

インドネシア共和国
前期中等教育の質の向上プロジェクト
中間レビュー調査報告書

平成24年7月
(2012年)

独立行政法人国際協力機構
インドネシア事務所

イネ事
JR
12-017

インドネシア共和国
前期中等教育の質の向上プロジェクト
中間レビュー調査報告書

平成24年7月
(2012年)

独立行政法人国際協力機構
インドネシア事務所

序 文

インドネシア共和国は、2008年度新規案件としてわが国に対し、同国における教育の質を向上させるための取り組みとして「前期中等教育の質の向上プロジェクト」を要請しました。この要請に基づき、独立行政法人国際協力機構（JICA）は2008年7月～8月に事前評価調査、同年12月に討議議事録（R/D）の署名・交換を行い、インドネシア政府や関係機関との間で、協力計画に関する合意に至りました。

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

今回の協力は、これまでの成果を学校レベルにおけるアプローチとして一体化するとともに、全国的な普及展開へ向けた支援を行うもので、2009年3月から4年間の予定で開始しました。

今般、本プロジェクト期間の中間地点を迎えるにあたり、インドネシア共和国関係者と合同でこれまでの活動と成果の達成度を確認し、後半のプロジェクトの方向性及び活動計画を検討するために、2010年11月14日から12月9日まで、中間レビュー調査を実施しました。本報告書は、同調査団が実施した調査及び協議の内容と結果を取りまとめたものです。

ここに、調査にご協力をいただいた内外の関係者の方々に深い謝意を表するとともに、引き続き一層のご支援をお願いする次第です。

平成24年7月

独立行政法人国際協力機構
インドネシア事務所長 小原 基文

目 次

序 文

目 次

プロジェクト対象地域

写 真

略語表

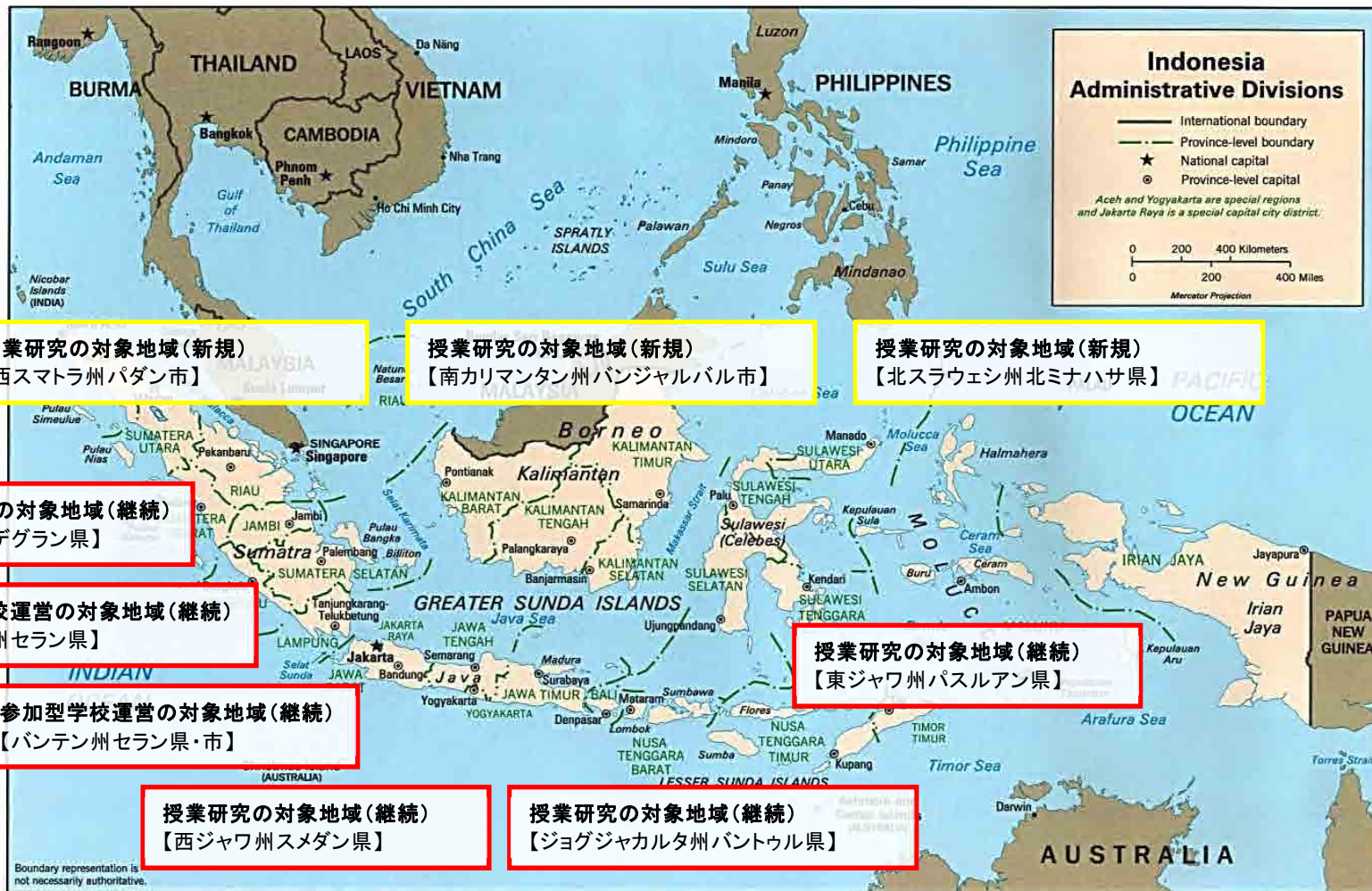
評価調査結果要約表

第1章 中間レビュー調査の概要	1
1-1 背景	1
1-2 案件概要	1
1-3 調査目的	2
1-4 調査団構成	3
1-5 調査日程	3
第2章 実績・成果と実施プロセスの調査結果	5
2-1 投入実績	5
2-1-1 日本側の投入	5
2-1-2 インドネシア側の投入	7
2-2 活動実績	9
2-3 成果達成状況	10
2-3-1 プロジェクト目標	10
2-3-2 プロジェクトの成果	11
2-4 実施プロセス	16
2-4-1 プロジェクト実施体制	16
2-4-2 インドネシア側のオーナーシップと意欲	17
2-4-3 ガイダンスとモニタリング	17
第3章 評価5項目による評価結果	18
3-1 妥当性	18
3-2 有効性	18
3-3 効率性	20
3-4 インパクト	20
3-5 持続性	21
3-6 総論	23
第4章 提言・教訓	25
4-1 提言	25

4-1-1	授業研究	25
4-1-2	参加型学校運営改善	27
4-1-3	その他	27
4-2	教訓	27

付属資料

1.	ミニッツ (M/M)	31
2.	プロジェクト現地要員	87
3.	改訂 PDM (PDM 2)	88
4.	収集資料リスト	92



授業研究の対象地域(新規)
【西スマトラ州パダン市】

授業研究の対象地域(新規)
【南カリマンタン州バンジャルバル市】

授業研究の対象地域(新規)
【北スラウェシ州北ミナハサ県】

参加型学校運営の対象地域(継続)
【バンテン州パンデグラ県】

参加型学校運営の対象地域(継続)
【バンテン州セラン県】

参加型学校運営の対象地域(継続)
【バンテン州セラン県・市】

授業研究の対象地域(継続)
【西ジャワ州スメダン県】

授業研究の対象地域(継続)
【ジョグジャカルタ州パントウル県】

授業研究の対象地域(継続)
【東ジャワ州パスルアン県】

プロジェクト対象地域

写 真



授業研究
(技術交換事業)



授業研究
(大学教員による著書)



参加型学校運営
(スポーツ大会表彰式)

略 語 表

略 語	欧 文	和 文
ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
AusAID	Australian Agency for International Development	オーストラリア国際開発庁
BERMUTU	Better Education through Reformed Management and Universal Teacher Upgrading Project	運営改革・教員能力向上を通じた教育改善プロジェクト
BINDIKLAT	Education and Training Development	教育研修開発局
BOS	Bantuan Operasional Sekolah (School Operational Assistance)	学校運営補助金
CD	Capacity Development	能力開発
CIDA	Canadian International Development Agency	カナダ国際開発庁
C/P	Counterpart	カウンターパート
DGIE	Directorate General of Islamic Education	イスラム教育総局
DGPSEM	Directorate General of Primary and Secondary Education Management	初等中等教育運営総局
EC	European Community	欧州共同体
ICT	Information and Communication Technology	情報通信技術
IDB	Inter-American Development Bank	米州開発銀行
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteers	青年海外協力隊
LPMP	Institute for Quality Assurance for Teachers	教育の質保証機関
LS	Lesson Study	授業研究
LSBS	Lesson Study Berbasis Sekolah	全校型授業研究
MGMP	Subject-based In-Service Teacher Training	教科別現職教員研修
MM	Man Month	人月
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録、ミニッツ
MONTE	Ministry of National Education	国民教育省
MORA	Ministry of Religious Affairs	宗教省
MOU	Memorandum of Understanding	覚書
MTs	Islamic Junior Secondary School	宗教校
NCET	National Center for Education and Training	(宗教省) 中央教育・研修センター

P4TK	Center for Development and Empowerment of Teachers and Educational Personnel	教科別教職員開発センター
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PDTK	Pelatihan di Tempat Kerja (On-the-Job Training)	オンザジョブ・トレーニング
PO	Plan of Operations	活動計画
PSBM	Participatory School-Based Management	参加型学校運営
RCET	Regional Center for Education and Training	(宗教省) 地方教育・研修センター
R/D	Record of Discussions	討議議事録
REDIP	Regional Educational Development and Improvement Program	地方教育行政改善計画
REDIP-G	REDIP-Government	政府版 REDIP
RENSTRA	National Educational Development Strategic Plan	国家教育開発戦略
RPJM	Mid-Term Development Plan	中期開発計画
SISTTEMS	Strengthening In-Service Teacher Training Mathematics and Science Education at Junior Secondary Level	前期中等理科教員研修強化計画
SMP	Junior Secondary School	中学校
TA	Technical Assistance	技術協力
TENDIK	Directorate of Educational Personnel in Director General of Management of Primary and Secondary Education	国民教育省教職員資質向上総局教職員局
TOT	Training of Trainers	トレーニング・オブ・トレーナーズ
TPK	Tim Pendidikan Kejamatan	教育開発チーム
UM	State University of Malang	マラン国立大学
UNIMA	State University of Manado	マナド国立大学
UNLAM	Lambung Mangkurat University	ランブン・マンクラット大学
UNP	State University of Padang	パダン国立大学
UNY	State University of Yogyakarta	ジョグジャカルタ国立大学
UPI	Indonesia University of Education	インドネシア教育大学
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：インドネシア共和国	案件名：前期中等教育の質の向上プロジェクト
分野：教育	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：JICA インドネシア事務所	協力金額（評価時点）：約 6 億 6,000 万円
協力期間	(R/D)：2009 年 3 月から 4 年間
	先方関係機関：国民教育省 宗教省 日本側協力機関：一般財団法人国際開発センター
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>インドネシア共和国（以下、「インドネシア」と記す）における初等中等教育の優先課題は9年制義務教育の達成であり、2009年までに前期中等教育（中学校）の総就学率95%を国家目標としているが、現状は85%（国民教育省、2006年）にとどまっている。経済的に困窮している家庭（下位20%）の子どもは中学校に入学しても経済的理由や学業不振等で中退が多く、卒業できるのは55%のみである（世界銀行、2006年）。高校就学率は32%（国民教育省、2006年）であるため、全体の3分の2の子どもにとって、中学校は社会へ出る前の最終教育段階に相当する。よって、すべての子どもが中学校にアクセスするのみならず、進学や社会で必要となる知識・技能等を獲得して卒業できるよう、地域コミュニティ、地方政府、中央政府の各レベルの協働を通じた良質の教育サービスの提供が重要である。</p> <p>中期5カ年国家開発計画（Mid-Term Development Plan：RPJM 2005～2009）では、教育開発の目標として、1）教育アクセスの拡大（9年制義務教育の達成など）、2）質の向上（国家基準の設定、教員の能力認証システムの強化）、3）レレバンス（適切性）の強化、4）教育の運営管理（学校ベースの運営、地域社会の参加、地方自治に沿った運営）、を掲げている。RPJMに基づき国民教育省（Ministry of National Education：MONE）が策定した国家教育開発戦略（National Education Development Strategic Plan：RENSTRA 2005～2009）では、上記テーマを3つに整理し、1）教育機会の拡大及び公平・均等化〔9年制義務教育用の学校運営補助金（Bantuan Operasional Sekolah：BOS）等〕、2）教育の質、レレバンス、競争力の向上（国家教育基準の導入、同基準に沿った監督と質の保証、教員と教育人材の能力強化等）、3）教育ガバナンス、説明責任、公的イメージの改善（計画・予算管理システムの改善等）に係る諸政策に取り組んでいる。</p> <p>JICAは上述の前期中等教育の重要性にかんがみ、長年、同教育段階を対象に地方分権化に即した協力を実施してきた。特に「参加型学校運営（Participatory School-Based Management：PSBM）（地方政府、学校、地域コミュニティによる学校運営への参画促進）」及び「授業研究（Lesson Study：LS）（教員による相互研鑽機会の導入促進）」について現場レベルで成果を上げており、これをインドネシア中央・地方政府主導で全国普及させるための技術支援として、2009年3月より2013年3月までの予定で、国民教育省、宗教省（Ministry of Religious Affairs：MORA）をカウンターパート（Counterpart：C/P）機関とする本プロジェクト「前期中等教育の質の向上プロジェクト」を実施している。具体的には、1）参加型学校運営と授業研究を普及させるための中央レベルの計画立案・調整能力強化、2）参加型学校運営と授業研究を普及させるための地方レベルの能力強化、3）参加型学校運営と授業研究のレファレンス・サイト（モデルサイト）での活動強化と他地域への展開、を活動の柱としている。</p>	

1-2 協力内容（2010年に改定されたPDM1の概要）

（1）上位目標

参加型学校運営と授業研究の活動を通して全国的に前期中等教育の質が向上する。

（2）プロジェクト目標

参加型学校運営と授業研究を実施するための中央・地方教育行政の能力が強化される。

（3）成果

1. 中央レベルにおいて、国民教育省と宗教省の授業研究と参加型学校運営を普及させるための能力が強化される。
2. 州レベルにおいて、
 - 2-1. 教育の質保証機関（Institute for Quality Assurance for Teachers : LPMP）と宗教省地方教育・研修センター（Regional Center for Education and Training : RCET）が県・市及び学校に対して継続的に授業研究の研修と技術指導を行う能力が強化される。
 - 2-2. 州教育局が県・市及び学校に対して継続的に参加型学校運営の研修と技術指導を行う能力が強化される。
3. レファレンス・サイト及び新規対象地域において、
 - 3-1. 授業研究レファレンス・サイトにおいて、授業研究の実践能力が強化される。
 - 3-2. 授業研究新規対象サイトにおいて、モデルとなる教科別現職教員研修（Subject-based In-Service Teacher Training : MGMP）ベース授業研究の実施メカニズムが強化される。
 - 3-3. 参加型学校運営レファレンス・サイトにおいて、独自のリソースによって参加型学校運営を継続するための県政府の能力が強化される。

（4）投入（評価時点）

<日本側>

短期専門家派遣	75MM
ローカルコスト負担	2億3,300万円
研修員受入	63名
携行資機材	17品（PC、ビデオカメラ等）

<相手国側>

C/P 配置	23名（主要C/P機関数）
ローカルコスト負担	2,000万円
執務室提供	

2. 評価調査団の概要

調査者	団長・総括 富谷 喜一 JICA インドネシア事務所 次長 教育計画 水野 敬子 JICA 国際協力専門員 協力企画① 亀井 温子 JICA 人間開発部基礎教育第一課 職員 協力企画② 宮田 尚亮 JICA インドネシア事務所 所員 評価分析 三谷 絹子 アイ・シー・ネット株式会社
調査期間	2010年11月14日～12月9日
	評価種類：中間レビュー調査

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

本プロジェクトへの投入は、計画当初のプロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) に基づき活動は 2010 年に改訂された PDM 1 と活動計画 (Plan of Operations : PO) に基づきおおむね計画どおりに実施されている。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性 「高」

1) インドネシア政府の政策との整合性

国民教育省は、中間レビュー時も事前評価調査時と同様に、RENSTRA に基づき住民参加、教員の能力開発、教育行政財政の改善に向けた活動を実施している。また、地方分権化に伴い地域や学校のニーズに基づいた教育行政・学校運営や教員の質の向上もめざしている。

2) 日本政府、JICA の援助方針との整合性

日本政府は対インドネシア援助の重要分野のひとつとして「民主的で公正な社会づくり」を支援しており、教育分野はその一コンポーネントに位置づけられる。

3) ターゲットグループのニーズとの整合性

新たに選定された対象地域への技術移転に際し、日本人専門家だけでなく、これまでの約 10 年にわたる JICA の協力を通じ育成されたインドネシア国内のリソース人員やノウハウ等を活用することで、インドネシア側のニーズにより的確に対応している。

(2) 有効性 「中程度」

プロジェクト目標の達成を阻害する以下のような要因が確認されたところ、早期に強化・改善を図ることで、終了時にはプロジェクト目標は達成されると判断できる。

1) 授業研究

インドネシア国内のリソース人員を活用するプロジェクト・モニタリングは実施されているが、交通費、スケジュール、モニタリングの質などで、改善が求められる課題がある。

2) 参加型学校運営

特に宗教省系の学校に対する予算措置が十分になされていない。

(3) 効率性 「中程度」

1) インドネシア側投入

インドネシア側は本プロジェクト実施にあたり、一定程度の財政面での投入を行った。しかし、その総額は不十分であり、計画当初に合意された金額に満たない。この状況は、プロジェクトの効率性を低下させる阻害要因である。

2) 日本側投入

日本側は適切な時期に十分な経験のある専門家を投入した。特に、2 年次にはインドネシア側のニーズに基づき人員を増加し、技術移転体制の強化を図った。ただし、プロジェクト目標を達成させるためには、インドネシアの国家プログラムへ本プロジェクトの成果が反映できるメカニズムを構築することが求められることから、日本人専門家の活動の比重を地方から中央に移すことが今後は必要である。

本邦研修については、参加者のニーズに沿う形で効果的に実施された。

(4) インパクト「高」

1) 上位目標の達成度合いの見込み

本プロジェクト開始当初の上位目標は、「参加型学校運営と授業研究を通じて前期中等教育の質が広く国内において向上する」であったが、2010年1月25日の合同調整委員会（Joint Coordinating Committee : JCC）において、「参加型学校運営と授業研究を通じて全国的に前期中等教育の質が向上する」に変更され、PDM 1が作成された。中間レビュー時に上位目標の達成度合いを判断するには時期尚早であるが、阻害要因となる負のインパクトは確認されなかった。

2) 正のインパクト

中間レビュー調査時点において、以下、正のインパクトがみられる。

- ・ 中央、地方、学校などインドネシア側のすべてのレベルにおいて、授業研究の効果が一定程度理解され、受け入れられている。授業研究は初等中等教育の質の向上を図るために重要な「生徒中心」の授業アプローチであることが高い評価を得ている。
- ・ 本プロジェクトを通じて授業研究の実施には高額な活動予算は必要ないことが実証されており、この費用対効果がインドネシア側に歓迎されている。
- ・ 本プロジェクトの実施を通じ、公立・私立、普通中学校・イスラム中学校が共同で教育の質の向上を図る活動を行うことで、地域の連帯感が確立されてきている。また、専門性をもつ関係機関（州教育局、LPMP、RCET等）の間の連携が促進されている。

(5) 持続性 「中程度」

1) 組織・制度面

持続性を担保するには、組織面におけるインドネシア側の運営・管理・実施体制が、早急に強化されることが求められる。中間レビュー時に、組織面において以下の促進要因が持続性を確保するための重要な要素になることが想定できる。授業研究においてはインドネシアの教員改革の要素である「教員の有資格化¹」と「教員の専門職認証²」に寄与する仕組みが出来上がった。したがって、教員自身にとっても有益な取り組みであるため、プロジェクト終了までに以下の促進要因が維持され、強化されることが期待される。

① 授業研究

(国家レベル)

- ・ 授業研究の普及に不可欠なインドネシア国内のリソース人員が延べ75人育成された。これらの人員は、今後国民教育省と宗教省によって適宜授業研究を啓発・実施する際、活用されることが望まれる。
- ・ 国民教育省と宗教省の一部職員の授業研究に関する知見や経験が蓄積され、授業研究の全国展開に必要なノウハウが蓄積されてきている。

¹ 無資格教員はフルタイムまたはパートタイムの学生として大学に通学し、少なくとも学士レベルの卒業資格を取得することが義務づけられた。

² 有資格教員は自身の専門性をポートフォリオ評価によって審査される（審査は国民教育省が大学に委託している）。審査に合格した教員は専門性を有する教員（プロフェッショナル）として国民教育省から正式に承認される。この承認を得ることで、専門職手当が支給されることになる。教員の専門職手当は基本給と同額である。

(州レベル)

- ・ LPMP、RCET、協力大学6校〔インドネシア教育大学（UPI）、ジョグジャカルタ国立大学（UNY）、マラン国立大学（UM）、パダン国立大学（UNP）、ランブン・マンクラット大学（UNLAM）、マナド国立大学（UNIMA）〕の授業研究の普及・実施に係る能力が向上している。プログラム終了後に日本側の技術支援が継続されないことを考慮すると、同大学6校の更なる能力向上が期待される。
- ・ LPMPとRCETでは、地方レベルで授業研究の普及・実施活動のモニタリングを実施する能力が強化されてきている。今後は、LPMPとRCETによるモニタリング業務が定例化されることが望まれる。モニタリング体制が確立されることでより効果的・持続的な活動の確保に寄与することになる。

(対象地域)

- ・ 対象地域の授業研究に関する関係者の能力がある程度向上した。
- ・ 授業研究に関する学校レベルでのオーナーシップが向上している。
- ・ 一部現職教員間であるべき教員の姿・役割に対する意識改革が起きている。「教員中心」から「生徒中心」の授業を実施することの重要性に気づきはじめている。
- ・ 本プログラムで検証・証明されることが見込まれる授業研究の成果が、教員の質の向上を図るために最適なアプローチであると認識されてきている。

② 参加型学校運営

(国家レベル)

- ・ 日本人専門家が中央レベルで既存の国家プログラムを運営・実施している部署と効果的に連携することが重要であると、日本側とインドネシア側で合意されている。
- ・ 日本側とインドネシア側で既に合意されている参加型学校運営の活動予算が円滑に確保・執行されることが必須である（中間レビュー時に、インドネシア側の予算措置が滞っているためプロジェクト活動の一部に負の影響が生じていることが確認された）。

(州レベル)

参加型学校運営を促進するために重要な役割を担うバンテン州教育局の高いコミットメントを得ている。同教育局からは財政と人員の両面からの支援が行われ、バンテン州内での参加型学校運営の普及と実施はある程度実現されることが見込まれるとともに、その持続性もある程度高くなるが見込まれる（バンテン州教育局は既に対象県・市3件以外においても参加型学校運営の啓発を開始している）。

(対象地域)

郡教育開発チームや学校が企画・開催する活動の予算確保は独自の資金調達で実現している地域がある。地方政府からの活動予算が配賦されない現状を考慮すると、このような自助努力はプロジェクトの持続性の確保に寄与する。本来であれば地方政府から適切な活動予算が配賦されるのが理想である。郡教育開発チームや学校が開催しているスポーツ大会や芸術祭は、対象地域間の学校（教員や生徒含む）の交流を深める効果的な方法である。これらの活動を通じて対象コミュニティや教員と生徒の間の信頼関係が構築されてきている。

2) 財政面

プロジェクト実施期間中、インドネシア側の負担運営経費の予算措置や執行に関する

課題が抽出された。本プロジェクトでは日本側とインドネシア側の中央レベルからの財務支援はプロジェクトの一部活動、一定期間のみに適用される計画になっているにもかかわらず、必要な活動予算を確保する責任があった地方政府が適切な財務支援ができない結果となった。この結果を導いた要因をプロジェクト関係者間で十分分析し、残りの期間には同様の財政面での課題に直面しないよう対策を立案することが求められる。

したがって、日本人専門家とインドネシア側の主要関係者の間で、今後の活動を実施するために必要な予算計画（案）の詳細を早期に作成するとともに、その財源を確保することが期待される。プロジェクトの持続性を担保するにも、今後どの程度の予算が確実に確保できるかは重要な要因になる。

3) 技術面

本プロジェクトの技術面での持続性を確保するためには、以下の成果が達成されることが必要となる。

① 授業研究

- ・ 本プロジェクトで作成した研修カリキュラムと教材がインドネシア側によってローカル化され、適宜改訂され、国民教育省と宗教省が実施する研修で頻繁に使用される。
- ・ 対象地域の教員の技術面での知識やスキルが向上する。
- ・ 一部の教員が授業研究のファシリテーションに関するノウハウを習得する。
- ・ プロジェクト終了までに、本プロジェクトで作成する授業研究普及計画に基づき対象地域外において授業研究が導入される。

② 参加型学校運営

- ・ インドネシアが実施する国家プログラムに、本プロジェクトで蓄積された教訓やノウハウが反映される。
- ・ 県参加型学校運営ガイドラインが作成され、対象になっている公立・私立中学校とイスラム中学校で活用される。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 授業研究

- ・ 国民教育省の強いリーダーシップとコミットメントが発揮され、授業研究が新規・既存のインドネシアの国家プログラム、研修（新任教員研修含む）に取り入れられている。
- ・ 宗教省も同様なコミットメントの高さを発揮して、既存の教育・研修コースに授業研究が追加されている。今後も、さらに授業研究に関する研修が独自に計画・実施されることが見込まれる。
- ・ 世界銀行プロジェクト「運営改革・教員能力向上を通じた教育改善プロジェクト(Better Education through Reformed Management and Universal Teacher Upgrading Project : BERMUTU)」は、16州 75 県・市を対象にして授業研究が紹介されている。授業研究コンポーネントが導入された背景にはインドネシア側の強い要望があり、過去の JICA プロジェクトの授業研究に関する成果が高く評価された結果である。

(2) 参加型学校運営

- ・ 県・市の C/P（教育局職員、校長、教員、フィールドコンサルタント等）の能力がある程度向上してきた。
- ・ 参加型学校運営の良さが BOS のような国家プログラムに取り入れられた。
- ・ 参加型学校運営を推進・実施することで関係者・生徒・住民間の信頼関係が構築されてきた（郡レベル含む）。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 授業研究

- ・ 世界銀行プロジェクト「BERMUTU」で紹介される授業研究と本プロジェクトが実施している授業研究に関する活動の丁寧さや内容が整合していないため、相乗効果が発現していない。
- ・ 2009 年のパダン市で起きた地震の影響で、MGMP の活動が一部実施されなかった。研修の実施が不可能だったので、学校レベルで類似の現職教員研修が実施された。この類似研修では、科目別の質の向上を図ることは難しい。
- ・ インドネシア国内のリソース人員を活用するプロジェクト・モニタリングは実施されているが、交通費、スケジュール、モニタリングの質などで、改善が求められる課題がある。

(2) 参加型学校運営

- ・ インドネシア側のプロジェクト活動予算が十分に、または全く確保・執行されなかった。
- ・ BOS のような国家プログラムに、参加型学校運営の教訓や経験が十分に反映されていないため、日本側の知見や経験があまり活用されていない。

3-5 結論

本プロジェクトを評価 5 項目の観点から評すると、授業研究に関してはある程度のプロジェクト目標の達成度が高いことが確認された。妥当性は高いと判断されるが、有効性、効率性、持続性は中程度である。インパクトに関しては、正のインパクトがある程度確認された。

3-6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

今後のプロジェクト期間において取り組むべき主な課題は以下のとおりである。

- ① 中央レベルでの活動の強化：政策、国家プログラムへのプロジェクト成果の反映に向けた取り組みの強化
- ② プロジェクト対象地以外の州・県への普及に向けた知見のパッケージ化
- ③ 州以下レベルにおけるファシリテーション、技術支援、モニタリング体制の強化

3-7 教訓（当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事柄）

(1) 国民教育省と宗教省の連携

インドネシアにおいては、国民教育省系及び宗教省系のそれぞれの傘下の学校間での交流は乏しく、相互間の知見の共有などの機会は極めて限られてきた。両省下の学校すべて

をカバーするというプロジェクトの取り組みは、参加型学校運営のための MGMP レベルの学校活動及び教育開発チーム（Tim Pendidikan Kecamatan : TPK）の活動により、公立、私立及び宗教学校のさまざまなタイプの学校間の活発な交流が促進され、このことが知識・経験の効果的な交流につながった。学校間格差を軽減し、教員と学校の能力を向上させるためには、国民教育省及び宗教省間の連携は効果的かつ重要である。

（2）国家政策へのアラインメント

授業研究は現在、教育の質向上のために効果的なアプローチとして受け入れられている。成功要因としては、授業研究を全国に普及させようとする中央レベルの政策が挙げられる。このように、プロジェクトの活動が国家政策に沿っていることが重要である。

第1章 中間レビュー調査の概要

1-1 背景

インドネシア共和国（以下、「インドネシア」と記す）における初等中等教育の優先課題は9年制義務教育の達成であり、2009年までに前期中等教育（中学校）の総就学率95%を国家目標としているが、現状は85%（国民教育省、2006年）にとどまっている。貧困削減の観点からみると、経済的に困窮している家庭（下位20%）の子どもは中学校に入学しても経済的理由や学業不振等で中退が多く、卒業できるのは55%のみである（世界銀行、2006年）。高校就学率は32%（国民教育省、2006年）であるため、全体の3分の2の子どもにとって、中学校は社会へ出る前の最終教育段階に相当する。以上のことから、すべての子どもが中学校にアクセスするのみならず、進学や社会で必要となる知識・技能等を獲得して卒業できるよう、地域コミュニティ、地方政府、中央政府の各レベルの協働を通じた良質の教育サービスの提供が重要である。

中期5カ年国家開発計画（Mid-Term Development Plan : RPJM 2005～2009）では、教育開発の目標として、1）教育アクセスの拡大（9年制義務教育の達成など）、2）質の向上（国家基準の設定、教員の能力認証システムの強化）、3）レレバンス（適切性）の強化、4）教育の運営管理（学校ベースの運営、地域社会の参加、地方自治に沿った運営）、を掲げている。RPJMに基づき国民教育省（Ministry of National Education : MONE）が策定した国家教育開発戦略（National Educational Development Strategic Plan : RENSTRA 2005～2009）では、上記テーマを3つに整理し、1）教育機会の拡大及び公平・均等化〔9年制義務教育用の学校運営補助金（Bantuan Operasional Sekolah : BOS）等〕、2）教育の質、レレバンス、競争力の向上（国家教育基準の導入、同基準に沿った監督と質の保証、教員と教育人材の能力強化等）、3）教育ガバナンス、説明責任、公的イメージの改善（計画・予算管理システムの改善等）に係る諸政策に取り組んでいる。

JICAは上述の前期中等教育の重要性にかんがみ、長年にわたり、同教育段階を対象に地方分権化に即した協力を実施してきた。特に「参加型学校運営（Participatory School-Based Management : PSBM）（地方政府、学校、地域コミュニティによる学校運営への参画促進）」及び「授業研究（Lesson Study : LS）（教員による相互研鑽機会の導入促進）」について現場レベルで成果を上げており、これをインドネシア国中央・地方政府の主導により全国普及させるための技術支援が求められ、2009年3月より2013年3月までの予定で、国民教育省、宗教省（Ministry of Religious Affairs : MORA）をカウンターパート（Counterpart : C/P）機関とする本プロジェクト「前期中等教育の質の向上プロジェクト」を実施している。具体的には、1）参加型学校運営と授業研究を普及させるための中央レベルの計画立案・調整能力強化、2）参加型学校運営と授業研究を普及させるための地方レベルの能力強化、3）参加型学校運営と授業研究のレファレンス・サイト（モデルサイト）での活動強化と他地域への展開、を活動の柱としており、専門家派遣（総括／教育計画、教育行政／援助協調、研修運営管理、学校運営、授業研究、教育評価）や国別研修といった投入を行っている。

プロジェクト実施期間の中間点において中間レビュー調査を行った。

1-2 案件概要

案件名 : インドネシア共和国前期中等教育の質の向上プロジェクト
協力期間 : 2008年12月から4年間

協力概算額：約6億6,000万円（事前評価額）

2010年に改定されたPDM1の概要

上位目標	参加型学校運営と授業研究の活動を通して全国的に前期中等教育の質が向上する。
プロジェクト目標	参加型学校運営と授業研究を実施するための中央・地方教育行政の能力が強化される。
成果	<ol style="list-style-type: none">1. 中央レベルにおいて、国民教育省と宗教省の、授業研究と参加型学校運営を普及させるための能力が強化される。2. 州レベルにおいて、<ol style="list-style-type: none">2-1. 教育の質保証機関（Institute for Quality Assurance for Teachers : LPMP）と宗教省地方教育・研修センター（Regional Center for Education and Training : RCET）が県・市及び学校に対して継続的に授業研究の研修と技術指導を行う能力が強化される。2-2. 教育局が県・市及び学校に対して継続的に参加型学校運営の研修と技術指導を行う能力が強化される。3. レファレンス・サイト及び新規対象地域において、<ol style="list-style-type: none">3-1. 授業研究レファレンス・サイトにおいて、授業研究の実践能力が強化される。3-2. 授業研究新規対象サイトにおいて、モデルとなる教科別現職教員研修（Subject-based In-Service Teacher Training : MGMP）ベース授業研究の実施メカニズムが強化される。3-3. 参加型学校運営レファレンス・サイトにおいて、独自のリソースによって参加型学校運営を継続するための県政府の能力が強化される。

1-3 調査目的

- (1) これまで実施した協力活動について当初計画に照らし、投入実績、活動実績、計画達成度を確認する。
- (2) 計画達成度を踏まえ、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から、インドネシア側関係者とともに評価を行う。
- (3) 今後の活動計画についてプロジェクトチーム及びインドネシア側関係機関と協議し、特にプロジェクトの成果の他地域への展開に係る具体的なアプローチを検討し、関係者で合意する。
- (4) 評価・協議結果を双方の合意事項としてミニッツ（M/M）に取りまとめる（付属資料1. ミニッツ（M/M）参照）。

1-4 調査団構成

担当分野	氏名	所属
団長／総括	富谷 喜一	JICA インドネシア事務所 次長
教育計画	水野 敬子	JICA 国際協力専門員
評価分析	三谷 絹子	アイ・シー・ネット株式会社
協力企画①	亀井 温子	JICA 人間開発部基礎教育第一課 職員
協力企画②	宮田 尚亮	JICA インドネシア事務所 所員

*インドネシア派遣中の政策アドバイザー増田専門家、インドネシア事務所 Widy プログラムオフィサーも調査団に一部同行予定。

1-5 調査日程

全体日程：2010年11月14日（日）～12月9日（木）

日付	行程
11月14日（日）	【三谷団員】移動（成田→ジャカルタ）
11月15日（月）	午前：JICA インドネシア事務所にて打合せ 午後：専門家チームとの協議、国民教育省初等中等教育運営総局（DGPSEM）局長協議
11月16日（火）	午前：国民教育省教育研修開発局（BINDIKLAT）協議 午後：宗教省イスラム教育総局協議（DGIE）
11月17日（水）	移動（ジャカルタ→マラン→パスルアン）
11月18日（木）	技術交換事業視察、関係者インタビュー
11月19日（金）	技術交換事業視察、関係者インタビュー
11月20日（土）	技術交換事業視察、関係者インタビュー 移動（パスルアン→スラバヤ→ジャカルタ）
11月21日（日）	【水野団員】移動（成田→ジャカルタ） 【亀井団員】移動（ドバイ→ジャカルタ）
11月22日（月）	午前：JICA 事務所にて打合せ、REDIP-G コンサルタントインタビュー 午後：専門家チームとの協議
11月23日（火）	午前：移動（ジャカルタ→バンドン） 午後：関係者インタビュー（西ジャワ州宗教事務所、RCET） 関係者インタビュー（西ジャワ州教育局、LPMP、UPI）
11月24日（水）	午前：MGMP 視察、関係者インタビュー（スメダン県教育局、LPMP） 午後：移動（スメダン→ジャカルタ）
11月25日（木）	午前：【水野・亀井団員】世銀 BOS-KITA プロジェクト関係者インタビュー 【宮田・三谷団員】世銀 BERMUTU プロジェクト関係者インタビュー 午後：国民教育省 TENDIK 協議
11月26日（金）	午後：関係者インタビュー（セラン県教育局、セラン県宗教事務所）
11月27日（土）	午前：パンデグララン県 TPK 協議、普通中学校視察 午後：セラン市 TPK 協議、マドラサ中学校視察
11月28日（日）	【水野・亀井団員】移動（ジャカルタ→パダン）

11月29日（月）	<p>【水野・亀井団員】</p> <p>午前：関係者インタビュー（西スマトラ州教育局、LPMP、UNP）</p> <p>午後：関係者インタビュー（西スマトラ州宗教事務所、RCET）</p> <p>【宮田・三谷団員】中央教育・研修センター（NCET）協議</p>
11月30日（火）	<p>【水野・亀井団員】</p> <p>午前：ファシリテーター研修視察</p> <p>午後：移動（パダン→ジャカルタ）</p> <p>【富谷団長、宮田団員】</p> <p>午前：バペナス二国間局協議</p>
12月1日（水）	<p>午前：団内協議、M/M作成</p> <p>午後：国民教育省副大臣表敬</p>
12月2日（木）	総括協議
12月3日（金）	<p>午前：JICA インドネシア事務所報告</p> <p>午後：大使館報告</p> <p>【水野・亀井団員】移動（ジャカルタ→）</p>
12月4日（土）	移動（→成田）
12月5日（日）	<p>【三谷団員】※以下同</p> <p>移動（ジャカルタ→マナド）</p>
12月6日（月）	<p>午前：関係者インタビュー（北スラウェシ州教育局、LPMP、UNIMA）</p> <p>午後：関係者インタビュー（北スラウェシ州宗教事務所、RCET）</p>
12月7日（火）	移動（マナド→ジャカルタ）
12月8日（水）	<p>JICA インドネシア事務所報告</p> <p>移動（ジャカルタ→）</p>
12月9日（木）	移動（→成田）

第2章 実績・成果と実施プロセスの調査結果

2-1 投入実績

本プロジェクトへの投入は、計画当初のプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）に基づき、おおむね予定どおり行われていることを確認した。

2-1-1 日本側の投入

(1) 専門家派遣

本プロジェクトは、一般財団法人国際開発センターに業務委託されている。日本側専門家の派遣は、実施期間の2009年3月から2013年2月まで合計10人、延べ75人月（MM）で、表2-1のとおりである。日本人専門家は、2010年（2年次）に増員された。

表2-1 日本側専門家リスト

番号	担当業務	氏名	現地作業 (MM)	国内作業 (MM)
1	総括／教育計画	佐藤 幸司	13.73	0.17
2	教育行政1／援助調整	高澤 直美	5.70	0.00
3	研修運営管理1	豊間根 則道	5.30	0.00
4	教育行政2／研修運営管理2-1	滝本 葉子	11.73	0.34
5	学校運営1	佐藤 雅彰	3.76	0.00
6	授業研究1	田中 義隆	7.00	0.17
7	授業研究2	西谷 泉	4.67	0.00
8	教育評価／学校運営2	大口 修平	9.76	0.17
9	研修運営管理2-2	菊池 美帆子	7.00	0.00
10	授業研究2-2	鈴木 亮	6.00	0.00
合計			74.65	0.85

出典：JICAプロジェクトチーム（2010年12月）

日本側で雇用された現地要員は、主に技術通訳合計40人（常勤と非常勤含む）である（詳細は付属資料2参照）。

(2) 携行資機材

日本側からの携行資機材は、表2-2のとおりである。調査団は、これら資機材が、専門家の執務室と対象地域の関連機関で良好に活用されていることを確認した。その調達と納品もすべて2009年に完了している。

表 2-2 日本側携行資機材リスト

番号	資機材名	仕様・規格	数量	配置場所	使用状況
1	コンピュータ	LG 製のモニター、 Simbadda 製の CPU	3	JICA プロジェクト事務所	良好
2	ノートパソコン	Acer Aspire 4730Z	3	JICA プロジェクト事務所	良好
3	ノートパソコン	Acer Aspire 4740G		JICA プロジェクト事務所	良好
4	ノートパソコン	Acer Aspire 47341		JICA プロジェクト事務所	良好
5	携帯電話	Nokia 5130	2	JICA プロジェクト事務所	良好
6	プリンター	HP P2055dn Laser Jet	1	JICA プロジェクト事務所	良好
7	デジタルカメラ	Canon Ixus	1	JICA プロジェクト事務所	良好
8	ビデオカメラ	Sony Handycam DCR-SR 65	39	対象地域の MGMP	良好
9	ビデオカメラ	Sony Handycam HDR HC3HDV1080i	1	JICA プロジェクト事務所	良好
10	ビデオカメラ用 一脚	Monopod M6/Excell	39	対象地域の MGMP	良好
11	ビデオカメラ用 一脚	Monopod UP-4000/Velbon	1	JICA プロジェクト事務所	良好
12	ビデオカメラ用 三脚	Tripod U8000/Silk	39	対象地域の MGMP	良好
13	ビデオカメラ用 三脚	Tripod 785 BManfroto	2	JICA プロジェクト事務所	良好
14	ビデオカメラ用 マイク	Sony ESMTST1	41	対象地域の MGMP	良好
15	プロジェクター	Epson EMP-750	1	対象地域の MGMP	良好
16	ニューズレター 校正用ソフト	Corel	1	JICA プロジェクト事務所	良好
17	ファックス機	Panasonic KX-FP701 CX	1	JICA プロジェクト事務所	良好

出典：JICA プロジェクトチーム（2010 年 12 月）

（3）C/P 研修

本プロジェクトでは、2009 年 7 月と 11 月、2010 年 6 月に C/P 研修を実施した。国民教育省や宗教省、両省傘下機関の職員合計 63 名に対して、①日本の教育行政一般、②各自自治体・学校の教育計画策定方法、③学校の運営活動・年次計画策定方法に関する講義や学校参観（授業研究含む）が行われた。研修参加者については、中間レビュー調査のミニッツ（Minutes of Meeting：M/M）（付属資料 1）の Annex 3 を参照のこと。

（4）プロジェクト活動予算

2009 年度と 2010 年度に日本側が負担したプロジェクト活動予算は、253 億 2,169 万 7,634

インドネシアルピア（2億3,393万6,000円）である。これは、2009年度の収支額と2010年の収支見込み額の合計である。

2-1-2 インドネシア側の投入

(1) C/P 配置

本プロジェクトに投入されたインドネシア側のC/Pは表2-3、協力大学は表2-4に示すとおりである。

表2-3 C/P リスト

氏名	所属機関	役割
中央レベル		
教職員資質改善総局 局長	国民教育省	プログラムディレクター
イスラム教育総局 (DGIE) 局長	宗教省	
研究・開発・教育・研修機関 所長	宗教省	
教職員資質改善総局 教職員課長	国民教育省	
教職員資質改善総局 研修開発課長	国民教育省	
初等中等教育運営総局 前期中等教育課長	国民教育省	プログラムマネジャー
イスラム教育総局 マドラサ教育課長	宗教省	プログラムマネジャー
研究・開発・教育・研修機関 中央教育・研修センター長	宗教省	プログラムマネジャー
州レベル		
西ジャワ州教育局	国民教育省	
ジョグジャカルタ州教育局	国民教育省	
東ジャワ州教育局	国民教育省	
北スラウェシ州教育局	国民教育省	
西スマトラ州教育局		
南カリマンタン州教育局	国民教育省	
バンテン州教育局	国民教育省	
地方教育・研修センター (RCET)	宗教省	
上記州を管轄する宗教事務所	宗教省	
県レベル		
(西ジャワ州) スメダン県教育局	国民教育省	
(ジョグジャカルタ州) バンテウル県教育局	国民教育省	
(東ジャワ州) パスルワン県教育局	国民教育省	
(北スラウェシ州) 北ミハナサ県教育局	国民教育省	

(西スマトラ州) パダン県市教育局	国民教育省	
(南カリマンタン州) バンジャルバル市教育局	国民教育省	
上記県・市以外の県・市教育局	国民教育省	
上記県・市を管轄する宗教事務所	宗教省	

出典：JICA プロジェクトチーム（2010年12月）

表 2-4 協力大学リスト

大学名	学部名
インドネシア教育大学 (UPI)	理数科教育学部
ジョグジャカルタ国立大学 (UNY)	理数科学部
マラン国立大学 (UM)	理数科学部
パダン国立大学 (UNP)	理数科学部
ランブン・マンクラット大学 (UNLAM)	教育学部
マナド国立大学 (UNIMA)	理数科学部

出典：JICA プロジェクトチーム（2010年12月）

プロジェクト計画時と開始当初においては、以下に示す国民教育省の局や課も C/P に入っていた。しかしながら、中間レビュー時にはこれら関係局課の直接的なプロジェクトへの関与は確認されなかった。主な要因はプロジェクトの活動内容が中学校の質の向上と中学校教員の質の向上に重点を置いた内容になっているため、高等教育関連の部署との関係が薄いことが挙げられる。今後、これらが本プロジェクトの運営・管理を実施することは見込まれない。

- ・（国民教育省）初等中等教育運営総局
- ・（国民教育省）高等教育総局
- ・（国民教育省）高等教育総局人事課
- ・（国民教育省）教職員資質改善総局教職員課

(2) 施設設備

中間レビュー時に、インドネシア側から提供された JICA プロジェクトチーム執務室（家具、インターネット、固定電話回線、電気等含む）に関して、問題は確認されなかった。

(3) プロジェクト運営費

インドネシアの中央政府と地方政府が負担した授業研究について、2009 年度と 2010 年度のプロジェクト運営費は、21 億 5,481 万 5,000 インドネシアルピア（1,965 万 2,100 円）である。これは 2009 年度の収支額と 2010 年度の収支見込みの総額である。

一方、中央と県・市が負担した参加型学校運営について、両年度のプロジェクト運営費は、80 億 4,569 万 3,950 インドネシアルピア（7,337 万 7,400 円）である。これは 2009 年度の収支額と 2010 年度の収支見込みの総額である（2009 年の事業費は除く）。

2-2 活動実績

本プロジェクトの活動は、PDM 1 と活動計画（Plan of Operations : PO）に基づきおおむね計画どおりに実施されている。中間レビュー時に確認されたプロジェクト目標の達成に向けた阻害要因は、以下のとおりである。

① 授業研究

研修教材の開発や研修の実施に関して、他ドナー機関との協調・連携が効果的に行われなかった。具体的には、オーストラリア国際開発庁（AusAID）が支援する新任教員研修向けの研修モジュール開発では専門家の関与の低さが挙げられる。日本人専門家が早期に国民教育省や AusAID と効果的な連携を図ることで、JICA がこれまでに蓄積した授業研究に関するノウハウや教訓が研修モジュールに適切に反映されたはずである³。研修モジュールの開発は 2009 年に開始された。

プロジェクト開始当初に日本人専門家は、教科別教員開発センター（P4TK）の業務内容が本プロジェクトで推進する MGMP と整合性が低いと判断した。したがって、P4TK への技術移転が行われず、P4TK を C/P としてプロジェクトに関与させていない。

② 参加型学校運営

全国レベルで参加型学校運営アプローチが紹介される計画だったが、実施されなかった。インドネシア側のニーズに基づき、参加型学校運営に関するノウハウや教訓を国の学校補助金プログラム⁴で予定される県レベル研修モジュールに反映させる業務を行った。同研修モジュールは現在、国民教育省 DGPSEM で確認中である。

日本人専門家からインドネシア側に提出した成果品・報告書リストは、表 2-5 のとおりである。

表 2-5 成果品・報告書リスト

番号	報告書名	提出年月
1	参加型学校運営普及ガイドライン（案）	2009 年 9 月
2	教科別現職教員研修（MGMP）型授業研究・学校型事業研究ガイドライン（案）	2009 年 9 月
3	ベースライン調査報告書	2009 年 12 月
4	エンドライン調査報告書（ジャワ島の 3 県対象）	2010 年 11 月
5	事業進捗報告書（第 1～3 号）	

出典：JICA プロジェクトチーム（2010 年 12 月）

³ 中間レビュー時に、インドネシア側から日本側へ同研修モジュールの授業研究に関する業務支援の要請を受けた。

⁴ 学校運営資金助成プログラムのインドネシア語名は、Bantuan Operasional Sekolah（BOS）である。BOS プログラムは、基礎教育レベル（初等中等学校）の学校に対して、生徒数に応じた補助金を直接配賦し、義務教育（9 年間）の完全普及をめざす国家プログラムである。この取り組みにより貧困層の保護者の学費負担の軽減をねらっている。このプログラムは普通学校、イスラム学校、公立校、私立校のすべての学校が対象で、年 2 回生徒 1 人当たり一定の額が補助金として配分される仕組みになっている。生徒 1 人当たりの支給額は、2008 年で中学生に対して 35 万 4,000 インドネシアルピア（3,200 円程度）であった。同補助金のガイドラインによると、学校施設の修復・維持、光熱費・通信費、試験料・成績表、生徒の学校登録料、文具・備品購入、教員訓練・専門性向上、課外・研究活動、補助教員給与、補修授業（美術、スポーツ等）に使用される。

2-3 成果達成状況

2-3-1 プロジェクト目標

本プロジェクトの目標は、プロジェクト終了までに達成されることが見込まれる。

プロジェクト目標	参加型学校運営と授業研究を実施するための中央・地方教育行政の能力が強化される。
指標 1	中央政府と地方政府が連携して授業研究と参加型学校運営に係る戦略が策定される。
指標 2	州教育局と国民教育省・宗教省傘下の教員研修機関が、授業研究と参加型学校運営関連の活動を実施、普及させる。
指標 3	県教育局が、県レベルで実施される教育プログラムで授業研究と参加型学校運営アプローチを活用する。

本プロジェクトは、授業研究と参加型学校運営の2つのアプローチを全国レベルで普及させることでインドネシアの教育の質の向上をめざす。中間レビュー時に確認されたプロジェクト目標の達成度は以下のとおりである。

① 授業研究

指標 1 については、ほぼ達成されている。本プロジェクトでは中央レベルで授業研究を実施する対象地域が選定された。実際には、インドネシア側の独自の取り組みでプロジェクトの対象地域以外においても授業研究が紹介されている。授業研究に関する情報共有は、国民教育省教職員資質向上総局教職員局 (Directorate of Educational Personnel in Director General of Management of Primary and Secondary Education : TENDIK) のホームページ (www.lessonstudy.indonesia.org) を活用している。今後は国内の授業研究のリソース人材も同ホームページで検索できることになる。

指標 2 については、ある程度達成されている。国民教育省と宗教省の政策的コミットメントを得て、国民教育省傘下の LPMP と、宗教省傘下の中央教育・研修センター (National Center for Education and Training : NCET) や RCET が、授業研究のナショナルトレーナー研修を実施した。同研修の主な参加者は、県・市の指導主事、中学校長、教員であり、一部の州においては、授業研究の啓発は完了しているものの、学校レベルでの実施にまで至っていないケースもある。

指標 3 もある程度は達成されている。州教育局と連携を図り県教育局は授業研究の概念を啓発するとともに実施を促進している。インドネシア側は独自に本プロジェクトの対象地域以外にも紹介を行っている。

総体的に、インドネシア側は教育の質の向上を図るために授業研究を最適なアプローチであると位置づけていることが確認された。この結果は、中央レベルや地方レベルでの関係機関とプロジェクトの対象地域の校長や教員への聞き取り調査から導かれている。

② 参加型学校運営

指標 1 については、一部達成されている。今後、国民教育省と日本人専門家の間で参加型学校運営の経験に基づいた教訓や参加型学校運営の本質を、どのようにインドネシア側の国家プ

プログラムに取り入れていくか協議・計画することが求められる。

参加型学校運営に関する活動はバンテン州のみを対象にしており、おおむね計画どおり実施されている。したがって、指標 2 はほぼ達成されていると判断される。

指標 3 については、バンテン州内で選定された対象県・市で一部達成されている。多くの中学校で参加型学校運営に取り組んでいる。本プロジェクトは県と市の間に位置する郡レベルで教育開発チーム (TPK)⁵を設置して参加型学校運営の促進を支援している。この TPK は、支援対象地区の中学校校長、教員、県教育局職員、フィールドコンサルタント⁶などで構成されている。同チームの活動成果として、公立中学校と私立中学校、普通中学校とイスラム中学校、教員と生徒の間のコミュニケーションや信頼関係が向上されてきている。一方で、設置された TPK の間で活動頻度や現状が異なっていることが確認された。具体的には、本プロジェクトで活動予算を配賦していない TPK のなかには、地方政府から同チームへの活動予算配賦が実現しなかったために活動休止状態になっているものもある。

2-3-2 プロジェクトの成果

(1) 成果 1

成果 1	中央レベルにおいて、国民教育省と宗教省の、授業研究と参加型学校運営を普及させるための能力が強化される。
指標 1-1	(日&イ) 国民教育省と宗教省によって授業研究と参加型学校運営の普及戦略とガイドラインが作成される。
指標 1-2	(イ) 国民教育省と宗教省によってモニタリングと技術指導関連の活動が年 1 回実施される。

成果 1 はプロジェクト終了までに達成されると判断できる。授業研究と参加型学校運営のガイドライン (案) は 2009 年に作成された。現在、インドネシア側が同ガイドライン (案) をレビュー中である。

① 授業研究

指標 1-1 については、既にガイドライン (案) は作成された。このガイドライン (案) を参考に、国民教育省は独自の授業研究ガイドラインを作成して、同省が実施する研修で使用している。授業研究普及戦略に関しては、国民教育省傘下の LPMP に指示を出し、各 LPMP が管轄する州において県・市の指導主事、中学校長、教員を対象として授業研究研修を実施した。宗教省は RCET (全国 12 カ所) に勤務する指導員に対して授業研究研修を実施した。

指標 1-2 については、今後モニタリングと技術指導の持続的実施方法・体制が構築されることが望まれる。これまでに実施された JICA プロジェクトを通じて育成されたインドネシア国内のリソース人員を、本プロジェクトではモニタリングや技術指導を担う人材と位置づけている。したがって、これら人材が授業研究研修に関する活動のモニタリングを実施している。リソース人員の活動予算の不足、授業スケジュール関連の問題、モニタリング実施回数の低さ、

⁵ このグループのインドネシア語名は、Tim Pendidikan Kejamatan である。

⁶ フィールドコンサルタントは、本プロジェクトで雇用している支援人員である。教育分野での指導主事、校長、教員の経験を持つ人材が選出されている。

モニタリングの地理的範囲など、多様な課題が確認されたものの、日本人専門家が作成したモニタリングフォーム（雛型）を活用してモニタリングの視点の統一を図っており、活動・進捗状況や課題・教訓の抽出と記録を定期的実施する体制づくりに取り組んでいる。

定期的なモニタリング活動の一環ではないが、国民教育省は延べ 158 校の中学校長をジャカルタに招聘し、「授業研究ベスト・プラクティス・セミナー」を 2010 年 7 月に開催した。このセミナーの立案時に日本人専門家はインドネシア側関係者と意見交換を行い、セミナーの内容について協議した。その結果、一部のリソース人員がセミナーのモデレーターを務めることになった。

② 参加型学校運営

指標 1-1 にある参加型学校運営のガイドライン（案）が作成された。その普及戦略では、インドネシア側がブロックグラントとして対象地域の中学校へ補助金を配分することが同意された。国民教育省は独自にジャカルタ近郊で参加型学校運営アプローチを適用したプロジェクト「REDIP-G」を実施している。同プロジェクトの計画・実施にあたり、これまでに JICA の支援を通じて蓄積された参加型学校運営のノウハウが生かされていることが確認された。

指標 1-2 については、中間レビュー時点では宗教省による同活動のモニタリングが実施されていないことが判明したものの、プロジェクト終了までに達成されることが見込まれる。

（2）成果 2

<p>成果 2 州レベルにおいて、</p> <p>2-1 教育の質保証機関（LPMP）と宗教省地方教育・研修センター（RCET）が県・市及び学校に対して継続的に授業研究の研修と技術指導を行う能力が強化される。</p> <p>2-2 教育局が県・市及び学校に対して継続的に参加型学校運営の研修と技術指導を行う能力が強化される。</p>
<p>【授業研究】</p> <p>指標 2-1 （イ&日）ナショナルトレーナー研修を、年間 350 名が受講する。</p>
<p>指標 2-2 （イ）国民教育省と宗教省によって各州で研修と技術指導を行うための予算が、教育の質保証機関（LPMP）と宗教省地方教育・研修センター（RCET）に配賦される。</p>
<p>指標 2-3 （イ）授業研究の研修モジュール〔LPMP と宗教省地方教育・研修センター（RCET）の研修プログラム含む〕が開発される。</p>
<p>【参加型学校運営】</p> <p>指標 2-4 （イ&日）参加型学校運営を啓発する研修に、対象州の代表者が参加する。</p>
<p>指標 2-5 （イ）中央・県政府によって対象地域での活動予算が学校へ配賦される。</p>
<p>指標 2-6 （イ）参加型学校運営の研修モジュール（州教育局の研修プログラム含む）が開発される。</p>

成果 2 を達成するためには、今後プロジェクト活動の見直しが必要になる。特に普及戦略や実施体制については、日本人専門家とインドネシア側関係機関との間で対策を練ることが求められる。プロジェクト終了までに州の関係機関の役割や活動内容が見直されることも期待される。

① 授業研究

指標 2-1 に示すナショナルトレーナー研修の受講生数は、30 の異なる州出身の合計 736 名である。したがって、計画された 350 名に対する研修を完了した。この研修は、プロジェクト 1 年次と 2 年次で将来的に指導員となる人材を対象に授業研究の基礎知識と技術の習得をめざして実施された。研修参加者は、LPMP、宗教省の NCET と RCET、旧教育大学 12 校、州教育局、州宗教事務所の職員、指導員、講師などが含まれる。1 年次は校長や教員も研修を受講したが、2 年次は授業研究の普及戦略に基づきカスケード方式で重要な役割を担う中央や州レベルの関係者のなかから有能な人材を育成することにより重点が置かれた。研修で使用された教材はプロジェクトで開発されたものである（授業ビデオ DVD 含む）。2 年次にはインドネシア側が教材を改訂して、使用した。

指標 2-2 については、インドネシア側から 2009 年に 30 州を対象にした授業研究研修の予算（107 億 2,309 万 2,000 インドネシアルピア）が配賦された。

指標 2-3 に示す研修モジュールは既に関係され、ナショナルトレーナー研修で使用された。対象 6 州のうちジョグジャカルタ特別州では、リソース大学であるジョグジャカルタ国立大学（State University of Yogyakarta : UNY）が 2006 年に開発した研修モジュールが活用された。

② 参加型学校運営

指標 2-4 については、全国レベルでの参加型学校運営の啓発ワークショップが実施されなかったため、達成されないことが確認された。未実施の背景には、インドネシアの参加型学校運営の普及方法が変更されたことが要因のひとつとして挙げられる。本プロジェクトは、代わりとなる参加型学校運営の研修モジュールの作成業務を支援した。したがって、ある程度参加型学校運営の普及に貢献したと判断できる。

指標 2-5 については、不十分ではあるがインドネシア側からセラン県、セラン市、パンデグララン市の対象郡 TPK と中学校にある一定の活動予算が配賦されたことが確認された。州教育局は、州内全県・市を対象に教育改善ブロックグラント配賦事業を展開している。中学校に対しては、生徒 1 人当たり 1 万 5,000 インドネシアルピアが配分されることになる。したがって、生徒数の多い中学校はある程度の活動予算が確保される一方で、生徒数の少ない中学校では活動予算の不足が継続的課題になることが見込まれる。宗教省からの財務支援に関しては、プロジェクト開始当初から現時点において実現されていない。配賦金額の詳細は、表 2-6 のとおりである。

指標 2-6 についてはある程度達成されている。バンテン州教育局によって参加型学校運営の研修モジュールは作成された。このモジュールは既に州教育局が適用しているが、参加型学校運営の実施、特にモニタリングに関しては課題があることが確認された。具体的には、ブロックグラント申請書の審査能力と質や、モニタリングの実施状況と質などが挙げられる。2011 年には引き続きインドネシア側関係者への研修が行われる予定である。プロジェクト終了までにより実践的で実現可能なモジュールに改訂されることが期待される。

表 2-6 配賦された活動予算

対象県・市	2009 年		2010 年	
	対象数	配賦金額 (インドネシアルピア)	対象数	配賦金額 (インドネシアルピア)
セラン県	TPK : 28 中学校 : 237	26,356,000,000 (240,369,000 円)	TPK : 16 中学校 : 92	198,856,000,000 (1,817,580,000 円)
セラン市	TPK : 6 中学校 : 88	39,147,000,000 (357,024,000 円)	TPK : 6 中学校 : 31	2,603,000,000 (23,739,600 円)
パンデグララン市	TPK : 13 中学校 : 74	700,000,000 (6,384,060 円)	TPK : 13 中学校 : 90	380,000,000 (3,465,630 円)

出典 : JICA プロジェクトチーム (2010 年 12 月)

(3) 成果 3

<p>成果 3 レファレンス・サイト及び対象地域において、</p> <p>3-1 授業研究レファレンス・サイトにおいて、授業研究の実践能力が強化される。</p> <p>3-2 授業研究新規対象サイトにおいて、モデルとなる教科別現職教員研修 (MGMP) 型授業研究の実施メカニズムが強化される。</p> <p>3-3 参加型学校運営対象地域において、独自のリソースによって参加型学校運営を継続するための県政府の実施メカニズムが強化される。</p>
<p>【授業研究既存対象地域】</p> <p>指標 3-1 (イ&日) 対象州・県以外の地域への技術指導ができる養成されたファシリテーターが年に 10 人養成される。</p> <p>指標 3-2 (イ&日) 授業研究活動に関して、対象県の 15% の中学校がモデル校になる。</p>
<p>【授業研究新規対象地域】</p> <p>指標 3-3 (イ&日) 州と県政府によって授業研究の啓発戦略が開発される。</p> <p>指標 3-4 (イ) 県教育局や学校から教科別現職教員研修 (MGMP) 型の授業研究に係る予算が十分に確保される。</p> <p>指標 3-5 (イ&日) 教育の質保証機関 (LPMP) とリソース大学によるモニタリングの実施回数 : 年に 12 回モニタリングが実施される。</p> <p>指標 3-6 (イ&日) MGMP 型の授業研究の活動内容 : 各ホームページ最低 2 教科で研修が行われている。</p>
<p>【参加型学校運営対象地域】</p> <p>指標 3-7 (イ) 県政府によって参加型学校運営ガイドラインが開発される。</p> <p>指標 3-8 (イ&日) 県政府から学校へブロックグラントが、プロジェクト終了までに 100% 配賦される。</p>

成果 3 はプロジェクト終了までにある程度達成されると判断できる。成果 3 の達成を確実なものにするためには、インドネシア側による十分なプロジェクト運営・活用予算の確保が求められる。したがって、今後インドネシア側関係機関と日本人専門家の間で予算措置に関して早急に現在の計画を見直し、改善策を作成・実行することが期待される。

① 授業研究

指標 3-1 に示すファシリテーターの養成人数は、中間レビュー時で 75 人である。したがって、1 年次と 2 年次終了までに計画された養成人数 20 人を既に超えたことになる。

指標 3-2 については、スメダン県で 26 校、バントゥル県で 13 校、パスルワン県で 29 校がモデル校として選定され、対象県において平均 14.3%を占めている。したがって、指標で求められる 15%はまだ達成されていない。

指標 3-3 については、対象県がそれぞれ授業研究の紹介に取り組んでいるが、新規対象県である南カリマンタン州では、まだ授業研究の啓発活動が開始されていないことが確認された。プロジェクト終了までに新規対象 3 州を含む合計 6 州の教育局と県などが協力して、授業研究の啓発戦略が作成されることが求められる。

指標 3-4 で期待される MGMP 活動予算の配賦はある程度確保されたが、全体的には不十分だった。一部の校長はまだ授業研究の内容や効果について適切に理解しておらず、教員の MGMP 活動参加を推進しなかった。学校運営・活動予算に余裕がなく、教員が MGMP 活動に参加するための交通費が支給できないケースがあった。イスラム中学校や私立中学校の場合、教員数が少ないため教員 1 人が複数の教科を掛け持ちで教えたり、非常勤勤務であるため MGMP 活動に参加すると欠席扱いになり給与が削減されたりするなどの課題があることも、中間レビュー時の聞き取り調査によって確認された。

指標 3-5 に示すモニタリング実施回数は、期待されていた年 12 回の実施が達成された州もあれば、達成できなかった州もあった。詳細は表 2-7 のとおりである。

指標 3-6 については、既存対象州においては理数科 2 教科で MGMP 活動が実施された。理数科以外では、インドネシア語、英語、社会科、宗教学などで MGMP が取り入れられ、インドネシア側が独自にこれら教科で教員の質の向上を図っている。

表 2-7 モニタリング*実施回数

対象州	2009 年		2010 年	
	LPMP	リソース大学	LPMP	リソース大学
西スマトラ	9 回	数学：20 回 理科：60 回	9 回	数学：6 回 理科：18 回
南カリマンタン	6 回	数学：20 回 理科：40 回	11 回	数学：4 回 理科：8 回
北スラウェシ	6 回	数学：10 回 理科：16 回	18 回	数学：4 回 理科：5 回

*モニタリングは本プロジェクトでグループ化した県・市（ホームベース）ごとに実施された。
出典：JICA プロジェクトチーム（2010 年 12 月）

② 参加型学校運営

指標 3-7 については、県が参加型学校運営ガイドライン（案）を作成中であり、プロジェクト終了までには完成される見込みである。

指標 3-8 のブロックグラントは、2009 年と 2010 年の合計金額でセラン県に 49 億 3,362 万 4,000 インドネシアルピア、セラン市に 19 億 7,047 万 インドネシアルピア、パンデグララン県に 11 億 4,159 万 9,950 インドネシアルピアが配賦された。2009 年分の金額にはインドネシア側の運営

予算は含まれなかった。

2-4 実施プロセス

2-4-1 プロジェクト実施体制

プロジェクト実施体制は図2-1のとおりである。プロジェクト計画当初から大きな変更はない。中間レビュー時は、日本人専門家の技術移転が地方の現場に比重を置いていることが確認されたが、今後は、授業研究と参加型学校運営を全国レベルで普及させる省庁との連携業務を強化するために、日本人専門家の業務内容や配置が見直されることが求められる。

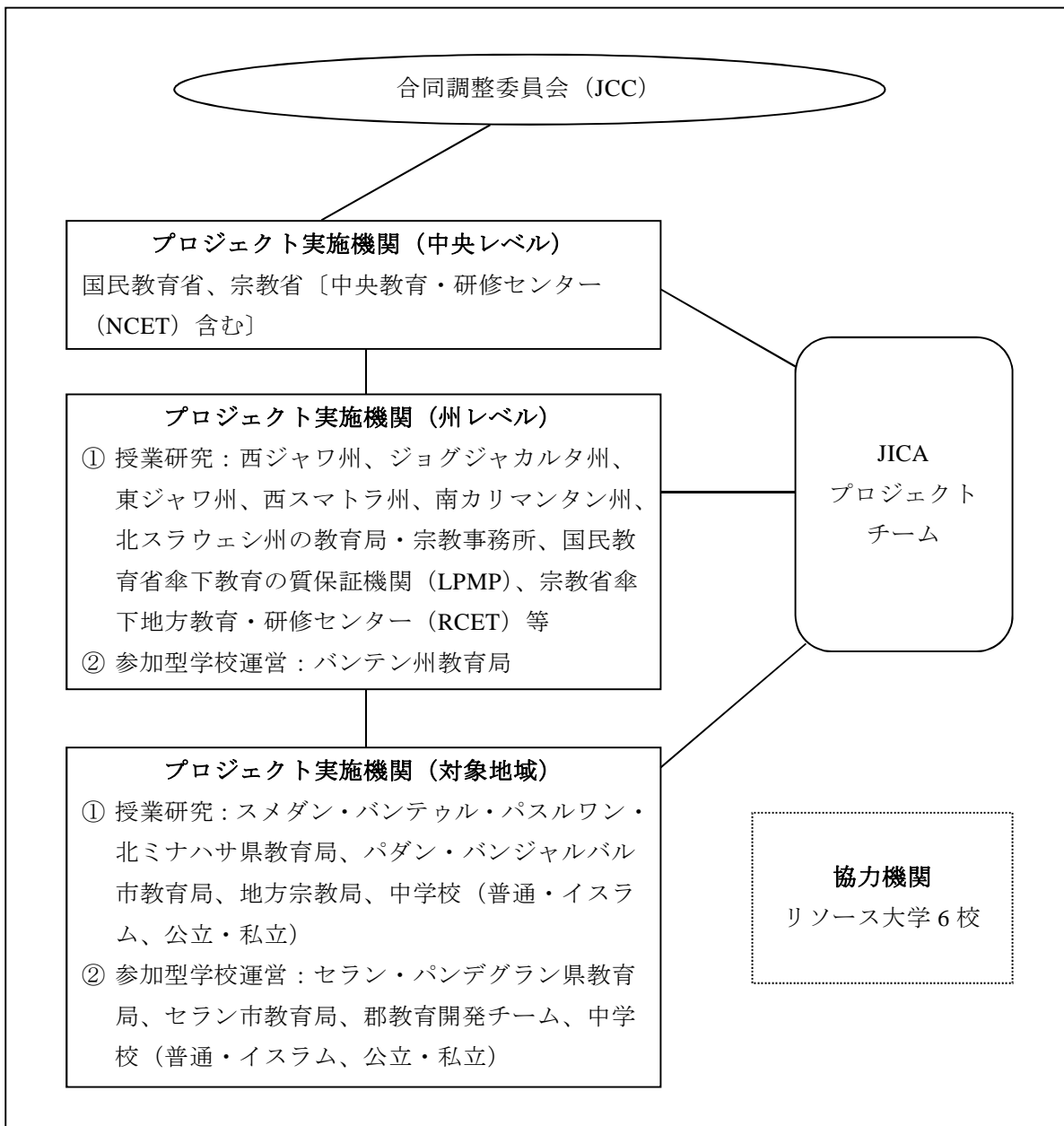


図2-1 プロジェクト実施体制

2-4-2 インドネシア側のオーナーシップと意欲

本プロジェクトに対するインドネシア側のオーナーシップと意欲は高いと判断する。特に授業研究については、国民教育省の LPMP、宗教省の RCET、一部の大学⁷と共同で、独自に啓発・普及活動を実施していることが確認された。参加型学校運営に関しては、プロジェクトで計画された活動を実施するための予算が確保されなかった点、今後の活動予算措置が不透明である点などを考慮して、インドネシア側の更なる予算確保の工夫と努力が必要である。

2-4-3 ガイダンスとモニタリング

本プロジェクトは、合同調整委員会（Joint Coordinating Committee : JCC）を通じて定期的に進捗がモニタリングされている。その他、セミナー、ワークショップなどでプロジェクトの活動状況が共有されるとともに協議されている。

JICA 本部は、2009 年 12 月に運営指導調査団を派遣して本プロジェクトの進捗を確認するとともに必要に応じた運営指導を行った。

⁷ 本プロジェクトの協力機関であるインドネシア教育大学（Indonesia University of Education : UPI）やマラン国立大学（State University of Malang : UM）などを含む。MONE 高等教育局（本プログラムの実質 C/P ではない）は近日パリにてインドネシア所在の 50 以上の大学を対象に授業研究に関するシンポジウムの開催を予定している。

第3章 評価5項目による評価結果

「新 JICA 事業評価ガイドライン（第1版）」に基づき、プロジェクトの当初計画と活動実績や計画達成状況を確認するために必要なデータと情報を収集、整理、分析して、以下の5項目別に評価を実施した。収集した調査データと情報の詳細は付属資料を参照のこと。

3-1 妥当性

本プロジェクトの妥当性は高いと判断する。

(1) インドネシア政府の政策との整合性

インドネシアにおける初等中等教育の最優先課題は、9年制義務教育（初等教育6年と前期中等教育3年）の達成である。2008年の国民教育省の調べによると、義務教育の総就学率は95%を超えた。しかしながら、中学校修了率については国内の経済的格差の影響を受け、富裕層の生徒は89%、貧困層の生徒は55%にとどまっている⁸。

インドネシアでは今日も中学卒業生の半数以上が進学をせず、労働力として社会に放り込まれるのが現状である。そのため、中学校では生徒に対し、社会のニーズに対応して活用できる知識や能力を養えるよう質の高い教育を提供することが望まれる。国民教育省は、中間レビュー時も事前評価調査時と同様に、RENSTRAに基づき住民参加、教員の能力開発、教育行政財政の改善に向けた活動を実施している。また、地方分権化に伴い地域や学校のニーズに基づいた教育行政・学校運営や教員の質の向上もめざしている。

(2) 日本政府、JICAの援助方針との整合性

日本政府は対インドネシア援助の重要分野のひとつとして「民主的で公正な社会づくり」への支援を継続している。教育分野はそのなかでも重要なコンポーネントとして位置づけられ、「教育の質向上への支援」（理数科教育支援、教員養成・訓練に対する支援、学校の管理・運営能力の向上）に関するプログラムやプロジェクトが実施されている。

(3) ターゲットグループのニーズとの整合性

本プロジェクトの事前評価調査時と同様に、これまでの約10年にわたるJICAのインドネシア前期中等教育を対象としたプロジェクトの関係機関（地方政府、学校、コミュニティなど）が、習得した知見や経験を活用して本プロジェクトを実施することは、効率性や持続性を確保するためにも効果的である。新たに選定された対象地域への技術移転を、日本人専門家だけでなく育成されたインドネシア国内のリソース人員やノウハウ等を活用して実施することは、インドネシア側のニーズと合致していると判断できる。

3-2 有効性

本プロジェクトの有効性は、以下の理由から中程度と判断する。

⁸ 出典：世界銀行（2006年）

(1) プロジェクト目標達成の見込み

インドネシア側と日本側が、プロジェクトの計画どおりに組織・人員と財政面での投入を実行することで、終了時にはプロジェクト目標は達成されると判断できる。

(2) プロジェクト目標の達成を促進した要因

プロジェクト目標達成の促進要因は以下のとおりである。

① 授業研究

- ・ 国民教育省の強いリーダーシップとコミットメントが発揮され、授業研究が新規・既存のインドネシアの国家プログラム、研修（新任教員研修含む）に取り入れられている。
- ・ 宗教省も同様にコミットメントの高さを発揮して、既存の教育・研修コースに授業研究が追加されている。今後も、さらに授業研究に関する研修が独自に計画・実施されることが見込まれる。
- ・ 世界銀行プロジェクト「BERMUTU」は、16州75県・市を対象にして授業研究が紹介されている。授業研究コンポーネントが導入された背景にはインドネシア側の強い要望があり、過去の JICA プロジェクトの授業研究に関する成果を高く評価した結果である。

② 参加型学校運営

- ・ 県・市の C/P（教育局職員、校長、教員、フィールドコンサルタント等）の能力がある程度向上してきた。
- ・ 参加型学校運営の良さが BOS のような国家プログラムに取り入れられた。
- ・ 参加型学校運営を推進・実施することで関係者・生徒・住民間の信頼関係が構築されてきた（郡レベル含む）。

(3) プロジェクト目標の達成を阻害した要因

今後、早期の強化・改善を要するプロジェクト目標達成の阻害要因は以下のとおりである。

① 授業研究

- ・ 世界銀行のプロジェクト「BERMUTU」で紹介される授業研究と本プロジェクトが紹介している授業研究に若干の差異があるため、相乗効果が発現されていない。
- ・ 2009年にパダン市で起きた地震の影響で、MGMPの活動が一部実施されなかった。研修の実施が不可能だったので、学校レベルで類似の MGMP が実施された。この類似研修では、科目別の質の向上を図ることは難しい。
- ・ インドネシア国内のリソース人員を活用するプロジェクト・モニタリングは実施されているが、交通費、スケジュール、モニタリングの質などで、改善が求められる課題がある。

② 参加型学校運営

- ・ インドネシア側のプロジェクト活動予算が十分に、または全く確保・執行されなかった。
- ・ BOS のような国家プログラムに、参加型学校運営の教訓や経験が十分に反映されていないため、日本側の知見や経験があまり活用されていない。

3-3 効率性

本プロジェクトの効率性は、以下の理由から中程度と判断する。

(1) インドネシア側投入

日本人専門家執務室の提供に関する問題は確認されなかった。インドネシア側は本プロジェクト実施にあたり、ある程度の財政面での投入を行った。しかし、その総額は不十分であり、計画当初に合意された金額に満たない。この状況は、プロジェクトの効率性を低下させる阻害要因である。

(2) 日本側投入

日本側は計画に沿って、必要な時期に合計 10 名を投入した。特に、2 年次にはインドネシア側のニーズに基づき人員を増加し、技術移転体制の強化を図った。今後、プロジェクト目標を達成させるためには、政策的にインドネシアの国家プログラムへ本プロジェクトの成果が反映できるメカニズムを構築することが求められる。そのためにも日本人専門家の中央レベルでの活動がより一層重要になる。

中間レビュー時のインドネシア側への聞き取り調査の結果、日本人専門家の技術支援にある程度満足していることが確認された。よって、日本側の投入は適切で効果的と判断できる。

(3) 本邦研修

本邦研修の参加者の一部は、インドネシアに帰国後それぞれが担う業務を通じて日本で習得した経験や知見を活用している。具体的には、日本の中学校への視察で実施された授業研究の「気づき」や「学び」、日本の基礎教育に関する行政・組織の講義で習得した知識などが挙げられる。

中間レビュー時の聞き取り調査の結果、本邦研修で得た経験はインドネシアの教育のあり方、具体的には今後どの程度の質の向上が必要であるか、「生徒中心」の授業の成果など、インドネシア国内では得ることのできない貴重で有益な研修だったと判断できる。

3-4 インパクト

(1) 上位目標の達成度合いの見込み

本プロジェクト開始当初の上位目標は、「参加型学校運営と授業研修を通じて前期中等教育の質が広く国内において向上する」であった。2010 年 1 月 25 日に実施されたプロジェクトの JCC において、上位目標は「参加型学校運営と授業研究を通じて全国的に前期中等教育の質が向上する」に変更され、PDM 1 が作成された。

上位目標	参加型学校運営と授業研究の活動を通じて全国的に前期中等教育の質が向上する。
指標 1	全校統一卒業試験の合格率の向上
指標 2	中退率の減少
指標 3	留年率の減少
指標 4	教員の専門職認定試験の合格率の向上

中間レビュー時に上位目標の達成度合いを判断するには時期尚早であるが、阻害要因となる負のインパクトは確認されなかった。今後、早期に PDM 1 の改訂が行われることで上位目標が達成される見込みが高くなることが期待される。インドネシア側の政府予算の現状と兆候を分析した結果、既存・新規の国家プログラムとの整合性を確保することが重要であると判断できる。

(2) 正のインパクト

中間レビュー時に、全国レベルでの授業研究の啓発に関する活動実績から、ある程度の正のインパクトとして位置づけられる促進要因が抽出された。授業研究の正のインパクトは以下のとおりである。

- ・ 中央、地方、学校などインドネシア側のすべてのレベルにおいて、授業研究の効果がある程度理解され受け入れられている。授業研究は初等中等教育の質の向上を図るために重要な「生徒中心」の授業アプローチであることが高い評価を得ている。
- ・ 本プロジェクトを通じて授業研究の実施には高額な活動予算は必要ないことが実証されている。科学的に証明されてはいないが、この費用対効果（インドネシア側の所感）がインドネシア側に歓迎されている。
- ・ MGMP を通じて公立・私立、普通中学校・イスラム中学校が共同で教育の質の向上を図る活動を行うことで、地域の連帯感が確立されてきているとともに複数単位での活動のインパクトが発現されている。
- ・ 専門性をもつ関係機関（州教育局、LPMP、RCET 等）の間の連携が促進されている。

参加型学校運営に関する正のインパクトは、推進・実施するにあたり、公立・私立、普通中学校・イスラム中学校の間の協力体制が確立されてきていることが挙げられる。

3-5 持続性

本プロジェクトの持続性は、中程度が見込まれる。終了時までには持続性を確保するために、日本側とインドネシア側が活動の見直しやインドネシア側の新規・既存プログラムとの整合性の確保をめざすシステムが構築されるとともに、効果的に機能することが期待される。具体的なプログラムに対する提言は第4章に記す。

(1) 組織・制度面

持続性を担保するには、組織面におけるインドネシア側の運営・管理・実施体制が、早急に強化されることが求められる。中間レビュー時に、組織面からの観点で以下の促進要因が持続性を確保するための重要な要素になることが想定できる。授業研究においてはインドネシアの教員改革の要素である「教員の有資格化⁹」と「教員の専門職認証¹⁰」に寄与する仕組みが出来上がった。したがって、教員自身にとっても有益な取り組みであるため、プロジェ

⁹ 無資格教員はフルタイムまたはパートタイムの学生として大学に通学し、少なくとも学士レベルの卒業資格を取得することが義務づけられた。

¹⁰ 有資格教員は自身の専門性をポートフォリオ評価によって審査される（審査は国民教育省が大学に委託している）。審査に合格した教員は専門性を有する教員（プロフェッショナル）として国民教育省から正式に承認される。この承認を得ることで、専門職手当が支給されることになる。教員の専門職手当は基本給と同額である。

クト終了までに以下の促進要因が維持され、強化されることが期待される。

① 授業研究

(国家レベル)

- ・ 授業研究の普及に欠かせないインドネシア国内のリソース人員が延べ 75 人育成された。これらの人員は、今後国民教育省と宗教省によって適宜授業研究を啓発・実施する際、活用されることが望まれる。
- ・ 国民教育省と宗教省の一部職員の授業研究に関する知見や経験が蓄積され、授業研究の全国展開に必要なノウハウが蓄積されてきている。

(州レベル)

- ・ LPMP、RCET、協力大学 6 校 (UPI、UNY、UM、UNP、UNLAM、UNIMA) の授業研究の普及・実施に係る能力が向上されている。プログラム終了後に日本側の技術支援が継続されないことを考慮すると、同大学 6 校の更なる能力向上が期待される。
- ・ LPMP と RCET では、地方レベルで授業研究の普及・実施活動のモニタリングを実施する能力が強化されてきている。今後は、LPMP と RCET によるモニタリング業務が定例化されることが望まれる。モニタリング体制が確立することでより効果的・持続的な活動の確保に寄与することになる。

(対象地域)

- ・ 対象地域の授業研究に関する関係者の能力がある程度向上された。
- ・ 授業研究に関する学校レベルでのオーナーシップが上昇している。
- ・ 一部現職教員間であるべき教員の姿・役割に対する意識改革が起きている。「教員中心」から「生徒中心」の授業を実施することの重要性に気づきはじめている。
- ・ 本プログラムで検証・証明されることが見込まれる授業研究の成果が、教員の質の向上を図るために最適なアプローチであると認識されてきている。

② 参加型学校運営

(国家レベル)

- ・ 日本人専門家が中央レベルで既存の国家プログラムを運営・実施している部署と効果的に連携することが重要であると、日本側とインドネシア側で合意されている。
- ・ 日本側とインドネシア側で既に合意されている参加型学校運営の活動予算が円滑に確保・執行されることが必須である (中間レビュー時に、インドネシア側の予算措置が滞っているためプロジェクト活動の一部に負の影響が生じていることが確認された)。

(州レベル)

参加型学校運営を促進するために重要な役割を担うバンテン州教育局の高いコミットメントを得ている。同教育局からは財政と人員の両面からの支援が行われ、バンテン州内での参加型学校運営の普及と実施はある程度実現されることが見込まれるとともに、その持続性もある程度高くなるが見込まれる (バンテン州教育局は既に対象県・市 3 件以外においても参加型学校運営の啓発を開始している)。

(対象地域)

郡の TPK や学校が企画・開催する活動の予算確保は独自の資金調達で実現している地域が

ある。本来であれば地方政府から適切な活動予算が配賦されるのが理想であるが、それが実現しないケースにおいては、このような自助努力はプロジェクトの持続性の確保に寄与する。郡のTPKや学校が開催しているスポーツ大会や芸術祭は、対象地域間の学校（教員や生徒含む）の交流を深める効果的な方法である。これらの活動を通じて対象コミュニティや教員と生徒の間の信頼関係が構築されてきている。

（2）財政面

プロジェクト実施期間中、インドネシア側の予算措置や執行に関する課題が抽出された。本プロジェクトでは日本側とインドネシア側の中央レベルからの財務支援はプロジェクトの一部活動、一定期間のみに適用される計画になっているにもかかわらず、必要な活動予算を確保する責任があった地方政府が適切な財務支援ができない結果となった。この結果を導いた要因をプロジェクト関係者間で十分分析し、残りの期間には同様の財政面での課題に直面しないよう対策を立案することが求められる。したがって、日本人専門家とインドネシア側の主要関係者の間で、今後の活動を実施するために必要な予算計画（案）の詳細を早期に作成するとともに、その財源を確保することが期待される。プロジェクトの持続性を担保するにも、今後どの程度の予算が確実に確保できるかは重要な要因になる。

（3）技術面

本プロジェクトの技術面での持続性を確保するためには、以下の成果が達成される必要がある。

① 授業研究

- ・ 本プロジェクトで作成した研修カリキュラムと教材がインドネシア側によってローカル化され、適宜改訂され、国民教育省と宗教省が実施する研修で頻繁に使用される。
- ・ 対象地域の教員の技術面での知識やスキルが向上する。
- ・ 一部の教員が授業研究のファシリテーションに関するノウハウを習得する。
- ・ プロジェクト終了までに、本プロジェクトで作成する授業研究普及計画に基づき対象地域外において授業研究が導入される。

② 参加型学校運営

- ・ インドネシアが実施する国家プログラムに、本プロジェクトで蓄積された教訓やノウハウが反映される。
- ・ 参加型学校運営ガイドラインが作成され、対象になっている公立・私立中学校とイスラム中学校で活用される。

3-6 総論

本プロジェクトを評価5項目の観点から評すると、中間レビュー時に授業研究に関してはある程度のプロジェクト目標の達成度が高いことが確認された。妥当性は高いと判断するが、有効性、効率性、持続性は中程度である。インパクトに関しては、正のインパクトがある程度確認された。

プロジェクト開始当初からインドネシア側は独自に参加型学校運営と授業研究に関する普及

活動を実施しているため、本プロジェクトを通じて日本人専門家が日本式参加型学校運営と授業研究の背景・経験・教訓をインドネシア側と共有する意義は非常に高く、インドネシアの前期中等教育の質の向上に寄与していると判断できる。今次合同評価調査団は、中間レビュー時においても国民教育省、宗教省、両省関係機関・研修センターなどにおいて「教員の質の向上」と「学校運営の強化」は依然として優先度が高い課題であることを確認した。本プロジェクトでは、この2つの課題の解決策として授業研究と学校レベルでの参加型学校運営を導入し、その効果を検証中である。

中間レビュー時では、プロジェクト目標を達成するための活動がほぼ計画どおりに実施され、終了時までに見込まれた成果がほぼ達成され、プロジェクト目標は達成されることが期待できることが確認できた。また、参加型学校運営と授業研究の全国展開を確保するためには、終了時までには中央レベルでの日本側とインドネシア側の連携がより一層強化されることで、プロジェクト目標の達成度がより一層高くなることが期待されるという結論に至った。

第4章 提言・教訓

4-1 提言

評価結果を踏まえ、今後のプロジェクト期間において取り組むべき主な課題は次のとおりである。

- ① 政策、国家プログラムへのプロジェクト成果の反映に向けた、中央レベルにおける活動の強化。
- ② プロジェクト対象地以外の州・県への普及に向けた知見のパッケージ化。
- ③ 州以下レベルにおけるファシリテーション、技術支援、モニタリング体制の強化。

上記課題を踏まえ、今後のプロジェクト活動に向けた提案は以下のとおりである。

4-1-1 授業研究

(1) リソースパーソンの活用

インドネシア側の強い政策コミットメントにより授業研究の普及が進むに従い、授業研究が教育の質の改善に資する有効な手段として認知され、授業研究を導入する県、学校が増加しつつある。授業研究の導入に必要なファシリテーション、技術支援の要望に応じていくためには、リソースパーソンのより一層の活用が必要である。国民教育省はプロジェクトの協力の下、既にリソースパーソンの業務内容を定めたうえで、十分な能力をもつリソースパーソンの人選を進め、その名簿を公表する取り組みを実施している。今後は中央レベル、州レベルのそれぞれにおいて名簿の更新、拡大、共有を図り、プロジェクト対象外の地域における授業研究普及に活用することが望まれる。

(2) 一貫性をもった授業研究の普及

インドネシアにおいては、世銀による BERMUTU、新任教育研修、校長研修などさまざまな研修が実施され、そのなかで授業研究が取り上げられているものの、その内容が異なることにより、学校現場において混乱が生じているケースがみられた。このため、国民教育省が実施する各種のプログラムにおいて一貫性をもった授業研究の普及を図ることが必要である。

(3) グッドプラクティスと情報発信の強化

プロジェクト対象外の州・県において授業研究を普及させていく際に有効なツールとして、プロジェクトの経験を踏まえ、州・県・学校以下のレベルにおいて授業研究を導入する際に必要な手順、取り組みを包括的に、かつ、分かりやすく記録したパッケージを作成することが望まれる。パッケージはユーザーフレンドリーなものとし、質の高い授業研究を導入、実施していくために、それぞれの機関が果たすべき役割が明確に理解されるものとする必要がある。

なお、教育局は既に授業研究に係るホームページを立ち上げており、同ホームページは州・県、研修機関、大学や教員にとって必要な情報を共有することができる有効な媒体である。上述したパッケージや、ガイドライン、リソースパーソンのリストなどの情報を盛り込み、その内容を充実させていくことが今後期待される。

さらに、より多くのステークホルダーから授業研究導入に対する理解を得るため、授業研究の有効性についてデータに基づく根拠を示していくことが必要である。学校レベルでの授業研究のインパクトに関し、その分析を行い、結果を共有していくことが望まれる。

(4) ファシリテーション、技術支援、モニタリングの強化

全校型授業研究（Lesson Study Berbasis Sekolah : LSBS）ベース、MGMP ベースのいずれであっても、その実施においては、各学校や MGMP に対して継続してファシリテーション、技術支援、モニタリングを実施することが重要であり、これを担う人材の育成が必要である。このため、プロジェクトにおいてもファシリテーター育成に注力しているが、このファシリテーター育成がプロジェクト終了後も教育研修機関の既存研修に取り込まれ、継続して行われていくことが必要である。

またプロジェクト対象地においては、教育大学の教員が MGMP・学校レベルへの支援において重要な役割を果たしていることが確認された。教育大学の能力を更に強化する必要がある。このため、プロジェクトによる取り組みとは別に、授業研究に係る既存のネットワークを活用し、日伊間の大学間学術交流を促進していくことが推奨される。

さらに、既存の行政機構においては、学校への支援においては視学官が果たすべき役割が大きいものの、その質と量は十分な役割を果たすに至っていない。このため、MGMP ベース授業研究のファシリテーター研修に視学官が参加することでその能力強化を図り、学校レベルでの支援を強化することが必要である。例えば、スメダン県においてはプロジェクトで育成したファシリテーターが新たな視学官に採用された例があり、このような取り組みの継続と拡大が求められる。

同時に、中央レベルにおいては、LPMP や RCET による研修後の授業研究導入状況を把握し、モニタリング機能を強化していくことが必要である。プロジェクトの協力の下、国民教育省、宗教省ともにモニタリング及び指導のシステムを確立、ないしは強化していくことが期待される。

(5) 宗教省による授業研究活動への予算措置

マドラサ校が授業研究活動に参加するのに必要な予算（主として交通費）について、中央レベルにおいて宗教省が予算措置をしたものの、その予算が州、県を通じて学校レベルに配賦されていない問題があるため、その改善が求められる。

(6) 州・県レベルでの調整機能強化

プロジェクトでは、州・県レベルの調整機能強化のために調整会議を開催し、同会議によりプロジェクトの円滑な実施を促進した。今後は情報共有にとどまらず、州・県の関係者間で共通した授業研究普及の計画作成や予算調整の機能を果たしていくようにその取り組みを強化していくことが期待される。

(7) 南南協力への発展

インドネシアは教育の質改善に向けた授業研究の導入に関し、十分な実績、経験を蓄積しつつある。その経験は今後授業研究を導入する後継国にとって有用である。今後同国の

経験を生かした南南協力への展開が期待される。

4-1-2 参加型学校運営改善

(1) 参加型学校運営活動のための先方予算措置

参加型学校運営活動の実施に必要な予算に関し、プロジェクト開始時にプロジェクトと対象地域自治体がコストシェアを行い、徐々に先方の財政負担率を高め、2011年までに先方負担を100%とすることを覚書（Memorandum of Understanding：MOU）により確認している。しかしながら各自治体はその財政難から当初計画どおりの予算を措置できておらず、郡教育開発チームや学校レベルによる活動が当初予定よりも縮小せざるを得ない状況にある。プロジェクト終了までにレファレンス・サイトにおける活動の持続性確保のため、インドネシア側は継続して必要な予算措置に努力することが期待される。

併せて、一部地域においては州議会の判断によりマドラサ校が州教育予算措置の対象から外されることとなり、先方予算措置が全く見込めない状況も発生している。このため、特に財政的に厳しい状況にある私立マドラサ校に対する支援について、平等な義務教育の実現に向けた努力を宗教省、自治体が行っていくことが必要である。

(2) 国家プログラムにおける参加型学校運営知見の活用

参加型学校運営アプローチは学校運営におけるアカウントビリティと透明性の向上、教育の質向上に有効である。同アプローチを採用したインドネシア側の取り組みとして、初等中等教育運営総局（Directorate General of Primary and Secondary Education Management：DGPSEM）により3県においてREDIP-Gが実施されている。本プロジェクトの参加型学校運営活動の経験と知見が、今後、インドネシアのBOSプログラム（学校運営へのブロックグラント）などの国家プログラムに活用されていくことが期待される。プロジェクトでは、BOSのための県レベル能力強化の研修モジュールの作成支援を行っているが、今後国民教育省による研修において本モジュールが活用されることが期待される。

4-1-3 その他

(1) PDM 改定

今回中間評価の結果を踏まえ、現行PDMの構成と指標の一部見直しを図り、改定することを提言した（その後、2011年12月に開催された第5回JCCにおいて、付属資料3のとおり改定することが合意された）。

(2) インドネシア組織改編について

インドネシアは2011年1月に省内の組織改編を予定しており、本プロジェクトのC/P機関とその人員配置についても変更が見込まれる。調査団からはプロジェクト実施に影響が出ないよう、継続した協力体制の維持を期待する旨、インドネシア側に伝えた。

4-2 教訓

評価調査において、ほかの同様の案件に対する教訓として以下の点が導き出された。

(1) 国民教育省と宗教省の連携

インドネシアにおいては、国民教育省系及び宗教省系のそれぞれの傘下の学校間での交流は乏しく、相互間の知見の共有などの機会は極めて限られてきた。両省下の学校すべてをカバーするというプロジェクトの取り組みは、参加型学校運営のための **MGMP** レベルの学校活動及び **TPK** の活動により、公立、私立及び宗教学校のさまざまなタイプの学校間の活発な交流が促進され、このことが知識・経験の効果的な交流につながった。学校間格差を軽減し、教員と学校の能力を向上させるためには、国民教育省及び宗教省間の連携は効果的かつ重要である。

(2) 国家政策へのアラインメント

授業研究は現在、教育の質向上のための効果的なアプローチとして受け入れられている。成功要因として授業研究を全国に普及させようとする中央レベルの政策が挙げられる。このように、プロジェクトの活動が国家政策に沿っていることが重要である。