに、現地コンサルタントであるフィールドコンサルタントを訓練した上で、県レベル、州レベルに配置した。第二に、フィールドコンサルタントの役割と責任を段階的に KIT メンバー、指導主事、ローカルファシリテーターに移譲するという戦略を取ったことが、オーナーシップと自立発展性の醸成に貢献した。第三に現場での研修に加えて、日本での研修が 3 回行われたことが、カウンターパートのやる気の向上と積極的な関与をもたらした。

##### （３）ユニットコストの適切さ

類似案件と比較するために、州教育局が独自に本プロジェクトとは別の対象地域に REDIP を普及している REDIP-P ならびに国民教育省による同様のイニシアティブである REDIP-G とのユニットコストを算出した。算出にあたっては、ブロックグラント、研修やソーシャライゼーション、ローカルコンサルタントにかかる費用の合計を支援対象の TPK と学校の数の割合に応じて、TPK にかかる総コスト、学校にかかる総コストを算出し、これらを TPK 数、学校数で割った。

表 4-3 が示すように、TPK のユニットコストは、本プロジェクト（REDIP-JICA）の方が REDIP-P や REDIP-G よりも大きい。これは REDIP-JICA は、TPK の役割を重視しており、TPK に配賦するブロックグラントの金額が 1TPK あたり 2,991 万ルピアと REDIP-G の 1,957 万ルピア、REDIP-P の 250 万ルピアと比べて多いからである。一方、学校のユニットコストは、REDIP-JICA の方が REDIP-G よりも少ない。これは REDIP-JICA のブロックグラントは教育の質の改善を主な目的とするのに対して、REDIP-G のブロックグラントでは学校施設の新規建設や大規模補修も可能であるからである。

したがって、REDIP-JICA のユニットコストは、REDIP-G、REDIP-P と比べて適切なレベルであったと結論づけることができ、協力期間終了後も中央政府、地方政府が自ら持続的に実施できるものと判断される。しかしながら、REDIP-G と REDIP-JICA は、ブロックグラントの使途が異なるが

ゆえに期待される効果も異なるという点に留意する必要がある。

**表 4-3 REDIP-JICA, REDIP-P and REDIP-G のユニットコスト**

(2007 年データに基づく。通貨単位は、100 万ルピア)

		REDIP-JICA *1	REDIP-P (中部ジャワのケース)	REDIP-G
支援対象数	TPK	65      (10.28%)	12      (33.33%)	23      (7.08%)
	学校	567      (89.72%)	24      (66.67%)	302      (92.92%)
ブロックグラント配賦額	TPK	JICA    1,113	30	450
		県        831		
	計        1944			
	学校	JICA    6,393	120	10,000
県        5,570				
計        11963				
研修やソーシャライゼーション *2		JICA    426	124	1,500
		県        225		
		計        650		
コンサルタント		1693 (20 名)	181 (JICA から2名)	120 (教育省から1名)
TPK にかかる総費用		2,185	132	565
学校にかかる総費用		14,065	324	11,505
TPK へのブロックグラント平均額		29.91	2.50	19.57
学校へのブロックグラント平均額		21.10	5.00	33.11
TPK のユニットコスト		33.61	10.98	24.55
コンサルタント費用を除いた TPK のユニットコスト		30.94	7.54	19.93
学校のユニットコスト		24.81	13.48	38.10
コンサルタント費用を除いた学校のユニットコスト		22.13	8.44	37.73
対象地域		ビトゥン市(北スラウェシ州)、ブレベス県、プカロンガン県(以上、中部ジャワ州)、セラン県、パンデグラン県(以上、バンテン州)	レンバン県、テガル県、スマラン県、スラゲン県、プロラ県(いずれも中部ジャワ州)	ボゴール県、プカシ県(以上、西ジャワ州)、タンゲラン県(以上、バンテン州)

対象となる学校	対象郡のすべての学校	対象郡ごとに2つの普通公立学校	対象郡の恵まれた学校(国家標準学校、標準以上の学校、富裕層向け私立校、インターナショナルスクール)以外のすべての学校
配賦額決定基準	生徒数、学校の場所、テルブカの有無などの数式に基づく	固定	TPKについては学校数に応じて2,500万、2,000万、1,500万の3段階。学校についてはパケット方式(1パケットは2,500万)
グラントの使途	活動	活動	施設改善と活動
期待される効果	教育の質、学校運営の改善	教育の質、学校運営の改善	アクセスの改善、加えて質、学校運営の改善

\*1 JICAの支援額についてのデータは2006年9月から2007年7月分で算出。

\*2 セラン県とパンデグララン県の教育局による負担額は除外してある。

#### 4-4 インパクト

本案件のインパクトは、上位目標の達成度やポジティブなインパクトの創出という観点から非常に高いと判断される。

##### (1) 上位目標の達成度

上位目標	プロジェクト対象県/市の中学校教育のアクセスと質が向上する。
指標	1. (各県における)中学校就学率と中退率が改善される。 2. 教育の質の向上を測る主な指標(生徒の学力、教員の能力、学校経営等)が向上する。

REDIP 専門家チームによる2008年2月時点の状況の調査結果は以下のとおりである。

指標1. (各県における)中学校就学率と中退率が改善される

各県の教育統計に基づいて算出した、各県の総就学率、純就学率、中退率の推移は表4-4のとおりである。多少の波はあるものの、就学率・中退率とも改善の傾向にある。

パンデグララン県 REDIP 郡の就学率の伸び率は Non-REDIP 郡より大きい。セラン県では REDIP 郡と Non-REDIP 郡に大きな差は認められない。表4-5にサンプル校を対象とした質問票調査より算出した中退率の推移を示す。

継続県であるビトゥン市、中部ジャワ州のブレベス県、プカロンガン県で中退率は減少しているが、同じ中部ジャワ州の統制グループ(テガル県、ブアラ県)もほぼ同様に減少している。新規県をみると、バンテン州統制グループ(セラン県、パンデグララン県の Non-REDIP 校)に大きな変化がない一方で、セラン県では減少し、パンデグララン県では逆に増加している。



このように、就学率と中退率の改善と REDIP との明確な因果関係は、統計を見る限り断定できない。しかし、TPK へのインタビュー調査を実施した REDIP 対象郡（サンプル数：18）では、REDIP 実施以降、郡全体の就学率の上昇、中退率の減少、郡外の中学へ進学する子供の減少がみられ、それらは REDIP の効果であるという意見が多く聞かれた。

**表 4-4 各県の総就学率、純就学率、中退率の推移 2003 年から 2007 年**  
総就学率

県／市	年	2003	2004	2005	2006	2007
ビットウン		NA	NA	90.4%	85.7%	89.1%
ブレベス		54.1%	NA	65.2%	60.8%	62.6%
プカロンガン		NA	60.3%	76.7%	76.6%	79.7%
セラシ	REDIP郡	NA	NA	68.6%	73.9%	73.9%
	Non-REDIP郡	NA	NA	64.2%	66.1%	71.6%
パンデグラシ	REDIP郡	NA	70.6%	66.8%	81.9%	87.2%
	Non-REDIP郡	NA	41.4%	42.7%	47.7%	64.4%

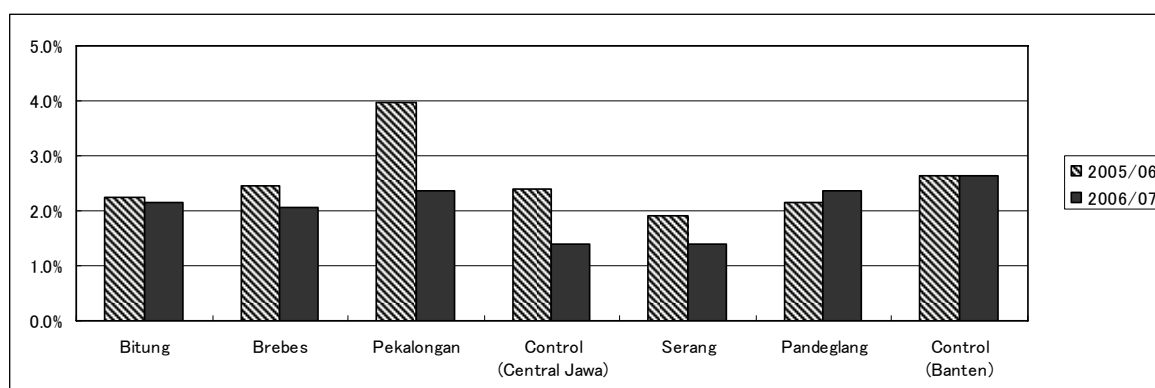
純就学率

県／市	年	2003	2004	2005	2006	2007
ビットウン		NA	NA	66.1%	63.0%	67.7%
ブレベス		40.7%		49.4%	46.8%	48.4%
プカロンガン		NA	45.2%	58.7%	75.0%	75.5%
セラシ	REDIP郡	NA	NA	52.3%	61.6%	58.4%
	Non-REDIP郡	NA	NA	51.2%	53.5%	56.6%
パンデグラシ	REDIP郡	NA	52.0%	47.0%	67.9%	66.6%
	Non-REDIP郡	NA	33.2%	32.1%	38.3%	49.3%

中退率

県／市	年	2003	2004	2005	2006	2007
ビットウン		NA	NA	1.8%	1.4%	1.3%
ブレベス		1.7%	NA	2.4%	1.9%	1.2%
プカロンガン		NA	2.3%	2.5%	2.0%	1.9%
セラシ	REDIP郡	NA	NA	0.9%	3.7%	1.0%
	Non-REDIP郡	NA	NA	1.1%	3.8%	0.9%
パンデグラシ	REDIP郡	NA	1.1%	1.5%	0.5%	NA
	Non-REDIP郡	NA	2.5%	2.8%	0.8%	NA

**表 4-5 サンプル校の中退率の推移、2005/06 年と 2006/07 年**



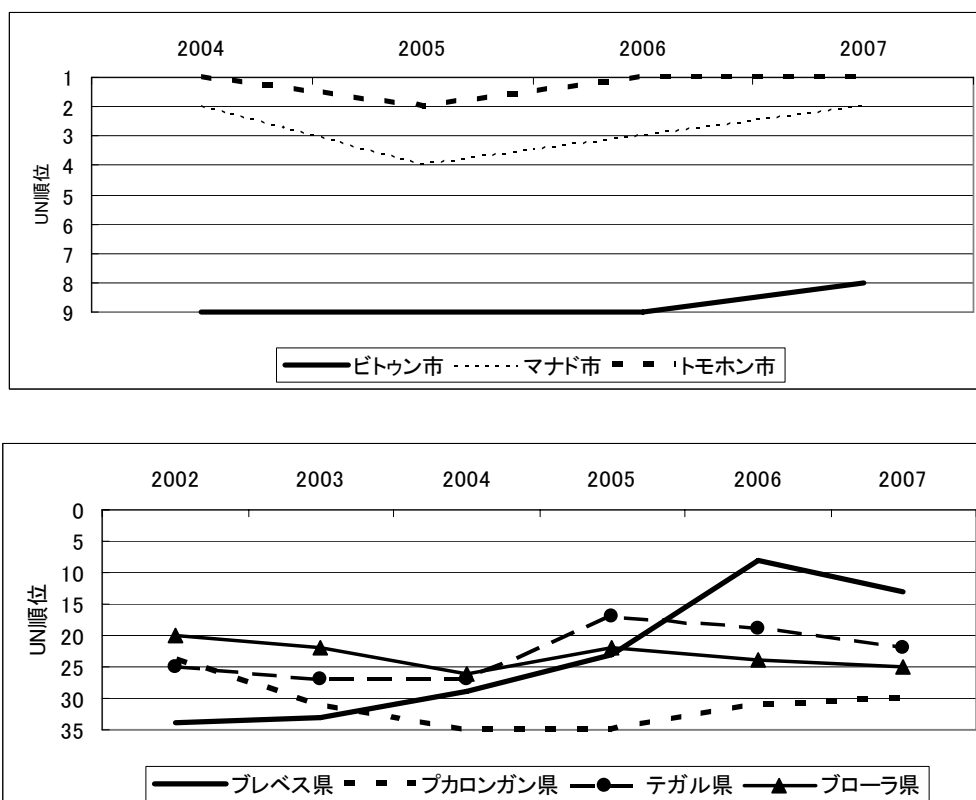
指標 2. 教育の質の向上を測る主な指標（生徒の学力、教員の能力、学校経営等）が向上する

- 生徒の学力

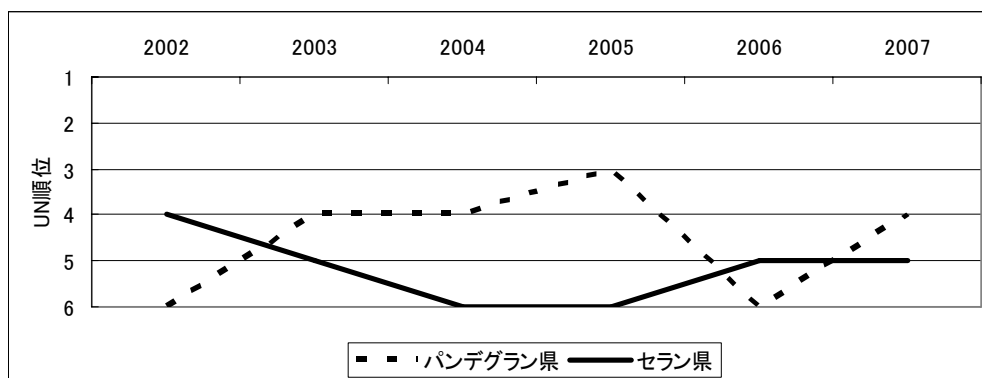
全国統一卒業試験（UN）の、県/市別平均点と、その州内での順位の変化をもって REDIP の生徒の学力に与える影響を推し量る。ただし、この UN には様々な問題があり、教育の質を測る指標として使うことに懸念と批判があることを付記する<sup>8</sup>。

表 4-6 に示すとおり、ビトゥン市の UN 順位は北スラウェシ州内において一貫して最下位の 9 位であったが、2007 年は 8 位に上昇した。中部ジャワ州では、ブレベス県は 2007 年を除き一貫して上昇傾向にある。プカロンガン県は 2005 年まで低迷していたが、その後緩やかではあるが上昇している。エンドライン調査時に統制県に選んだ同州のテガル県とブローラ県の順位が近年下降傾向にあるのと対照的に、REDIP2 県が上昇傾向にある点は興味深い。セラン県とパンデグララン県は、REDIP 実施後初めての UN であった 2006 年から 2007 年にかけての順位は現状維持あるいは上昇している。この 2 県は REDIP 実施期間がまだ短いため、今後の推移を注視する必要がある。

表 4-6 全国統一卒業試験 (UN) の各州内における順位の推移



<sup>8</sup> JICA 専門家チームは、エンドライン調査の一環として REDIP の生徒の学力に対するインパクトを測定することを目的に TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Study) と呼ばれる数学と理科の到達度調査を、REDIP 実施校から 69 校、REDIP を非実施校（統制校）から 24 校をそれぞれランダムに選んで、3 年生を対象に実施した。サンプル数は、新規対象地域の学校から 813、継続地域の学校から 1,138、統制校から 253 であった。本事業の協力機関である東京工業大学牟田研究室は、TIMSS 結果データの分散分析と多重比較を行った。分析結果は、継続校の生徒の能力値は新規校、統制校に比べて統計的に有意に高いことを示している。しかし新規校と統制校の間には有意な差は見られなかった。これは、学力に対する REDIP の効果の発現には一定の期間を要することを示唆していると考えられる。



フィールドコンサルタントによるインタビュー調査結果では、UN スコアと合格率の上昇が REDIP の効果として挙げられていると同時に、生徒の能力の向上を測るものとして学業以外のものも評価を受けている。例えば、スポーツ・文化活動での成果、ライフスキル（縫製、食品加工、コンピューターなどの技能）の取得、素行面の改善（規律正しくなった、親の言いつけを守るようになった等）などである。

#### ● 教員の能力

フィールドコンサルタントによるインタビュー調査では、REDIP 実施により教員の意欲が増し、授業能力が向上したという意見が非常に多く寄せられた。これは、表 4-7 に示す生徒に対する質問票調査での教員について尋ねている設問への回答結果や、表 4-8 に示す教員への質問票調査での自分の授業についての自己評価の結果からも裏付けることができる。

**表 4-7 生徒に対する教員についての質問票調査結果**

設 問		尺 度		
a) 先生は（教える）教科についての知識を十分有している。		1. Strongly disagree		
b) 先生は授業で教材を活用している。		2. Disagree		
c) 先生は生徒が授業を理解しているかどうか確認してくれる。		3. Hard to say		
d) 先生は生徒が授業で質問をするよう促してくれる。		4. Agree		
e) 先生は教え方がうまい。		5. Strongly agree		
結 果：合計点の平均		(合計点の範囲：5-25)		
県／市	2年前	現在	差	
ビトゥン県	19.16	21.41	2.25	
ブレベス県	18.95	20.42	1.47	
プカロンガン県	19.02	20.14	1.12	
中部ジャワ州統制グループ	19.92	20.91	0.99	
セラン県	19.03	20.39	1.36	
パンデグララン県	18.80	20.22	1.42	
バンテン州統制グループ	19.06	20.29	1.23	

表 4-8 教員に対する自分の授業についての質問票調査

設 問				
a) あなたの授業パフォーマンスを評価してください。 b) 私は授業で教材（地図、地球儀、模型、写真等）を活用する。 c) 私は授業で視聴覚機器（テープレコーダー、テレビ、プロジェクター等）を活用する。 d) 私は授業計画を準備する。 e) 私は授業の前に活動（グループ、ペア、個人等）に応じた座席のアレンジを考える。 f) 私は授業で使うための教材（ワークシート、模型、チャート等）を工夫して作る。 g) 私は授業の後、生徒の理解度をチェックする。 h) 私は定期的に生徒の理解度を評価する。 i) 私は授業の後、生徒の理解度をチェックする。自分の教え方について振り返る。 j) 私は生徒に対する評価を時折見直す。				
結 果：合計点の平均（合計点の範囲：10-50）				尺 度（設問a)の尺度） 1. Strongly disagree (Very bad) 2. Disagree (Bad) 3. Hard to say (Normal) 4. Agree (Good) 5. Strongly agree (Very good)
県／市	2年前	現在	差	
ビットゥン県	35.93	39.98	4.05	
ブレベス県	32.68	37.63	4.96	
プカロンガン県	33.83	36.94	3.11	
中部ジャワ州統制グループ	33.89	36.07	2.18	
セラン県	33.53	37.51	3.97	
パンデグララン県	32.52	36.70	4.19	
バンテン州統制グループ	32.83	35.83	3.00	

2年前と比較して、REDIP 対象地域のプラスの変化の方が統制グループそれより大きく、全体として教員のパフォーマンスは REDIP 県の方がより向上しているといえる。したがって、REDIP は教員の能力の向上に一定のインパクトがあったと考えられる。

#### ● 学校経営

フィールドコンサルタントによるインタビュー調査では、REDIP の効果の一つとして学校経営の改善が多く関係者より挙げられ、その意見の中には「学校経営のプロセスがより民主的となり、透明度が高まった」という表現がみられた。この評価は、教員および校長を対象とした質問票調査の結果（表 4-9、表 4-10）からも裏付けることができる。

2年前と比較して、REDIP 県のプラスの変化の方が統制グループのそれより大きく、全体として学校経営のあり方は REDIP 県の方がより向上しているといえる。したがって、REDIP は学校経営の向上に一定のインパクトがあったと考えられる。

以上のエンドライン調査結果から、結論としては、アクセス面について就学率と中退率はともに改善しているものの REDIP とこれらの因果関係を断定することはできない。しかしながら、インタビュー調査は、就学率、中退率の改善は REDIP の効果であるとの意見が多いことを示している。

質的な側面について生徒の学力は、全国統一卒業試験（UN）の結果によると、ブレベス県は中部ジャワ州 35 県・市のなかで 2002 年は 34 位だったのが、2006 年には 8 位、2007 年には 13 位となり大幅に改善された。しかし、他の継続地域（ブレベス市、プカロンガン県）の UN 結果はほぼ現状維持であり、対象地域全体を見る限り REDIP の影響を断定することはできない。教員の能力、学校運営については、調査結果から REDIP によって教員の能力、やる気ともに改善し、学校運営についても透明性、説明責任が向上したことが明らかとなった。上位目標の指標は今後のモニタリングが必要である。

表 4-9 教員に対する学校経営についての質問票調査結果

設 問				
a) 校長は学校経営（方針や計画の策定、会議等）においてリーダーシップを発揮している。 b) 校長は教職員が学校経営に参加することを後押ししている。 c) 私は学校の方針や計画の策定に参加している。 d) 私は学校の会議に積極的に参加している（質問をする、情報共有をする、問題点を明らかにする、反対意見を言う等）。 e) 私の学校では、教員研修は最も重要視されるものの1つである。 f) 私は学校で、定期的に他の教師と教え方についてのアイデアや教材について情報共有したり議論したりする。 g) あなたは学校開発計画の策定に参加していますか？ h) あなたは学校予算がどのように使われているか知っていますか？あるいはその情報にアクセスできますか？				
結 果：合計点の平均（合計点の範囲：8-38）				尺 度（設問g）の尺度）
県／市	2年前	現在	差	1. Never (Not involved) 2. Seldom (A little involved) 3. Sometimes (Very much involved) 4. Often 5. Always
ビトゥン県	28.98	31.68	2.71	
ブレベス県	25.78	28.77	2.99	
ブカロンガン県	25.07	26.72	1.64	
中部ジャワ州統制グループ	24.40	25.67	1.28	
セラン県	26.86	29.54	2.68	
パンデグララン県	26.13	28.68	2.55	
バンテン州統制グループ	26.19	27.80	1.61	

表 4-10 校長に対する学校経営についての質問票調査結果

設 問				
a) わたしは学校の方針やプログラムの策定において全ての教師を巻き込んでいる。 b) わたしは学校の方針やプログラムの策定において全ての職員（非教員）を巻き込んでいる。 c) わたしは学校での会議において教職員が質問したり、情報共有をしたり、問題点を明らかにしたり、反対意見を述べたりできる雰囲気をつくっている。 d) 全ての教職員が職能開発の機会を持っている。 e) 学校内でのコミュニケーションは、効果的で、正確に、的確に、タイミングよく行われている。 f) 学校の教職員は学校開発計画の策定に参加していますか？ g) 学校委員会は学校開発計画の策定に参加していますか？				
結 果：合計点の平均（合計点の範囲：7-31）				尺 度（設問f, g）の尺度）
県／市	2年前	現在	差	1. Never (Not involved) 2. Seldom (A little involved) 3. Sometimes (Very much involved) 4. Often 5. Always
ビトゥン県	26.14	28.86	2.71	
ブレベス県	26.09	28.78	2.70	
ブカロンガン県	24.85	28.05	3.20	
中部ジャワ州統制グループ	26.13	28.00	1.88	
セラン県	24.72	27.79	3.08	
パンデグララン県	24.59	27.89	3.30	
バンテン州統制グループ	24.89	27.11	2.22	

## （2）ポジティブなインパクト

REDIP-G の開始、基礎教育政策への影響、他の学校補助金への影響、宗教中学校の改善という 4 つのインパクトが見られた。

# ① REDIP-G の開始

最も重要でポジティブなインパクトは 2005 年に国民教育省が開始した REDIP-G である。国民教育省初中等教育運営総局は REDIP をコミュニティベースの学校運営のモデルとして採択し、REDIP-G（後ほど PSBM/REDIP-G）という名称で 2005 年にジャカルタ近郊の 3 県（バンテン州タンゲラン県、西ジャワ州ボゴール県、ブカシ県）の 9 郡の 126 校の規模で始めた<sup>9</sup>。REDIP-G の目的は、REDIP モデルが既存の教育システムにおいてどの程度機能するかを検証することである。学校は REDIP-G の実施を歓迎しており、2008 年には対象県は同じであるが、23 郡の約 300 校に拡大される予定である。REDIP-JICA と REDIP-G の類似点、相違点は表 4-11 のとおりである。

表 4-11 REDIP3 と REDIP-G との比較

	RRDIP 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、学校のエンパワーメントというアプローチとコンセプトは両者に共通するものである。	
対象	すべての学校（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（ただし 2008 年からイスラム中学校への支援はしない）
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、教育の質の改善と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～評価までの一連のマネー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 250 万ルピア）
キャパシティデ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。	国民教育省に専属のコンサルタントが 1 人配属されている。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）のキャパシティデベロップメントを実施。
今後の課題	両者ともに、県教育行政官のキャパシティデベロップメントが今後の課題である。	

出所：「REDIP 中間評価報告書」（2006 年）を一部修正

<sup>9</sup> PSBM は、インドネシア語で「コミュニティ参加型学校改善施策」を意味する言葉の頭文字である。施策名にはインドネシア語を用いるという国民教育省による方針に基づき、REDIP-G に PSBM が追記された。

## ② 基礎教育政策への影響

表 4-12 が示すとおり、REDIP と類似した案件が、アジア開発銀行（ADB）や世界銀行、オーストラリア国際開発庁（AusAID）、UNICEF、UNESCO、米国国際開発庁（USAID）によって支援されてきた。終了時評価チームによるインタビューにおいて、アジア開発銀行の担当者は、同行が 2001 年に始めた基礎教育分権化（Decentralized Basic Education: DBEP）のアプローチと REDIP のそれは、ボトムアップの学校運営、郡レベルへの介入といった点で類似点があることを認めつつも、その要因は REDIP1、2 の影響によるものではなく、当時のインドネシア政府の分権化政策の影響であると回答している。REDIP に類似したアプローチを採用している他のドナーについても同様であろうとも述べている。

一方、DBEP の形成にかかわっていた国民教育省の中等教育局長は、DBEP の形成ならびに UNICEF/UNESCO による Creating Learning Communities for Children (CLCC) という事業の形成にも REDIP フェーズ 1、2 は影響を与えたとの認識を示している。さらに、国民教育省および宗教省の強いオーナーシップのもとで 2008 年度中に策定される基礎教育開発計画である、基礎教育キャパシティ信託基金（Basic Education Capacity Trust Fund: BEC-TF）とセクター・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）（世銀プロジェクト）は、REDIP のアプローチを取り入れる予定であると述べている。REDIP という名称は消えるかもしれないが、学校や郡のエンパワーメントという REDIP の考えは、インドネシアの教育政策に今後も位置づけられ、REDIP は国民教育省の今後の計画のレファレンスモデルとなるとの見解を示している。また国民教育省は、他ドナーに対して新規事業形成にあたっては REDIP のアプローチを採用するように勧めている。

したがって、REDIP のアプローチは、インドネシア政府の基礎教育開発計画に融合される見込みであり、これによって、今後も REDIP は他のドナーの基礎教育プログラムにも影響を与えることが予測される。

表 4-12 REDIP と類似したアプローチを採用した他ドナーによる案件

ドナー	案件名	開始年	終了年	援助額	援助形態
ADB	Decentralized Basic Education (DBEP)	2001	2008	\$100 mill	ローン
World Bank	Sumatra Basic Education Project	1999	2006	\$74,600,000	ローン
AusAID	Indonesia Australia Partnership in Basic Education (IAPBE)	2004	2007	A\$9.7 mill	グラント
	Indonesia Australia Partnership for Basic Education (AIPBEP)	2006	2009	A\$200 mill	グラント
UNICEF/ UNESCO	Creating Learning Communities for Children (CLCC)	1999	2006	\$200,000 per agency plus contributions from NZAID and AusAID	グラント
USAID	Managing Basic Education (MBE)	2003	2007	\$10 mill	グラント

### ③ 他の学校補助金への影響

BOS は学校へのアクセスや公平性を改善するための運営補助金である<sup>10</sup>。REDIP の会計報告の透明性の高さは、国民教育省、宗教省による BOS を含む他の学校補助金に対してポジティブな影響を与えた。REDIP の経理管理、会計報告の研修を受けた校長や学校職員は、BOS 資金の管理についても適切に行うことができ、REDIP と同様の会計報告フォーマットを使って行っている。さらに、REDIP 対象校では、REDIP のブロックグラント、BOS 等の学校補助金、コミュニティからの寄付を含むすべての収入とその使途を明らかにした会計報告を行っており、これは学校の中期改善計画、年次計画にも反映している。また学校の収入全体の会計報告、活動報告を学校の掲示板に掲示し、透明性と説明責任を確保している学校もある（合同評価報告書 Annex-7 参照）

### ④ 宗教私立校（マドラサ）へのインパクトおよび教育局と宗教事務所の関係への影響

REDIP のアプローチの特徴の一つがすべての種類の学校を平等に支援することである。これは、主にコミュニティからの寄付に頼り、財政難に苦しんでいた宗教私立校のアクセスや質の改善をもたらした。したがって、REDIP の宗教私立校に対するインパクトは、資金や人材面で比較的豊かである普通校や宗教公立校よりも大きかった。たとえば、終了時評価調査チームが訪問した、ボゴール県のある宗教私立校では、REDIP によって不十分であった教科書、スポーツ・音楽機材、本の改善が行われたこと、雨漏りしていた教室の屋根が補修されたことが確認された。また、同校の退学率は 2003 年の 5% から 2007 年の 0% に減少し、就学者数は同じ期間に 200 人名から 384 人に増加したことも確認された。

すべての中学校を平等に支援するというアプローチは、県教育局と県宗教事務所（宗教省の県レベルの行政機関）の間の関係にもインパクトを与えた。縦割り行政の弊害により、REDIP 以前は両者の間は遠かったが、REDIP の KIT チームとして一緒に働く過程で、両者の間のコミュニケーション、協力関係は大幅に改善された。たとえば終了時評価調査のインタビューに対して、KIT メンバーであるプカロンガン県の宗教事務所の職員は、REDIP によって県教育局との心理的な距離は非常に近くなったと回答している。

## （５）ネガティブなインパクト

ネガティブなインパクトは特に認められない。

## ４－５ 自立発展性

自立発展性は、制度面、財政面、人材・技術面の観点から**非常に高い**と判断される。ただし、協力期間終了時まで、KIT メンバー、指導主事、ローカルファシリテーター（プカロンガン県、ブレベス県）に対する能力強化の努力は必要である。本節では各観点からの自立発展性を検証した後、各県・市、州、国民教育省の REDIP の将来計画を整理する。

<sup>10</sup> BOS とは国会教育省と宗教省が共同で 2005 年から始めた新しい学校補助金制度である。補助金は州・県政府からのデータをもとに国庫から学校の口座に直接送金される。国内のすべての小中学校（普通校、宗教校、公立、私立）が対象で、配賦額の年額は、小学校が生徒 1 人あたり 235,000 ルピア、中学校が生徒 1 人あたり 324,500 ルピアである。生徒数の多い学校が受け取る金額は大きくなり、REDIP で配賦しているグラントの数倍から 10 倍程度に上る学校もある。使途は基本的に「経常経費」に限られるが、かなり自由度がある。BOS の補助金を受ける学校は、保護者から入学金、教科書代、副教材代、学校維持補修費、教員手当、試験代、生徒活動費を徴収してはならないと規定されている。



## （１）制度面

### ● 国レベル

新国家教育開発戦略計画（National Education Development Strategic Plan 2005-2009）では、学校のガバナンス、説明責任、イメージがインドネシアの学校教育の主要課題とされている。これらの課題に対して学校をベースとする運営、住民参加は有効であるので、REDIP は国民教育省の政策と合致している。政策ニーズとの合致は、REDIP の自立発展性の重要な前提である。さらに国民教育省担当官へのインタビューによると、インパクトの検証において述べたとおり、REDIP の主要なコンセプトは、他のドナーによるプログラムに反映されるだけでなく、同省自身のプログラムにも反映されることになる。言い換えれば、REDIP は同省の今後の政策、プログラムに統合されていくことになり、制度面の自立発展性は保証されていると判断される。

### ● 県レベル

継続地域であるビトゥン市、ブレベス県、プカロンガン県は以下の要因により現状の実施メカニズムである KIT や TPK を維持すると判断される。第一の要因は、地方政府の規則や地方の社会・文化・経済的状况を反映させた REDIP Mandiri ガイドラインの開発と採択である。注目されるべき点は、2008 年 2 月に首長による署名つきで大々的に発表されたブレベス、プカロンガン県のガイドラインで、行政的に正式に位置づけられていなかった TPK が REDIP の郡レベルの実施機関として正式に承認されたことである。ローカルファシリテーターについては、ガイドラインの採択によって彼ら・彼女らの ID カードが県教育局によって発行されることになっている。ビトゥン市は 4 月に REDIP Mandiri ガイドラインを発表する予定である。

第二の要因は、REDIP モデルが 3 県/市の中期開発計画（RENSTRA）に取り入れられたことである。これは REDIP が地方政府の教育開発計画に融合されたことを意味し、REDIP 事業の予算確保の根拠となる。REDIP という名称は、RENSTRA には見られないが、REDIP のアプローチ、要素である住民参加を伴うボトムアップによる学校運営、質の改善のためのブロックグラントは、明確に RENSTRA の中で述べられている。ただし、RENSTRA は通常、首長が選挙で選出されるごとに改定されるので、今後も県・市教育局は、政治リーダーに対するアドボカシーを継続するとともに、RENSTRA の評価、改定プロセスを注視していく必要がある。

新規地域であるセラン県、パンデグララン県は、県教育局内に KIT が計画どおりの時期に設立され、教育局や宗教事務所から適切な人材が配置された。パンデグララン県の KIT は、APBD（県政府予算）による REDIP を開始し<sup>11</sup>、REDIP-JICA を参考にして、REDIP 専門家チームの協力によってそのためのガイドラインを作成した。両県ともに REDIP を担当する指導主事を計画どおり配置した。フィールドコンサルタントや REDIP 専門家チームは主に OJT を通じて彼ら・彼女らの研修を行ってきた。しかしながら REDIP の自主運営のためには、指導主事や KIT メンバーの能力強化支援が必要とされている。

### ● 州レベル

●

---

<sup>11</sup> APBD とは、州・県政府予算のことで、財政助成、社会助成、活動経費で構成されている。活動経費は、州・県がブロックグラント的に教育予算として活用することが可能であり、この枠内で REDIP 予算を確保している。

北スラウェシ州、中部ジャワ州ともに REDIP を州の中期開発計画（RENSTRA）に融合済みである。両州の教育局の役割に共通しているのは、REDIP の調整、ソーシャリゼーションを通じた普及、研修である。さらに中部ジャワ州教育局は、RENSTRA の枠組みに沿って独自に REDIP を拡張している。

新規地域については、バンテン州リエゾンチーム（PLT）は、独自に REDIP-P の実現に向けて努力している。レバック県の対象学校、TPK での REDIP 活動を推進する PLT を支援するために REDIP 専門家チームは 2 人のフィールドコンサルタントを配置している。バンテン州は比較的新しくできた州であるため、PLT は有能な人材の不足にいまだに直面しており、今後も州教育局の能力強化支援は必要である。

## （２）財政面

### ● 県・市レベル

表 4-13 が示すように、県・市政府はブロックグラントの配賦額の負担率をミニッツで合意されたとおり年々増加してきた。

**表 4-13 県・市によるブロックグラントの負担率**

	1 年次	2 年次	3 年次	4 年次
ビトゥン市	100%	100%	100%	100%
ブレベス県	46.4%	60.8%	80.7%	100%
プカロンガン県	40.0%	60.1%	81.0%	100%
セララン県	－	0%	3.9%	26.7%
パンデグララン県	－	5.3%	8.8%	22.9%

ビトゥン市、ブレベス県、プカロンガン県は、首長、議会などのステークホルダーによる強力な支援によって REDIP 予算を計画どおり確保している。透明性、説明責任を確保した会計管理・報告システムも維持している。ブレベス県とプカロンガン県の教育局は、普通中学校、宗教中学校、TPK に対して問題なくブロックグラントを配賦できる。しかし、ビトゥン市教育局は内務省通達という制約を克服して、ブロックグラントを遅延なく配賦するためには、他の地方政府機関との調整を行う必要がある。

セララン県、パンデグララン県は、初年度から REDIP 事業のソーシャリゼーションやモニタリングのための予算確保に成功した。両県政府は 2008 年度には APBD 資金を活用した REDIP のための予算を 2008 年に確保した。両県の KIT は現在どのようにして学校や TPK へのブロックグラントを配賦できるかについて調整中である。APBD 資金による REDIP は既に県の計画の年次計画に盛り込まれており、今後 RENSTRA にも融合されることが期待されている。

### ● 州レベル

北スラウェシ州教育局は、REDIP に対する州政府の強いサポートにより、ビトゥン市以外の市や県に REDIP を普及するための予算を 2007 年度は確保し REDIP 普及セミナーを実施した。2008 年度においても同等の予算を確保できる見込みである。中部ジャワ州教育局にも州政府の強力なサポ

ートがあり、REDIP 拡張のための予算を 2007 年度は確保し、州内の 5 県において REDIP 活動を実施した。2008 年度においても同等の予算要求をしている。バンテン州政府は、対象 2 県で REDIP をモニター、評価するための PLT の予算を 2006 年から確保した。その結果、REDIP は量的、質的に中等教育を改善するために有効であるとの評価を得たため、同州教育局はレバック県で州政府予算による REDIP を独自にレプリカすることを決定し、2007 年より REDIP-P 実施のための予算を確保した。REDIP-P は既に同州の RENSTRA（2007-2012 年）に融合されている。

### （３）人材・技術面

#### ● 県・市レベル

継続地域の KIT メンバーは総じて REDIP の運営、学校と TPK のファシリテーション、ステークホルダーに対するソーシャライゼーションに関して十分な知識と技能を備えている。残された課題は地域によって異なる。ビトゥン市では指導主事の能力が不十分な面があるが、これは長年にわたる REDIP 実施プロセスで培われた強力なチームワークによって解決可能であることが確認された。ブレベス県の KIT は指導主事とローカルファシリテーターとの間の効果的な連携を構築中である。プカロンガン県は REDIP 担当の指導主事を増員するとともにローカルファシリテーターを配置している。中部ジャワ州では指導主事とローカルファシリテーターの能力強化が協力期間中継続される必要がある。

新規地域のセララン、パンデグララン両県とも十分なスタッフの KIT が設立された。しかし、より効果的な活動、透明性の高い運営のためには KIT メンバーの能力強化が必要とされている。

#### ● 州レベル

北スラウェシ州教育局は、REDIP 普及のためビトゥン市教育局と協力している。同州には 10 年間にわたる REDIP 実施により、研修や普及に活用すべき多くのリソースパーソンが確保されている。中部ジャワ州教育局も REDIP 普及のためにブレベス、プカロンガン両県教育局やフィールドコンサルタントと協力している。中部ジャワ州の人材に関する唯一の懸念は、州教育局において REDIP を担当する職員が十分とはいえないことである。バンテン州教育局の人材面の状況は、同州の 2 県の状況と同様である。さらに PLT の今後の課題として、実施されているさまざまな REDIP（REDIP-JICA、REDIP-G、REDIP-P）を調整し、これらの方向性を一致させることがあげられる。

#### ● 学校と TPK

終了時評価チームは、訪問したすべての学校と TPK の強いコミットメントとオーナーシップを確認した。教育改善のための効果的な活動実施のために、参加型計画立案、開かれた運営、明瞭な会計、説明責任の保証を学校と TPK は継続している。県政府による強力なサポートのもと、学校委員会、TPK メンバー、コミュニティは REDIP の継続に強い意欲を示している。また継続地域の 3 県・市の TPK は既に制度化済みである。

### （４）各レベルの将来計画

各レベルにおける REDIP モデルの将来計画を表 4-14 に整理した。

表 4-14 REDIP 実施・普及の将来計画

県・市政府レベル	
ビトゥン市	すべての普通中学校、宗教中学校、すべての TPK を支援するという現状のプログラムを継続。
ブレベス県	すべての普通中学校、宗教中学校、すべての TPK を支援するという現状のプログラムを継続。
プカロンガン県	すべての普通中学校、宗教中学校、すべての TPK を支援するという現状のプログラムを継続。
パンデグラ県	2007 年に APBD 資金による REDIP を 6 郡で開始。REDIP-JICA のガイドラインを APBD 資金による REDIP のために活用しており、今後県内すべての郡に拡張する予定。
セラン県	2007 年に APBD 資金による REDIP を 5 郡で開始。REDIP-JICA のガイドラインを APBD 資金による REDIP のために活用しており、今後県内すべての郡に拡張する予定。
州政府レベル	
北スラウェシ州	すべての県・市を対象に REDIP のための普及を実施し、県・市教育局に対して REDIP モデル実施のための技術支援を行う予定。
中部ジャワ州	各県につき 2 つの TPK と 4 つの学校を対象に、現在の 5 県から 5 年後の 2012 年には 33 県に拡張する。ブレベス県、プカロンガン県の元フィールドコンサルタントや県教育局職員などのリソースパーソンを活用する。
バンテン州	2007 年にレバック県の 5 郡を対象に REDIP-P を開始した。REDIP-P の実施のための 2008 年度予算も既に確保している。REDIP-P のガイドラインを REDIP-JICA のそれに準拠して作成した。レバック県はインドネシア国におけるもっとも基礎教育普及の遅れた県であることから同県に対する集中的な支援を今後数年継続する予定。
中央政府レベル	
国民教育省	REDIP-G 実施のために、2007 年度の 400 パケット分と比して 250% 増の 1,000 パケット分の予算を 2008 年度は確保し、南スラウェシ州、中部ジャワ州、西ジャワ州に拡張する予定。対象県・市のすべての郡をカバーするために県政府とコストシェアリングを行う。中部ジャワ州、西部ジャワ州、南スラウェシ州の州教育局を通じて REDIP-G の普及を加速化させる。さらに、他ドナーの援助協調による基礎教育セクター・ワイド・プログラム (Basic Education Capacity (BEC) and Education System Improvement through Sector-Wide Approaches (SISWA)) に REDIP モデルを融合する意向を表明済み。

#### 4-6 結論

終了時評価にあたり、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。本調査団は「モデルサイトにおいて、地方教育行政は、REDIP モデルを土台として、地域の教育ニーズに対応した学校運営を推進するために必要な技術と財政的支援を（どの程度）提供できるようになったか」という評価設問を設定し、この点に着眼して調査を行った。本調査団はインドネシアの教育環境における REDIP 型プロジェクトの有効性と自立発展性の観点から調査を行い、結果としてこの評価設問が、現時点において技術的、組織的そして財政的な観点から大部分実

現されていることを確認した。

本調査団はまた、本プロジェクトがインドネシアの国家教育政策との整合性を保っており、かつ、中間評価調査時に改訂された PDM の活動、成果、プロジェクト目標は大部分達成されていることを確認した。特に、REDIP2 の対象地域(北スラウェシ州と中部ジャワ州)では各対象県により REDIP ガイドラインの策定・規定化や必要な経費の確保が実現され、財政的、組織的な自立発展性が非常に高いことが確認されており、これは特筆べきことである。本フェーズからの新規対象地域(バンテン州)では、県政府から支出されるブロックグラントの割合が、JICA と県政府の間で取り交わした合意文書に基づき増加傾向にあり、技術的には完全ではないものの、事業継続に対する先方の高いコミットメントが確認された。

しかし、REDIP をリファレンス(参照)モデルとすること、またこれを現地化することを考えるにあたってはいくつかの課題が残されている。他ドナーの援助プロジェクトにも REDIP のモデルが適用されていることに加え、REDIP-G、REDIP-P そして地方分権化予算による県版 REDIP が開始されている状況から、本モデルはこのアプローチがインドネシアの教育環境において主体的な学校運営の改善や地方教育行政のキャパシティデベロップメントに対して有効かつ持続可能なものであるという高い可能性を示している。モデルのさらなる地域拡大のために、地方教育行政のキャパシティデベロップメントの強化とモデルの品質保証メカニズムの構築が2つの重要な問題である。この問題を解決するためには、中央政府の役割は非常に重要であり、政策面やモニタリング・評価の面におけるさらなる技術支援が必要になるであろう。

約5カ月のプロジェクトの残り期間、日本人専門家と相手国カウンターパートはインドネシアの初中等教育の質改善のために、REDIP モデルを継続するための組織的な枠組みの確立や実現可能な水準で REDIP 型プロジェクトの現地化(特にバンテン州)を行うために、協力して取り組むことが期待される。

## 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 は特に対象地域レベルの教育行政官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の教育システムと人的リソースにより、適切に運営され普及されることを目指している。

評価調査により、中間評価調査以来、質を確保するための能力開発において目覚ましい進展があったことが明確になった。現時点において、学校レベルでの教育の質向上に貢献するために、REDIP モデルの普及は重要になっている。この点において、地方教育行政の継続的な能力開発と中央政府や州政府の役割を認識することが非常に重要になっている。

さらに、モデルの導入にあたっては、協力期間終了後においても、それぞれの地方において既存の教育行政システムの中に REDIP モデルがしっかりと統合されて、メカニズムが機能するように、異なる地域・組織の特殊性が十分に配慮される必要がある。

こうしたことを念頭において、本調査団は、協力期間内や協力期間終了後にモデルが完全に維持・定着するために、地域の教育事情に応じて質を確保するよう、プロジェクトの残り期間の活動は、継続的な能力開発とさらなる普及戦略支援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、実施強化が図られることが求められる。

#### (1) プロジェクトの残り期間（短期間での取り組み）

##### ① バンテン州の出口戦略開発の必要性

プロジェクトの終了までに、バンテン州では、現在のプロジェクト活動を継続・維持するための実現可能な出口戦略の策定が行われるべきである。出口戦略は県によって独自に実施されるべく財政的、組織的な計画を含む必要がある。県の教育開発計画（RENSTRA）もさらなる問題解決のために、REDIP モデルやモデル運用のための組織的な能力開発の強化をその内容に取り込むべきである。

##### ② 指導主事及びローカルファシリテーターのさらなる能力開発

中部ジャワ州ではローカルファシリテーターが配置され、彼らは当初指導主事が担うと期待されていた役割を引き継ぐことになっている。県教育局の技術的な持続性を確保するために、フィールドコンサルタントから指導主事やローカルファシリテーターへの技術移転は、学校と TPK のプロポーザル型の活動のある程度の質を伴った形で将来的に継続させるために重要な課題である。

##### ③ 州政府によるモデルの普及のためのさらなるファシリテーションの重要性

対象州の他県へ REDIP モデルを推進するために、州政府によるさらなる努力が必要かつ重要である。そのためには、州政府が全県に呼びかけて調整することやファシリテーションを行うための議論や対話の場を持つ必要がある。特に、北スラウェシ州では、州の規模が比較的大きくないことから全県へモデルを普及することは比較的に実現可能な状況にある。

#### ④ REDIP モデルの有効性をインドネシアの関連教育機関や他の援助機関へアピールすること

本調査の結果は、REDIP モデルのアプローチが、主体的学校経営の改善や地方教育行政の能力開発のために効果的かつ持続的なものである可能性が高いことを示しており、プロジェクトの達成度と成果は、プロジェクト終了までにワークショップやセミナーを開催したり、ドナー会合の場を利用したりして、関連するインドネシアの教育機関や他の援助機関に対して広く共有されるべきである。

### （２）プロジェクトの終了後（長期的な取り組み）

#### ① REDIP ネットワーク（REDIP フォーラム）の設立

異なる地域やレベル（県、州、国）に属する主要関係者間でグッドプラクティス、戦略、取り組んだ課題を共有することは、彼らの間で健全な競争原理や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、ネットワーク化やさらなる経験共有のための REDIP フォーラム設立などのように、定期的な会合を持つことにより、多様な手段による情報共有や相互学習が模索されるべきである。

#### ② 質を伴った形での現地化とさらなる普及

プロポーザル式活動の質を確保することは、REDIP 型プロジェクトの成功を握る鍵である。この点について、各レベル（学校、TPK、県など）の関係者が教育の質を改善するために活動できるように REDIP モデルの各サイクルに対して、最低限の基準を設けるべきである。現時点で、様々な種類の REDIP が、国民教育省、州政府そして県政府のイニシアティブで開始されている。JICA による REDIP は主体的学校運営改善や地方教育行政強化のための同様のボトムアップ型アプローチにとって、最低限の基準を備えた参照モデルとなるべきである。

#### ③ 主体的学校経営改善や地方教育行政強化のための国家戦略・政策及び中央レベルの REDIP モデルプロジェクトをモニタリングする機能の必要性

JICA による REDIP は REDIP-G、REDIP-P そして県版 REDIP の開始にインパクトを与えた。さらに、そのアプローチは現在、他ドナーによる主体的学校経営改善のための援助プロジェクトにおいても取り入れられている。この状況のなか、REDIP モデル普及のための国民教育省の役割はより重要になっており、モニタリングと評価に対する国民教育省の機能はよりいっそう重要になっている。他地域への普及や展開時に質を伴った REDIP モデルを維持するためには、国民教育省の能力や機能といったものが強化されるべきである。そのためには、開発援助機関からのさらなる技術援助が必要になっている。

### ５－２ 教訓

本調査により、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。これらは開発調査（REDIP1 と REDIP2）時代の経験も含まれたものである。特に本終了時評価では、REDIP のアプローチを有効性と自立発展性の面から教訓を結論づけることにする。

## （１）アプローチの効果

### ① 郡単位での TPK の形成と設立

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したとともに、対象郡内の学校間の連携、横の連携の強化にも貢献した。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拡大により、特にマドラサでの教育の質の改善に寄与した。また、郡という単位は地域特有の問題解決のためのコミュニティによる参画や共同活動を促すための適切な規模であったといえる。

### ② 中学校と郡に対する同時並行的な介入

REDIP では学校運営委員会と郡中学校開発委員会という 2 つのユニットに対して同時並行的にアプローチしている。同時に介入したことでスムーズにコミュニティの動員や学校教育の重要性を認識したコミュニティによる積極的な参加を導いたといえる。また、2 つのユニットに同時に介入することで、TPK と学校それぞれの活動において相乗効果を生み出し、さらなる効果を挙げたことがあげられる。

### ③ 対象郡の全中学校に対する一律な支援（選定されたパイロット校ベースの支援ではないこと）

REDIP の協力対象郡においては、国民教育省や宗教省傘下の公立学校や私立学校のすべての中学校（4 形態）や郡中学校開発委員会に協力を行っている。そのため、受益者側には、平等に支援を受けているという感覚を与え、それが、同じ郡内の学校間における交流事業や協力の活性化につながっている。また郡内全校に協力を行うことは、臨界点（クリティカルマス）を形成することにつながり、地方教育行政が州や県内の他地域へ普及するための新たな可能性を作り出している。

### ④ 多層にわたる関係者の巻き込みと、関係者間の役割と責任の明確化

本プロジェクトは関係する様々なレベルの関係者をプロジェクトの枠組みに多層的に参画させ、かつそれぞれの果たすべき役割と責任を明確にしている。

- 国民教育省（中央政府）：主体的学校経営のために国家政策の観点から REDIP を監督する。
- 州教育局：県によって実施される REDIP を監督し、活動を支援し、そして REDIP モデルを他地域へ普及するための計画を策定する。
- 県教育局：プロジェクト活動の実施全過程に主体的にかかわる。
- TPK：郡内の全中学校を調整し、ファシリテートする。

### ⑤ ボトムアップのニーズを支援したこと

REDIP では、学校と郡という最末端の単位にアプローチし、ボトムアップ（下から）のニーズに応えている。これによって、スムーズなコミュニティの動員とコミュニティの積極的な参加を実現させている。これは REDIP のアプローチが本当に生徒にとって必要である学校活動を民主的なプロセスを経て実現していることがその要因となっている。また、コミュニティの学校教育に対する重要性の認識を強固なものにし、学校改善のために寄付や労働力の提供などといった貢献を引き出し、積極的な行動を実現させている。



#### ⑥ プロジェクト実施のためのローカル人材の参画と地方行政との協働作業

REDIP 3 では、プロジェクト実施において、現地の人材を積極的に活用している。本プロジェクトはローカル人材の活用が技術協力のための効果的な手段であることを証明している。ただし、能力開発のためのファシリテーターとして効果的に現地のコンサルタントを活用するためには、彼らの役割が明確に定義されること、かつ重要な関係者によって共有される必要がある。それによって、協力期間終了後の自立発展性の課題が戦略的にプロジェクト実施中に関係者に取り組みられることになる。ローカルコンサルタントとカウンターパートが協働して活動するためのような仕掛けを設けることは、将来的な持続性やオーナーシップ醸成のためにも重要なことである。

#### ⑦ 透明性と説明責任の導入と実現

保護者や地域住民の学校活動に対する信頼を確保するために、あらゆる学校活動が透明性と説明責任を伴うことは重要である。REDIP の活動レポートや会計レポート作成のための研修により、適切に情報を開示できるようになることが、透明性を向上し説明責任を果たすために有効であることが示されている。

#### ⑧ ブロックグラントの投入

学校にて計画された活動を実行に移すために、ブロックグラントはコミュニティからのマッチングファンドや他の学校運営補助金と合わせて、最大限に活用されるべきである。ブロックグラントは学校活動を実現するためだけではなく、地方分権化の中で地方教育行政の OJT 活動的な意味合いを持ち重要な役割を果たした。ただし、ブロックグラントの投入を検討するにあたり、投入後の自立発展性を鑑みること、そして被援助国の社会経済的な状況や学校あたりの適切なグラント金額が慎重に計上・査定されることが前提条件である。

### （２）アプローチの自立発展性

#### ① 中央政府の役割と責任の明確化

インドネシアにおける国家的な教育改善政策に合致した形で REDIP 型アプローチを維持し、普及させるために、中央政府が一定の役割と責任を果たすことが重要である。現在の協力対象地域における活動の継続と将来的な対象地域の拡大にあたっては、中央政府は関係者に対して必要な措置や支援を行う必要がある。

#### ② ガイドライン策定と組織化

プロジェクトの自立発展性を確保するために、現地の特殊性に即した形で、独立したガイドラインを作成することによって出口戦略を立て、そのガイドラインが県や州の教育開発計画（RENSTRA や年間学校活動計画）に取り入れられることが肝要である。特に中長期的な視点では、こういったガイドラインが各対象県の県知事により公式に組織として認められることが必要である。

#### ③ 地方教育行政の能力開発

学校と郡単位の双方でボトムアップの活動を維持するために、地方教育行政による支援や協力は各活動を効果的に実施する上で重要である。そのためには、地方教育行政官の能力開発は必要不可欠である。彼らの積極的な支援があつてこそ、学校・TPK と地方教育行政間の良好な関係が構

築されていく。さらに、これは学校、TPK そして地域の人々からの信頼を得るための重要な要因である。

#### ④ 関係者への REDIP の有効性に関するアドボカシー

##### ○ 政治リーダーに対して

プロジェクト期間中に、REDIP 型プロジェクトの有効性に関する政治リーダーへのアドボカシーについて複数の成功例が見られた。政治関係者の関心を引き上げるためにも、REDIP 型プロジェクトの推進は地方政府のブロックグラントに対する財政確保を促進させるためにも不可欠であることが証明されている。本評価により、REDIP 現地化に向けて対象県や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ている。これはモデルの現地化を実現するためにも重要な要素である。

##### ○ コミュニティリーダーに対して

コミュニティからの理解と支援を継続的に得るためにも、コミュニティリーダーに対する学校改善に資する REDIP 型プロジェクトの有効性に関するアドボカシーは必要である。アドボカシーの観点から、これら地域の重要な関係者への啓発や彼らを TPK にメンバーとして参画させることが望ましい。

#### ⑤ 各対象県とのミニッツの締結

各行政関係者の役割と責任を明確にするために、対象県と JICA の間でミニッツを締結することは、効果的である。ミニッツを交すことで、財政的、組織的な側面において各行政関係者の強力な関与と主体性を引き出すことができる。

## 付属資料

- 1 団長所感
- 2 合同評価報告書



## 団長所感

REDIP は 1999 年に開発調査として開始されて以来、今回評価対象となった REDIP 3 で 9 年目を迎える。1994 年の中学校教育の義務教育化を契機として構想されたが、開始直前にアジア経済危機の大波に見舞われ、さらに地方分権化という政治的混乱の嵐の中で船出したが、今日では JICA の代表的な国際教育協力プログラムに育った。

バンテン州セラン県の教育長が郡中学校開発委員会 (TPK) に対するヒアリングの場に参加してくれていたが、会の最後に挨拶して次のように語った。「REDIP 3 が終わった後、JICA が引き続きフォローアップの支援をしていただければありがたい。しかし、もし JICA の支援がなくなっても、自分たちは自立してやっていくつもりだ」。多分、我々 JICA 評価調査団に対して期待と決意を述べただけではなく、その場にいた TPK メンバーに対して檄を飛ばしたということであろう。何とすばらしい言葉だろうか。REDIP は援助プログラムというよりは、一種の運動、あるいはプロパガンダに変身したかのようである。

その理由はいくつか考えられる。まず、受益者である学校、地域、地方教育当局のニーズにマッチしたということである。問題やニーズは個々の学校によって異なり、一つの支援策だけで全地域、全校の問題を解決することはできないという当たり前の事実を前提に、問題発見、ニーズ分析、問題解決手法の提案などは受益者が自分で行うべきことであり、ドナーはその問題解決策の実施の手伝いをするのが適切であるという考えを実行した。ドナーが受益者にニーズを押し売りするのではなく、現場のニーズを大事にし、それを支援することに徹したことが、学校や地方教育当局の自発的な活動を喚起したと考えられる。

時期的にも、国内外の政治的葛藤の産物として地方分権化が開始されたが、その概念や実施をめぐる混乱の中で、教育におけるボトムアップ・アプローチの典型を REDIP がモデルとして示し、効果をあげることで、多くの共感呼んだ。同時に、地域の事情に応じたアレンジメントを許すことによって、適用可能性を広げ、REDIP-G、REDIP-P など、その中身もさまざまな REDIP ファミリーを作ることができ、広がりが見られた。

インドネシアの中学校は国民教育省のほか、宗教省もマドラサを所管している。また学校には学区がないことから、生徒はさまざまな学校へ就学できるが、それが学校と地域との関係を弱めていた。REDIP は市・郡という手頃なサイズの自治体に所在するすべての学校を支援することにより、地域全体の教育力を高め、異種の学校間の相互協力関係を築くことができた。特に、従来行政からの支援が少なかったマドラサからは平等な取り扱いに感謝された。

さらに、日本側にも、インドネシア側にも長期にわたって献身的に努力する人が得られた。REDIP 3 のインドネシア側代表者ハミッド局長は 1999 年にアメリカ留学から帰国した当時、REDIP 1、2 のインドネシア側代表者であったブディオノ局長の腹心として REDIP にかかわって以来、REDIP の後見人であった。REDIP 実施にあたっては、問題が生じたこともあったが、インドネシア側と十分な話し合いを行って解決してきた。そのような日本側の態度もインドネシア側との長い間の信頼関係の醸成に役立った。ハミッド局長は評価調査団との協議の中で、「REDIP という言葉はなくなるかも知れないが、REDIP が目指したことはインドネシアの教育政策として、国と地方の財源によって今後末永く実施していく」と明言された。これ以上の自立発展は考えられない。何よりもありがたい言葉であった。



MINUTES OF MEETINGS  
BETWEEN THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION TEAM AND  
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF  
REPUBLIC OF INDONESIA  
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT  
FOR  
REGIONAL EDUCATION DEVELOPMENT AND IMPROVEMENT PROGRAM  
(REDIP)

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Dr. Hiromitsu MUTA, visited the Republic of Indonesia from February 25 to March 14, 2008. The purpose of the Team was to evaluate the achievements made so far in the Program for Regional Education Development and Improvement Program (hereinafter referred to as “the Program”).

During its stay, both the Team and authorities concerned of the Republic of Indonesia (hereinafter referred to as “both sides”) had a series of discussions and exchanged views on the Project. Both sides jointly evaluated the achievement based on the Project Design Matrix 1 (hereinafter referred to as “PDM1”).

As a result of the discussions, both sides mutually agreed to report the matters referred to in the documents attached hereto their respective authorities concerned.

Jakarta, March 14, 2008



Prof. Hiromitsu MUTA, Ph.D  
Team Leader  
Terminal Evaluation Team  
Japan International Cooperation Agency



Hamid Muhammad, Ph.D  
Director of Junior Secondary Education,  
Directorate General of Primary and  
Secondary Education Management  
Ministry of National Education  
The Republic of Indonesia

Witness:



Drs. Firdaus Basuni, Mpd  
Director of Madrasah Education  
Directorate General of Islamic Education  
Institutions  
Ministry of Religious Affairs  
The Republic of Indonesia

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

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

**March 2008**



## TABLE OF CONTENTS

<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
1-1 Background and Objective of the Evaluation Mission.....	1
1-2 Method of the Evaluation.....	2
1-3 Data Collection Method.....	2
1-4 Members of the Evaluation Team.....	3
1-5 Mission Schedules.....	4
<b>2. OUTLINES OF THE PROGRAM.....</b>	<b>6</b>
2-1 Background and Proceeding of the Program.....	6
2-2 Objective of the Program.....	6
2-3 Scope of the Program Covered by the Evaluation.....	7
2-4 Framework of REDIP.....	8
<b>3. PROGRESS OF THE PROGRAM.....</b>	<b>10</b>
3-1 Inputs.....	10
3-2 Activities.....	10
3-3 Achievement of Outputs.....	15
3-4 Achievement of Program purpose.....	17
3-5 Implementation Process.....	18
<b>4. RESULT OF EVALUATION.....</b>	<b>22</b>
4-1 Relevance .....	22
4-2 Effectiveness.....	25
4-3 Efficiency.....	30
4-4 Impact.....	32
4-5 Sustainability.....	36
<b>5. CONCLUSIONS.....</b>	<b>42</b>
<b>6. RECOMMENDATIONS.....</b>	<b>43</b>
<b>7. LESSONS LEARNED.....</b>	<b>45</b>

## ANNEXES

1. Dispatch records of Japanese Experts
2. Records of Counterparts for training in Japan
3. Equipment List provided under the Program
4. Budgetary allocations for the Program by the Japanese side
5. Counterparts List
6. Budgetary allocation for the Project by the Indonesian side
7. Operational action plan
8. Work plan and district instrument budgeting unit
9. Checking sheet of activity proposal
10. Project Design Matrix 1

### List of Abbreviations and Acronyms

APBD	Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah	Provincial or District Budget
BAPPEDA	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Regional Development Planning Board
BOS	Bantuan Operasional Sekolah	School Operation Fund
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		City or Municipality
MONE	DEPDIKNAS (Departemen Pendidikan Nasional)	Ministry of National Education
MORA	DEPAG (Departemen Agama)	Ministry of Religious Affairs
MTs	Madrasah Tsanawiyah	Islamic Junior Secondary School
ODA		Official Development Assistance
OJT		On-the-job training
PDM		Program Design Matrix
PLT		Provincial Liaison Team
REDIP		“Project Education Development and Improvement Program” as a model
REDIP1		REDIP 1 <sup>st</sup> Phase (Mar. 1999 ~ Dec. 2001)
REDIP2		REDIP 2 <sup>nd</sup> Phase (Jan. 2002 ~ Jan. 2005)
REDIP3		Technical Cooperation Project on REDIP (Sep. 2004~Aug. 2008)
REDIP-G	REDIP-Government	REDIP under the Ministry of National Education
REDIP-P	REDIP-Pengembangan REDIP-Perluasan	REDIP conducted by Central Java Province and Banten Province respectively
SMP	Sekolah Menengah Pertama	Junior Secondary School
TPK	Tim Pengembangan SMP Kecamatan	Kecamatan SMP Development Team
UPTD	Unit Pelaksana Teknis Dinas Daerah	Private Non-profit Foundation

# 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 half a year, the Evaluation Team dispatched by JICA visited Indonesia from February 24 to March 14, 2008 for purpose of evaluating the achievements of the Program. The research question of this terminal evaluation was whether regional educational administrations in target areas have attained capacity to provide technical and financial support in order to promote school-based management for addressed local educational needs based on REDIP model. In order to answer this key question, the following objectives of the evaluation were set:

- (a) Reviewing the achievement and effectiveness of the Program (inputs, activities, achievement of outputs and program purpose);
- (b) On a basis of the above, evaluating the Program with the five evaluation criteria in accordance with the JICA Project Evaluation Guideline;
- (c) Making recommendations for future course of approach for the program both Indonesia and Japanese side, and lessons learned for better implementation of other programs;
- (d) Clarifying the effectiveness and challenges of bottom-up approach for improving school based management and strengthening education administration in Indonesia, and make recommendations for next examined program.

## 1-2 Method of the Evaluation

In accordance with the JICA Program Evaluation Guideline of January 2004, the terminal evaluation of the program was conducted in the following process;

**Step1:** Program Design Matrix1 (PDM1), revised on Mid-term Evaluation, was adopted as the framework of the terminal evaluation exercise, and the program achievement was assessed vis-a-vis respective objectively verifiable indicators. The level of inputs and activities were evaluated in comparison with the output levels.

**Step2:** Analysis was conducted on the factors that promoted or inhibited the achievement levels including matters related to both the program design and implementation process.

**Step3:** An assessment of the Program results was conducted based on the five evaluation criteria, 'relevance' 'effectiveness' 'efficiency' 'impact' and 'sustainability'.

**Step4:** Recommendations for the Program stakeholders for future of the Program and lessons learned were formulated for other programs to be implemented by both Indonesian and Japanese governments.

Definition of the five evaluation criteria for the terminal evaluation is as follows;

**Relevance**

Relevance of the program plan is reviewed in terms of the validity of the program purpose and the overall goal in connection with the development policy of the Government of Indonesia, Japanese government aid policy, needs of the beneficiaries, and by logical consistency of the project plan.

**Effectiveness**

Effectiveness is assessed by evaluating to what extent the Program had achieved its purpose, clarifying the relationship between the purpose and outputs.

**Efficiency**

Efficiency of the program implementation is analyzed with emphasis on the relationship between outputs and inputs in terms of timing, quality and quantity.

**Impact**

Impact of the program is assessed by both positive and negative, and intended and unintended influences caused by the program.

**Sustainability**

Sustainability of the program is assessed in political, institutional, financial and technical aspects by examining the extent to which the achievements of the program would be sustained or expanded after the program's completion.

### **1-3 Data Collection Method**

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

**(a)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
- Baseline Survey Report 2005
- Interim Survey Report 2006
- Endline Survey Report 2008 (draft)
- Progress Report 1-6 and 7 (draft)
- Proposal-Based Activity Report 1-3

- Term Report 1-3 (*Gyomu Kanryo Hokokusho*)
- Minutes of JCC
- Joint Mid-term Evaluation Report on Japanese Technical Cooperation for Regional Educational Development and Improvement Program (REDIP) 2006

**(b)Interviews and questionnaire survey to key stakeholders;**

- Japanese experts assigned to REDIP3
- Officials from the Ministry of National Education (MONE) and the Ministry of Religious Affairs (MORA)
- Officials from the Provincial Education Office/PLT in all three target provinces
- Officials from the District Education Office/KIT in all five target districts/municipality and one of the target districts of REDIP-G
- TPK members in all five target districts/municipality and two of the target districts of REDIP-G
- School personnel of junior secondary schools (public and private SMP, private MTs (Islamic schools))
- Indonesian field consultants

**(c)Direct observations at schools in each target area**

**1-4 Members of the Evaluation Team**

This evaluation were undertaken jointly by the Evaluation Team and the Indonesian authorities concerned. Members are as follows;

**Indonesian members**

Ms.Mega Hapsari (25-26.February, 10-14.March)	Directorate of Junior Secondary Education Directorate General of Primary and Secondary Education Management Ministry of National Education, the Republic of Indonesia
Ms.Nikensari (10-14.March)	Directorate of Junior Secondary Education Directorate General of Primary and Secondary Education Management Ministry of National Education, The Republic of Indonesia

**Japanese members**

Dr. Hiromitsu MUTA (9-15.March)	<u>Team Leader</u> Executive Vice President for Finance Tokyo Institute of Technology
Mr. Naoki NIHEI (4-15.March)	<u>Comparative Analysis</u> Staff, Basic Education Team1, Group1(Basic Education), Human Development Department, JICA
Mr. Takafumi MIYAKE (24.February-15.March)	<u>Evaluation Analysis</u> Chief, Planning & Research Unit Shanti Volunteer Association

Mr. Jotaro TATEYAMA (24.February-15.March)	Cooperation Planning Assistant Resident Representative, JICA Indonesia Office
Mr. Hiroyuki MATSUDA (24.February-15.March)	Ditto

## 1-5 Mission Schedules

Date	Day	Time	Events
2008/2/24	Sun		Arrival of a team member in Jakarta
2008/2/25	Mon	8:30-12:00 12:30-13:30 14:00-16:00	Meeting with the Project Team Meeting with officials of Ministry of Religion Meeting with officials of Ministry of National Education
2008/2/26	Tue	10:00-11:00 11:30-13:00 14:00-15:00	Visiting sites in REDIP-G in Bogor District Education Office SMPN1 Caringin & TPK Caringin MTs Sirajul Wildan
2008/2/27	Wed	11:00-12:00 18:00-23:20	Meeting with Asian Development Bank Jakarta -> Manado (GA520)
2008/2/28	Thu	08:00-09:00 09:30-10:30 11:00-12:00 13:30-15:30	Visiting sites in Bitung, North Sulawesi SMPN1 Bitung TPK Bitung Tengah SMP Don Bosco Meeting with Distict Education Office
2008/2/29	Fri	08:30-10:30 13:15-16:45	Meeting with Provincial Education Office of North Sulawesi Manado -> Jakarta (GA603)
2008/3/1	Sat		Documentation
2008/3/2	Sun	17:10-18:10	Documentation Jakarta -> Semarang (GA242)
2008/3/3	Mon	09:00-12:00	Meeting with Provincial Education Office of Central Java Semarang -> Brebes
2008/3/4	Tue	08:00-09:30 09:35-11:00 11:15-12:40 14:00-16:00	Visiting sites in Brebes, Central Java District Education Office SMPN3 Bulakamba TPK Wanasari Ceremony in Brebes Brebes -> Pekalongan

2008/3/5	Wed	10:00-12:00 12:00-14:00 14:00-16:00	Visiting sites in Pekalongan, Central Java Ceremony in Pekalongan Lunch and informal discussion at Dinas Pekalongan Meeting with District Education Office of Pekalongan
2008/3/6	Thu	08:30-10:00 10:30-12:00 17:00-18:00	TPK Sragi SMP Muhammadiyah Wiradesa Semarang -> Jakarta (GA243)
2008/3/7	Fri		Documentation
2008/3/8	Sat		Discussion within the Team / Documentation
2008/3/9	Sun		Discussion within the Team / Documentation
2008/3/10	Mon		Visiting sites in Banten
		09:30-11:00 11:30-13:00 13:30-14:00 14:30-16:00	<u>GroupA: Kab. Serang</u> Dinas MTs Kulni Cikande SMP PGRI TPK Cikande
		10:00-11:00 11:10-12:10 13:30-15:30	<u>GroupB: Kab. Pandeglang</u> Mts Al Hidayah karang Tanjung TPK Karang Tanjung Dinas
2008/3/11	Tue	08:30-10:00 10:00-12:00 13:00-15:00	Visiting sites of REDIP-G in Tangerang, Banten JKT-->Serpong, Tnagerang Meeting with Provincial Education Office of Banten MTs Nurul Falah & TPK Serpong SMPN1 Serpong
2008/3/12	Wed	10:00-13:00 14:00-16:00	Discussion within the Team Discussion of M/M
2008/3/13	Thu	11:00-	Meeting with JBIC
2008/3/14	Fri	9:00- 11:00- 13:30-	Signing M/M Report to JICA Office Report to Embassy of Japan Departure of team members from Jakarta
2008/3/15	Sat		Arrival of team members in Tokyo



## 2. OUTLINES OF THE PROGRAM

### 2-1 Background and Proceeding of the Program

REDIP (Regional Education Development and Improvement Program) is a technical cooperation project 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 overall goal is that junior secondary education in the target districts and municipality is improved both quantitatively and qualitatively. 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 was an in-country training program for educational planning at the district/municipality (*kabupaten / kota*) and sub-district (*kecamatan*) levels with community participation. This initiative was followed by REDIP1 in 1999, an experimental project that looked for an appropriate model for improving junior secondary education from the bottom up.

REDIP1 was extended in late 2001 as REDIP2 aiming at the adjustment and consolidation of the "REDIP model" designed and field-tested successfully under REDIP1. Appreciating REDIP2 performances and achievements, MONE further requested JICA to continue the program. Thus, a technical cooperation project "Regional Education Development and Improvement Program" (REDIP3) was thus launched as a sequel to REDIP1 and REDIP2 in October 2004. Its particular mission is to "localize" the REDIP model to make it sustainable by local governments and disseminate it to other regions of Indonesia. REDIP3'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

Program Period	September 14, 2004 - September 13, 2008
Overall Goal	Junior secondary education in the target districts/municipalities is improved both quantitative and qualitatively.
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.
Outputs of the Program	<u>(Output 1 : Common Output for all target province)</u> Tools for dissemination of the REDIP model are developed and used in target and non-target provinces. <u>(Output 2: REDIP 2 target districts)</u> 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 in Central Java Province and Bitung Municipality in North Sulawesi Province. <b>(Output 3: New target districts/province)</b> A REDIP type regional educational administration model that is adopted to socio-economic conditions of Serang and Pandeglang Districts in Banten Province is developed.
--	---

## 2-3 Scope of the Program Covered by the Evaluation

**Table 2-1 REDIP3 Coverage (As of March 2008)**

Component	Province	District/ Municipality	No. Of kecamatan	Schools covered	No. of schools
Output 1 (Component 2 in PDM1)	North Sulawesi	Bitung	8 (out of 8)	All junior secondary schools as of December 2004	26
	Central Java	Brebes	17 (out of 17)	All junior secondary schools	200
		Pekalongan	19 (out of 19)	All junior secondary schools	104
Output 1 (Component 3 in PDM1)	Banten	Serang	14 (out of 34)	All junior secondary schools	144
		Pandeglang	10 (out of 33)	All junior secondary schools	107
Total Number			68 (out of 111)	--	581

Source: REDIP Progress Report 7 March 2008

As shown in the Program Design Matrix1 (PDM1), the current REDIP3 consists of two components: Component 1, which is relevant to Output 2 in PDM1, covering districts that have been targeted since Phase2 of “The Study on Regional Educational Development and Improvement Program (REDIP2)”, and Component 2, which is relevant to Output 3 in PDM1, covering newly targeted districts for the current REDIP3.

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 9 sub-districts in 3 districts near Jakarta, which is in contrast to REDIP 3 whose targets are less developed areas. Main purposes of REDIP-G are (a) to examine feasibility of the REDIP model within the existing administrative system and feasibility of management by districts independently, and (b) to improve access to junior 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 by the Ministry of National Education for the first year (March to July 2005). Since REDIP-G was out of PDM1, it was out of scope of this terminal evaluation. However, it was reviewed to evaluate impact and sustainability of REDIP 3.

**Table 2-2 REDIP-G Coverage (As of February 2008)**

	Province	Districts	No. of Sub-districts Covered	Schools Covered	No. of Schools Covered
REDIP-G	West Java	Bogor	8 (Out of 40)	All junior secondary schools in the target Kecamatan, except a few above-the-standard schools, international schools and National Standard Schools.	84
		Bekasi	7 (Out of 23)		98
	Banten	Tangerang	8 (Out of 36)		121
Total Number			23 (Out of 99)	-	303

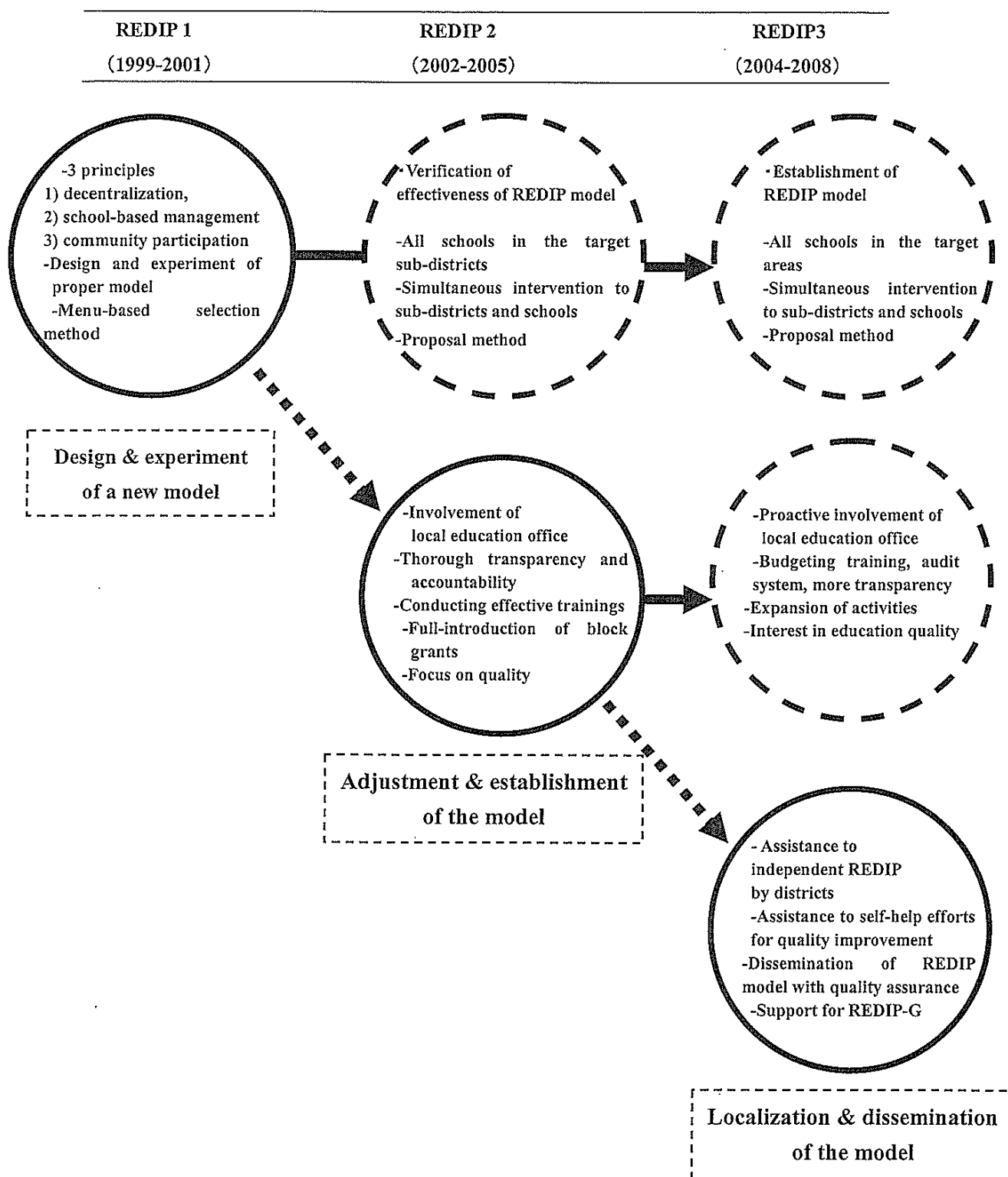
Source: REDIP Progress Report 7 March 2008

## 2-4 Framework of REDIP

Framework of the previous and current REDIP is shown as chart below. The figure shows purposes and roles for REDIP 1, 2 and 3 respectively.

The greatest value added by REDIP 3 to the past REDIP 1 and 2 is that REDIP 3 aims at ensuring sustainability of REDIP model in the REDIP 2 target areas after the end of cooperation period. REDIP 1 aimed at experimenting effective interventions at school and sub-district level. REDIP 2 aimed at promoting and expanding REDIP model. Other significant differences are: expansion of target areas, reaching all schools in target sub-districts, utilization of trained personnel for expansion of REDIP model to other areas and focusing on capacity development of districts/city rather than province.

Figure 2-1 Framework of REDIP



### 3. PROGRESS OF THE PROGRAM

#### 3-1 Inputs

##### (a) Japanese Side

Inputs from the Japanese side have been made in accordance with the Record of Discussion signed between the Ministry of National Education, Republic of Indonesia and the Japan International Cooperation Agency (JICA) as well as the Minutes of Meeting exchanged between JICA and targeted districts/municipality. Up to February, 2008, nine experts have been assigned to the program (see ANNEX-1). 16 persons of counterparts received training in Japan, organized in 2004, 2006 and 2008 (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 August, 2008 is Rp.25,024.63 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, field consultants) have been assigned: 25 in 2004/2005 and in 2005/2006, and 22 in 2006/2007 and 24 in 2007/2008.

##### (b) 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 from central, provincial and district/municipality levels as ANNEX -5. And counterpart fund of the block grant was provided in accordance with the Minutes of Meeting (see ANNEX 6).

#### 3-2 Activities

Most of the program's activities, as specified under the PDM<sub>1</sub> have been implemented on schedule. The achievements for each activity are summarized in the table below.

Table 3-1 Achievement of Activities

Activities	Results as of February 2008
1-1 To regularly publish and distribute REDIP newsletter to target and non-target provinces	A total of 6,395 copies are distributed monthly: 4,130 copies for target districts; 1,910 for non-target districts in target provinces; 895 for non-target provinces; and 15 for central.
1-2 To practice monitoring and evaluation, including stakeholders and institutional analysis with national and district C/P key stakeholders for localization of the REDIP model	Monitoring and evaluation are conducted regularly. Institutional analysis was made adhocly: at national level, REDIP-G Review Workshop in June 2007 and JCC; for continued sites, REDIP Mandiri meetings have been held since October 2005 (24 times in total).

1-3 To assist each district to develop action plan for localization (2-5 years) on the basis analysis conducted under 1-2 above	<p>For continued sites, REDIP <i>Mandiri</i> Guidelines were developed through <i>Mandiri</i> meetings. In Brebes and Pekalongan, Guidelines were already printed and distributed to education stakeholders in the first week of March 2008.</p> <p>For new sites, "framework towards REDIP in the future" for the coming three years was developed in February 2008.</p>
1-4 To set up minimum standards for quality assurance of proposal with C/Ps in each district	Checklists were developed in all districts except for Pandeglang.
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	<p>The REDIP-G Exchange Program was conducted from May 8 to 11, 2007. 147 participants from REDIP-JICA target districts and provinces visited schools and TPK in REDIP-G in three target districts. In addition to the REDIP participants, two persons from MONE, and six representatives from REDIP-G TTK (district Dinas P&amp;K technical team) participated in the workshop on the last day. In the morning session, participants discussed what they have learned from the program. In the afternoon session, REDIP and REDIP-G target provinces and districts presented their initiatives in their areas and active discussion was held.</p> <p>The REDIP-G review workshop was held at MONE on July 5, 2007. The first purpose was to review the REDIP-G progress by REDIP-G target district stakeholders and REDIP-JICA target district stakeholders who participated the Exchange Program. The second purpose was to discuss how REDIP type of school development program can be improved further.</p>
1-6 To provide technical assistance to MONE to localize the REDIP model	The JICA expert team has provided various technical assistances for the MONE team since 2005. For example, it supported designing and facilitating training and jointly monitored their activities. In 2008, MONE plans to extend REDIP-G from current 400 packages to 1,000 packages (Rp.25 billion). In this regard, the JICA expert team advised selection of target areas, and improvement of administrative arrangement at center and district.
1-7 To advocate the REDIP model to political leaders	A video ( <i>Pendidikan Berpotensi Masyarakat</i> ), which introduced the REDIP model through the voice of various stakeholders, was developed in 2007.
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.).	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 depended much on field consultants at that time. 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.) It was a common perspective among field consultants and the JICA expert team that in Central Java few school supervisors had potential to be a facilitator, and therefore that it might be more proper that some of TPK members would take that role in future. The trainings on facilitation were provided to TPK members as well as school supervisors in November 2006 and June 2007. Since then, these local facilitators have been actively working with field consultants and school supervisors. KIT have recognized its importance and authorized its role in REDIP <i>Mandiri</i> Guidelines.

2-2 To plan, implement, monitor and evaluate the REDIP activities by district education officers.	<p>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..</p> <p>Proposal-based activities during REDIP 2 were implemented with full budget from JICA, but REDIP 3 requires the three target district/municipality (Brebes, Pekalongan, Bitung) to allocate the district budget to the activity. Proposal-based activities in Bitung have been fully covered by the district/municipality budget since the beginning of REDIP 3. For activities in Brebes and Pekalongan, the portion of district budget out of the total activity budget has been increased as shown below 3-4 (Achievement of Project Purpose). In the fourth year, both districts covered all the budget for proposal-based activities as planned.</p>
2-3 To organize activities including workshops to disseminate REDIP into other districts in the target provinces.	<p>The Program team assigns one or two field consultants to each provincial education office. Workshops at provincial level, conducted once a year, have been effective to advocate the REDIP model for its dissemination to non-target districts in the target provinces. Positive sign were observed in all three provinces: in Central Java, the provincial budget has been allocated for dissemination of the REDIP model to five non-target districts since 2006; in Banten, PLT has started REDIP model to Lebak District, least developed district in Banten in 2007; and in North Sulawesi, PLT has expressed its readiness to support interested districts to implement REDIP model.</p>
2-4 To conduct an end line survey to assess the impact of the Program as well as to identify further issues to be addressed after the completion of the Program.	<p>The Endline Survey was conducted in September-December, 2007 and the result of the survey will be presented in the Report on Endline Survey 2008.</p>
3-1 To conduct socialization on REDIP type educational administration.	<p>Socializations held are shown in the Table 3-1 below.</p>
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.).	<p>Trainings held are shown in the Table 3-2 below.</p>
3-3 To plan, implement, monitor and evaluate the REDIP programs in pilot districts.	<p>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, and (g) evaluation of the activities. The JICA expert team observes that KIT members have been able to manage each task in the REDIP management cycle without external support, but that quality of each task has room for improvement.</p>

3-4 To conduct workshops for key stakeholders at sub-district, district and provincial level to exchange experiences.	Workshops held are shown in the Table 3-3 below.
3-5 To conduct an end line 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 Endline Survey was conducted in September-December, 2007 and the result of the survey will be presented in the Report on Endline Survey 2008.

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

Title of Socialization	Date / Duration	Place	Participants
1. Socialization for district stakeholders	1 and 11 Nov. 2004	Serang and Pandeglang	- Regent - DPRD members - Education Board
2. Socialization for district stakeholders	7 and 26 Dec. 2004	Serang and Pandeglang	- Regent - DPRD members - 2 representatives of schools - 2 representatives from TPK
3. Socialization for schools/TPKs	17-24 Jan. and 15-19 Feb. 2005 (1 day)	Each subdistrict	- Representatives of schools - Representatives from TPK
4. Socialization for district stakeholders	9 and 13 Feb. 2006 (half day)	Serang and Pandeglang	- MONE - MORA - PLT - Regent - DPRD members - BAPPEDA - Education Board - KIT members - Supervisors - Representatives of schools - Representatives from TPKs
5. Socialization for district stakeholders	16 and 17 Nov. 2006 (1 day)	Serang and Pandeglang	- Regent (represented) - DPRD member - BAPPEDA - District office of MORA - Education Board - BPKD - PLT member - KIT members - Supervisors - UPT rep. (new kec.) - TPK rep. - FC
6. Impact Workshop	12 and 21 Dec. 2006 (half day)	Serang and Pandeglang	- DPRD members - BAPPEDA - BPKD - PLT member - Education Board - Supervisors - KIT members - TPK rep. - School rep.



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

	<b>Title of Training</b>	<b>Date / Duration</b>	<b>Place</b>	<b>Participants</b>
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
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 (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 Jul. 2006 (1 day)	Serang and Pandeglang	- KIT members - Supervisors - REDIP FC
13.	Proposal review workshop	9 Jul. 2007 (half day)	Serang and Pandeglang	- KIT members - Supervisors - JICA Expert Team - FC



**Table 3-4 Training Held Under Activity 3-2**

Title of Socialization		Date / Duration	Place	Participants
1.	Socialization workshop for all districts / municipalities in Banten Province	12-14 June 2006 (3 days)	Serang	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Provincial Regent</li> <li>- Provincial DPRD members</li> <li>- Provincial BAPPEDA</li> <li>- District/Municipality Education Officers from all districts/ municipalities in Banten Province</li> </ul>
2.	Workshop for provincial stakeholders	29 May 2007	Serang	<ul style="list-style-type: none"> <li>- District DPRD members</li> <li>- District BAPPEDA</li> <li>- Province Education Officers</li> <li>- District Education Officers from Serang, Pandeglang, Tangerang and Lebak</li> <li>- Representatives of TPK</li> <li>- Representatives of Schools</li> </ul>

### 3-3 Achievement of Outputs

The extent to which each output has been achieved is described as below.

(a)Output 1 (Common Output for all target province)

Tools for dissemination of the REDIP model are developed and used in target and non-target provinces.

Objectively Verifiable Indicators	Results as of March 2008				
1-1 The number of provinces to which materials developed for dissemination of REDIP model is distributed.	Total number in target cities/districts in the target province				
	4,130 publications				
	Total number in non-target cities/districts in the target province				
	1,910 publications				
1-2 Check-list for proposal review at each district	Total number of non-target provinces				
	895 publications				
	Total				
	6,935 publications				
1-3 Action plan for localization for each target district	Bitung	completed			
	Brebes	completed			
	Pekalongan	completed			
	Serang	completed			
	Pandeglang	not yet completed			
1-4 The number of provinces/districts/non-districts in which a REDIP type educational administration is introduced.	In Bitung, Brebes and Pekalongan, REDIP Mandiri (Independent) guidelines are developed. REDIP localization is institutionalized in three districts.				
	In Serang and Pandeglang, REDIP action plan for year 2011 is being developed.				
		target		non-target	
	Province	City Districts	Sub-districts	City Districts	Sub-districts
	North Sulawesi	1	5	1	5
	Central Java	2	36	5	12
	Banten	2	19	2	11
				1	5
				1	8
	West Java	0	0	2	15
	Total	5	60	12	56

**(b)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 in Central Java Province and Bitung Municipality in North Sulawesi Province.

Objectively Verifiable Indicators	Results as of March 2008				
2-1 Number of training for educational administrators to plan and implement REDIP type regional educational administration.	Year 1	24 times			
	Year 2	8 times			
	Year 3	25 times			
	Year 4	26 times			
2-2The percentage of proposals for block grants activities, which was approved at the first review.	Bitung	approximately 60%			
	Brebes	approximately 100%			
	Pekalongan	approximately 100%			
2-3 Total amount of block grant for the proposed activities and the percentage of district budget allocation to the total budget.	Bitung				
		2004/05	2005/06	2006/07	2007/08
	Total (100 million Rupiah)	578	665	374	800
	Percentage of the City budget share	100%	100%	100%	100%
	Brebes				
		2004/05	2005/06	2006/07	2007/08
	Total ( 100 million Rupiah)	4,121	3,785	3,780	3,650
	Percentage of the District budget share	46.4%	60.8%	80.7%	100%
	Pekalongan				
		2004/05	2005/06	2006/07	2007/08
	Total ( 100 million Rupiah)	2,495	2,493	2,632	2,561
	Percentage of the District budget share	40.0%	60.1%	81.0%	100%
	Reference : Serang				
		2004/05	2005/06	2006/07	2007/08
	Total ( 100 million Rupiah)	--	3,613	3,840	3,949
	Percentage of the District budget share	--%	0%	3.9%	26.7%
	Reference : Pandeglang				
		2004/05	2005/06	2006/07	2007/08
	Total ( 100 million Rupiah)	--	2,819	2,836	2,794
	Percentage of the District budget share	--%	5.3%	8.8%	22.9%

**(c)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.

Objectively Verifiable Indicators	Results as of March 2008
3-1 Inter-school activities at the sub-district level are increased year by year toward the end of Program.	Activities by TPK refer basically to the inter-school activities at the sub-district level. The major examples of inter-school activities at the sub-district level were; K3S (Principal's Working Group), MGMP (Subject Teacher Support Program), sports competitions among schools, culture & art festivals at sub-district, subject contest at sub-district, rental of school facilities, exchange and delivery of teachers, cooperation for preparation for UN, and information sharing and coordination for new students.
3-2 Number of activities to promote communication between school and parents (home visits, socialization for parents, etc)	Frequency of teachers' visit to students' home: Increasing compared with the results of baseline and mid-term survey. Frequency of parents' visit to school: Increasing slowly compared with the results of mid-term survey. School activities by REDIP are increasing and more and more parents attend those opportunities in school.
3-3 The percentage of proposals for block grants activities, which was approved at the first review.	Serang 20%-80% (depends on sub-districts) Pandeglang 60%-100% (depends on sub-districts)

### 3-4 Achievements 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 March 2008				
1 The percentage of district 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.	Percentage of KIT members*				
	Bitung	57%			
	Brebes	67%			
	Pekalongan	50%			
	Serang	67%			
	Pandeglang.	50%			
	Percentage of supervisors**				
	Bitung	61%			
	Brebes	40%			
	Pekalongan	50%			
	Serang	57%			
Pandeglang.	60%				
*The facts should be taken into consideration that position rotation happens frequently and KIT members sometimes include lower position staffs.					
**In Brebes and Pekalongan, supervisors are taken place of "local facilitators" who are institutionalized and being trained.					
2 Percentage of block grant funding disbursed by District /Municipality Government year by year toward the end of the Program.		Year 1	Year 2	Year 3	Year 4
	Bitung	100%	100%	100%	100%
	Brebes	46.4%	60.8%	80.7%	100%
	Pekalongan	40.0%	60.1%	81.0%	100%
	Serang	-	0%	3.9%	26.7%
	Pandeglang.	-	5.3%	8.8%	22.9%

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 Pandeglang.	Schools and TKPs, which implement proposal-based activities as planned reaches at approximately 100% in Bitung, Brebes, Pekalongan, Serang and Pandeglang. Regarding the period of implementation, more independent districts showed tendency of delay of implementation as the execution of budget was executed considerably later than expected. However, planned activities were mostly implemented (for some cases by borrowing budgets from other recourses).
4 TPK is established at all pilot sub-districts in Serang and Pandeglang District by the end of the Program.	TPK s were established at all pilot sub-districts.
5 All schools at the pilot sub-districts in Serang and Pandeglang introduced the REDIP model by the end of the Program.	All the schools at the pilot sub-districts completed introduction of the REDIP model for school management.

### 3-5 Implementation Process

#### (a) Progress of project activities

The overall activities of REDIP 3 have been implemented smoothly as planned. However, there are two factors which affected on the implementation of REDIP 3. First, in the second year, the disbursement to TPK and schools in target districts in Central Java was temporally postponed due to the financial constraints of JICA, which resulted in confusion among counterparts and delayed disbursement of block grant. The second factor was the implementation of REDIP-Aceh (April to June, 2005) to experiment effectiveness of the REDIP model in emergency situation.

The original PDM was revised based on the results of mid-term evaluation in November 2006. Major changes from the original PDM were as follows (see annex – 7 for PDM<sub>1</sub>) :

- (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 PDM<sub>1</sub>). Original Component 1 (Central Java and North Sulawesi) and Component 2 (for Banten) in PDM<sub>0</sub> are changed to Output 2 and Output 3 respectively in PDM<sub>1</sub>.
- (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.

One of the recommendations by mid-term evaluation regarding the Program implementation was to share revised PDM (PDM<sub>1</sub>) with Indonesian consultants, C/Ps and key stakeholders. The terminal evaluation survey results show that revised PDM (PDM<sub>1</sub>) are neither translated into Indonesian language nor used by KIT and PLT in target districts/municipality in North Sulawesi and Central Java Province. However, KIT and PLT

RM

members did not think it was necessary to utilize revised PDM itself since REDIP was already integrated into district mid-term (5-6 years) and operational (1 year) plan and budget. For example, Dinas P&K Brebes utilized commonly used program management format in the District Offices for REDIP as shown in the appendix - 8. This indicates that REDIP has been integrated into one of counterparts' regular daily work rather than additional and temporary programs. And it signifies ownership and sustainability. However, looking at details of the program management tool, the program purpose written in counterparts management tool is slightly modified based on their situation from PDM1. For example, the program purpose of REDIP in the form of Dinas P&K Brebes is, "School are able to implement school management with REDIP model maximally".

Until the second year of REDIP the JICA Expert Team expected that school supervisors (*pengawas*) would be able to replace the Field Consultants, who played a central role as facilitators and technical advisors in the field. Thus, in the first and second years, the JICA Expert Team trained school supervisors to become facilitators themselves. However, it turned out that this expectation was not realistic, particularly in Central Java. To cope with this situation in Central Java, the JICA Expert Team decided to have each TPK assign several people to act as facilitators of their own.. Called Local Facilitators, these people were given a special training on facilitation skills and REDIP basics in November 2006 and started working together with Field Consultants to receive an on-the-job training from them. Local Facilitators are basically TPK members who are well qualified to guide and facilitate REDIP activities in TPK and schools. In many cases, they are members of Kecamatan Education Office (Cabang Dinas P&K Kecamatan), school principals and teachers.

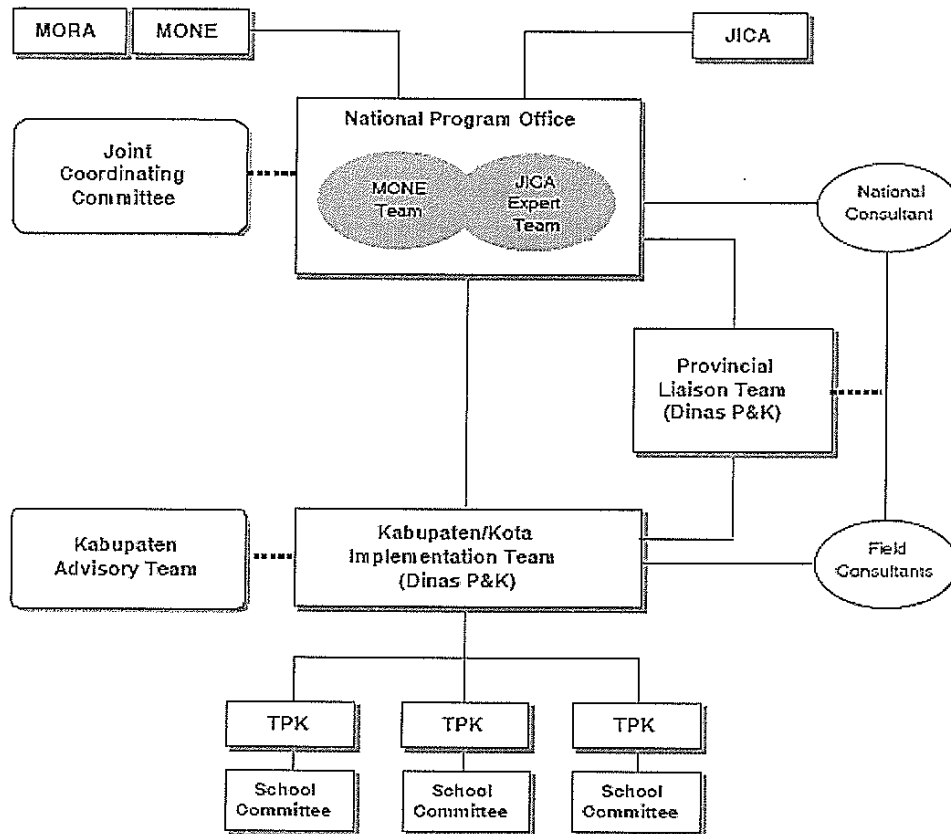
There remains one issue to be considered regarding the succession of field consultants. They have created more or less dependency on them among KIT members and school supervisors. Due to the fact that field consultants was necessary and very effective to facilitate the REDIP processes with ensuring quality, their existence hindered the progress of capacity development of school supervisors and KIT members who were expected to take over their role before the end of cooperation period. One lessons learned derived from this experience would be that field consultants should continue paying attention to transferring their roles and responsibilities to counterparts (KIT and supervisors). For example, the role of the trainers at training would be taken over to counterparts by the end of the first phase of the Program, which would otherwise lead to less dependency on field consultants and more involvement of counterparts.

#### **(b) Management, monitoring and evaluation system of the program**

The management system of REDIP was appropriate because it involves stakeholders of all the level of junior secondary school management, ranging from school, sub-district, district/municipality, province to national government as shown in the figure 3-1. Periodical meetings are held at central level (Joint Coordinating Committee), provincial level (PLT) and district/municipality level (KIT) between counterparts and the JICA Expert Team. The field consultants, who are stationed at national, provincial and district levels, facilitate communication among stakeholders and problem solving processes. The JICA Expert Team, which consists of experts, field consultants and project staffs, conducts not only periodical monitoring but also baseline, mid-term

and end-line surveys to measure the impact of the Program. Japanese experts are satisfied with assigned counterparts at all levels. In addition, JICA sent a mid-term evaluation in November 2006. Their recommendation to revise PDM was agreed by MONE and JICA.

**Figure 3-1 Implementation Structure of REDIP 3**



### (c) Ownership of stakeholders to the Program

The ownership was assessed **very high**, based on the following evidences. First, in the REDIP2 target districts, "REDIP *Mandiri* Guideline" (REDIP independent guideline) was finalized in Brebes and Pekalongan during the terminal evaluation, and expected to be finalized by the end of cooperation period in Bitung. The KIT members have made so much effort to produce this in order to continue and promote REDIP in the framework of local regulations and social/cultural contexts. Second, in the new target districts, province and districts Dinas P&K take initiatives to expand their own REDIP to other areas. Dinas P&K Banten managed to complete its first REDIP implementation in the new district in FY2007. Dinas P&K Serang also started to cover five new sub-districts with its own budget in FY2007. And Dinas P&K Pandeglang also extended APBD(local government budget)-financed REDIP to six new sub-districts in FY2007.

The following measures were taken to enhance ownership of stakeholders. At schools and sub-districts (TPK) level, block grant system enhanced ownership of schools and TPK members because proposals were prepared

by themselves, not given by others, and more importantly those proposals were put into implementation, utilizing the block grant. For most of schools and communities, it was their first experience to do what they decided to do. 10% matching fund in cash, labor and in-kind requirement for REDIP block grant was also effective to build a sense of ownership of the stakeholders. School principals and school committee made efforts to raise matching fund.

At provincial and district level, several measures were taken to enhance their ownership. Firstly, the REDIP *Mandiri* meetings were held to produce localized REDIP guideline reflecting social and cultural background as well as local regulations of respective districts. Secondly, Minutes of the Meetings between 5 target districts and JICA ensured the financial commitment of district governments. Thirdly, field consultants offered catalytic roles among provincial/district authorities, schools and communities. Fourthly, KIT/PLT and Japanese experts made advocacy efforts for political leaders including regents through meetings and socialization.



## 4 RESULT OF EVALUATION

### 4-1 Relevance

The overall relevance of the Program is assessed **very high**, based on three aspects: necessity, consistency and appropriateness of approach.

#### (a)Necessity

The target districts and a municipality assessed that REDIP 3 was appropriate to response to their challenges in education sector--low gross enrolment rate, lower quality of teachers, and little community participation to school management. This was particularly the case with new target area, Banten Province as shown in the table.

**Table4-1 GER and NER in target areas in 2004**

	GER	NER
Bitung	94.10%	64.54%
Brebes	78.87%	60.48%
Pekalongan	78.88%	61.04%
Serang	67.23%	49.81%
Pandeglang	56.56%	43.30%
Indonesia	81.62%	61.63%

Source: Educational Statistics Center, MONE(2008)

Furthermore, the REDIP2 study results identified that local educational administration utilizing REDIP model strongly needed to be sustained in the on-going target districts and the remaining sub-districts in these districts. It was also concluded necessary to experiment REDIP model in new area in order to seek the possibility of replication of REDIP model in nation wide. Thus, new target districts in Banten province were decided based on the criteria which consist of (1) administrative capacity, (2) degree of urbanization, (3) school distribution, and (4) access to pilot sub-districts.

#### (b)Consistency

Presidential Regulation No.7/2005 on the National Medium Term Development Plan issued in January 2005 addressed its vision to improve access to and quality of education. Measurable target was 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 were set as 96.6% and 69.9% respectively in the 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" was in line with these policies.



The program 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,” was 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 strengthened the role of district governments whereas weakened that of the provincial governments. REDIP3 was formulated to response to this stream by identifying districts Dinas P&K as the implementation body and forming KIT (district implementation team). It should be noted that the provincial Dinas P&K, which were the counterparts in REDIP 1 and 2, have functioned as liaison in the implementation structure of REDIP 3, forming PLT (provincial liaison team).

Overall Goal and Program Purpose were also relevant to Basic Education Growth and Initiatives (BEGIN), which is Japan’s assistance framework in the 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 the 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 in 2005, 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 fits in this strategic framework.

#### **(c)Appropriateness of approach**

REDIP approach has four major characteristics. Firstly, it intervenes not only schools but also sub-districts, which proved to be relevant to promote bottom-up school management because sub-district level is:

- appropriate level to encourage community to take part in educational development,
- a school cluster appropriate for junior secondary schools to foster coopération and friendly competition among schools, and
- an appropriate mediator to link individual schools to district Dinas P&K.

Simultaneous intervention in schools and in sub-district created synergy for better school management, which was rare among other donor’s programs according to a MONE official.

Secondly, REDIP builds capacity of district/municipality education administration including school supervisors, which would help ownership and sustainability of the local governments. This is also in line with the

decentralization policy of Indonesia.

Thirdly, REDIP targets all types of schools in target sub-districts. There are four types of schools in Indonesia, secular public and private schools (SMP) and Islamic public and private schools (MTs). Secular schools are under jurisdiction of MONE, and those of Islamic schools are under Ministry of Religious Affairs (MORA). Islamic private schools are relatively poorly funded because most of them are founded by communities. The REDIP approach to support all types of schools in target sub-districts are considered to provide benefits particularly to Islamic private schools, which otherwise seldom received support except their community. Targeting all schools in target sub-districts has several strengths such as strengthening networks, enhancing cooperation, exchanging experiences among schools. All these can be said to contribute to developing and maintaining momentum of REDIP activities.

Fourthly, proposal-based activity is a part of, but the core of REDIP activity. Based on the problem analysis and educational plans prepared in advance, TPK and schools design their own activities to improve their current situation. Block grants are provided by local governments and/or JICA to schools/TPK to implement those proposed activities. To secure financial sustainability, local governments gradually have increased their share of the block grant as shown in the table 4-7. In addition, matching fund is required/expected to be raised locally for TPK and schools respectively. In previous REDIP practices, the share of matching fund was 3-10% of total activity cost proposed, but in the current REDIP the rate differs by school/districts/municipality. Proposal-based activity should focus on the improvement of teaching-learning process. No budget would be spent for construction of school buildings only. The particular emphasis is placed on the following aspects:

- Increasing student participation in learning to broaden their learning experiences through conducting small-scale researches, writings, discussions, debates, field tasks/ field observations;
- Improving teachers' professional skills by conducting classroom action researches, developing learning models, and developing teaching materials;
- Improving school management to secure school enrollment, to reduce the drop-out rate, and to increase the community participation; and
- Improving the quality of education in sub-districts through various coordinated activities such as MGMP and KKKS.

This proposal-based activity is effective to promote bottom-up school management because:

- The grants can reach the most needed areas of schools and communities;
- Each school and community can take a different approach to tackle their problems by their own initiatives;
- Schools and communities increase communication and cooperation through the process; and
- Schools and communities become responsible for implementation and outputs of the proposed activities.

Fifthly, but not least, REDIP promotes community participation in the whole cycle of education improvement. REDIP is not a mechanism just to disburse block grant to schools and communities, but to involve community in all steps necessary for educational improvement of their school. REDIP conducts a series of trainings and activities for communities on planning and implementing their activities so that community becomes capable to participate in educational development.

Such capacity building starts with the development of visions – what kind of schools and education that community would like to have. Next, community analyzes current situation of their education by comparing the gap between the current situation and the ideal situation, which leads to finding needs. Following is planning on how to improve the current situation -- by what activities, by whom, with how much budget, for how long. Activity proposal for REDIP are then prepared to realize a part of the plan. KIT is to review the proposals based on the criteria. Each school and TPK conducts activities using the block grant and matching funds collected from school/communities. At the end of the activities, evaluation needs to be conducted – on how much the target that was set in the proposal is achieved, what are the factors that bring success or failure. Lessons drawn from the evaluation are analyzed and incorporated in the next planning. In this way, schools and communities are able to work on continuous education improvement cycle.

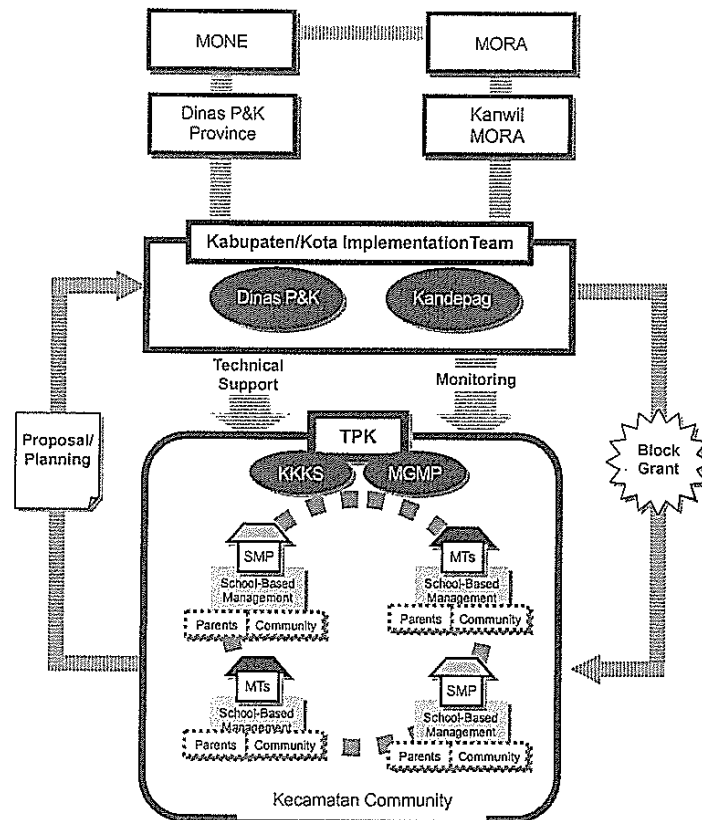
#### **4-2 Effectiveness**

The overall effectiveness of the Program is assessed **very high** from three aspects, namely achievement level of Program Purpose, causes and effects, and promoting and hampering factors.

##### **(a) Achievement level of Program Purpose**

Most of the target indicators of the Program Purpose, “REDIP model is established and extended in the educational administration system at the junior secondary level in the target districts/municipalities,” is likely to be achieved by the end of cooperation period as described in results of the achievement section. The key term in the Program Purpose statement is the establishment of REDIP model, which is described by mid-term evaluation team. The team argued that the establishment of REDIP model consists of four components (as shown in the figure4-1).

Figure 4-1 Situation where Program purpose is achieved



All of four components also likely to be achieved by the end of the cooperation period as mentioned below.

① Establishment of TPK (*Tim Pembinaan Pendidikan Kecamatan*) as a function of bridge between school/community and district education office which functions to facilitate and monitor activities.

- Regarding the number of TPK established, the results of fourth indicator of the Program Purpose show that TPK are established in all pilot sub-districts in new target districts.
- Regarding the quality of TPK, as the results of the first indicator of Outputs 3 shows, inter-school activities at the sub-district level increase year by year toward the end of the Program. It means that established TPK actively function to facilitate school improvement processes between school/community and district Dinas P&K.

② Proposal-based block grant activities

- The result of the third indicator of the Program Purpose shows that approximately 100% of TPKs and schools in all five districts/municipality implemented proposal-based activities as planned.

### ③ Bottom-up planning with community participation

- The result of the second indicator of Outputs 2 (about continued areas) and the third indicator of Output 3 (about new areas) show that 60% of proposals for block grants activities were approved in Bitung, almost 100% in Brebes and Pekalongan, and 20-80% in Serang (depending on sub-districts), and 60-100 % in Pandeglang (depending on sub-districts). Proposal review includes how well the current situation, problems, gaps, priorities, and activities to solve problems are described, which requires community participation (See Annex -9 for example of check list in Brebes and Pekalongan). These survey results show the level of bottom-up planning with community participation, suggesting that bottom-up planning are implemented in target schools and TPKs particularly in continued sites although there is room for improvement in some of the pilot-districts in Serang.

### ④ Management cycle from planning to evaluation

- This refers to the capacity of KIT and school supervisors, which was identified as the most critical issue by the mid-term evaluation team. The mid-term mission noted, “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” (Mid-term Evaluation Report, 2006). Then, the mid-term evaluation team recommended further capacity building efforts for supervisors and KIT and to identify alternative measures if necessary.

The first indicator of Program Purpose, the percentage of KIT and school supervisors who are capable of managing REDIP related functions without supports from field consultants reaches at least 60% in continued sites and 40% in new sites, answers this question. The data for this survey was collected by the questionnaire to field consultants by asking the level of capacity of KIT members and supervisors with whom field consultants work daily. The aspects of capacity in the questionnaire include knowledge about REDIP, skills for facilitation, evaluation and monitoring, and ability to manage disbursement of block grant (for KIT members only).

The results of this survey in continued sites are mixed. In Bitung, the figure is 57% for KIT members and 61% for school supervisors, whereas 67% for KIT members and 40% for supervisors in Brebes and 50% for both KIT members and supervisors in Pekalongan. However, two facts should be noted. Firstly, position rotation happens frequently in district governments and KIT sometimes chooses officials of lower positions at district Dinas P&K. Such situation is presumably reflected in a little low figure for KIT members. Secondly, local facilitators are trained and deployed in Brebes and Pekalongan to facilitate the REDIP processes at school and TPK levels, which used to be a part of roles of supervisors. Thus, facilitating ability of school supervisors are inevitably assessed low in Brebes and Pekalongan.

On the other hand, the survey clearly results show that the KIT members and supervisors in new sites are more than the target of 40%. 67% of KIT members and 57% of school supervisors in Serang, and 50% of KIT members and 60% of supervisors in Pandegrag have sufficient capacity to manage REDIP related functions without field consultants.

Capacity of local facilitators in Brebes and Pekalongan was also assessed in the endline survey. The level of skills and knowledge of local facilitators are shown in the table 4-2. The data was also collected by the questionnaire to field consultants, asking the level of capacity of local facilitators with whom field consultants work daily. The score range from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). The result suggests that local facilitators have enough capacity to facilitate REDIP activities at schools and TPK. The Evaluation Team also found out in interviews to local facilitators that they were well motivated to facilitate REDIP processes at schools and KIT, and they worked closely with school supervisors and district Dinas P&K. The alternative strategy to deploy local facilitators instead of school supervisors in Central Java is likely to be successful if efforts for further capacity building continue until the end of cooperation period.

**Table 4-2 Capacity of local facilitators evaluated by field consultants**

	Brebes	Pekalongan
(1) Understanding of REDIP	4.4	4.5
(2) Facilitation for the development of school plans	4.2	3.2
(3) Facilitation for the development of school / TPK proposals for REDIP	4.0	4.0
(4) Facilitation for the enhanced communication between schools and educational stakeholders	4.0	3.7
(5) Monitoring of REDIP activities	4.3	4.0
(6) Facilitation for the preparation of school reports	4.2	3.8
<b>Average score</b>	<b>4.2</b>	<b>3.9</b>

Source: Data taken from endline survey results conducted in 2007 by REDIP team

#### **(b) Causes and effects between Outputs and Program Purpose**

The results of achievement of Outputs show all the three Outputs are likely to be achieved by the end of cooperation period. In the PDM1, following Important Assumption was identified 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. As shown in the verification of results, all target districts and a municipality allocated necessary budget for REDIP, meaning Important Assumption is secured.

It is logical to argue that achievement of Output 1, 2 and 3 lead to achievement of the Program Purpose because of three reasons. Firstly, Output 1, “Tools for dissemination of the REDIP model are developed and used in target and non-target provinces”, contributed to establishment and extension of the REDIP model (the Program Purpose) through dissemination of newsletters (indicator 1), development of proposal check list (indicator 2), localized REDIP action plan (indicator 3) and replication of REDIP model in non-target areas (indicator 4). Secondly, Output 2, “District and sub-district education officers, school personnel, community members and other parties concerned are trained to manage the REDIP model independently in continued sites” also contributes to establishment and extension of REDIP model through training (indicator 1), planning and implementing block grant activities (indicator 2) and increased share of block grant by local governments (indicator 3). Thirdly, Outputs 3, “A REDIP type regional educational administration model that is adopted to socio-economic conditions of new sites is developed,” contributed to Program Purpose through Inter-school activities by TPK (indicator 1), home visit and socialization for parents (indicator 2) and planning and implementing block grant activities (indicator 3).

### **(c) Promoting and hampering factors**

Three promoting factors are observed in terms of enhancement of capacity of local educational administration. Firstly, the initiative to develop REDIP *Mandiri* Guideline (the indicator of Output1) through REDIP *Mandiri* Meetings was effective to achieve the Program Purpose, incorporating REDIP model into the educational administrative system. This also enhanced ownership and localization of REDIP model.

Secondly, all local governments of the continued sites, Dinas P&K of Northern Sulawesi and Central Java, and that of Bitung, Pekalongan and Brebes succeeded to include REDIP model to mid-term development plan of their respective government through advocacy efforts, which resulted in ensuring both financial and institutional sustainability.

Thirdly, REDIP has significantly strengthened relationship between community/parents and school, school and education administration, and among schools. The change in the stakeholders’ attitude and relationship with other stakeholders created momentum for establishing and extension of REDIP model. Most interviewee mentioned this point. Here are some voices in the interview by the Evaluation Team.

“District Dinas P&K officers were not so interested in Islamic schools before. But after REDIP started, they pay more attention to us”. (School principal, MTs in Pandeglang)

“REDIP changed my working style, which used to be business as usual. After REDIP, I pay more attention to my daily work. And I started to ask myself whether my work is in line with school development plan. REDIP also changed the relations with District Dinas P&K. I feel more close to them now than before”. (School principal, SMPN in Brebes)

AM

E



“My work as UPTD head is to do what my boss decides to do. However, my work as TPK head is different. It is to do what TPK ourselves decide to do”. (TPK head in Bitung)

“Thanks to REDIP, my school receives trust from parents. They always make financial contribution when we make it clear how much is needed for what”. (School principal, private regular school, Bitung)

“Many schools were not transparent before. Because of REDIP, schools became transparent, which enhanced trust on schools among parents. Through REDIP experience, children, teachers and communities have experienced democracy for their first time”. (Vice head, Dinas P&K of North Sulawesi Province)

“REDIP changed the atmosphere and communication in Dinas P&K. The relationship among staffs in Dinas shifted from hierarchical one to horizontal one”. (Officer, Dinas P&K Pekalongan)

Two hampering factors are observed. Firstly, the greatest hampering factor is the personnel rotation of counterparts in Dinas P&K, particularly in Pandegran and Pekalongan, which hampered ensuring institutional and technical capacity of counterparts. This view is common not only among Japanese experts but also District Dinas P&K and KIT members themselves. However, the personnel rotation is an external factor, which cannot be controlled by the project. Secondly, new regulation of the Ministry of Interior (No. 13) issued in 2006 prohibits the disbursement of block grant from local government, which resulted in the delayed disbursement of locally born block grant to TPK and schools in 2007 in Bitung. The delay of disbursement also occurred in Brebes.

#### 4-3 Efficiency

The overall efficiency of the Program is assessed **high** from production of outputs and timing of inputs, costs, and comparison of unit costs.

##### (a) Production of Outputs and timing of inputs

Outputs were produced as planned, as already described in the results of achievement. Regarding the timing of inputs from the Japanese side, in the second year, the disbursement to TPK and schools in target districts in Central Java was temporally postponed due to the financial constraints of JICA, which resulted in confusion among counterparts and delayed disbursement of block grant. In terms of the timing of inputs from the Indonesian side, new regulation of the Ministry of Interior (No. 13) issued in 2006 prohibited the disbursement of block grant from local government, which resulted in the delayed disbursement of locally born REDIP block grant to TPK and schools in 2007 in Bitung.

##### (b) Cost

Three measures were taken for cost efficiency. Firstly, instead of dispatching long-term Japanese experts,



trained field consultants were assigned at field, district, and provincial levels. Secondly, the policy to delegate the roles and responsibilities of field consultants to KIT members, supervisors, and local facilitators were employed, which promoted also ownership and sustainability. Thirdly, counterparts training in Japan were organized three times on top of training in target sites. This combination of two types of training enhanced the motivation and active involvement of counterparts. For example, those personnel who received the training in Japan took the role of trainers in target areas.

### (c) Comparison of unit cost

The unit costs of REDIP-JICA, REDIP-P and REDIP-G was estimated as shown in the Table 4-3. The total costs consists of block grant, costs for training and socialization, and local consultants fee. Regarding unit cost of TPK, REDIP-JICA is higher than REDIP-P and REDIP-G because average grant to TPK of REDIP-JICA is much more than that of REDIP-P and REDIP-G. This is attributed to the fact that REDIP-J emphasizes the role of TPK. However, unit cost of school in REDIP-JICA is less than that of REDIP-G because REDIP-G allows new construction and large-scale renovation of school infrastructure. Therefore, it is concluded that the unit cost for REDIP-J is reasonable compared to REDIP-P and REDIP-G, indicating financial sustainability.

Table 4-3 Unit cost estimation of REDIP-JICA, REDIP-P and REDIP-G based on the data in 2007

Million Rp.

		REDIP-JICA *1		REDIP-P (Case of Central Java)		REDIP-G	
Number of	TPK	65	(10.28%)	12	(33.33%)	23	(7.08%)
	School	567	(89.72%)	24	(66.67%)	302	(92.92%)
Block Grant to	TPK	JICA	1,113	30		450	
		District	831				
	Total	1944					
	School	JICA	6,393	120		10,000	
		District	5,570				
		Total	11963				
Training and Socialization *2		JICA	426	124		1,500	
		District	225				
		Total	650				
Consultants		1693 (20 persons)		181 (2 persons from JICA)		120 (1 person from MONE)	
Total costs for TPK		2,185		132		565	
Total costs for school		14,065		324		11,505	
Average grant to TPK		29.91		2.50		19.57	
Average grant to school		21.10		5.00		33.11	
Unit cost for TPK		33.61		10.98		24.55	

Unit cost for TPK excluding consultants	30.94	7.54	19.93
Unit cost for school	24.81	13.48	38.10
Unit cost for school excluding consultants	22.13	8.44	37.73
Target Areas	Bitung, Brebes, Pekalongan, Serang, Panteglan	Rembang, Tegal, Semarang, Sragen, Blora in Central Java Province	Bogor, Bekasi in West Java, Tangerang in Banten Province
Target schools	All schools in target sub-districts	Two MONE public schools in each target sub-district	All schools excluding high standard schools and religious schools
Funding criteria	Based on formula consisting of number of students, school location, Terbuka and others	Fixed amount	For TPK, three levels based on the size of school, Rp. 25, 20, 15 million. For school, packet method (1 packet Rp.25 million)
Grant to be used for	Mainly for activities for quality improvement	Activities	Both infrastructure and activities

\*1 Date of JICA's financial contribution is from September 2006.9 to July 2007.

\*2 Data excludes amounts with initiative to promote REDIP by Serang and Pantegran district of education.

#### 4-4 Impact

The overall impact of the Program is assessed **very high** from attainability of overall goals and four positive unexpected impacts observed.

##### (a) Attainability of overall goal

Overall Goal : Junior secondary education in the target districts/municipalities is improved both quantitatively and qualitatively.	
Objectively Verifiable Indicators	Results as of March 2008
1. Gross enrolment rate and dropout Rate is improved.	-Gross enrolment rate and dropout rate show tendency of gradual improvement.
2.	
3. Key indicators to assess the improvement of quality of education (ex. academic performance of students, teaching skills, school management, etc.) are improved.	-Students' academic performance: results of National Unified Graduation Test (UN) show the present status or increase for the ranks within the province.  -Teachers' performance: definite improvement (by the results of questionnaire of students and teachers).  -School management: definite improvement (by the results of questionnaire of teachers principals).

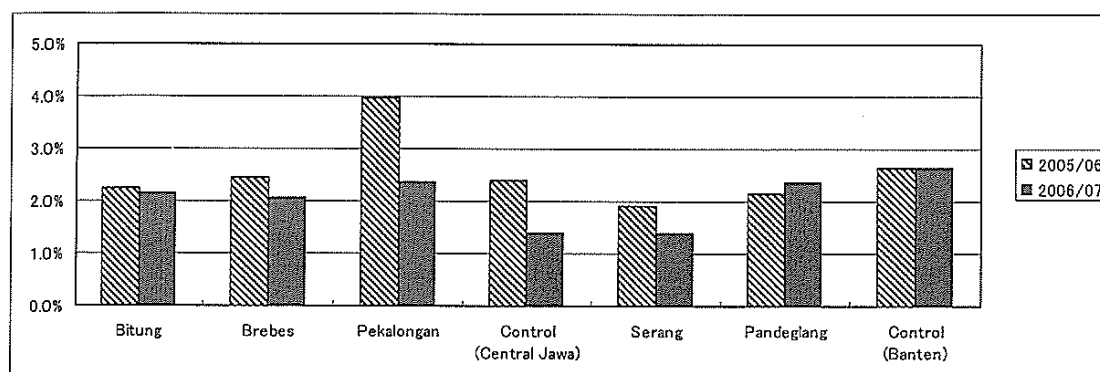
rem

2

①Gross enrolment rate and dropout Rate is improved.

According to the educational statistics of the each district, each district shows more or less the tendency of improvement for gross enrolment rate, net enrolment rate, and dropout rate. In the target sub-districts of Pandeglang increase of enrolment rate is greater than its in non-target sub-districts of Pandeglang while there are no clear difference between in the target sub-districts and non-target sub-districts of Serang.

Table 4-4Trend of dropout rate



On the one hand, in Bitung, Brebes and Pekalongan, dropout rate decreased in target districts as well as in the control districts in Central Java Province. On the other hand, in Banten Province, no clear change was observed in the control group (non-target schools in Serang and Pandeglang). While the dropout rate decreased in Serang, it increased in Pandeglang. Therefore, it is difficult to conclude the cause and effect relationships between REDIP and improvement of enrolment and dropout from the statistics. However, in interviews to TPK members, they claimed that enrolment and dropout improved since the start of REDP program and REDIP was more or less contributing to these results.

②Key indicators to assess the improvement of quality of education (ex. academic performance of students, teaching skills, school management, etc.) are improved.

Academic performance of students

Scores of National Unified Graduation Test (UN) in each district/municipality show mixed results of increase and decrease. It is not the best way for assessing the impact of the Program by comparing the score of the UN at this moment. It is necessary to follow UN results for middle to long term period for assessment.

Teaching skills

According to the results of interview survey of Field Consultants, implementation of REDIP contributed largely to motivating teacher and improving teaching skills. This was also concluded from the questionnaire survey of students and teachers.

School management

According to the results of interview survey of Field Consultants, one of the effectiveness of REDIP was improvement of school management. Some interviewee responded, "process of school management became democratic and transparent". This was also confirmed from the questionnaire survey of principals and teachers

(b)Positive impacts

There were four major positive impacts observed: initiation of REDIP-G, effects on basic education policy impact on other school subsidy program, and impact on Islamic schools.

### ①REDIP-G

The most significant and positive impact was the initiation of REDIP-G in 2005 by the Government of Indonesia with the major purpose of experiment on how well REDIP approaches worked within the existing national mechanism. Similarities and differences between REDIP 3 (REDIP-JICA) and REDIP-G are shown in the table 4-5. REDIP became a model of community-based school development for the General Directorate of Primary and Secondary Education Management, Ministry of National Education. Since 2005, a program called REDIP-G (later renamed as PSBM/REDIP-G1) has been targeting three neighboring districts of Jakarta (initial targets were approximately 126 schools in 9 Kecamatan in Tangerang District, Banten Province, and Bogor District and Bekasi District in West Java Province) . REDIP-G has been implemented with a good reputation among schools. The number of target schools will increase to approximately 300 schools in 23 sub-districts in 2008, while the three target districts will remain the same.

**Table 4-5 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.	

Source: Mid-term evaluation 2006

## ②Effects on basic education policy

Similar approaches to REDIP were adopted by other foreign donors including ADB, WB, AusAID, Unicef/Unesco, and USAID as shown in the Table 4-6. MONE also advises donors to seek the possibility of adopting the REDIP approach in their newly formulated projects. The interview respondents of current ADB resident mission officials stated that ADB's Decentralized Basic Education (DBEP) adopted a similar approach to REDIP in terms of bottom-up school-based management and supporting the educational administration at district level while this was mainly due to Indonesia's decentralization policy but not due to the REDIP. They also mentioned that this was the same case with other donors which adopted a similar approach. However, the Director of Junior Secondary Education of MONE, the counterparts of REDIP at MONE, who was also involved in the formation of DBEP, was aware that REDIP1 and 2 influenced the program design of DBEP and Creating Learning Communities for Children (CLCC) by Unicef/Unesco as well. Furthermore, he stated that Basic Education Capacity (BEC) and Education System Improvement through Sector-Wide Approaches (SISWA), which was a newly planned framework for donor coordination with strong ownership of MONE and MORA, would be expected to adopt the REDIP approach for empowering schools and sub-districts. He also mentioned that REDIP is a model to be utilized as a reference model for future programs of MONE.

**Table 4-6 List of Programs Adopting a Similar Approach by Foreign Donors**

Donor	Program title	Start	End	Commitments	Type of assistance
ADB	Decentralized Basic Education (DBEP)	2001	2008	\$100 mill	Loan
World Bank	Sumatra Basic Education Project	1999	2006	\$74,600,000	Loan
AusAID	Indonesia Australia Partnership in Basic Education (IAPBE)	2004	2007	A\$9.7 mill	Grant
	Indonesia Australia Partnership for Basic Education (AIPBEP)	2006	2009	A\$200 mill	Loan
UNICEF/ UNESCO	Creating Learning Communities for Children (CLCC)	1999	2006	\$200,000 per agency plus contributions from NZAID and AusAID	Grant
USAID	Managing Basic Education (MBE)	2003	2007	\$10 mill	Grant

In conclusion, REDIP approach is likely to be integrated to overall framework of basic education aid policy of Indonesia rather than stand alone programs by some other donors.

## ③Impact on other school subsidy program including BOS

The transparent accounting and financial reporting system of REDIP made a positive impact on School Operational Fund (BOS) which was the subsidy to school operational expenditure from MONE and MORA. BOS aims at improving access and equity while REDIP aims at improving quality. School principals and staff members who received accounting training of REDIP have sufficient capacity to manage BOS grant properly and to prepare financial report in the similar format of REDIP. Furthermore, school strategic and operational

plan has to include the all sources of income including BOS, REDIP and community contributions. Some schools display financial report with breakdown of activities and expenditure by each financial source (see Annex-7).

#### **④Impact on Islamic schools and relations between education office and office of religious affairs**

One of the characteristics of the REDIP approach is to support all types of schools including private Islamic schools (MTsS). It caused improvement in both access and quality of Islamic schools, which used to be poorly funded because they were founded solely by communities. Therefore, impact on private Islamic schools is much greater than public schools which have access to other financial as well as human resources. For example, the Evaluation Team observed that the drop out rate of one private Islamic school decreased from 5% in 2003 to 0% in 2007. The number of enrollment increased from 200 to 384 during the same period. The Evaluation Team also observed the improvement in teaching media, sports and music equipment, and books through REDIP.

This approach also enhanced the cooperation and communication between District Dinas P&K and District Office of MORA. Due to the hierarchical nature of administration authorities, their relation was not close before the start of REDIP. One official from Pekalongan Office of Religious Affairs stated that the relation between Dinas P&K and district office of MORA in Pekalongan has significantly improved because of REDIP.

#### **(c)Negative unexpected impact**

No negative impact was observed by the Evaluation Team.

### **4-5 Sustainability**

The overall sustainability of the program is assessed **very high** from institutional aspect, financial aspect, and human resources and technical aspect although further efforts for capacity building are necessary for the supervisors and local facilitators to be able to take over the roles and responsibilities of field consultants by the end of cooperation period. The future plans of each target districts and provinces as well as MONE are added following the analysis on sustainability.

#### **(a)Institutional Aspect**

##### **➤ National Level**

According to the National Education Development Strategic Plan (2005-2009), strengthening governance, accountability, and image is a major challenge in education in Indonesia. Since school-based management and community participation are approaches to meet such a challenge, REDIP is suitable to MONE's policy, which is the most important prerequisite for sustainability of REDIP. Additionally, one of MONE officials mentioned that core concepts of REDIP were reflected not only to foreign donors' programs but also to MONE's own programs. In other words, REDIP has been widely applied to programs in Indonesia, which ensures sustainability of REDIP itself in return.

RM

E



➤ Districts level

Bitung, Brebes and Pekalongan will maintain current implementation mechanism (KIT and TPK). This is strongly backed up by the two facts. The first factor is the development and adoption of REDIP *Mandiri* Guideline by Brebes and Pekalongan, reflecting local regulation and social/cultural/economic context of respective district. Bitung is finalizing the guideline, which is planned to be launched by May. It should be noted that TPK, an implementation body formed for REDIP at sub-district level, was officially approved in REDIP *Mandiri* Guideline which was signed by regents. Regarding the local facilitators, their ID cards will be issued by district Dinas P&K in Central Java, following the adoption of the guideline. The second factor is inclusion of REDIP model in the district midterm development plans (RENSTRA) in three districts/municipality. This means that REDIP model was established within education development plan of district government, which was the basis for budget allocation for REDIP type programs. The name of REDIP disappeared in RENSTRA while the REDIP approach and components, bottom-up approach for school-based management with strong community participation and block grant for quality improvement was clearly articulated in these plans. It should be noted that RENSTRA of each district is revised each time when a newly elected regent reviews the plan. Therefore, district Dinas P&K should continue to advocate political leaders at district level and keep eyes on evaluation and revision processes of RENSTRA.

Regarding new sites, Serang and Pandeglang, KIT has been established within Dinas P&K in both districts during the preparation period of REDIP. Appropriate personnel from district Dinas P&K and the district office of MORA were assigned as KIT members. KIT Pandeglang has developed the program guideline for APBD-funded REDIP, following REDIP-JICA guideline, assisted by JICA Expert Team. KIT Serang is currently in the process of preparation for APBD-funded REDIP implementation. It has been smoothly conducted to involve or assign KIT members as well as school supervisors from both district Dinas P&K and district office of MORA as facilitators for schools and TPK since the beginning of the implementation in both districts. The JICA experts as well as field consultants have trained them through mainly OJT. However, further capacity development of the facilitating function is necessary prior to self-management of REDIP.

➤ Provincial level

Dinas P&K of both North Sulawesi and Central Java provinces succeeded to include the REDIP in the provincial RENSTRA. The common roles of these two offices are coordination, dissemination through socialization and training and dissemination. In addition, Central Java has been making efforts to extend the program within the framework of RENSTRA.

Regarding the new site, the Banten Provincial Liaison Team (PLT) has made a significant effort to realize REDIP-P as noted above. JICA team has assigned 2 field consultants to assist PLT function to facilitate the target schools and TPK in Lebak District. PLT still faces insufficiency of capable personnel since Banten

Province is relatively new province. Further capacity development for provincial Dinas P&K is necessary for the program implementation.

**(b) Financial aspects**

➤ Districts level

In terms of block grant funding disbursed by District /Municipality Government, they have continued to increased share year by year toward the end of the Program as planned in M/M.

**Table 4-7 Coverage of Block Grant by District/Municipality**

	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4
Bitung	100%	100%	100%	100%
Brebes	46.4%	60.8%	80.7%	100%
Pekalongan	40.0%	60.1%	81.0%	100%
Serang	-	0%	3.9%	26.7%
Pandeglang.	-	5.3%	8.8%	22.9%

Bitung, Brebes and Pekalongan maintained target amount of the program budget, strongly supported by regents, assembly members and other political stakeholders. They will also maintain transparent and accountable financial management. Dinas P&K in Brebes and Pekalongan do not have any problem to maintain fund disbursement as block grant to both public/private SMP/MTs and TPK. However, Bitung needs coordination with other local authorities to overcome the Ministry of Interior regulation and to disburse block grant without delay.

Regarding Serang and Pandeglang, both district governments have been successful to allocate counterpart budget to KIT for socialization and monitoring of REDIP-JICA program since the first year. Both district governments have also secured budget for APBD-funded REDIP in 2008. Both KIT are currently coordinating how to disburse the fund to schools and TPK in the form of block grant. The APBD-funded REDIP program has been already integrated into the district annual development plans in both districts and expected to be included in respective RENSTRA as well.

➤ Provincial level

Dinas P&K North Sulawesi is able to increase budget for dissemination to non-REDIP districts/municipalities with strong commitment by provincial government to support the Program. Dinas P&K Central Java proposes to increase budget for coverage expansion with strong commitment by provincial government to support the program. In Banten, the provincial government has allocated the counterpart budget to PLT to monitor and evaluate REDIP-JICA in the 2 target districts since 2006. As a result, the provincial government evaluated that REDIP-JICA was an effective program to improve junior secondary education quantitatively and qualitatively and determined to replicate the program to support Lebak District with the provincial local



budget. The provincial government secure budget to implement REDIP-P in Lebak District since 2007. The REDIP-P is already integrated into the provincial RENSTRA (2007 - 2012).

**(c) Human resources and technical aspects**

➤ Districts level

All three KIT in continued districts/municipality have sufficient knowledge and skills to manage the program, to facilitate schools and TPK, and to socialize the program among stakeholders. Remaining issues differ from place to place. In Bitung, some weakness including insufficient capacity of supervisors can be solved by strong team work established over years through REDIP implementation. KIT in Brebes is establishing effective linkage between school supervisors and local facilitators for technical support for schools and TPK. KIT in Pekalongan is strengthening capacity of school supervisors while KIT deploys local facilitators. As mentioned in evaluation of Effectiveness, further capacity building efforts are necessary for the school supervisors and local facilitators (in Central Java only) by the end of cooperation period. In Serang and Pandeglang, KIT have been established with sufficient number of personnel in the both districts. However, further capacity development in facilitation for more effective activities and transparent management is necessary.

➤ Provincial level

North Sulawesi Province collaborates with Bitung Municipality for disseminating REDIP. The province has secured a sufficient number of resource persons over a decade for REDIP implementation, who can be utilized for training and dissemination. Central Java Province also collaborates with Brebes and Pekalongan Districts along with former field consultants for dissemination. Only concern with Central Java is insufficient number of personnel in charge of REDIP at provincial Dinas P&K. In Banten, it is similar situation as the target district in terms of implementation capacity. Additionally, the PLT needs to become capable to coordinate different types of REDIPs into an uniformed mechanism and direction in the near future.

➤ Schools and TPK

Evaluation team observed the strong commitment and ownership by schools and TPK to continue REDIP activities at every target sites. Schools and TPK are maintaining the participatory planning with parents and communities, open management, financial transparency, and accountability to conduct effective activities for education improvement. Strong supports by district governments encourage school committees, TPK members, and communities. TPK has already been institutionalized in the 3 target districts of the component1.

(d)Future plan at each level

The future plans of REDIP model in each target district/municipality and province are listed in the following table. The dissemination strategy of MONE is also shown in the table.

Table 4-8 Future plans of REDIP Implementation/ Dissemination

District Government	
Bitung Municipality	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuing current scheme targeting all SMP/MTs and all TPK</li> </ul>
Brebes District	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuing current scheme targeting all SMP/MTs and all TPK</li> </ul>
Pekalongan District	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuing current scheme targeting all SMP/MTs and all TPK</li> </ul>
Pandeglang and Serang districts	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pandeglang government launched APBD-funded REDIP in 6 sub-districts in 2007 while Serang government has also launched in 5 sub-districts in 2007. Dinas P&amp;K in both districts adopted REDIP-JICA program guidelines for APBD-funded REDIP implementation. Both governments intend to cover the entire sub-districts in the coming years.</li> </ul>
Provincial Government	
North Sulawesi Province	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conducting dissemination workshops for all districts</li> <li>Providing technical support to districts in REDIP model implementation</li> </ul>
Central Java Province	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expanding REDIP-P target districts from 5 to 33 over 5 years (by 2012)</li> <li>Providing to 2 TPK and 4 schools in each district</li> <li>Collaborating with REDIP resource persons (former field consultants and officials in Brebes and Pekalongan)</li> </ul>
Banten Province	<p>Banten provincial government has launched REDIP-Expansion (REDIP-P) targeting 5 sub-districts in Lebak District in 2007. The provincial government has secured budget for REDIP-P implementation in 2008 as well to continuously support the same target sub-districts in Lebak. The REDIP-P guideline has been developed in line with REDIP-JICA guideline. The provincial government considers that Lebak, one of the lowest performing districts in basic education in Indonesia, needs intensive support for several years.</p>
National Government	

MONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Secured the budget for 1,000 packet in 2008, 2.5 times increase compared to 400 packet in 2007)</li> <li>● Expanding REDIP-G target districts to South Sulawesi, Central Java and West Java provinces</li> <li>● Sharing cost with target district governments to cover all sub-districts</li> <li>● Accelerating dissemination of REDIP model through the provincial education offices: Central Java, West Java, and South Sulawesi</li> <li>● Recommending REDIP model to a sector wide program assisted by other donors</li> </ul>
------	--

## 5. Conclusions

To achieve the objectives set for the terminal evaluation, the Evaluation Team has conducted review of available documents as well as on site interviews to key stakeholders. During the study, the Evaluation Team paid a special attention to the research question, “Have regional educational administrations in target areas attained capacity to provide technical and financial support in order to promote school-based management for addressed local educational needs based on REDIP model?” By thorough examination of available information, particularly pertained to effectiveness and sustainability of the REDIP type program in the Indonesian educational system, the Evaluation Team confirmed that the above-mentioned research question was largely realized in the technical, institutional, and financial aspects at this moment.

The Evaluation Team also confirmed, the Program still holds relevance to the Indonesian national policy; and activities, outputs. And program purpose defined in the revised PDM1 is mostly accomplished. Particularly, it should be noted that, in the REDIP 2 target areas (North Sulawesi and Central Java), financial and institutional sustainability is highly achieved through development and institutionalization of REDIP *Mandiri* Guideline and necessary budget allocation. In the new target areas (Banten), the share of block grant disbursed from district governments has been increasing in accordance with the Minutes of Meetings signed by JICA and the district governments.

Nevertheless, considering the REDIP to be a reference model and to be localized, there are some more tasks remained. Since the start of REDIP-G, REDIP-P and APBD-funded REDIP in addition to the application of the model in other donor-assisted projects, the REDIP model has demonstrated high possibility that this approach is effective and sustainable for improving school based management and capacity development of local education administration in educational context of Indonesia. To expand the model in wider areas, enforcement of the capacity development of local educational administration and maintenance of the quality assurance mechanisms of the model are two of the important issues. In order to deal with these issues, the role of Central government is very crucial and further technical assistance for policy/strategy and monitoring and evaluation is necessary.

For the remaining period of the Program, which is approximately five months, the Japanese Expert Team and its counterparts shall work together to establish institutionalized framework to continue REDIP model and set out the ways to localize the REDIP type programs (especially in Banten) with a feasible standard for improving the quality of junior secondary education in Indonesia.

## 6. Recommendation

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, REDIP3 has been formulated with the special emphasis on capacity development of education officials, especially at the target district level, so that a REDIP type program shall be properly administered and further expanded with the Indonesian educational system and resources after the cooperation period.

Result of the evaluation proved that capacity development for quality assurance has shown considerable progress since the mid-term evaluation. At this moment, further dissemination/expansion of the REDIP model is an important issue in order to contribute to the improvement of quality of education at the school level. In this regard, the continuous capacity development of the district education administration and recognizing the role of central and provincial government for dissemination would be of great importance.

In addition, the introduction of the model needs to be taken care with local specificity 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 activities for the remaining cooperation period should prioritize on the continuous capacity development and further dissemination strategy with quality assurance in line with the local educational context so that the model shall be fully maintained and consolidated until and after the end the cooperation.

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

### **(a) For the remaining period of cooperation (short-term basis)**

#### ① Necessity of development of exit strategy for Banten Province

Until the end of the Program, in Banten Province, a feasible and realistic exit strategy should be developed to continue and sustain the present program. The exit strategy needs to include financial and institutional plan for the independent implementation by the districts. District RENSTRA also should undertake REDIP and enforcement of institutional capacity development for solving problem.

#### ② Further capacity development of supervisors and local facilitators

In Central Java, local facilitators are appointed and they are supposed to substitute the roles which were originally expected to be played by school supervisors. To secure the technical sustainability of district Dinas P&K, technical transfer from field consultants to supervisors and local facilitators is an important task for future continuation with certain quality for proposal based school and TPK activity.

hem

21

③Importance of further facilitation for the model dissemination by the provincial government

To promote the REDIP model in other districts in the target province, more efforts by the provincial government should be necessary and crucial. In order to tackle this issue, more discussions and dialogue for further coordination and facilitation by the provincial government to all the districts should be held. Especially in North Sulawesi, it is feasible and relatively possible to expand the model in all the districts as the size of the province is not relatively large.

④Presentation of effectiveness of REDIP model to related Indonesian educational authorities and other development partners

As the REDIP model demonstrates high possibility that the approach is effective and sustainable for improving school -based management and capacity development of local education administration, the achievement and outcomes of the program should be widely shared among the Indonesian educational authorities concerned and others by holding workshops and seminars before the end of the program or in the forum of donor meetings.

**(b)For the period after program implementation (long-term basis)**

⑤Establishment of REDIP networking (REDIP forum)

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 by establishing REDIP forum for networking and further exchange of experiences.

⑥Localization and further dissemination with quality assurance

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. At this moment, various kinds of REDIP have been initiated by MONE, provincial governments and districts government. REDIP-JICA should become a reference model with minimum standard for similar bottom-up approach for improving school based management and strengthening local education administration.

⑦Necessity of national strategy/policy for improving school based management and strengthening local education administration and monitoring function of REDIP model programs at the central level.

REDIP-JICA had impact on the beginning of REDIP-G, REDIP-P and APBD-funded REDIP. Furthermore, its approach now is included in other donor-assisted project for improving school based management. MONE's role for dissemination of REDIP model would be more important and its function for monitoring and evaluation would be also more important. In order to keep quality-assured REDIP model when disseminated and implemented in wider areas, capacity and function of MONE shall be strengthened and needs more technical assistance by development partners.

## 7. Lessons learned

There are lessons learned from the implementation of the REDIP 3. These are also identified from the previous experiences of the REDIP 1 and 2. Lessons are concluded in this section from the point of effectiveness and sustainability of the REDIP approach.

### (a) Effectiveness of the approach

- ① Formation and establishment of TPK at the sub-district level is an effective tool to;
  - create a linkage between a district and schools, and
  - promote interaction among target schools, especially SMPs and MTs, through which quality of education has been improved.
  - Scale of sub-district is appropriate unit for community participation and collaborative activity for solving particular issues.
- ② Simultaneous direct intervention to school and sub-district make greater impact on;
  - smooth community mobilization and strong community participation with awareness of importance of school education
  - synergy between TPK and school activities.
- ③ Assistance to all the schools (not selection-based pilot assistance) for the target sub-districts provides;
  - sense of equality to all the schools (under MONE and MORA) and TPKs in the target sub-districts (from the viewpoint of beneficiaries)
  - promotion of frequent interaction and cooperation among schools within the same sub-districts
  - possibility of local administration office to expand the same program to other sub-districts in the district/province. The wide coverage of schools in the same sub-districts made a critical mass for dissemination (from the viewpoint of decision-makers)
- ④ Involving multi-layer stakeholder in the program framework with clarification of roles and responsibility for;
  - MONE (central government) to supervise REDIP from the aspect of national policy for school based management
  - provincial education office to supervise REDIP districts, support the activities, and plan expansion of the model to other districts.
  - district education office to be actively involved in the implementation of the whole process.
  - TPK to coordinate and facilitate all the schools in the assigned areas
- ⑤ Supporting bottom-up needs;
  - Lead to smooth community mobilization and strong community participation as the approach includes



democratic process for school activities what is really necessary for students

- Made community aware of importance of school education and commit strongly with their contributions such as donations and labor activities for school improvement

⑥ Involvement of locally contracted consultants in implementation and collaborative work with local administration office

The REDIP 3 actively engages locally hired consultants in the program implementation. Utilization of such local resources is proved to be an efficient means of technical cooperation. 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. To make platform for local consultant and counterparts to work collaboratively is important for the future sustainability and promoting the sense of ownership.

⑦ Introduction and realization of transparency and accountability

To ensure the trust from the parents and communities for school activities, to maintain transparency and accountability for every school activity are important factor. The model shows strong effectiveness that training for writing activity report and financial report made appropriate information disclose possible.

⑧ Input of block grants

To make school planning activities realized, block grants should be fully utilized with combination of the matching fund from community and other school operational finds. Block grants played an important role for realization of school activity as well as on-the-job training for local education administration in the context of decentralization. To consider the input of block grants, socio-economic situation of the recipient country and proper amount of grants per school should be carefully estimated and studied for the sustainability of input by the recipient countries.

**(b) Sustainability of the approach**

① Role and responsibility of the central government

Maintain and disseminate the REDIP type approach which is in line with the national education improvement method in Indonesia, the role and responsibility is important. To continue the current target areas and future expansion of the target areas, the central government needs to take necessary actions for the related stakeholders.

② Guideline development and institutionalization

To ensure sustainability of program, establishing an exit strategy by making independent guidelines (modules), in line with local context, for continuous activities and it should be included in the province/district education development plan (e.g. RENSTRA and annual school operational plan) for middle to long term, being acknowledged by the regent of each district.



### ③Capacity development of local education administration

- › ensure and support the bottom-up activities at school and TPK level, support and assistance by local education administration are important for effective implementation and improvement of activities. In order to do so, capacity building of local education officers is necessary. And their active support will formulate better relationships between schools & TPKs and local education administration. Furthermore, it is a key factor to obtain a trust from the people of schools, TPKs and community.

### ④Advocacy on the effectiveness of the REDIP model to the related stakeholders

(To political leaders)

Through the Program period, the successful advocacy to political leaders on the effectiveness of a REDIP type program has been realized. This proves that the promotion of REDIP type programs 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.

(To community leaders)

To receive understanding and support from community continuously, advocacy to community leaders on the effectiveness of REDIP type program for school improvement should be necessary. Socialization to these people and their involvement in TPKs are possible means for advocacy.

### ⑤Signing of M/M with each target district

To clarify roles and responsibility of each administrative stakeholder, signing of minutes of meeting between counterpart districts and JICA is an effective means. It is also effective to draw strong commitment and ownership by each administrative stakeholder especially in terms of financial and organizational aspects.

# ANNEX-1 Dispatch records of Japanese Experts

	NAME	EXPERTIES	MM
1	Dr. Norimichi TOYOMANE	Leader/ Educational Development Planning	9.33
2	Mr. Tetsuo ISONO	Deputy Leader/ Community Development	8.20
3	Ms. Tomoko MASUDA (~2006.7) Mr. Shinichiro TANAKA (2006.9~)	Educational Management and Micro-Planning (Component 1)	9.50
4	Mr. Koji SATO	Educational Management and Micro-Planning (Component 1)	7.40
5	Mr. Shinichiro TANAKA (~2006.7) Ms. Naomi IMASE (2006.9~)	Educational Management and Micro-Planning (Component 2)	7.44
6	Mr. Shuhei OGUCHI	Educational Management and Micro-Planning (Component 2)	19.43
7	Dr. Michio WATANABE	Educational Statistics/ Impact Analysis	9.17
8	Ms. Naomi TAKASAWA	School Management	8.07
9	Mr. Yukihiro TERADA	Training Planning	2.67
Total*			81.21

\*Total MM by the end of February 2008 (included in Japan)

# ANNEX-2 Records of Counterparts for training in Japan

1) Feb. 5-19, 2004

No.	Name	Responsibilities on REDIP	Present Position
1	Mr. Toha Salnayim	Head of KIT Serang	(Now) Secretariat for Citizenship, Human Resources and Transmigration Office, Serang Municipality (Then) Head of Junior Secondary Education Division, Education Office, Serang District
2	Mr. Hendri Moch. Insyaf. I	Member of KIT Pandeglang	(Now) Head of Subdistrict Education Office (UPTD), Kaduhejo Subdistrict, Pandeglang District (Then) Head of Student Relations and School Equipments, Secondary Education, Education Office, Pandeglang District
3	Mr. Dian Suryana	Member of PLT Banten	(Now) Head of Equipment and Infrastructure Sub Division, Youth and Sports Office, Banten Province (Then) Head of Data and Information Division, Junior Secondary Education, Education Office, Banten Province

fem

12

2) Dec. 2-16, 2006

No.	Name	Responsibilities on REDIP	Present Position
1	Ms. Anatje Masikome	Member of PLT North Sulawesi	(Now) Retired (Then) Head of Program Development Division, Education Office, North Sulawesi Province
2	Ms. Sri Hadi Redjeki	Member of PLT Central Java	Staff, Inter-Institution Cooperation Section, Education Office, Central Java Province
3	Mr. Angkatno	Member of KIT Brebes	(Now) Head of Teacher's Empowerment Division, Education Office, Brebes District (Then) Head of Education Personnel Division, Education Office, Brebes District
4	Mr. H. Umaid	Head of KIT Pekalongan	(Now) Secretariat for Pekalongan District Assembly (Then) Head of Education Office, Pekalongan District
5	Mr. Agus Suryadi	Member of PLT Banten	Staff, Basic Education Section, Education Office, Banten Province
6	Mr. Taufik Hidayat	Head of KIT Pandeglang	Head of Education Office, Pandeglang District
7	Mr. Endang Basuni	REDIP-G	(Now) Head of Highway Traffic Office under Transportation Office, Bogor District (Then) Head of Education Office, Bogor District

3) Jan. 26- Feb. 9, 2008

No.	Name	Responsibilities on REDIP	Present Position
1	Mr. Jasman Indoradno	Member of PLT Central Java	Head of Inter-Institution Cooperation Section, Education Office, Central Java Province
2	Ms. Eugenie Nonarine Mantiri	Member of KIT Bitung	Head of Junior Secondary Education Division, Education Office, Bitung Municipality
3	Ms. Siti Masrurah	Member of KIT Pekalongan	Head of Junior Secondary Education and Teaching Division, Education Office, Pekalongan District
4	Mr. Yahya Saleh	Head of KIT Serang	Head of Education Office, Serang District
5	Mr. Undang Ruslan Wahyudin	REDIP-G	Head of Junior Secondary Education Division, Education Office, Tangerang District
6	Dr. Tony Sukasah	REDIP-G	Head of Education Office, Bekasi District

17

18

### ANNEX-3 Equipment List 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 (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 (KIT Brebes, Pekalongan, Serang and Pandeglang)	Management of the Program
	Dot Matrix	1	REDIP National Program Office	Management of the Program (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 (KIT Bitung, Serang and Pandeglang)	Recording pilot activities, producing materials for trainings, classroom, etc.
Digital Camera		5	District/Municipality Education Office (KIT Bitung, Brebes, Pekalongan, Serang and Pandeglang)	Recording pilot activities, producing materials for trainings, classroom, etc.
Projector		3	District Education Office (KIT Brebes, Pekalongan and Pandeglang)	Trainings, workshop, socialization, etc.

### ANNEX-4 Budgetary allocations for the Program by the Japanese side

(Block Grant for TPKs and schools)

		Total	2004.9-2005.7	2005.9-2006.7	2006.9-2007.7	2007.9-2008.8
North Sulawesi	Bitung	0	0	0	0	0
Central Java	Brebes	4,426.19	2,210.92	1,485.51	729.76	0
	Pekalongan	2,993.18	1,496.74	995.76	500.68	0
Banten	Serang	10,195.86	0	3,612.98	3,689.78	2,893.10
	Pandeglang	7,409.40	0	2,670.00	2,585.60	2,153.80
	Total	25,024.63	3,707.66	8,764.25	7,505.82	5,046.90

HM

e

## ANNEX-5 Counterpart List

### Ministry of National Education

Name	Position
Prof. Dr. Suyanto	Director General, Primary and Secondary Education Management, MONE
Dr. Hamid Muhammad	Director of Junior Secondary Education Development, Directorate General of Primary and Secondary Education Management
Mr. Supriano.	(Now) Head of Planning Section, Sub Directorate of Program, Directorate of Junior Secondary Education Development (Then) Head of Inter-Institution Cooperation Section, Sub Directorate of Program, Directorate of Junior Secondary Education Development

### Ministry of Religious Affairs

Mr. Firdaus	Director General, Islamic Institution, MORA
-------------	---

### North Sulawesi Province

Mr. Djohari Kansil	Head of Education Office, North Sulawesi Province
Mr. Dantje Weku	Head of Basic Education Division

### Central Java Province

Mr. Kunto Nugroho	Head of Education Office, Central Java Province
Mr. Satoto	Head of Planning and Development Division
Mr. Jasman Indoradno	Head of Inter-Institution Cooperation Section, Planning and Development Division

### Banten Province

Mr. E. Koswara	Head of Education Office, Banten Province
Mr. Ino Rawita	Head of Junior Secondary Education Division
Mr. Agus Suryadi	Staff, Basic Education Section

### Bitung Municipality

Mr. Alfred Mandak	Head of Education Office, Bitung Municipality
Ms. Euginie Nonarine Mantiri	Head of Junior Secondary Education Division

HM

2

**Brebes District**

Dr. Muntoha Nasuha	Head of Education Office, Brebes District
Mr. Tahroni	Head of Junior Secondary Education Division
Mr. Angkatno	Head of Teacher's Empowerment Division

**Pekalongan District**

Mr. Tambiyan	Head of Education Office, Pekalongan District
Ms. Siti Masrurah	Head of Junior Secondary Education and Teaching Division

**Serang District**

Mr. Yahya	Head of Education Office, Serang District
Mr. Daud Fansuri	Head of Junior Secondary Education Division

**Pandeglang District**

Mr. Taufik Hidayat	Head of Education Office, Pandeglang District
Mr. Sakiran	Head of Secondary Education Division

**ANNEX-6 Budgetary allocation for the Program by the Indonesian side****1. Ministry**

(REDIP-G)

Rp. million

	Total	FY2005	FY2006	FY2007
Bogor, Bekasi, and Tangerang	School 32,500 TPK 990 Others 4,800	School 12,500 TPK 270 Others 1,500	School 10,000 TPK 270 Others 1,500	School 10,000 TPK 450 Others 1,800
Total	38,290	14,270	11,770	12,250

(Decentraization special budget budget to provinces for REDIP dissemination)

Rp. million

	Total	FY2005	FY2006	FY2007
North Sulawesi	490.12	300.00	190.12	None
Central Java	672.61	300.00	372.61	None
Banten	523.51 (MONE data) 392.47 (PLT data)	330.00	193.51 (MONE data) 62.47 (PLT data)	None
Total	1,686.24 (MONE data) 1,555.20 (PLT data)	930.00	756.24 (MONE data) 625.20 (PLT data)	None

NM

21



## 2. Provinces

Rp. million

	Total	FY2005	FY2006	FY2007
North Sulawesi	Others: 113.00		Others: 50.00	Others: 63.00
Central Java	Grant: 237.00 Others: 163.00		Grant: 112.00 Others: 38.00	Grant: 125.00 Others: 125.00
Banten	Grant: 1,250.00 Others: 1,310.29	Others: 336.90	Others: 247.84	Grant: 1,250.00 Others: 725.55
Total	Grant: 1,487.00 Others: 1,586.29	Others: 336.90	Grant: 112.00 Others: 335.84	Grant: 1,375.00 Others: 913.55

\* The budget is spent for dissemination to other districts in the province.

\*\* Others consists of operation, workshops, socialization, monitoring & evaluation, etc.

## 3. Districts

(Block Grant for schools and TPK)

Rp. million

		Total	FY2005	FY2006	FY2007
North Sulawesi	Bitung	1,566.60	558.00	634.20	374.40
Central Java	Brebes	7,210.00	1,910.00	2,300.00	3,000.00
	Pekalongan	4,626.37	997.80	1,496.97	2,131.60
Banten	Serang	JICA: 645.57 Non JICA: 167.00	0	0	JICA: 645.57 Non JICA: 167.00
	Pandeglang	JICA: 414.00 Non JICA: 330.00	0	157.50	JICA: 256.50 Non JICA: 330.00
	Total	JICA: 14,462.54 Non JICA: 492.00	3,465.80	4,588.67	JICA: 6,408.07 Non JICA: 497.00

(Other costs: KIT operation, workshops, socialization, monitoring & evaluation, etc.)

Rp. million

		Total	FY2005	FY2006	FY2007
North Sulawesi	Bitung	76.10	20.00	30.50	25.60
Central Java	Brebes	50.00	0	0	50.00
	Pekalongan	0	0	0	0
Banten	Serang	367.65	130.00	150.00	87.65
	Pandeglang	376.00	230.00	92.50	53.50
	Total	869.75	380.00	273.00	216.75

FM

21

# Example of School Financial Report

ANNEX-7

## OPERATIONAL ACTIVITY PLAN SMP NEGERI 1 CARINGIN KABUPATEN BOGOR ACADEMIC YEAR 2006/2007

No.	ACTIVITY		Target		Fund Sources			Total
	MAIN ACTIVITY	DETAILS	5 years	1 year	Redip-G	BOS	Committee/others	
I	Equality and Access Expansion	Socialization of Nine Years Compulsory Education	5 times	1 time	1,000,000			1,000,000
		Building school gate, fence and asphalt for school road			7,500,000	30,000,000	62,302,500	99,802,500
		Total I			8,500,000	30,000,000	62,302,500	100,802,500
II	Quality Relevation and Competitiveness	School Principal Work Group (KKKS) in TPK level	5 times	1 time	800,000			800,000
		School Curriculum (KTSP) socialization in TPK level	1 time	1 time	2,500,000			2,500,000
		MGMP in TPK level	50 times	10 times	5,000,000			5,000,000
		Improving multimedia laboratory	5 times	1 time	25,650,000	30,000,000	9,350,000	65,000,000
		Books procurement		150 copies	4,200,000			4,200,000
		Learning media procurement		14 units	6,960,000			6,960,000
		Class rehabilitation	4 units	2 units	19,300,000			19,300,000
		Workshops: Internet, computer and English for teachers and students			5,390,000	2,150,000		7,540,000
		Total II.A			69,800,000	32,150,000	9,350,000	111,300,000
		Sports and Arts Festival	5 times	1 time	1,125,000			1,125,000
		Scouts Jamboree in TPK level	5 times	1 time	850,000			850,000
		Students Creativity Contest	5 times	1 time	4,525,000		1,000,000	5,525,000
		Extracurricular activity: Sports	60 months	12 months	2,900,000			2,900,000
		Extracurricular activity: Holy Qur'an Reading	60 months	12 months	1,200,000			1,200,000
		Extracurricular activity: English club	60 months	12 months	1,200,000			1,200,000
		Extracurricular Activity: Youth Scientific Writing club	60 months	12 months	1,200,000			1,200,000
		Extracurricular activity: fashion design and sewing		1 time	400,000	2,400,000		2,800,000
		Total II.B			13,400,000	2,400,000	1,000,000	16,800,000
		Total of II.A & II.B			83,200,000	34,550,000	10,350,000	128,100,000
III	Governance, Accountability and Public Framing	Reporting		1 time	1,100,000			1,100,000
		Total III			1,100,000			1,100,000
IV	Operational activity	Stationary procurement	5 times	1 time	1,600,000			1,600,000
		General and administrative expenditures	5 times	1 time	5,600,000			5,600,000
		Total IV			7,200,000			7,200,000
		Grand Total			100,000,000	64,550,000	72,652,500	237,202,500

0

REM

12



## REDIP program management form used by Brebes District of Education

<b>WORK PLAN AND DISTRICT INSTRUMENT BUDGETING UNIT (SKPD)</b>				Formulir <b>RKA</b> SKPD 2.2.1	
<b>BREBES DISTRICT FINANCIAL YEAR 2007</b>					
Governmental matter : 1		COMPULSORY MATTER			
Organization : 1.01.03		EDUCATION AND CULTURE OFFICE			
Program : REDIP Development					
Activity : REDIP Education Quality Improvement Implementation					
Activity Location : Brebes District					
Ammount Year 2007 : Rp.		2,191,000,000			
Ammount Year 2007 : Rp.		3,050,000,000			
Jammount Year 2007 : Rp.		3,750,000,000			
<b>Indicator and Benchmark of Direct Expenditure</b>					
<b>Indicator</b>		<b>Performance Benchmark</b>			<b>Performance Target</b>
Program Achievement		Schools are able to implement school management with REDIP model max			Conducted in 2nd triplet period
Input		Available budget source			3,750,000,000
Output		Schools are facilitated in REDIP program implementation			215 school/TPK
Result		School ability to manage education is improved effectively, efficiently and professionallly			
Activity Target Group		SMP/MTs Public/Private in District Brebes			
<b>input</b>					
Account Code		Uraian		Calculation Details	
				Volume	Unit
				Unit Price	Amount (Rp.)
1		2		3	4
				5	6 = (3x5)
5		DISTRICT EXPENDITURE			
5 2		DIRECT EXPENDITURE			
5 2 2 03		MATERIAL AND SERVICE EXPENDITURE			
5 2 2 03 12		Activity service expenditure			
		- REDIP development		215	work unit
					#####
					#####
				Amount	#####
<div style="text-align: right;">           Brebes,             Head of SKPD,             Drs. H. Tarsun, MM.            NIP. 130378908         </div>					
Keterangan Discussion Date : Note of Discussion Resu : 1. 2.					
NO.	NAME	Employee Number	Position	SIGNATURE	
1				1.	
2				2.	
3				3.	
4	Hm			4.	

### Checking Sheet of Activity Proposal of REDIP in Banten and Pekalongan

School/TPK :

Kecamatan :

Num.	Part/Component	Available/ Unavailable	Complete/ Incomplete	Revision Advice
1	Front page			
2	Approval sheet			
3	Introduction			
4	Table of Content			
5	Table of Attachment			
6	Chapter I Preface A. Background			
	B. School Profile			
7	Chapter II Recent and Expected Situation A. Recent Situation			
	B. Expected Situation			
8	Chapter III Analysis and Problem Solving A. Discrepancy Analysis			
	B. Priority Scale			
	C. Problem Solving			
9	Chapter IV Activity Plan (Name, Target, Purpose, Schedule/Time, Kind of Activity, Responsible Person and Budget Allocation)			
10	Form A1-1			
11	Form A1-2			
12	Form A1-3			
13	Form A2-1			
14	Form A2-2			
15	Form A3			
16	Form A4			
17	Copy of Bank book			
18	Structure of School Committee/TPK			
19	School Development Plan (RPS)/Kecamatan's Education Plan			

Local Facilitator

Supervisor

Field Consultant




**PROGRAM Design Matrix for REDIP(PDM1)**

ANNEX-10

NARRATIVE SUMMARY		OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS		MEANS OF VERIFICATION		IMPORTANT ASSUMPTIONS	
<b>OVERALL GOAL</b> Junior secondary education in the target districts/municipalities is improved both quantitatively and qualitatively.		1. Gross enrollment rate and dropout Rate is improved. 2. 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. * The quality of education is kept at least to the present level.	
<b>PROGRAM PURPOSE</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.		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. 2 Percentage of block grant funding disbursed by District /Municipality Government year by year toward the end of the Program. 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 Pandeglang. 4 TPK is established at all pilot sub-districts in Serang and Pandeglang District by the end of the Program. 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 * Questionnaire survey to field consultants * District budget record on education * District budget record on education * District monitoring record * 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. * Provincial administrative officer take initiative to expand REDIP model over districts.	
<b>OUTPUTS</b> (Output 1 : Common Output for all target province) Mesures of dissemination of a REDIP type educational administration with 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 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.		1-1. The number of news letters circulated to target and non-target provinces. 1-2 Check-list for proposal review at each district. 1-3 Action plan for localization for each target district 1-4 The number of provinces/districts/non-districts in which a REDIP type educational administration is introduced 2-1 Number of training for educational administrators to plan and implement REDIP type regional educational administration. 2-2 The percentage of proposals for block grants activities, which was approved at the first review. 2-3 Total amount of block grant for the proposed activities and the percentage of district budget allocation to the total budget. 3-1 Inter-school activities at the sub-district level are increased year by year toward the end of Program. 3-2. Number of activities to promote communication between school and parents ( home visits, socialization for parents, etc) 3-3. The percentage of proposals for block grants activities, which was approved at the first review.		* Progress reports * Progress reports * District monitoring record * District monitoring record * District monitoring record * District monitoring record * Proposal review results * District monitoring record * District monitoring record * Proposal review results			
<b>ACTIVITIES</b>		<b>INPUTS</b>					
		<b>JAPAN</b>		<b>INDONESIA</b>			
1-1. To develop four texts (general guideline, planning module, accounting manual, facilitation training guidebook). 1-2 To regularly publish and distribute REDIP newsletter to target and non-target provinces. 1-3 To provide technical assistance to MONE to localize the REDIP model. 1-4 To set up minimum standards for quality assurance of proposal with C/Ps in each district 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 REDIPG 1-6 To provide technical assistance to MONE to localize the REDIP model. 1-7 To advocate the REDIP model to political leaders 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, 2-2. To plan, implement, monitor and evaluate the REDIP activities by district education officers. 2-3 To organize activities including workshops to disseminate 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		1. Dispatch of Japanese Experts 2. Indonesian Field Consultants 3. Training in Japan 4. Block grant for TPKs and schools (to be gradually reduced)		1. Central & Provincial Government * Appointment of counterpart personnel * Counterpart Fund (Workshops, socialization, etc.) * Provision of office and facilities 2. District Government * Appointment of counterpart personnel * Counterpart Fund (Block Grant for TPKs and schools (to be fully covered or gradually increased), Workshops, Socialization, etc) * Provision of office and facilities N.B.: The above inputs are an elaboration of "III Measures to be taken by the Government of Indonesia; 6" in the Record of Discussions. Therefore, note that (4), (5) under this article, referring to shouldering of expenses for accommodation and official transport and travel of Japanese experts, is not relevant to this particular program.		* Serang district and Pandeglang district in Banten Province disburse for REDIP Program as planned. PRE-CONDITIONS * Community in the target/pilot districts does not oppose to the Program.	
3-1 To conduct socialization on 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.). 3-3. To plan, implement, monitor and evaluate the REDIP programs in pilot districts. 3-4. to conduct workshops for key stakeholders at sub-district, district and provincial level to exchange experiences. 3-5. 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.							





