

インドネシア共和国
南スラウェシ州前期中等教育改善
総合計画プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 27 年 6 月
(2015 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 |
| 15-007 |

インドネシア共和国
南スラウェシ州前期中等教育改善
総合計画プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 27 年 6 月
(2015 年)

独立行政法人国際協力機構
インドネシア事務所

目 次

目 次

プロジェクト位置図

略語表

終了時評価調査結果要約表（和文・英文）

| | |
|----------------------------------|----|
| 第1章 終了時評価の概要 | 1 |
| 1-1 案件概要 | 1 |
| 1-1-1 背景 | 1 |
| 1-1-2 目的 | 2 |
| 1-1-3 成果 | 2 |
| 1-1-4 対象 | 2 |
| 1-1-5 実施期間 | 4 |
| 1-1-6 二つのコンポーネント：アクションプラン活動と授業研究 | 4 |
| 1-2 評価の目的 | 5 |
| 1-3 調査団の構成 | 5 |
| 1-4 調査日程 | 5 |
| 1-5 評価手法 | 6 |
| 1-5-1 評価枠組 | 6 |
| 1-5-2 プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM） | 7 |
| 第2章 プロジェクトの実績と実施プロセス | 9 |
| 2-1 投入実績 | 9 |
| 2-1-1 日本側 | 9 |
| 2-1-2 インドネシア側 | 10 |
| 2-2 プロジェクトの実績 | 11 |
| 2-2-1 成果（アウトプット） | 11 |
| 2-2-2 プロジェクト目標 | 13 |
| 2-2-3 上位目標 | 14 |
| 2-2-4 スーパーゴール | 14 |
| 2-3 実施プロセス | 14 |
| 2-3-1 活動の進捗状況 | 14 |
| 2-3-2 技術移転 | 14 |
| 2-3-3 プロジェクト・マネジメント | 15 |
| 2-3-4 オーナーシップ | 16 |
| 2-4 効果発現に貢献した要因 | 16 |
| 2-5 問題点及び問題を惹起した要因 | 17 |

| | |
|---|----|
| 第3章 評価5項目による評価結果 | 18 |
| 3-1 妥当性 (Relevance) | 18 |
| 3-2 有効性 (Effectiveness) | 19 |
| 3-3 効率性 (Efficiency) | 19 |
| 3-4 インパクト (Impact) | 20 |
| 3-5 持続性 (自立発展性) (Sustainability) | 21 |
| 第4章 結論、教訓及び提言 | 23 |
| 4-1 結論 | 23 |
| 4-2 教訓 | 23 |
| 4-2-1 プロジェクト目標の達成に貢献したメカニズム | 23 |
| 4-2-2 プロジェクトの実施を通して得られた教訓 | 23 |
| 4-2-3 プロジェクトのデザイン | 24 |
| 4-3 提言 | 26 |
| 4-3-1 対象県 | 26 |
| 4-3-2 南スラウェシ州 | 26 |
| 4-3-3 JICA | 27 |
| 付属資料 | |
| 1. プロジェクト開始時のプロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM 0) | 31 |
| 2. 調査時点でのプロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM 1) | |
| (2009年10月31日合意) | 33 |

注：ミニッツ (M/M) 及び合同評価報告書については、終了時評価調査団及びインドネシア側関係者との間で協議を行ったものの、提言・教訓部分の書きぶり等につき日伊双方で更なる調整が必要とのことで、調査期間中の署名には至らなかった。しかしながら、調査結果の大筋についてはほぼ合意できていたため、同協議内容に従い本報告書は作成されている。

プロジェクト位置図



略 語 表

| 略 語 | 正式名 | 日本語 |
|---------|---|-------------------------------|
| APBD | Local Government Budget (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah) | 地方（州・県・市）政府予算 |
| AusAID | Australian Agency for International Development | オーストラリア国際開発庁 |
| BAPPEDA | Regional body for planning and development (Badan Perencanaan Pembangunan Daerah) | 地域開発企画局 |
| BERMUTU | Better Education through Reformed Management and Universal Teacher Upgrading | 教員資質向上とマネジメント改革を通じた教育向上プロジェクト |
| BOS | Operational Aid to Schools (Bantuan Operasional Sekolah) | 学校運営補助金 |
| C/P (s) | Counterpart (s) | カウンターパート |
| FC | Field Consultant | フィールド・コンサルタント |
| FEP | Free Education Program | 無償教育プログラム |
| GER | Gross Enrollment Rate | 粗就学率 |
| GOI | Government of Indonesia | インドネシア政府 |
| HDI | Human Development Index | 人間開発指標 |
| IMSTEP | Project for Science and Mathematics Teaching for Primary and Secondary Education | 初中等理数科教育拡充計画 |
| JCC | Joint Coordinating Committee | 合同調整委員会 |
| JSE | Junior Secondary Education | 前期中等教育 |
| JICA | Japan International Cooperation Agency | 独立行政法人国際協力機構 |
| KIT | District Implementation Team (Kabupaten/Kota Implementation Team) | 県実施チーム |
| LPMP | Institute for Education Quality Assurance (Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan) | 教育の質保証機関 |
| MFO | Makassar Field Office | マカッサル・フィールド・オフィス |
| MGMP | Subject Teacher Support Program for Secondary Teachers (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) | 教科別教員フォーラム／教科別教員研修 |
| MKKS | Meeting of Principals' Working Group | 校長会 |
| MM | Man Month | 人月 |
| M/M | Minutes of Meeting | ミニッツ（協議議事録） |
| MONE | Ministry of National Education | 国民教育省 |

| | | |
|----------------------------|---|---------------------------|
| MORA | Ministry of Religious Affairs | 宗教省 |
| MTs | Islamic Junior Secondary Schools (Madrasah Tsanawiyah) | 宗教中学校 |
| PCM | Project Cycle Management | プロジェクト・サイクル・マネジメント |
| PCT | Provincial Coordination Team | 州調整チーム |
| PDM | Project Design Matrix | プロジェクト・デザイン・マトリックス |
| PELITA | Program for Enhancing Quality of Junior Secondary Education | 前期中等教育の質の向上プロジェクト |
| PO | Plan of Operations | 活動計画 |
| PRIMA-Kesehatan (PRIMA-K) | Project for Improvement of District Health Management Capacity in South Sulawesi Province | 南スラウェシ州地域保健運営能力向上プロジェクト |
| PRIMA-Pendidikan (PRIMA-P) | Program for the Integrated Plan for Junior Secondary Education Improvement in South Sulawesi Province | 南スラウェシ州前期中等教育改善総合計画プロジェクト |
| PSBM | Participatory School Development (Pengembangan Sekolah Berbasis Masyarakat) | 参加型学校運営改善 |
| R/D | Record of Discussions | 討議議事録 |
| REDIP | Regional Education Development and Improvement Program | インドネシア国地方教育行政改善計画プロジェクト |
| RENSTRA | Rencana Strategis | 国民教育省戦略計画 |
| RPJMN | National Medium Term Development Plan ; Indonesia (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Indonesian) | インドネシア国家中期開発計画 |
| SC | Steering Committee | 運営委員会 |
| SISTTEMS | Strengthening In-service Teacher Training of Mathematics and Science Education at Junior Secondary Level | 前期中等理科教員研修強化プロジェクト |
| SMP | Junior Secondary School (Sekolah Menengah Pertama) | 普通中学校 |
| SOfeI | Support Office for Eastern Indonesia | 東部インドネシア・サポート・オフィス |
| TPK | Kecamatan (Sub-district) Education Development Team (Tim Pengembangan Pendidikan Kecamatan) | 郡教育開発チーム |
| UN | National Examination (Ujian Nasional) | 全国統一卒業試験 |

| | | |
|-------|---|---------|
| USAID | United States Agency for International Development | 米国国際開発庁 |
|-------|---|---------|

終了時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：南スラウェシ州前期中等教育改善総合計画プロジェクト |
| 分野：中等教育 | 援助形態：技術協力プロジェクト |
| 所轄部署：インドネシア事務所（マカッサル・フィールド・オフィス） | 協力金額（評価時点）：2億2,500万円 |
| 協力期間 (R/D)：2007年12月～2010年11月 (延長)： (F/U)： | 先方関係機関：国民教育省（MONE）、南スラウェシ州 |
| | 日本側協力機関：日本国際開発センター（株） |
| | 他の関連協力：地方教育行政改善計画プロジェクト |
| 1-1 協力の背景と概要 | |
| <p> インドネシア共和国（以下、「インドネシア」と記す）は、これまで実施してきた開発政策の実施により、国全体としての国民の生活と福祉の質の向上に成功した一方で、地域間の開発格差が顕在化している。特に西部と東部の地域間の開発格差の拡大は深刻であり、東部開発は政府の喫緊の課題となっている。このような状況を踏まえ、わが国は東部インドネシアの開発を支援するため、特に東部インドネシア開発を牽引する南スラウェシ州において「南スラウェシ州地域開発プログラム」を展開することとした。このプログラムにおいては、①地域の開発を牽引する都市の開発、②地域全体のバランスのとれた開発、③社会開発の促進を3つの柱とした。 </p> <p> インドネシアの社会開発分野のうち、教育に関して政府は9年制義務教育の完全普及を重点目標に掲げているが、その達成は、特に東部地域においては困難視されている。東部地域の経済・物流の中心である南スラウェシ州も例外ではなく、前期中等教育の総就学率は76%（2005年）と全国平均を下回っている。この要因としては、家庭の困窮、地方政府が提供する行政サービスと地域住民のニーズの相違等が挙げられている。そのため、包括的な地域開発を通じた貧困削減の視点に立ち、地域ニーズに即した教育の総合的改善に取り組むことが必要となっている。また、教育の質の面の改善は、教育へのアクセス面での改善に比べ、更に遅れている。 </p> <p> インドネシア政府は2001年1月から行財政の地方分権化を施行し、中央政府〔国民教育省（MONE）〕が政策を立案し、地方政府が基礎義務教育の提供と財源確保の責任を負うようになった。南スラウェシ州内の市・県を含め、インドネシアの地方政府はこの新たな責務をどう果たすべきか試行錯誤をしているが、現在までのところ、行政能力・経験ともに限られているためにまだ十全な結果を出せていないのが実情である。 </p> <p> 地方分権化の時代においては、地域社会や学校レベルの人々こそが、地域や学校の抱えるニーズや問題、その解決策を一番よく分かっているとの認識の下、地域社会や学校の改善に対応するにはボトムアップ型のアプローチを適用することが効果的である。ボトムアップ型アプローチの有効性は、国際協力機構（JICA）が1999年から2008年にかけてインドネシアの北スラウェシ州、中部ジャワ州、バンテン州で実施した「地方教育行政改善計画プロジェクト」（Regional Education Development and Improvement Program：REDIP）においても示されている。 </p> <p> 基礎教育に関しては、南スラウェシ州政府は、2009年までに9年制義務教育を実現するとい </p> | |

う国家目標を達成するために1年ごとの目標を定めている。しかし、南スラウェシ州の2005年の前期中等教育粗就学率は76.32%であり、国の平均より約10%も低く、今後かなり急速に改善することが必要となっている。実際、JICA マカッサル・フィールド・オフィス (MFO) が2006年9～10月に南スラウェシ州の23の県・市で実施した基礎教育と地域保健に関するベースライン調査によると、中学校に通っていない中学校就学年齢の子供が一定数存在することが確認されている。南スラウェシ州の2005年の全国統一卒業試験の平均点は全国平均よりも若干高いものの、教育の質の向上のためには現職教員研修を実施することが必要となっている。

このような背景の下、南スラウェシ州政府はボトムアップ型アプローチを使って前期中等教育を改善する必要性を認識し、インドネシアの他の地域でREDIPによりボトムアップ型の前期中等教育改善に成功してきたわが国に対して、南スラウェシ州の前期中等教育の総合的改善を目的とした技術協力の要請があり、2007年12月から本「南スラウェシ州前期中等教育改善総合計画プロジェクト (PRIMA-Pendidikan)」が開始された。

1-2 協力内容

本プロジェクトは、前期中等教育における住民参加の仕組みと、教授・学習プロセスを改善する仕組みを構築し、教育行政官の教育改善事業を運営管理する能力形成を行うことにより、南スラウェシ州の対象県の前期中等教育の質、量、マネジメントの総合改善モデルを構築し、これにより南スラウェシ州の前期中等教育の改善を図るものである。

(1) 上位目標

前期中等教育を量・質及び運営の面から総合的に改善するためのモデルが南スラウェシ州内の他県・市に普及される。

(2) プロジェクト目標

対象県において前期中等教育の質・量・マネジメントの総合改善モデルが構築される。

(3) 成果

成果1：前期中等教育における住民参加の仕組みが構築される。

成果2：教授・学習プロセスを改善する仕組みが開発される。

成果3：対象県と州の教育行政官の教育改善事業を運営管理する能力が形成される。

(4) 投入 (評価時点)

日本側：総投入額 2億2,500万円

長期専門家派遣 0名 機材供与 (コピー機、PC等) 2億534万500ルピア

短期専門家派遣¹ 9名 ローカルコスト負担 4,400万円

研修員受入 0名 ただし、青年研修 (教育、基礎教育行政) に計16名が参加

相手国側：

カウンターパート (C/P) 配置 州レベル17名、県レベル78名

執務スペース・施設の提供

ローカルコスト負担 3県合計で9億9,600万ルピア (約916万円)

¹ 総括 (教育計画/社会開発)、地方教育行政/マイクロプランニング、アクションプラン事業管理/住民組織開発、教員研修 等

| | | |
|--|---|------------|
| 2. 評価調査団の概要 | | |
| 調査者 | <p><日本側></p> <p>総括：多田 知幸 JICA インドネシア事務所次長</p> <p>教育政策：増田 知子 JICA 専門家（初中等教育アドバイザー）、インドネシア国民教育省（MONE）</p> <p>協力企画：田中 洋子 JICA インドネシア事務所〔マカッサル・フィールド・オフィス（MFO）〕</p> <p>評価分析：荻野 有子 株式会社コーエイ総合研究所</p> <p><インドネシア側></p> <p>Dr. H. A. Irawan Bintang, MT, Head, Human Resource and Institution Division, Provincial BAPPEDA of South Sulawesi Province</p> <p>Dr. Ruslan, Expert, Provincial Education Office, South Sulawesi Province</p> <p>Drs. H. Rappe, M. Pd, Head, Madrasah and Islamic Education Division, Ministry of Religious Affairs, South Sulawesi Province</p> | |
| 調査期間 | 2010年10月3～15日 | 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 | | |
| 1) アウトプット1（前期中等教育における住民参加の仕組みが構築される）：達成 | | |
| <p>指標 1.1〔郡チームおよび学校チームの学校外からのメンバー数の割合（20%以上）〕、及び指標 1.2〔郡チームおよび学校チームの活動のうち、学校とコミュニティの関係強化活動の割合（10%以上）〕は達成された。指標 1.3（郡チームおよび学校のアクションプランにより申請された保健教育活動の数）については指標に目標値が設定されていなかったため判断はできないが、プロジェクト期間内で当該活動に増加傾向がみられることから、「達成」されていると判断される。</p> | | |
| 2) アウトプット2（教授・学習プロセスを改善する仕組みが開発される）：ほぼ達成 | | |
| <p>指標 2.1（学習プロセス改善戦略の策定）、指標 2.2〔郡レベルにおける教科別教員研修（MGMP）の開催頻度（月1回以上）〕が達成され、指標 2.3〔研修受講後、学習プロセスを改善させた教員の割合（50%以上）〕がほぼ達成となったことから、「ほぼ達成」されていると判断される。</p> | | |
| 3) アウトプット3（対象県と州の教育行政官の教育改善事業を運営管理する能力が形成される）：ほぼ達成 | | |
| <p>指標 3.1（県チームの設立、県チームの運営のための県予算確保）、及び指標 3.2〔県チームのモデルに対する理解度（県レベル関係者およびその他関係者への説明能力）〕が達成され、指標 3.3（モデルの普及における州政府の役割と責任に関する州レベル関係者およびその他プロジェクト関係者の合意形成）が部分的に達成されていることから、「ほぼ達成」されていると判断される。</p> | | |
| (2) プロジェクト目標（対象県において前期中等教育の質・量・マネジメントの総合改善モデルが構築される）達成の見込み：達成の見込み | | |
| <p>プロジェクト目標の指標 1（アクションプラン活動のガイドラインが開発、実施される）、指標 2（アクションプラン活動のための対象県政府負担額の割合が年々増える）、指標 3（対</p> | | |

象県政府がプロジェクト終了までに対象／非対象郡におけるモデル実施のための資金を確保する)のいずれもが終了時評価時点で達成されていることから、プロジェクト目標は終了時に達成の見込みであるといえる。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクトの妥当性は「高い」と判断される。本プロジェクトは、インドネシアの国家政策「中期国家開発計画 (RPJMN)」(2004～2009、2010～2014)や「国民教育省戦略計画 (RENSTRA)」(2004～2009、2010～2014)」と整合しているとともに、南スラウェシ州の地域並びにターゲット・グループ(州・県教育局、学校、コミュニティ等)のニーズに合致し、また、日本の「対インドネシア国別援助計画(2004)」と整合している。

(2) 有効性

本プロジェクトの有効性は郡・学校を含む県レベルで高いといえる。プロジェクト目標は県レベルに焦点をあて、学校・コミュニティを包括する効果的なモデルであり、プロジェクト目標が達成される見込みである。インドネシア側 C/P の頻繁な交替があったが、プロジェクト目標の達成を阻害するような深刻な問題とはならなかった。

(3) 効率性

アウトプット1～アウトプット3については、アウトプット3の指標3.3が部分的に達成となっている以外は達成、あるいは、ほぼ達成となっている。日本側投入は、現地のフィールド・コンサルタント(FC)を効果的に活用しながら、量、質、タイミングともにおおむね適切に行われ、インドネシア側も、州教育局の予算負担が不十分であった点をのぞき、おおむね適切に投入された。プロジェクト開始約2年後のサイクル3から、インドネシア側予算とのコスト・シェアリングが行われたことがプロジェクトの効率性を高めた。

(4) インパクト

本プロジェクトのモデルが州教育局により対象県以外の県へも紹介されているなど、上位目標は既に部分的に達成されている。また、プロジェクトで作成されたフォーマットが県教育局の行政の効率化に貢献し、プロジェクトの核となる原則が教育政策のガイドラインに反映されるなどの正のインパクトもみられる。

(5) 持続性

本プロジェクトの持続性は、「技術支援が行われれば高い潜在性がある」と判断される。「(1) 妥当性」に記載のとおり、本プロジェクトは国や地方政府の基本的な政策と合致し、州レベルでは対象県以外の県への拡大の動きがみられ、県レベルではプロジェクトのチームが教育行政組織内に制度化されるなど、政策面、組織面では持続性が期待できる。技術面では、本プロジェクトのモデルを十分に理解しているものの、県から学校への技術支援や授業研究活動の継続した向上についてはまだ十分ではない。財政面では2010年度では予算が確保され、2011年度向けにも必要な申請が行われている。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

1) 国民教育省 (MONE) の政策や教員資質向上とマネジメント改革を通じた教育向上プロジェクト (BERMUTU)

授業研究を全国的に展開するという MONE の政策や、教員能力開発をめざす BERMUTU (Better Education through Reformed Management and Universal Teacher Upgrading) 政策などが、PRIMA-P サイトに授業研究を導入する機運を高めることに貢献した。

(2) 実施プロセスに関すること

1) 他プロジェクトのリソース・経験の活用

PRIMA-P はインドネシアでの先行教育支援プロジェクトである、REDIP [(参加型学校運営改善 (PSBM))] や前期中等理科教員研修強化プロジェクト (SISTTEMS) の長期にわたる経験を活用することができた。また、現在実施中の前期中等教育の質の向上プロジェクト (Program for Enhancing Quality of Junior Secondary Education : PELITA) の成果を PRIMA-P の C/P が具体的に実践することにより、PRIMA-P モデルを考察するうえでの洞察力などを得る機会を提供している。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

1) サイクル1の時間的制約

本プロジェクトは、討議議事録 (R/D) の計画より3カ月遅れの2007年12月より開始されたため、サイクル1は短期間に実施された。インドネシアの学校暦²に合わせて、初年度は実質7カ月という短期間に県チーム、郡チーム、学校チームの立ち上げを含め、ひと通りの工程を実施することとなった。その結果、ソーシャライゼーションが不十分となり、PRIMA-P のコンセプトや哲学がサイクル1では関係者に十分理解されなかった。

(2) 実施プロセスに関すること

1) 「無償教育」に係る誤認

「無償教育 (Free Education)」における住民参加のあり方に関し間違った認識があった。住民は「住民参加は不必要である」という間違ったメッセージを受け取ったのである。そのような誤解のために、プロジェクトが住民参加を促進するうえで負の影響があった³。

2) 州レベルのコミュニケーション不足

JICA 専門家チームと州レベルの C/Ps のコミュニケーションは十分ではなかった。このため、州教育局がプロジェクト終了後に PRIMA-P モデルの継続・普及を行ううえでリーダーシップをとることを遅らせる結果となった。もし、両者がより緊密に連携できていれば、州政府はもっと早い段階でアクションを取ることが可能であったであろう。

² インドネシアの学校暦は7月～6月である。

³ 2008年より導入された州無償教育プログラム (FEP) により、「教育は無償である」という理念が、「教育に住民が参加することは不必要である」という間違ったメッセージを広めた。中間レビューでも指摘されているように、この誤解を解消するため、州政府並びにプロジェクトでも誤解の解消に努めて改善がみられるものの、まだ完全に払しょくされていないなど、プロジェクトの実施に影響を与えた要因として JICA 専門家チームは認識している。

3-5 結論

プロジェクトの各アウトプットはおおむね達成されていて、プロジェクト終了時にプロジェクト目標は達成される見込みである。評価5項目による評価に関しては、プロジェクトの妥当性及び効率性、インパクトは高いといえる。プロジェクトの有効性は、プロジェクト目標が焦点を当てていた県レベル、また郡、学校、コミュニティで高いといえる。またプロジェクトの自立発展性は技術支援が行われれば高いと判断された。

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）

調査団と関係者は、次の事項を提言事項として協議を行った。

（1）対象県に対し

- 1) 今後のPRIMA-Pのグッドプラクティスの継続・拡大を計画しているが、これを行うにあたり、能力に見合ったプログラムの規模について、また、経験のある郡と経験のない郡に対して、それぞれどれだけの技術支援が必要で、それをだれが担うのか、という点について、慎重に分析する必要がある。

（2）南スラウェシ州に対し

- 1) 住民参加、ボトムアップの計画づくり、そしてあらゆるステークホルダーの巻き込みといった点が、州政府からみた場合に本プロジェクトの強みである。本プロジェクトでの好事例は他地域でも実現可能性が高いと思われ、州教育局によって、3県の政府及びフィールド・コンサルタント（FC）というリソースパーソンを活用しながら、普及活動を継続することが強く期待される。
- 2) 州教育局が、プログラム予算のより効果的・適切な活用のために、プログラムの集中的なソーシャライゼーションを行うことが、強く勧められる

（3）JICAに対し

- 1) 技術支援によって県や州における活動の自立発展性が確実なものになるという認識の下、3県それぞれ及び州において、関係者とともにFCの活用の可能性を検討、促進していくことが期待される。
- 2) 授業研究に関して、前期中等教育の質の向上プロジェクト（PELITA）も含めた関連プロジェクトとともに、活動成果の活用の可能性も含め今後のプロジェクトの進捗をモニターしていくことなどが期待される。

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）プロジェクトの対象3県において、就学率の向上、中途退学率の低下、全国統一卒業試験の点数アップ、教育・学習プロセスの改善、学校レベルでのマネジメントの改善（民主的な意思決定、財政の透明化、コミュニティの参加拡大、モチベーションとオーナーシップの向上、普通中学校と宗教中学校の連携促進）、県レベルでのマネジメント改善（モチベーションの向上、県教育関係者の連携促進、計画立案能力の向上）等がみられた。また、改善事項として、学校・郡レベルに対する介入、普通中学校と宗教中学校が協働するメカニズムの構築、ブロック・グラントを研修ツールとして活用、予算管理に関連する規則と透明性の強化、ソーシャライゼーションと技術支援がみられているが、これらもプロジェ

クトで採用したメカニズムに起因するといえる。

- (2) プロジェクト初年度に行われたソーシャライゼーションが不十分であったために、住民を含めた関係者のなかにプロジェクトに対する理解が不十分なままである人がいるなど、調査時に至るまで負の影響をもたらしている例も確認されるなど、ソーシャライゼーションの重要性が確認された。
- (3) 本プロジェクトでは、ファシリテーションや技術支援によって、関係者のマインドや姿勢に明らかな変化をもたらしたことを示したなど、ファシリテーションや技術支援の重要性が確認された。
- (4) 本プロジェクトでは当初保健分野のプロジェクトと一体化して実施していく計画であり、意図的に同じ対象県を設定し、両セクターの連携と、県のボトムアップの計画策定メカニズムが促進された。しかしながら、マネジメントや予算措置の一本化が不可能であることが判明し、最終的に一体化したプロジェクトとして行うことは断念された。有効なモデルやアプローチを異なるセクターにおいて活用することは促進されるべきではあるが、その際には各セクターの状況を慎重に確認する必要がある。
- (5) 本プロジェクトでは、アクションプラン活動（PSBM）に取り組んだあとで、授業研究を導入したが、このコンビネーションにより、学校や教師のオーナーシップ向上、学校の開放性やコミュニティや生徒の保護者に対する責任感の増加、学校を越えた教師間の連帯感の醸成、校長のマネジメント能力の向上、学校の問題への深い理解の促進、等のインパクトが確認された。
- (6) 県レベルの成功が州レベルに認知され、十分に理解されるまでには、通常長い時間を要するため、プロジェクト期間内で州による強いイニシアティブを期待するためには、ファシリテーターとしての州の役割を支援するための活動が計画に含まれるべきであった。
- (7) プロジェクト目標を達成し、効率性も高いと評価できるが、プロジェクトのエッセンスが完全に制度化されるレベルには至っていない。これを期待するには、プロジェクト期間はより長く設定されるべきである。

Summary of Terminal Evaluation

| 1. Outline of the Project | |
|--|---|
| Country: the Republic of Indonesia | Project Title: INTEGRATED PLAN FOR JUNIOR SECONDARY EDUCATION IMPROVEMENT IN SOUTH SULAWESI (PRIMA-Pendidikan) |
| Issue/Sector: Basic Education | Cooperation Scheme: Technical Cooperation |
| Division in Charge: Indonesia Office (Makassar Field Office) | Total Cost: JPY 225million |
| Period of Cooperation: | <p>(R/D): from December 2007 to November 2010</p> <p>Partner Country's Implementing Organization: Ministry of National Education , South Sulawesi Province</p> <p>Supporting Organization in Japan: International Development Center of Janapn</p> <p>Related Cooperation: Regional Education Development and Improvement Program (REDIP)</p> |
| <p>1-1. Background of the Project</p> <p>After achieving the 100% gross enrollment rate (GER) for primary education during the 1980s, the Government of Indonesia (GOI) shifted its focus onto Junior Secondary Education (JSE) in order to accomplish the nine-year compulsory basic education by 2008. However, since this goal was not reached by the target year, GOI instead set 95% GER for JSE to be achieved by 2009 (85.22% in 2005).¹ In contrast to this significant progress in access, education quality is lagging behind. It is widely acknowledged that in Indonesia quality of education remains low, falling behind the enrollment expansion. Since GOI decentralized its administrative and financial systems in January 2001, local governments in Indonesia have been responsible for the provision and finance of compulsory basic education. Local governments including those in South Sulawesi Province are struggling to find an appropriate approach to play their roles effectively, but up to now their performance is not optimal due to their limited capacity and experience. In the decentralization era, it is important for the local government to apply a bottom-up approach in dealing with the community and school levels, because they (community and school) know their needs, problems and solutions best. This has been shown by a JICA-supported program called Regional Education Development and Improvement Program (REDIP), which was implemented in North Sulawesi, Central Java and Banten Provinces in 1999-2008. REDIP proved that community and school actually have capacity and resources to improve education, if they are given opportunities to do so.</p> <p>To assist Indonesia's development further, the Government of Japan (GOJ) has decided to increase its assistance to Eastern Indonesia, which is the least developed region of Indonesia. The assistance will concentrate especially in South Sulawesi Province, because it is the hub of Eastern Indonesia and can play a crucial role in leading social and economic development of the region. It is expected that Japanese assistance to South Sulawesi Province will bring impact not only on South Sulawesi but also on the whole of Eastern Indonesia. In collaboration with the Japanese ODA Task Force, South Sulawesi Provincial Government developed the South Sulawesi Province Regional Development Program (SSPRDP), which consists of three strategic sub-programs: 1) urban development as a driving force for provincial regional development, 2) well-balanced economic development, and 3) social empowerment. Basic education is an</p> | |

important component of the third sub-program, along with primary health.

As for basic education, South Sulawesi Provincial Government has set year-by-year targets to achieve the national goal of nine-year compulsory basic education by 2009. However, the provincial record of JSE-GER for 2005 was 76.32%, nearly 10% lower than the national average for that year. A steep uphill task is ahead. In fact, the Baseline Survey on Basic Education and Primary Health covering 23 districts/municipalities in South Sulawesi, conducted by JICA Makassar Field Office (MFO) in September and October 2006, also reveals that a still significant number of school-age children are not enrolled in JSE. Education quality is a serious concern as well. While the UN (national graduation exam) score of South Sulawesi in 2005 was slightly higher than the national average, it is still necessary to provide in-service teacher training in order to achieve the national goal of higher education quality. Recognizing the urgent need to find an appropriate approach to improve JSE using a bottom-up approach, South Sulawesi Provincial Government requested GOJ to provide assistance through JICA, which has successful experiences of bottom-up JSE improvement in other parts of Indonesia through REDIP. In response to the GOI's request, JICA sent a preliminary study team from May 27 to June 11, 2007. After discussing the concept of the possible assistance with South Sulawesi Provincial Government and relevant stakeholders, South Sulawesi Provincial Government and JICA agreed to implement the Project for the Integrated Plan for Junior Secondary Education Improvement in South Sulawesi (hereinafter called as "the Project," "PRIMA Pendidikan" or "PRIMA-P" in short), and signed the Minutes of Meeting (M/M) with South Sulawesi Provincial Education Office on June 7, 2007. The Record of Discussions (R/D) to start the Project was officially signed between JICA, Provincial Education Office and BAPPEDA of South Sulawesi Province on August 24, 2007. Based on the M/M and R/D above, JICA sent the JICA Expert Team in December 2007 to initiate the Project.

1-2. Project Overview

Overall Goal

a model for integrated Junior Secondary Education improvement in terms of quantity, quality and management is disseminated to other districts of South Sulawesi province.

Project Purpose

a model for integrated Junior Secondary Education improvement in terms of quantity, quality and management is developed in the target districts.

Outputs

Output 1: Mechanism for community participation for JSE schooling is established.

Output 2: Mechanism to improve teaching-learning process is developed.

Output 3: Capacity to manage and administer education improvement activities of educational officers in district and provincial governments will be developed.

Inputs

Japanese Side:

Short-Term Experts: 9 experts Equipment: Rp.205,340,500

Training in Japan: None (16 C/Ps participated in Young Leader Training Program)

Local cost: JPY 44,113,948

Indonesian Side:

C/Ps: 17 persons at provincial level, 78 persons at district level

Office and facilities

Operational costs

| | | |
|--|--|--|
| 2. Evaluation Team | | |
| Members of Evaluation Team | <p>Indonesian side:</p> <p>Dr. H. A. Irawan Bintang, MT, Head, Human Resource and Institution Division, Provincial BAPPEDA of South Sulawesi Province</p> <p>Dr. Ruslan, Expert, Provincial Education Office, South Sulawesi Province</p> <p>Drs. H. Rappé, M. Pd, Head, Madrasah and Islamic Education Division, Ministry of Religious Affairs, South Sulawesi Province</p> <p>Japanese side:</p> <p>Leader: Mr. Tomoyuki TADA, Senior Representative, JICA Indonesia Office</p> <p>Education Policy: Ms. Tomoko MASUDA, JICA Expert, Directorate General for the Management of Primary and Secondary Education, Ministry of National Education, Indonesia</p> <p>Cooperation Planning: Ms. Yoko TANAKA, Project Formulation Advisor, JICA Makassar Field Office</p> <p>Evaluation Analysis: Ms. Yuko OGINO, Senior Consultant, KRI International Corp.</p> | |
| Evaluation Period | from 3 to 15 October 2010 | Type of Evaluation: Terminal Evaluation |
| 3. Results of Evaluation | | |
| 3-1 Confirmation of Results | | |
| (1) Achievement of the Outputs | | |
| Output 1 (Mechanism for community participation for JSE schooling is established) | | |
| <p>Output 1 is considered to be achieved. Both Indicator 1.1(Non-school members of TPKs and School Teams account for at least 20% of the total members) and 1.2(Number of activities to promote communication between school and community accounts for at least 10% of the total number of activities.) are achieved and Indicator 1.3 (Number of proposal reflected cross field activities between education and health.) can not be measured due to the absence of target figures in PDM but the actual performance was confirmed. While there were 15 health education activities in Cycle 1, there was an increased in Cycle 2 & 3.</p> | | |
| Output 2 (Mechanism to improve teaching-learning process is developed.) | | |
| <p>Output 2 is considered to be nearly achieved. Both Indicator 2.1(Strategy for improving teaching-learning process is clarified.) and 2.2 (Sub-district based MGMP is held at least once a month.) are achieved and indicator 2.3(Percentage of teachers who have changed teaching-learning process after MGMP/lesson study accounts for 50%.) is Nearly achieved.</p> | | |
| Output 3 (Capacity to manage and administer education improvement activities of educational officers in district and provincial governments will be developed.) | | |
| <p>Output 3 is considered to be nearly achieved. Both Indicator 3.1 (KIT is established and functions with district budget.) and 3.2 (KIT is able to clearly present the model to district stakeholders and others.) are achieved and Indicator 3.3 (Roles and responsibilities of the Provincial Government in disseminating the model are agreed by stakeholders of the province and the Project.) are partially achieved.</p> | | |

(2) Prospect of Achieving the Project

Since all the indicators (1: Guidelines for action plan activities are developed and implemented., 2: Percentage of the action plan funding disbursed by target district governments increases year by year toward the end of the project., and 3: Target district governments secure funds for implementing the model in target and/or non-target sub-districts by the end of the Project.) are achieved at the time of terminal evaluation, Project purpose will likely achieved at the time of project completion.

3-2. Summary of Evaluation Result

(1) Relevance

Relevance is considered to be High for the following reasons.

Necessity: PRIMA-P is in line with the needs of South Sulawesi Province as well as target groups (Provincial and District Education Officers, Schools, Communities and other stakeholders in the Project sites).

Priority: PRIMA-P is consistent with both Indonesian overall development policies such as Mid-Term National Development Plan (RPJMN 2004-2009 and 2010-2014) and its national educational development policy (MONE's RENSTRA 2004-2009 and 2010-2014). PRIMA-P is also in line with Strategic Plan for Year 2006-2009 and renewed one for year 2010-2014 which were specified by Provincial Education Office. The Project is consistent with Japan's Country Assistance Strategy (CAS) for Indonesia (2004) as well as JICA's country policy and strategies for Indonesia (2006); where education sector was prioritized as a part of South Sulawesi Regional Development Program assisted by JICA.

Appropriateness of approach: PRIMA-P's approach (integrated approach of REDIP-based PSBM and SISTTEMS-based Lesson Study) is appropriate. Both PSBM and Lesson Study are effective to improve education as evidenced in the past experiences of REDIP and SISTTEMS. PRIMA-P is also complemented by and has synergy effects with other programs.

(2) Effectiveness

Effectiveness is considered to be High at district level (including sub-district and school) for the following reasons:

Achievement of Project Purpose: Project Purpose is likely to be achieved in the light of 3 objectively verifiable indicators by the end of the Project as described earlier. Project Purpose focuses on the district level attainment, and the Project has been effective in developing model at the district level to reach out to schools and communities. However, in spite of the fact that the Project has been implemented with an expectation to have synergy effects of combining PSBM and Lesson Study, PDM does not capture indicators to assess such effects. Details are described in "Lessons Learned".

Distinct effects of PRIMA-P :

PRIMA-P has an ability to motivate a wide range of people through their experiences in Action Plan Activities. The mechanism could allow people to practice democratic and rational decision-making process. PRIMA-P has effectively broken down the administrative barrier between SMP and MTs. SMP and MTs could collaborate each other for the first time under TPK.

PRIMA-P has nurtured mutual trust among the education stakeholders by adopting strict transparency rules in the Action Plan Activities.

PRIMA-P has facilitated the stakeholders in developing their capacity to decide and execute everything by themselves in the process of planning and implementing activities using the block grant.

Important Assumption: The Project has faced frequent changes of C/Ps in KITs (Jeneponto and Wajo) as well as a working level focal C/P in Provincial Education Office. However, such changes did not cause serious problems hampering the achievements of the Project Purpose.

(3) Efficiency

Efficiency is considered to be High for the following reasons:

Achievement of Outputs: All the Outputs 1-3 have been achieved with one reservation in the attainment of Provincial Government agreement regarding their roles and responsibilities of disseminating the model (Output 3, objectively verifiable indicator 3.3) as described earlier.

Inputs from Japanese side: All the inputs have been appropriate overall, including Japanese Experts and FCs as well as equipments and operational costs in terms of quantity, quality and timing. There are a few points to be noted as follows:

Inputs from Indonesian side: C/Ps, office space and operational costs have been provided appropriately except for the budget allocation at Provincial Education Office.

Use of experiences and resources from other projects: As mentioned earlier, experiences and resources accumulated in REDIP and SISTTEMS as well as present PELITA have contributed to increase efficiency in PRIMA-P.

(4) Impact

Prospect for achieving impact is considered to be High for the following reasons:

Prospect of achievement of Overall Goal: Overall Goal is partially achieved as described earlier. PRIMA-P has already been introduced to some of the non-target districts by way of workshops conducted by Provincial Education Office, technical exchange programs and visits by FEP Team.

Positive impact brought by PRIMA-P:

PRIMA-P has contributed to streamlining district educational administration. C/Ps have started adopting formats of school and financial plans that Project developed. KIT is expected to be expanded to include concerned stakeholders, such as FEP Team, BOS Team and so forth, into one forum.

Core principles and good elements of PRIMA-P have been reflected on the process of revising FEP guideline.

Moreover, C/Ps intend to widely introduce PRIMA-P to elementary and high school levels. (Jeneponto) LPMP has an idea about introducing Lesson Study to South Sulawesi Province through making best use of resources such as facilitators trained in PRIMA-P and reference sites of 3 target districts.

(5) Sustainability

Sustainability is considered to be Highly Potential if technical assistance is provided for the following reasons:

Policy aspect: Policy environment relevant to PRIMA-P model is expected to continue in terms of educational development, decentralization policy and regional development policy as described earlier.

Institutional aspect:

Continuation and Expansion to non-target sub-districts: All the 3 districts have clear idea about function of KITs. They plan to reorganize KIT membership and cover all the education related stakeholders. Notable points here is that KITs are being institutionalized in the present educational administration structure after the Project. As for TPKs, it is still unclear that they will continue to function fully in all the 3 districts.

Expansion to non-target districts: Head of Provincial Education Office confirmed that they will perform a role of facilitator to disseminate the good elements of PRIMA-P to non-target districts. Combined with socialization of FEP, PRIMA-P model will also be introduced to non-target districts, which already started in 2 districts (Sidrap, Parepare). In addition, outputs of PRIMA-P such as formats of school and financial plans have started to be utilized in educational administration at district level (Jenepono), which is a sign of institutionalizing good practices of PRIMA-P.

Technical aspect:

Continuation and Expansion to non-target sub-districts: All the 3 districts have sufficient understanding of PRIMA-P model. However, they have not become technically sufficient in facilitating and supporting school operations of PRIMA-P model. Generally speaking, schools in target districts have gained experiences to be able to continue the activities of PRIMA-P. Regarding Lesson Study, pilot schools and MGMPs will be able to manage to continue. There are also cases that Lesson Study has been expanded to non-target areas. However, technical assistance is required to assure the quality. It would be difficult without technical support to keep upgrading their knowledge and skills of Lesson Study activities.

Expansion to non-target districts: Provincial Education Office is able to introduce good practices of PRIMA-P with basic understanding of the effectiveness of the PRIMA-P model. However, they are not able to provide technical support independently. It would be possible, if they outsource such services.

Financial aspect:

Continuation and Expansion to non-target sub-districts: All the 3 districts have already secured funds for FY2010 (approved) and are proposing for FY2011 as well. Funds for FY2010 include, among others, KIT operational costs and cost for expansion to new sub-districts. In addition, they mentioned they would use BOS and FEP funds available for primary and junior secondary schools.

Expansion to non-target districts: Provincial Education Office expressed to allocate budget including the cost for technical assistance.

3-3. Factors that Promoted Realization of Effects

(1) Factors Concerning to Planning

Utilizing resources and experiences from other Projects: PRIMA-P has benefitted a lot from the long experiences of former education projects REDIP (for PSBM) and SISTTEMS (for Lesson Study). Present PELITA also has provided opportunities to PRIMA-P C/Ps to gain hands-on experiences as well as insight into the PRIMA-P model.

(2) Factors Concerning to the Implementation Process

MONE's policy and BERMUTU: MONE's policy to introduce Lesson Study nation-wide as well as BERMUTU in developing capacity of teachers have contributed to raising motivation to introduce Lesson Study in PRIMA-P sites.

3-4. Factors that Impeded Realization of Effects

(1) Factors Concerning to Planning

Time constraint in Cycle 1: The cycle 1 was completed in a short period as the Project started in December 2007 (delayed by 3 months from planned in R/D). There were only 7 months to establish KITs, TPKs, School Teams and to complete all the tasks by the end of school calendar year, June 2008. As a result, socialization was not sufficient and concept/philosophy of PRIMA-P was not fully understood by

stakeholders in Cycle 1.

(2) Factors Concerning to the Implementation Process

Misperception on “Free Education”: There has been a misperception about “Free Education” with regards to its stance on community participation. People received a wrong message that “community participation was no longer required”. Due to such misunderstanding, the Project implementation was affected negatively in increasing community participation.

Weak communication at provincial level: Communication between JICA Expert Team and C/Ps at provincial level was not sufficient. Because of this, it took time for Provincial Education Office to take a leadership in supporting and expanding PRIMA-P model after the Project. If both sides have had more intensive communication, Provincial Government would have acted earlier.

3-5. Conclusion

The Project has almost achieved the initially targeted purpose and the Project Purpose is seemed to be achieved at the time of the project completion. As for Five Evaluation criteria, Relevance, Efficiency, Impact has been evaluated as High, Effectiveness has been evaluated as “High at district level (including sub-district and school)”, and Sustainability as “Highly potential if technical assistance is provided.”

3-6. Recommendations

The following issues are discussed as recommendations;

(1) For Target Districts

To develop an operational program that districts can handle within their capacity and to consider carefully the coverage or size of the program, how much technical support is necessary for experienced sub-districts and new sub-districts and who will take this task.

(2) For South Sulawesi Province

To continue disseminating good lessons from PRIMA-P, since community participation, bottom-up planning, and involvement of all stakeholders are the main strengths of the Project from the provincial point of view and the idea of individual introduction seems feasible

To conduct intensive socialization for the Program for more effective utilization and better management of the funds.

(3) For JICA

To consider the possibility and enhance with relevant authorities of utilizing field consultants for ensuring sustainability.

To be expected to monitor the progress of the Project after its completion with other project including PELITA project.

3-7. Lesson Learned

(1) Mechanism that Contributed Achievement of the Project

The Project has achieved some education improvement in the 3 districts in the following areas

Quantity: increased enrolment, decreased drop-out;

Quality: increased UN score, improved teaching-learning processes;
Management at school levels: democratic decision-making, transparent financial management, increased community participation, increased motivation and ownership, better collaboration with MONE schools and MORA schools;
Management at district level: increased motivation, better collaboration among district education stakeholders, increased planning capacity.
These improvements can be attributed to the mechanism employed by the Project such as:
Two-level (schools and sub-district level) intervention;
Creation of a mechanism where MONE schools and MORA schools can work together;
Block grant utilized as a training tool;
Enforcement of the regulations related to financial management and transparency; and
Thorough socialization and technical support

(2) Importance of socialization

Socialization should not be disregarded. The evaluation team observed that the inadequate socialization during the first year on the concept of the Project, particularly regarding TPK, had a negative impact until now. TPK in some sub-districts are considered as principals' group meetings with little community involvement. Similar cases were found in Free Education Program. The guideline of the program has already been distributed to each district, however, district officials are not yet confident in procedures of the program including budget items. Misunderstanding of the word of "Free Education" by the community can be also attributed to inadequate socialization.

(3) Importance of facilitation / technical Support

PRIMA-P demonstrated that thorough facilitation and technical support brought definite changes in mindset and behavior of stakeholders. The intensive facilitation and technical support was particularly important in the first 2 or 3 years of the implementation to make the introduced new concept and procedures regular practices. This lesson can be applied in improving management of other education programs of the districts and the province including BOS and Free Education Program.

(4) Designing integration of education sector and health sector

In original roll-out plan of South Sulawesi Development Program, PRIMA-P was sought to be integrated with the one in health sector into one social development project in the second phase of the Project. Under this understanding, both PRIMA-P and PRIMA-K employed a bottom-up planning and block grant mechanism, and intentionally choose the same target districts (Barru and Wajo). The impacts were observed mostly at school and district level where health education was promoted in Action Plan activities, and BAPPEDA took leadership in coordinating two sectors and in promoting bottom-up planning mechanism as one of approaches for district development. However, integration in terms of management and financing for service delivery was found impossible and consequently, in the beginning of the second year of implementation, the decision was made not to pursue integration of the two sectors.

(5) Benefits of combining Action Plan Activities (participatory school-based management) and Lesson Study

PRIMA-P introduced Lesson Study to the schools and MGMP that have already experienced in Action Plan

Activities for a half-year. This experience seems to have raised their readiness in starting Lesson Study. According to the Project team, the following differences were found between PRIMA-P target schools (with the experience) and PELITA⁴ target schools (without the experience); such as, school atmosphere and ownership, openness of schools, collegiality of teachers, management capacity of principals, and vision for whole school development.

(6) Designing integration of activities to improve management and quality

Both Action Plan activities and Lesson Study have shown notable outputs, and additional effects by integrating two models also existed as described earlier. However, it is difficult to evaluate the completeness of “the integrated model” for management and quality improvement. This may be because mutual discussions was not sufficient to draw a scenario regarding what was expected from the integrated model, to what extent the Project should achieve, and how it would be expanded, particularly for the part of Lesson Study.

(7) Activities to support the provincial initiatives

In designing this Project, it had been assumed that once a good model is established, the provincial education office will eventually disseminate the model and incorporate good practices in their education programs. However, ordinarily, it takes time for the achievement at districts to be recognized and to be well understood by the province as found in PRIMA-P. If the stronger initiatives from the province were sought during the Project period of 3 years, some activities could have been included in the project design which directly meet the needs of the province and support the provincial role as a facilitator such as development of educational profile of the province, and dissemination workshop of good practices not only limited to PRIMA-P. Counterpart training in Japan for provincial counterpart could have further motivated them.

(8) Lengths of the project

Three years of implementation is insufficient for the new learning to be fully institutionalized and integrated in the existing system, particularly when it needs to tackle the mind-set of the people such as democratic decision-making and transparency. PRIMA-P has achieved the project purpose, and its efficiency is evaluated high, however, it does not reach at the level of the complete institutionalization of PRIMA-P essence, where districts and schools internalize the new learning into their mind and behavior as well as their work processes. If a project aims at developing a model and further expecting the complete institutionalization and dissemination by the counterparts, the project period should be longer.

⁴ In PELITA, which is another JICA-supported education project, Lesson Study sites do not have activities for school-based management.

第1章 終了時評価の概要

1-1 案件概要

1-1-1 背景

インドネシア共和国（以下、「インドネシア」と記す）は、これまで実施してきた開発政策の実施により、国全体としての国民の生活と福祉の質の向上に成功した一方で、地域間の開発格差が顕在化している。特に西部と東部の地域間の開発格差の拡大は深刻であり、東部開発は政府の喫緊の課題となっている。このような状況を踏まえ、わが国は東部インドネシアの開発を支援すべく、特に東部インドネシア開発を牽引する南スラウェシ州において「南スラウェシ州地域開発プログラム」を展開することとした。このプログラムにおいては、①地域の開発を牽引する都市の開発、②地域全体のバランスのとれた開発、③社会開発の促進を3つの柱とした。

インドネシアの社会開発分野のうち、教育に関して政府は9年制義務教育の完全普及を重点目標に掲げているが、その達成は、特に東部地域においては困難視されている。東部地域の経済・物流の中心である南スラウェシ州も例外ではなく、前期中等教育の総就学率は76%（2005年）と全国平均を下回っている。この要因としては、家庭の困窮、地方政府が提供する行政サービスと地域住民のニーズの相違等が挙げられている。そのため、包括的な地域開発を通じた貧困削減の視点に立ち、地域ニーズに即した教育の総合的改善に取り組むことが必要となっている。また、教育の質の面の改善は、教育へのアクセス面での改善に比べ、更に遅れている。

インドネシア政府は2001年1月から行財政の地方分権化を施行し、地方政府が基礎義務教育の提供と財源確保の責任を負うようになった。南スラウェシ州内の市・県を含め、インドネシアの地方政府はこの新たな責務をどう果たすべきか試行錯誤をしているが、現在までのところ、行政能力・経験ともに限られているためにまだ十全な結果を出せていないのが実情である。

地方分権化の時代においては、地域社会や学校レベルの人々こそが、地域や学校の抱えるニーズや問題、その解決策を一番よく分かっているとの認識の下、地域社会や学校の改善に対応するにはボトムアップ型のアプローチを適用することが効果的である。ボトムアップ型アプローチの有効性は、国際協力機構（JICA）が1999年から2008年にかけてインドネシアの北スラウェシ州、中部ジャワ州、バンテン州で実施した「地方教育行政改善計画プロジェクト」（Regional Education Development and Improvement Program : REDIP）においても示されている。

基礎教育に関しては、南スラウェシ州政府は、2009年までに9年制義務教育を実現するという国家目標を達成するために1年ごとの目標を定めている。しかし、南スラウェシ州の2005年の前期中等教育粗就学率は76.32%であり、国の平均より約10%も低く、今後かなり急速に改善することが必要となっている。実際、JICA マカッサル・フィールド・オフィス（MFO）が2006年9～10月に南スラウェシ州の23の県・市で実施した基礎教育と地域保健に関するベースライン調査によると、中学校に通っていない中学校就学年齢の子供が一定数存在することが確認されている。南スラウェシ州の2005年の全国統一卒業試験の平均点は全国平均よりも若干高いものの、教育の質の向上のためには現職教員研修を実施することが必要となっている。

このような背景の下、南スラウェシ州政府はボトムアップ型アプローチを使って前期中等教育を改善する必要性を認識し、インドネシアの他の地域で REDIP によりボトムアップ型の前期中等教育改善に成功してきたわが国に対して、南スラウェシ州の前期中等教育の総合的改善を目的とした技術協力の要請があり、2007年6月7日にミニッツ（M/M）を南スラウェシ州教育局と署名し、2007年8月24日には、JICA、南スラウェシ州教育局及び開発企画局の間で、プロジェクトを開始するための討議議事録（R/D）について署名、2007年12月から本「南スラウェシ州前期中等教育改善総合計画プロジェクト（PRIMA-Pendidikan）」が開始された。

1-1-2 目的

(1) スーパーゴール

南スラウェシ州の教育分野における運営能力とサービスが改善されることである。

(2) 上位目標

前期中等教育を量・質及び運営の面から総合的に改善するためのモデルが南スラウェシ州内の他県・市に普及されることである。

(3) プロジェクト目標

南スラウェシ州の対象県において、前期中等教育を質・量・マネジメントの総合改善モデルが構築されることである。

本プロジェクトの正式名称には「総合」という語句が含まれている。この語が意味するところは PRIMA-P は三つの目標を同時に追求するということである。すなわち、アクセスの向上（就学率の上昇、ドロップアウトの減少など）、質の向上（よりよい授業、生徒の成績の向上など）、運営の改善（学校運営の改善・民主化、教育開発における郡の役割の明確化、県の教育行政の改善など）の三つである。本プロジェクトの仕組みと活動はすべてこの三つの目標を同時に達成することを狙って考えられたものである。

1-1-3 成果

プロジェクトに期待される成果は以下のとおりである。

成果1：前期中等教育における住民参加の仕組みが構築される。

成果2：教授・学習プロセスを改善する仕組みが開発される。

成果3：対象県と州の教育行政官の教育改善事業を運営管理する能力が形成される。

1-1-4 対象

(1) 対象地域

プロジェクトの対象県は、南スラウェシ州のバルー、ジェネポント、ワジョの3県である。3県で計17の郡が選ばれており、おおよそ半分の郡が対象となっている。

(2) 対象校

プロジェクトは各対象郡にあるすべての種類の中学校を対象とする。中学校には以下の5種類がある。

1. 公立普通中学校¹
2. 私立普通中学校
3. 公立宗教中学校
4. 私立宗教中学校
5. 公開中学校

しかし、公開中学校は自前の建物や施設をもたないため、このプロジェクトでは独立した学校とはみなさない。その代わりに、付設される公立普通中学校の一部として扱う。サイクル1から3における対象郡の名称と対象校の数は以下の表のとおりである。

表 1 - 1 対象郡名と対象校数

| 対象県 | 対象群 | 対象校数 | | |
|--------|----------------|------------------|--------------------|---------------------|
| | | サイクル 1 (2008) | サイクル 2 (2008/9) | サイクル 3 (2009/10) |
| バルー | Tanete-Riaja* | 7 | 7 | 7 |
| | Barru* | 4 | s | 5 |
| | Balusu | 6 | 6 | 7 |
| | Mallusetasi | 5 | s | 5 |
| 小 計 | 7 郡中 4 郡 | 22 | 23 | 24 |
| ジェネポント | Bangkala Barat | 8 | 8 | 9 |
| | Bontoramba | 8 | 8 | 9 |
| | Turatea | 6 | 6 | 12 |
| | Arungkeke | 4 | 4 | 4 |
| | Tarowang | 3 | 3 | 1 |
| | Rumbia | 10 | 10 | 10 |
| 小 計 | 11 郡中 6 郡 | 39 | 39 | 51 |
| ワジョ | Sabbangparu | 4 | 4 | 4 |
| | Tempe | 12 | 12 | 13 |
| | Pammana | 6 | 7 | 7 |
| | Majauleng | 8 | 8 | 8 |
| | Tanasitolo* | 4 | 5 | 6 |
| | Belawa* | 8 | 8 | 8 |
| | Penrang | 3 | 4 | 6 |
| 小 計 | 14 郡中 7 郡 | 45 | 48 | J2 |
| 合 計 | 32 郡中 17 郡 | 106 | 110 | 127 |

* : PRIMA Kesehatan の対象群

出典：プロジェクト事業完了報告書（ドラフト）、2010年7月

¹ ここには「サトゥ・アタップ (Satu Atap、略称 Satap、一つ屋根)」と呼ばれる小中統合校が含まれる。「サトゥ・アタップ」は僻地の小学校に併設された中学校で、規模は小さい。

1-1-5 実施期間

プロジェクトの実施期間は2007年12月から2010年11月までの3年間である。郡教育開発チーム（TPK）と学校によるアクションプラン活動は、インドネシアの学校暦に従い、以下の3つのサイクルに分けて実施された。

サイクル1：2008年1月～2008年6月

サイクル2：2008年9月～2009年6月

サイクル3：2009年9月～2010年6月

サイクル1の期間は6カ月となっているが、TPK・学校の活動期間は実質2ないし2.5カ月であった。このように活動期間が短いため、サイクル1ではブロック・グラントの額を調整し、本来の年額の40%を配賦した。一方、サイクル2及びサイクル3は1年間の学校暦に合わせて実施され、ブロック・グラントは本来の額の満額が配賦された。

1-1-6 二つのコンポーネント：アクションプラン活動²と授業研究

PRIMA-Pは二つのコンポーネントから成る。一つはアクションプラン活動、もう一つは授業研究である。アクションプラン活動はすべてのTPKと学校が3サイクル全体を通して実施した。他方、授業研究は選ばれたTPKと学校のみが第2サイクルと第3サイクルに実施した。

表1-2 二つのコンポーネントと実施サイクル

| 県 | 対象 | サイクル1 (2008) | サイクル2 (2008/9) | サイクル3 (2009/10) |
|---------|-----------------------------|-----------------|-------------------|--------------------|
| バルー | 全TPK 全中学校 | アクションプラン 活動 | アクションプラン 活動 | アクションプラン 活動 |
| | TPK Barru SMPN1 Barru | ---- | 授業研究 | 授業研究 |
| ジェネポイント | 全TPK 全中学校 | アクションプラン 活動 | アクションプラン 活動 | アクションプラン 活動 |
| | TPK Rumbia SMPN1 Rumbia | ---- | 授業研究 | 授業研究 |
| ワジョ | 全TPK 全中学校 | アクションプラン 活動 | アクションプラン 活動 | アクションプラン 活動 |
| | TPK Tempe SMPN6 Sengkang | ---- | 授業研究 | 授業研究 |

出典：プロジェクト事業完了報告書（ドラフト）、2010年7月

²「ブロック・グラント活動（Block Grant Activities）」ともいうが、本報告書では「アクション・プラン活動（Action Plan Activities）」で統一する。

1-2 評価の目的

本評価調査の主な目的は以下のとおり。

- 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達成状況を確認する。
- 2) 実施プロセスに影響を及ぼした貢献要因並びに阻害要因を抽出する。
- 3) 評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点からプロジェクトを分析する。
- 4) プロジェクト終了までの期間並びにプロジェクト終了後にとるべき方策について提言をまとめる。

1-3 調査団の構成

<インドネシア側>

- 1) Dr. H. A. Irawan Bintang, MT, Head, Human Resource and Institution Division, Provincial BAPPEDA of South Sulawesi Province
- 2) Dr. Ruslan, Expert, Provincial Education Office, South Sulawesi Province
- 3) Drs. H. Rappe, M. Pd, Head, Madrasah and Islamic Education Division, Ministry of Religious Affairs, South Sulawesi Province

<日本側>

- 1) 総括：多田 知幸、JICA インドネシア事務所次長
- 2) 教育政策：増田 知子、JICA 専門家（初中等教育アドバイザー）、インドネシア国民教育省（MONE）
- 3) 協力企画：田中 洋子、JICA インドネシア事務所（MFO）
- 4) 評価分析：荻野 有子、株式会社コーエイ総合研究所

1-4 調査日程

本評価調査は2010年10月3日（日）から10月15日（金）に、以下の日程で実施された。

| Date | Day | Activity |
|--------|-----|---|
| 03 Oct | Sun | Arrive at Jakarta Interview : JICA Expert |
| 04 Oct | Mon | Move to Makassar Meeting : JICA MFO Interview : Expert, Provincial Education Office |
| 05 Oct | Tue | Site visit to Barru district Interview : <i>stakeholders</i> (Head of District Education Office, KIT, TPK, School Team and FC) |
| 06 Oct | Wed | Site visit to Wajo district Interview : <i>stakeholders</i> (Head of District Education Office, KIT, TPK, School Team and FC) |

| | | |
|--------|-----|--|
| 07 Oct | Thu | Site visit to Jenepono district Interview : <i>stakeholders</i> (Head of District Education Office, KIT, TPK, School Team and FC) |
| 08 Oct | Fri | Interview : Head, Provincial BAPPEDA Interview : Division Staff, Provincial Education Office |
| 09 Oct | Sat | Documentation |
| 10 Oct | Sun | Documentation |
| 11 Oct | Mon | Interview : Head, Ministry of Religious Affairs Interview : Expert, Provincial Education Office Interview : JICA Experts |
| 12 Oct | Tue | Workshop : Presentation by 3 districts and Provincial Education Office Interview : LPMP Interview : Head, Provincial Education Office Documentation |
| 13 Oct | Wed | Drafting Minutes of Meeting |
| 14 Oct | Thu | Drafting Minutes of Meeting |
| 15 Oct | Fri | Discussion on Minutes of Meeting |

1-5 評価手法

1-5-1 評価枠組

本評価調査は、「JICA 事業評価ガイドライン（改訂版）」（2004 年）に基づき、評価の手法としてプロジェクト・サイクル・マネジメント（Project Cycle Management : PCM）の評価手法を採用した。評価調査チームは、日本人専門家、インドネシア側カウンター・パート（C/Ps）や関係者への質問票・インタビュー調査を通じ収集した関連資料・情報をレビューし、対象 3 県（パルー県、ジェネポント県、ワジョ県）へのサイト訪問も行った。評価調査チームは、（1）プロジェクトの実績、（2）実施プロセス並びに（3）評価 5 項目の観点から分析を行った。

（1）プロジェクトの実績

プロジェクトの実績は、PDM に基づいた計画達成度（投入実績、成果の達成度、プロジェクト目標・上位目標並びにスーパーゴールの達成見込み）を確認した。

（2）実施プロセスの検証

プロジェクトの活動が計画どおり実施されたのか、また、プロジェクト運営は適切であったかなどをレビューし、実施プロセスに影響を与えた貢献・阻害要因を抽出した。

（3）評価 5 項目による評価

評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の定義並びに視点は以下のとおり。

表 1-3 評価 5 項目

| | |
|----------------------------|---|
| 1. 妥当性 Relevance | 妥当性は、プロジェクトの正当性や必要性を問う視点である。プロジェクトの期待される効果（プロジェクト目標や上位目標等）はターゲットグループのニーズに合致しているか、プロジェクトは問題の解決方法として適切か、プロジェクトは政策との整合性があるか、プロジェクトの戦略やアプローチは妥当か、プロジェクトは ODA 予算を使って実施することが適切かなどを評価する。 |
| 2. 有効性 Effectiveness | 有効性は、想定された対象者・社会に対してプロジェクトの実施により便益がもたらされるかを問う視点である。 |
| 3. 効率性 Efficiency | 効率性はリソース・投入が成果に転換されているかを問う視点で、主としてプロジェクト・コストと効果の関係に焦点を当てる。 |
| 4. インパクト Impact | インパクトはプロジェクトの実施によって生じる、長期的な視点の効果を問う視点で、直接的・間接的、正・負、想定された・想定されなかった効果を含む。 |
| 5. 自立発展性 Sustainability | 自立発展性は、プロジェクトによる効果が支援終了後も持続され得るかを問う視点である。 |

出典：「JICA 事業評価ガイドライン（改訂版）」（2004 年）より作成

1-5-2 プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）

JICA 技術協力プロジェクトの評価は、プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）を用いて行われた。プロジェクトの PDM 原版（8 月 24 日署名の R/D 時に策定した PDM 0）は、2009 年 6 月 26 日に署名された中間レビュー調査団の M/M に記載された提言を受け、2009 年 10 月 31 日に改訂されて現行 PDM（PDM 1）が作成された。主な変更点は次のとおりである。

- 1) PDM 0 の上位目標（「南スラウェシ州の教育分野における運営能力とサービスが改善されること」）は、改訂版で新たに設定されたスーパーゴールとされた。
- 2) 代わりに、普及に関する新たな上位目標（「前期中等教育を量・質及び運営の面から総合的に改善するためのモデルが南スラウェシ州内の他県・市に普及されること」）が設定された。

この変更は、①まずは効果的なモデルが構築され（プロジェクト目標）、②そのモデルが州内に普及され（上位目標）、③最終的に州の教育分野における運営能力・サービス提供が改善される（スーパーゴール）といったステップを明確化するために行われたものである。このほか、いくつかの成果や指標についても改訂された。原版 PDM 0 と改定版 PDM 1 については付属資料 1 及び 2 を参照。

表 1 - 4 原版 PDM 0 と改定版 PDM 1 の比較

| | PDM 0 | PDM 1 |
|-------------|---|---|
| スーパー ゴール | - | 南スラウェシ州の教育分野における運営能力とサービスが改善される。 |
| 上位目標 | 南スラウェシ州の教育分野における運営能力とサービスが改善される。 | 前期中等教育を量・質及び運営の面から総合的に改善するためのモデルが南スラウェシ州内の他県・市に普及される。 |
| プロジェクト目標 | 対象県において前期中等教育の質・量・マネジメントの総合改善モデルが構築される。 | 変更なし。 |

出典：調査団作成

第2章 プロジェクトの実績と実施プロセス

2-1 投入実績

2-1-1 日本側

(1) 日本人専門家

短期シャトル型派遣により延べ9名、合計71.90MMの投入がなされた。

表2-1 JICA 専門家チーム（日本人専門家）

| 担当分野 | 人月（MM） |
|------------------------|--------|
| 1. 総括（教育計画／社会開発） | 10.00 |
| 2. 地方教育行政／マイクロプランニング | 11.30 |
| 3. 教育統計／インパクト調査 | 6.53 |
| 4. コミュニティ開発 | 8.84 |
| 5. アクションプラン事業管理／住民組織開発 | 10.33 |
| 6. 学校運営 | 5.30 |
| 7. 教員研修 | 11.00 |
| 8. 保健教育 | 6.37 |
| 9. 授業研究 | 2.23 |
| 合計 | 71.90 |

出典：調査団作成

(2) フィールド・コンサルタント（Field Consultant：FC）

マカッサル及び対象県における JICA 専門家の業務遂行を助けるため、JICA 専門家チームはフィールド・コンサルタント（FC）を雇用し、延べ9人（州1名、パルー県2名、ジェネポント県3名、ワジョ県3名）、合計279MMの投入がなされた。

(3) 本邦研修

本プロジェクトでは C/P 研修は実施されず、その代わりに、JICA の青年リーダー研修の枠を使い、2コース（2008年と2009年実施）に計16名（県教育局から4名、学校から12名）が日本に派遣されて研修を受けた。

(4) 機材

総額2億534万500ルピア相当の機材（コンピュータ、事務機器・家具等）が供与された。

(5) 現地業務費

一般業務費（現地研修費含む）、調査再委託費として4,411万3,948円が投入された。

(6) ブロック・グラント

ブロック・グラントとして、以下のとおり総額81億5,962万6,000ルピアが供与された。

表 2-2 ブロック・グラント供与実績

| | サイクル 1 (2007) | サイクル 2 (2008) | サイクル 3 (2009) | 合計 (ルピア) |
|---------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| バルー県 | 278,232,000 | 724,860,000 | 696,670,000 | 1,699,762,000 |
| ジェネポント県 | 472,502,000 | 1,201,180,000 | 1,373,500,000 | 3,047,182,000 |
| ワジョ県 | 560,102,000 | 1,449,040,000 | 1,403,540,000 | 3,412,682,000 |
| 合 計 | 1,310,836,000 | 3,375,080,000 | 3,473,710,000 | 8,159,626,000 |

注：上記金額は授業研究向けブロック・グラントを含む。

出典：プロジェクト資料に基づき調査団作成

2-1-2 インドネシア側

(1) カウンターパート (C/Ps)

州レベルでは州調整チーム (Provincial Coordination Team : PCT) として延べ 17 名 (現職 13 名)、県レベルでは県実施チーム (KIT) として、バルー県延べ 13 名 (現職 12 名)、ジェネポント県延べ 30 名 (現職 11 名)、ワジョ県延べ 35 名 (現職 23 名) が配置された。PCT では、教育局の局長、副局長ともプロジェクト期間を通じて在職しているが、JICA 専門家チームと日常的に業務を行うことが期待されていた基礎教育課長についてはサイクルごとに交代があった。県レベルでも、ジェネポント県、ワジョ県とも C/P メンバーの頻繁な交代がみられ、特にワジョ県では現職 23 名のうち 19 名がサイクル 3 から新たに参加したメンバーとなっている。

(2) プロジェクト事務所・施設

プロジェクト事務所は州教育局内に提供され、県 FC は各県教育局のスペースを使用したがいずれも良好な環境であった。

(3) ローカル・コスト負担

州教育局では、2008 年度と 2009 年度のドナー支援プロジェクト³ 向けに合計 1 億 7,500 万ルピアの予算が計上された。しかし、このうち PRIMA-P に予算が使われることはほとんどなく、2010 年度にはドナー支援プロジェクト向け予算自体が全く確保されなかった。県レベルでは、2008 年度から 2010 年度 (承認金額) の期間に、プロジェクトの活動費並びにブロック・グラント向けに合計で 9 億 9,600 万ルピアの予算が確保された。

³ JICA、米国国際開発庁 (USAID)、オーストラリア国際開発庁 (AusAID) の 3 ドナー支援プロジェクト向けの予算。

2-2 プロジェクトの実績⁴

2-2-1 成果（アウトプット）

| 評価設問 | PDM 指標 | 結果 | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|--------------|-------|-------------------------|--------|----------------------|-------------------------|------|--------|-----------|------|------|-------|-------------|------|------|------|
| <p>成果1は計画どおり産出されたか？</p> <p>成果1：前期中等教育における住民参加の仕組みが構築される。</p> | <p>【PDM 指標 1.1：郡チームおよび学校チームの学校外からのメンバー数の割合（20%以上）】</p> | <p>達成済み。</p> <p>学校外メンバー数の割合は、以下のとおりで約40%平均となっている。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>バルー</th> <th>ジェネポント</th> <th>ワジョ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>総数（郡チーム並びに学校チームメンバー）</td> <td>304人</td> <td>679人</td> <td>1,843人</td> </tr> <tr> <td>内学校外メンバー数</td> <td>138人</td> <td>226人</td> <td>744人</td> </tr> <tr> <td>総数に占める割合（%）</td> <td>45%</td> <td>33%</td> <td>40%</td> </tr> </tbody> </table> <p>なお、20%に達しなかったのは、全17の郡チーム並びに127の学校チームのうち、1つの郡チームと16の学校チームであった（約11.8%）。</p> | | バルー | ジェネポント | ワジョ | 総数（郡チーム並びに学校チームメンバー） | 304人 | 679人 | 1,843人 | 内学校外メンバー数 | 138人 | 226人 | 744人 | 総数に占める割合（%） | 45% | 33% | 40% |
| | バルー | ジェネポント | ワジョ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 総数（郡チーム並びに学校チームメンバー） | 304人 | 679人 | 1,843人 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 内学校外メンバー数 | 138人 | 226人 | 744人 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 総数に占める割合（%） | 45% | 33% | 40% | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <p>【PDM 指標 1.2：郡チームおよび学校チームの活動のうち、学校とコミュニティの関係強化活動の割合（10%以上）】</p> | <p>達成済み。</p> <p>サイクル3では、学校と地域の関係強化活動（住民向け啓発活動、家庭訪問、その他関連活動）は全活動数（959）のうち10.5%を占めた⁵。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>学校-地域連携強化活動数</th> <th>3県合計</th> <th>バルー</th> <th>ジェネポント</th> <th>ワジョ</th> <th>全活動数(969)に占める3県合計の割合（%）</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>101</td> <td></td> <td>25</td> <td>26</td> <td>50</td> <td>10.5%</td> </tr> </tbody> </table> | 学校-地域連携強化活動数 | 3県合計 | バルー | ジェネポント | ワジョ | 全活動数(969)に占める3県合計の割合（%） | 101 | | 25 | 26 | 50 | 10.5% | | | | |
| 学校-地域連携強化活動数 | 3県合計 | バルー | ジェネポント | ワジョ | 全活動数(969)に占める3県合計の割合（%） | | | | | | | | | | | | | |
| 101 | | 25 | 26 | 50 | 10.5% | | | | | | | | | | | | | |
| | <p>【PDM 指標 1.3：郡チームおよび学校のアクションプランにより申請された保健教育活動の数】</p> | <p>PDMには目標値が設定されていないため測定不可。</p> <p>ただし、実績を確認したところサイクル1の活動数15のところ、サイクル2では86、サイクル3では53と一定の増加傾向がみられた。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>サイクル1</th> <th>サイクル2</th> <th>サイクル3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>活動の合計数</td> <td>495</td> <td>960</td> <td>959</td> </tr> <tr> <td>内保健教育活動数</td> <td>15</td> <td>86</td> <td>53</td> </tr> <tr> <td>合計に占める割合（%）</td> <td>3.0%</td> <td>9.0%</td> <td>5.5%</td> </tr> </tbody> </table> | | サイクル1 | サイクル2 | サイクル3 | 活動の合計数 | 495 | 960 | 959 | 内保健教育活動数 | 15 | 86 | 53 | 合計に占める割合（%） | 3.0% | 9.0% | 5.5% |
| | サイクル1 | サイクル2 | サイクル3 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 活動の合計数 | 495 | 960 | 959 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 内保健教育活動数 | 15 | 86 | 53 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 合計に占める割合（%） | 3.0% | 9.0% | 5.5% | | | | | | | | | | | | | | | |

⁴ PDM 指標の和訳は、対処方針会議配布資料の対処方針（案）に準じた。

⁵ 親・コミュニティ住民向けの活動の割合は、サイクル1の17.4%から、サイクル2では6.8%と大きく落ち込んだが、サイクル3で10.5%に回復した。サイクル2における落ち込みの原因として無償教育プログラム（FEP）の導入により住民参加に係る誤解を生み、その結果、教育や学校活動へのコミュニティ参加に負の影響を及ぼしたことが考えられる。多くの学校がFEP導入以降、学校活動にコミュニティの人を巻き込むことを避けるようになり、その結果、コミュニティ向けの活動が減少した。その後、州政府やプロジェクト側による誤解の解消を促す働きかけにより、サイクル3では一定程度の回復がみられた。（プロジェクト資料、関係者インタビュー等より）

| <p>成果2は計画どおり産出されたか？</p> <p>成果2：教授・学習プロセスを改善する仕組みが開発される。</p> | <p>【PDM指標2.1：学習プロセス改善戦略の策定】</p> | <p>達成済み。</p> <p>学習プロセス改善戦略初版は2008年7月に策定されて、C/Psや学校に配布された。改定版については、最終の合同調整委員会（JCC）会合で共有される予定である。また、授業研究の将来的な普及に向けて、ファシリテーター育成研修には、授業研究に関心をもつ非パイロット校からも教員を招いている。</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|------------|------------|------|------|-------|-----|----|-----------|-----------|-----------|---------|----|------------|------------|-----------|-----|----|------------|------------|-----------|----|----|------------|------------|
| | <p>【PDM指標2.2：郡レベルにおける教科別教員研修（MGMP）の開催頻度（月1回以上）】</p> | <p>達成済み。</p> <p>サイクル2と3では、MGMP研修並びに学校ベースの授業研究が各対象県の対象郡において月1～2回開催された。</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <p>【PDM指標2.3：研修受講後、学習プロセスを改善させた教員の割合（50%以上）】</p> | <p>ほぼ達成。</p> <p>ベースライン調査とエンドライン調査結果を比較すると、学習プロセスが改善したと考える教員数は、授業準備面、授業実施面それぞれで56.8%にのぼり、授業後・外では29.7%となっている。</p> <table border="1" data-bbox="655 983 1414 1227"> <thead> <tr> <th></th> <th>回答数</th> <th>授業準備</th> <th>授業実施</th> <th>授業後・外</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>バルー</td> <td>12</td> <td>8 (66.7%)</td> <td>9 (75.0%)</td> <td>5 (41.7%)</td> </tr> <tr> <td>ジェネポイント</td> <td>17</td> <td>11 (64.7%)</td> <td>10 (58.8%)</td> <td>8 (47.0%)</td> </tr> <tr> <td>ワジョ</td> <td>45</td> <td>23 (51.1%)</td> <td>23 (51.1%)</td> <td>9 (20.0%)</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>74</td> <td>42 (56.8%)</td> <td>42 (56.8%)</td> <td>22 (29.7%)</td> </tr> </tbody> </table> | | 回答数 | 授業準備 | 授業実施 | 授業後・外 | バルー | 12 | 8 (66.7%) | 9 (75.0%) | 5 (41.7%) | ジェネポイント | 17 | 11 (64.7%) | 10 (58.8%) | 8 (47.0%) | ワジョ | 45 | 23 (51.1%) | 23 (51.1%) | 9 (20.0%) | 合計 | 74 | 42 (56.8%) | 42 (56.8%) |
| | 回答数 | 授業準備 | 授業実施 | 授業後・外 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| バルー | 12 | 8 (66.7%) | 9 (75.0%) | 5 (41.7%) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ジェネポイント | 17 | 11 (64.7%) | 10 (58.8%) | 8 (47.0%) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ワジョ | 45 | 23 (51.1%) | 23 (51.1%) | 9 (20.0%) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 合計 | 74 | 42 (56.8%) | 42 (56.8%) | 22 (29.7%) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>成果3は計画通り産出されたか？</p> <p>成果3：対象県と州の教育行政官の教育改善事業を運営管理する能力が形成される。</p> | <p>【PDM指標3.1：県チームの設立、県チームの運営のための県予算確保】</p> | <p>達成済み。</p> <p>対象県における県チームは予定どおり設立された。また、各県では運営予算も確保した。</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <p>【PDM指標3.2：県チームのモデルに対する理解度（県レベル関係者およびその他関係者への説明能力）】</p> | <p>達成済み。</p> <p>県チームは、サイクル3においてソーシャライゼーション、アクションプラン活動研修、会計研修を自ら実施した。県チームの中心メンバーは、FCの側面支援を受けながらPRIMA-Pモデルを明瞭に説明する能力を有しており、地方（州・県・市）政府予算（APBD）獲得にもつながった。</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <p>【PDM指標3.3：モデルの普及における州政府の役割と責任に関する州レベル関係者およびその他プロジェクト関係者の合意形成】</p> | <p>部分的に達成。</p> <p>州政府は、PRIMA-Pモデルの普及において「ファシリテーター」としての役割と責任があると認識している。州政府は、分権化政策により以前よりも権限を拡大した県教育行政に対し、指示を与える立場にはない。なお、書面による合意はないものの、州教育局による普及の実例はある。</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

2-2-2 プロジェクト目標

| 評価設問 | PDM 指標 | 結 果 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|--|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|------------|-------------|-------------|---------------|------------|------|------------|-------------|-------------|-----------|------------|-------------|-------------|-------------|------------|------|------------|----|---------------|---------------|------------|------|-----|-------------|-------------|------------|------|----|---------------|---------------|------------|------|-----|----|---------------|---------------|------------|------|-----|-------------|-------------|-----------|------|----|---------------|---------------|------------|------|-----|--|---------------|---------------|-------------|------|
| プロジェクト目標はプロジェクト終了までに達成されるか？ | 【PDM 指標 1：アクションプラン活動のガイドラインが開発、実施される】 | 達成済み。 アクションプラン活動のガイドライン（PRIMA-P ガイドライン）は、各サイクルの初めに配布されている。また、サイクル2よりもサイクル3では、親・コミュニティの意識向上や良好な関係を構築するような活動がより多く計画・実施されるようになった。 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| プロジェクト目標：対象県において前期中等教育の質・量・マネジメントの総合改善モデルが構築される。 | 【PDM 指標 2：アクションプラン活動のための対象県政府負担額の割合が年々増える】 | 達成済み。 サイクル1、2では、ブロック・グラントの負担はゼロであったが、以下のとおり、サイクル3では4～7%程度を地方予算から負担した。 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | <table border="1"> <thead> <tr> <th>県</th> <th></th> <th>ブロック・グラント 合計</th> <th>ブロック・グラント (JICA)</th> <th>ブロック・グラント (APBD)</th> <th>ブロック・グラント総額に 占める APBD の割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">バルー</td> <td>学校</td> <td>570,70,000</td> <td>522,670,000</td> <td>48000,000</td> <td>8.4%</td> </tr> <tr> <td>TPK</td> <td>182,000,000</td> <td>174,000,000</td> <td>8,000,000</td> <td>4.4%</td> </tr> <tr> <td>小計</td> <td>752,670,000</td> <td>696,670,000</td> <td>56,000,000</td> <td>7.4%</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">ジェネ ポント</td> <td>学校</td> <td>1,163,500,000</td> <td>1,085,500,000</td> <td>78,000,000</td> <td>6.7%</td> </tr> <tr> <td>TPK</td> <td>300,000,000</td> <td>288,000,000</td> <td>12,000,000</td> <td>4.0%</td> </tr> <tr> <td>小計</td> <td>1,463,500,000</td> <td>1,373,500,000</td> <td>90,000,000</td> <td>6.2%</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">ワジョ</td> <td>学校</td> <td>1,136,540,000</td> <td>1,084,540,000</td> <td>52,000,000</td> <td>4.6%</td> </tr> <tr> <td>TPK</td> <td>326,000,000</td> <td>319,000,000</td> <td>7,000,000</td> <td>2.2%</td> </tr> <tr> <td>小計</td> <td>1,462,540,000</td> <td>1,403,540,000</td> <td>59,000,000</td> <td>4.0%</td> </tr> <tr> <td>合 計</td> <td></td> <td>3,678,710,000</td> <td>3,473,710,000</td> <td>205,000,000</td> <td>5.6%</td> </tr> </tbody> </table> | | | | | 県 | | ブロック・グラント 合計 | ブロック・グラント (JICA) | ブロック・グラント (APBD) | ブロック・グラント総額に 占める APBD の割合 | バルー | 学校 | 570,70,000 | 522,670,000 | 48000,000 | 8.4% | TPK | 182,000,000 | 174,000,000 | 8,000,000 | 4.4% | 小計 | 752,670,000 | 696,670,000 | 56,000,000 | 7.4% | ジェネ ポント | 学校 | 1,163,500,000 | 1,085,500,000 | 78,000,000 | 6.7% | TPK | 300,000,000 | 288,000,000 | 12,000,000 | 4.0% | 小計 | 1,463,500,000 | 1,373,500,000 | 90,000,000 | 6.2% | ワジョ | 学校 | 1,136,540,000 | 1,084,540,000 | 52,000,000 | 4.6% | TPK | 326,000,000 | 319,000,000 | 7,000,000 | 2.2% | 小計 | 1,462,540,000 | 1,403,540,000 | 59,000,000 | 4.0% | 合 計 | | 3,678,710,000 | 3,473,710,000 | 205,000,000 | 5.6% |
| 県 | | ブロック・グラント 合計 | ブロック・グラント (JICA) | ブロック・グラント (APBD) | ブロック・グラント総額に 占める APBD の割合 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| バルー | 学校 | 570,70,000 | 522,670,000 | 48000,000 | 8.4% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | TPK | 182,000,000 | 174,000,000 | 8,000,000 | 4.4% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 小計 | 752,670,000 | 696,670,000 | 56,000,000 | 7.4% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ジェネ ポント | 学校 | 1,163,500,000 | 1,085,500,000 | 78,000,000 | 6.7% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | TPK | 300,000,000 | 288,000,000 | 12,000,000 | 4.0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 小計 | 1,463,500,000 | 1,373,500,000 | 90,000,000 | 6.2% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ワジョ | 学校 | 1,136,540,000 | 1,084,540,000 | 52,000,000 | 4.6% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | TPK | 326,000,000 | 319,000,000 | 7,000,000 | 2.2% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 小計 | 1,462,540,000 | 1,403,540,000 | 59,000,000 | 4.0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 合 計 | | 3,678,710,000 | 3,473,710,000 | 205,000,000 | 5.6% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 【PDM 指標 3：対象県政府がプロジェクト終了までに対象／非対象郡におけるモデル実施のための資金を確保する】 | 達成済み。 対象県では、PRIMA-P のグッドプラクティス継続・拡大のために、予算獲得に向けて鋭意努力中である。以下の表のとおり地方予算からの確保を年々増加させてきている。2010 年度予算については、全3県とも予算の承認を得た。2011 年度の申請予算については、2010 年12月に決定される予定である。また、学校運営補助金（Operational Aid to Schools/ Bantuan Operasional Sekolah : BOS）や FEP から支出可能な予算項目について、資金の充当活用を予定している。 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>FY2008 (Rp.) (支出額)</th> <th>FY2009 (Rp.) (支出額)</th> <th>FY2010 (Rp.) (承認額)</th> <th>FY2011 (Rp.) (申請額)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>バルー</td> <td>50 million</td> <td>126 million</td> <td>204 million</td> <td>471.5 million</td> </tr> <tr> <td>ジェネ ポント</td> <td>0</td> <td>79 million</td> <td>190 million</td> <td>250 million</td> </tr> <tr> <td>ワジョ</td> <td>35 million</td> <td>112 million</td> <td>200 million</td> <td>200 million</td> </tr> </tbody> </table> | | | | | | FY2008 (Rp.) (支出額) | FY2009 (Rp.) (支出額) | FY2010 (Rp.) (承認額) | FY2011 (Rp.) (申請額) | バルー | 50 million | 126 million | 204 million | 471.5 million | ジェネ ポント | 0 | 79 million | 190 million | 250 million | ワジョ | 35 million | 112 million | 200 million | 200 million | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | FY2008 (Rp.) (支出額) | FY2009 (Rp.) (支出額) | FY2010 (Rp.) (承認額) | FY2011 (Rp.) (申請額) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| バルー | 50 million | 126 million | 204 million | 471.5 million | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ジェネ ポント | 0 | 79 million | 190 million | 250 million | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ワジョ | 35 million | 112 million | 200 million | 200 million | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

2-2-3 上位目標

| 評価設問 | PDM 指標 | 結果 |
|---|--|---|
| 上位目標はプロジェクト終了約3年後に達成されるか？ 上位目標：前期中等教育を量・質及び運営の面から総合的に改善するためのモデルが南スラウエシ州内の他県・市に普及される。 | 【PDM 指標 1：州政府が普及セミナーを定期的開催する】 | 達成見込み。 州無償教育プログラム（FEP）チームは、定期モニタリング時にシドランプやパレパレで PRIMA-P モデルを紹介した。他県でも同様に PRIMA-P のグッドプラクティスを紹介する予定である。同チームは、モデルの理解促進や FC の活用などを考慮し、まずは対象県に隣接する県への普及を検討中である。 |
| | 【PDM 指標 2：他県・市がモデル適用に関心を示す】 | 達成済み。 第3回州ワークショップや、ブルー県への技術交換に参加の後、東ルウ、マカッサル、マロス、シドランプなどの南スラウエシ州や、中央スラウエシ州、南西スラウエシ州及びゴロンタロ州が、PRIMA-P モデルに関心を示している。 |
| | 【PDM 指標 3：モデルの核である方針と戦略が州政府の教育政策に反映される】 | 見込みあり PRIMA-P の要素は、予算項目のより柔軟な運用を強調して FEP のガイドラインに反映されており、現在最終承認プロセスの途中である。 |

2-2-4 スーパーゴール

| 評価設問 | PDM 指標 | 結果 |
|--|--|---|
| スーパーゴールはプロジェクト終了後に達成されそうか？ スーパーゴール：南スラウエシ州の教育分野における運営能力とサービスが改善される。 | 【PDM 指標 1：南スラウエシ州における進学率、総就学率、ドロップアウト】 | 判断は時期尚早。 PRIMA-P は、就学の増加、ドロップアウトの減少、全国統一卒業試験（UN）得点の向上、授業改善や民主的で透明性の高い学校運営などにインパクトが認められる。もし、PRIMA-P モデルが州全体で継続・普及されれば、スーパーゴールの達成が見込まれる。 |
| | 【PDM 指標 2：教育の質の改善を測る主な指標が向上する（例：生徒の学業成績、校長／教師の学校運営における姿勢の変化など）】 | |

2-3 実施プロセス

2-3-1 活動の進捗状況

PDM に計画された活動はすべて、実際の状況に即し、より高い成果をめざし、必要な調整を経て実施されてきた。なお、プロジェクト終了までにすべての活動が完了する見込みである。

2-3-2 技術移転

PRIMA-P は、先行プロジェクトである REDIP〔参加型学校運営改善（PSBM）〕や SISTTEMS

(授業研究)において、インドネシアで長年蓄積された経験を活用して実施されており、技術移転の内容、レベル、方法はおおむね適切と判断される。特に、①フィールド・コンサルタント (FC) の活用並びに②技術交換事業については、以下の点が指摘される。

(1) フィールド・コンサルタント (FC) の活用⁶

JICA 専門家チームの一員として、プロジェクトの全期間にわたり州並びに対象県において FC が配置された。県 FC は、C/Ps (県チーム、郡チーム、学校チーム) に対し、アクションプラン活動に係る技術支援やコンサルテーションを精力的に行った。FC の活用は非常に効果・効率性を高めるものであり、C/Ps から認められている。プロジェクト目標達成のためには、欠くことのできない要素であったと判断される。他方、FC の役割の C/Ps への移譲は必ずしも十分ではなかった面も指摘される⁷。

(2) 前期中等教育質の向上プロジェクト (PELITA)⁸ サイトへの技術交換事業

プロジェクトは PELITA の経験も有益に活用した。PELITA サイトへの訪問は、旧 REDIP サイトでは参加型学校運営改善 (PSBM) 活動を視察し、特に JICA 支援から「自立」するための県の戦略を学んだ。旧 SISTTEMS サイトへの訪問では、授業研究の実践を視察するなど、PRIMA-P の C/Ps にとって有意義であった。

2-3-3 プロジェクト・マネジメント

(1) モニタリング

C/Ps によるプロジェクト活動におけるモニタリングの参加状況は、徐々に改善した。県教育局の参加は、第 1 サイクルでは予算執行の遅れから数回であったが、第 2 サイクル以降では確実に増加した。州教育局は、サイクル 1、2 とともに全く参加しなかったが、サイクル 3 ではいくつかの学校や TPK を訪問した。JICA 専門家チームは特にサイクル 3 では、住民参加を促進するために TPK へのモニタリングを増やした。また、日本人専門家は、独自にまたは C/Ps と共に、PDM や活動計画 (PO) に照らした実施状況のモニタリングを定期的に行った。

(2) 意思決定プロセス

中央レベルでは、JCC 会合を通じておおむね円滑に意思決定が行われた。州レベルでは、運営委員会 (SC) 会合が定期的で開催されたが、州教育局の参加は限定的であり、地域開発企画局 (BAPPEDA) や宗教省 (MORA)、県教育局等ほかのメンバーを落胆させ

⁶ 県レベルの FC は、県教育局の推薦を受けた候補者のなかから選定されており、多くは当該地域の出身者である。なお、FC の主要任務はアクション・プラン活動支援であり、授業研究は含まれていない。

⁷ C/P の自立については、例えば、サイクル 3 で各県の県チームの自主性を後押しするという観点から、それまでのように一緒にプロポーザル審査をするというのではなく、県実施チームの審査に立会い、必要な支援をすることとするなど、技術的自立を見越した技術移転を実践してきた。しかし、3 年間というプロジェクト期間の間に、非対象郡への普及の役割も含めて 100% 独立できるレベルに達するには、必ずしも十分ではなかったという意味である。

⁸ PELITA とは、2009 年 3 月から 2013 年 2 月まで国民教育省 (MONE) と JICA の技術協力プロジェクトとして実施されている Program for Enhancing Quality of Junior Secondary Education (前期中等教育質の改善プロジェクト) の略である。PELITA は、参加型学校運営改善 (PSBM) を普及した REDIP (1999～2008 年) と授業研究を普及した SISTTEMS (2006～2008 年) という 2 つの JICA の先行プロジェクトの後継案件である。

るような状況であった。そのため、SCは意思決定機関としては十分機能せず、情報共有のレベルにとどまったことは否めない。しかしながら、プロジェクトの終了間際になって、状況は好転の兆しがある⁹。

(3) コミュニケーション

プロジェクト期間を通じ、県レベルにおける関係者間（県チーム、郡チーム、学校チーム、JICA 専門家チーム）のコミュニケーションはおおむね良好で、彼らの間には連帯感が感じられるほどであった。他方、州 C/Ps と JICA 専門家チーム間のコミュニケーションは州側の関心の薄さもあり、不十分であった。ただし、プロジェクト終了間際には幾分改善された¹⁰。

2-3-4 オーナーシップ

全般的に、県レベルの C/Ps は強いオーナーシップとコミットメントを有している。県教育事務所は、全サイクルを通じて PRIMA-P のために地方政府予算 (APBD) を確保してきており、2011 年度の予算についても申請準備中である。他方、州レベルのオーナーシップは、県レベルほど明確にはない。しかし、州レベルの C/Ps、特に教育局については徐々に PRIMA-P への関心を深めつつあることが認められる¹¹。

2-4 効果発現に貢献した要因

プロジェクトの効果促進に貢献した主な要因は以下のとおり。

(1) 他プロジェクトのリソース・経験の活用

PRIMA-P はインドネシアでの先行教育支援プロジェクトである、REDIP [参加型学校運営改善 (PSBM)] や SISTTEMS (授業研究) の長期にわたる経験を活用することができた。また、現在実施中の PELITA は、PRIMA-P の C/Ps が具体的な実践例を通じ、PRIMA-P モデルを考察するうえでの洞察力などを得る機会を提供している。

(2) MONE の政策や教員資質向上とマネジメント改革を通じた教育向上プロジェクト (BERMUTU)

授業研究を全国的に展開するという MONE の政策や、教員能力開発をめざす BERMUTU (Better Education through Reformed Management and Universal Teacher Upgrading) などは、PRIMA-P サイトに授業研究を導入する機運を高めることに貢献した。

⁹ 終了時評価調査団も参加したプロジェクトの全体会合には、州教育局からの参加はなかった。しかし、右調査団の地方サイト訪問や M/M 協議などには、FEP 配属の専門家 (Dr. Ruslan) が、教育局からの命を受けて積極的に参加した。他にも、知事のプロジェクトサイトへの訪問の可能性についても、具体的に言及されるようになった。

¹⁰ 注 6 と同様の状況を指す。

¹¹ 終了時評価調査の最終日 (2010 年 10 月 15 日) には、MONE 副大臣からの進言を受けた州知事により、州教育局長に対し PRIMA-P の継続・普及について取組むべく指示がなされたことが判明。FEP 配属の専門家でもあり、本評価調査の州教育局側参加メンバーでもある Dr. Ruslan が中心となって今後は推進していく模様。

2-5 問題点及び問題を惹起した要因

プロジェクトの効果的な実施に影響を与えた要因は以下のとおり。

(1) サイクル1の時間的制約

本プロジェクトは、R/Dの計画より3カ月遅れの2007年12月より開始されたため、サイクル1は短期間に実施された。インドネシアの学校暦¹²に合わせて、初年度は実質7カ月という短期間に県チーム、郡チーム、学校チームの立ち上げを含め、ひと通りの工程を実施することとなった。その結果、ソーシャライゼーションが不十分となり、PRIMA-Pのコンセプトや哲学がサイクル1では関係者に十分理解されなかった。

(2) 「無償教育」に係る誤認

「無償教育 (Free Education)」における住民参加のあり方に関し間違った認識があった。住民は「住民参加は不必要である」という間違ったメッセージを受け取ったのである。そのような誤解のために、プロジェクトが住民参加を促進するうえで負の影響があった¹³。

(3) 州レベルのコミュニケーション不足

JICA 専門家チームと州レベルの C/Ps のコミュニケーションは十分ではなかった。このため、州教育局がプロジェクト終了後に PRIMA-P モデルの継続・普及を行う上でリーダーシップをとることを遅らせる結果となった。もし、両者がより緊密に連携できていれば、州政府はもっと早い段階でアクションを取ることが可能であったであろう。

¹² インドネシアの学校暦は7月～6月である。

¹³ 2008年より導入された州無償教育プログラム (FEP) により、「教育は無償である」という理念が、「教育に住民が参加することは不必要である」という間違ったメッセージを広めた。中間レビューでも指摘されているように、この誤解を解消するため、州政府ならびにプロジェクトでも誤解の解消に努めて改善がみられるものの、まだ完全に払しょくされていないなど、プロジェクトの実施に影響を与えた要因として JICA 専門家チームは認識している。

第3章 評価5項目による評価結果

3-1 妥当性 (Relevance)

本プロジェクトの妥当性は、以下の理由から「高い」と判断される。

(1) 必要性

PRIMA-P は、南スラウェシ州の地域並びにターゲット・グループ（州・県教育局、学校、コミュニティ等）のニーズに即しており、必要性は高い。南スラウェシ州は、全33州のうち人間開発指標（Human Development Index：HDI）は20位で、さまざまな教育指標は依然改善の余地がある。プロジェクト対象3県は、社会経済指標や教育指標に照らして、州のなかでも特に状況が悪い県が選定されている。教育の量、質、マネジメントを改善することを目的とする PRIMA-P は、地域並びにターゲットグループのニーズと整合性が高い。

(2) 優先度

PRIMA-P は、インドネシアの国家政策である「国家中期開発計画（RPJMN）」（2004～2009版、2010～2014版）や「国民教育省戦略計画（RENSTRA）」（2004～2009版、2010～2014版）と整合したプロジェクトである。南スラウェシ州教育局が定めた2006～2009戦略計画では、「南スラウェシ州において質の高い人的資源を生み出すため、進んだ教育サービスを提供すること」を開発ビジョンとして提示しており、右戦略計画の最新版である2010～2014でも同様の方針を継続する予定であることが確認された。また、教育セクターにおける地方分権化の加速は、学校のニーズを満たし、県レベルの教育行政強化を目的とする PRIMA-P の実施環境としても適している。

PRIMA-P は、日本側の「対インドネシア国別援助計画（2004年度策定）」や JICA の現行「国別事業実施計画（2006年）」とも整合している。教育セクターは、JICA が支援する「南スラウェシ州地域開発プログラム」における優先度の高い分野として位置づけられている¹⁴。

(3) アプローチの適切性

PRIMA-P のアプローチ〔REDIP の参加型学校運営改善（PSBM）と SISTTEMS の授業研究の統合〕は適切である。PSBM と授業研究は、いずれも先行プロジェクトにより効果的であることが実証されたものである。また、PRIMA-P は他プログラムとも補完関係にあり相乗効果をもたらした。PRIMA-P は、「南スラウェシ州地域保健運営能力向上プロジェクト（PRIMA-K）」との連携により、以前はほとんど行われていなかった保健教育の要素を、アクションプラン活動に反映させることができた。PELITA も、グッドプラクティスや教訓を提供した。PRIMA-P は、学校にグラントを支給する BOS や FEP とも補完的な関係にあり、今後の協働も期待されている。また、プロジェクトは他の主要ドナーである AusAID、世銀、USAID 支援との重複もなく、補完的な関係である。

¹⁴ 2005年から開始された「南スラウェシ州地域開発プログラム」は南スラウェシ州を東部地域開発の拠点と位置づけているが、本案件は同プログラムの社会開発推進サブ・プログラムの中核に位置づけられている。

3-2 有効性 (Effectiveness)

本プロジェクトの有効性は、以下の理由から「県レベル(含む郡、学校)で高い」と判断される。

(1) プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標は、既述のとおり PDM 指標 1～3 に照らして達成の見込みである。プロジェクト目標は県レベルに焦点を当て、学校・コミュニティまで包括する効果的なモデルであった。ただし、PRIMA-P のアプローチの特徴である「PSBM と授業研究の統合による相乗効果」を期待してプロジェクトが実施されたものの、その効果を測定できるような指標が PDM には含まれていない。この点、詳細については教訓の項を参照されたい。

(2) PRIMA-P の特徴的な効果

- 1) アクションプラン活動の経験を通じ、さまざまな関係者の意欲を高めることができる。PRIMA-P の仕組みは、人々が民主的かつ合理的な意思決定を行うことを可能にしたのである。
- 2) 普通中学校 (SMP) と宗教中学校 (MTs) の間にある行政面での壁を効果的に取り払った。SMP と MTs は両者が同じ TPK の下で初めて協働する機会を与えられた¹⁵。
- 3) アクションプラン活動では、透明性の確保のため厳格なルールを適用したことにより、教育関係者の間に相互の信頼を醸成した。
- 4) ブロック・グラントを使い、自分たちで活動を計画し実施する過程を通じ、自分たちで決定し実行する能力の向上が促進された。

(3) 外部要因

県チームメンバー (特にジェネポイントとワジョ) や、州教育局の実質的 C/Ps の頻繁な交代があった。しかしながら、それによりプロジェクト目標の達成を阻害するような深刻な問題とはならなかった。

3-3 効率性 (Efficiency)

本プロジェクトの効率性は、以下の理由から「高い」と判断される。

(1) 成果の達成度

成果 1～3 は、1 点の保留事項である、モデルの普及に係る州政府の役割・責任についての合意 (成果 3 の PDM 指標 3.3) を除き、既述のとおりすべて達成されている。

(2) 日本側投入

日本人専門家や、FC 並びに現地業務費等の投入の量、質、タイミングについてもおおむね適切であった。特筆すべき点、留意点としては以下が挙げられる。

- 1) FC の活用は、日本人専門家が短期シャトル型派遣形態である本プロジェクトにおいて、

¹⁵ SMP と MTs は監督官庁が異なるため、同じ郡内にあっても別々のグループに分かれ、相互の関係はほとんどないのが一般的である。

日本人専門家不在時も含めプロジェクトの円滑な実施に貢献しており、プロジェクトの効率性・効果の増大に大きく寄与した。

- 2) PRIMA-P では、プロジェクト開始約2年後のサイクル3から、インドネシア側とのブロック・グラント供与におけるコスト・シェアリングが実現した。これは、先行するREDIPで5～6年程度を要したことと比較すると、非常に効率的であった。
- 3) 授業研究の投入人月数(MM)は中間レビューの提言を受けて増えたものの、終了時評価時点の段階でもまだ不十分であったというのが日本人専門家の見解である。
- 4) 複数のC/Psから、日本人専門家にはインドネシア語の能力があることが望ましいとのコメントが聞かれた。

(3) インドネシア側の投入

C/Psの配置、事務所スペースや運営コスト負担などは、州教育局側の予算負担が不十分であった点を除き、おおむね適切に投入された。州教育局では、ほとんどPRIMA-P向けの予算を使うことがなかったが、それが州教育局のモニタリング活動への参加が限られていたことの要因の一つとみられる。県教育局については、運営費やブロック・グラント(サイクル3で実現)向けの地方政府予算(APBD)の獲得に成功している。

(4) 他プロジェクトの経験・リソースの活用

既述のとおり、PRIMA-PはREDIP、SISTTEMS、PELITAのプロジェクトで蓄積された経験・リソースを活用して実施されており、プロジェクトの効率性を高めた。

3-4 インパクト (Impact)

本プロジェクトのインパクトは、以下の理由から「高い」と判断される。

(1) 上位目標の達成見込み

上位目標は、既述のとおり既に部分的に達成されている。PRIMA-Pは、州教育局が実施したワークショップや、技術交換事業並びにFEPチームの訪問等を通じ、いくつかの非対象県に紹介されている¹⁶。

(2) PRIMA-Pの正のインパクト

- 1) PRIMA-Pは県教育局行政の効率化に貢献した。C/Psはプロジェクトで作成された学校計画や予算計画のフォーマットを採用した。KITを拡大し、FEPやBOSチームなどを含めて、一つのフォーラムを形成することが期待できる。
- 2) FEPガイドライン改訂の過程で、PRIMA-Pの核となる原則や好ましい要素などが反映された。
- 3) PRIMA-Pを小学校や高校レベルにまで広く導入しようという動きもある。(ジェネポント県)
- 4) 教育の質保証機関(LPMP)では、PRIMA-Pで育成されたファシリテーターのようなり

¹⁶ 今後もFEPチームや州政府による普及活動が計画されていることから、上位目標の達成見込みは高いと見込まれる。

ソースや、対象3県をレファレンスサイトとして有効に活用し、授業研究を南スラウェシ州に導入するという考えがある。

3-5 持続性（自立発展性）（Sustainability）

本プロジェクトの自立発展性は、以下の理由により「技術支援が行われれば高い潜在性がある」と判断される。

（1）政策面

PRIMA-P をとりまく政策環境は、妥当性の項でも既述のとおり、教育開発、地方分権化並びに州開発政策の面で継続性が高い。

（2）組織面

1) 継続・拡大（非対象郡）

対象3県はすべて、県チームの機能を明確に理解している。メンバー構成を教育関係者全般に拡大する計画もある。県チームが、プロジェクト終了後も既存の教育行政組織内に制度化されることは、特筆すべき点である。なお、郡チームが、全3県で現状の機能を完全に残したまま存続できるかどうかについては、現時点では不明である¹⁷。

2) 拡大（非対象県）

州教育局長は、PRIMA-P のグッドプラクティスを非対象県に普及するうえで、州教育局がファシリテーターとしての役割を果たすことを確認した。既に2県（シドラップやパレパレ）でも行ったように、FEP のソーシャライゼーションと一緒に、非対象県にPRIMA-P モデルが紹介される見込みである。また、プロジェクトの成果物である学校計画や予算計画のフォーマットは、教育行政で採用（ジェネポイント）され始めるなど、PRIMA-P のグッドプラクティスの制度化に向けた兆候も表れている。

（3）技術面

1) 継続・拡大（非対象郡）

対象3県はPRIMA-P モデルについて十分に理解している。しかし、学校レベルでのファシリテーションや技術支援については、まだ技術的に十分ではない。対象県の学校では、おおむねPRIMA-P の活動を継続できるような経験を積んでいるといえる。授業研究については、パイロット校や教科別教員フォーラム／教科別教員研修（MGMP）が継続していくことは可能とみられ、既に対象以外のところでも実施されているケースもある。しかし、授業研究の質を担保するうえでは、技術支援が必要である。技術的なサポートなくして、授業研究活動の知識・技術を継続して向上させていくことは難しいものとみられる。

2) 拡大（非対象県）

州教育局は、PRIMA-P モデルの効果について基本的な理解をもっており、PRIMA-P のグッドプラクティスを紹介することは可能とみられる。しかし、州教育局が自分たちだけ

¹⁷ 郡チームは、本プロジェクトにより導入されたもので、正式な教育行政組織でないことから地方予算の獲得が難しいため、工夫が必要となる。

で技術支援を行うことは難しく、外部人材にアウトソースすることによって可能となるものとみられる。

(4) 財政面

1) 継続・拡大 (非対象郡)

対象3県はすべて2010年度予算の承認を得ており、2011年度予算についても申請しているところである。2010年度予算には、県チームの運営予算や非対象郡への拡大に必要な予算なども含まれている。加えて、BOSやFEPの予算を小・中学校向けに活用する意向もある。

表3-1 県別の地方政府予算 (APBD) : 2010年度、2011年度

| | FY2010 (承認) | FY2011 (申請) |
|---------|--|--|
| バルー | 2億400万ルピア 新規1郡のTPKと学校向けブロック・グラント含む。 | 4億7,150万ルピア 新規3郡のTPKと学校向けブロック・グラント含む。 |
| ジェネポイント | 1億9,000万ルピア 非対象5郡へのソーシャライゼーション費用含む。 | 2億5,000万ルピア 新規1郡のTPKと学校向けブロックグラントを予定していたが、高校レベルのみに変更の可能性あり。 |
| ワジョ | 2億ルピア 非対象2郡へのソーシャライゼーションおよび研修費用含む。 | 2億ルピア 拡大の費用含む (拡大の対象はまだ計画していない)。 |

出典：プロジェクト資料、関係者インタビュー等より作成。

2) 拡大 (非対象県)

州教育局では、技術支援の費用も含めた予算を手当する意向を示している。

第4章 結論、教訓及び提言

4-1 結論

プロジェクトは、当初設定された目標をほぼ達成したといえる。評価の要約は以下のとおりである。

表4-1 5項目評価の要約

| 5項目 | 評価結果 |
|----------|---------------------|
| 1. 妥当性 | 高い。 |
| 2. 有効性 | 県レベル（含む郡、学校）で高い。 |
| 3. 効率性 | 高い。 |
| 4. インパクト | 高い。 |
| 5. 自立発展性 | 技術支援が行われれば高い潜在性がある。 |

4-2 教訓

4-2-1 プロジェクト目標の達成に貢献したメカニズム

これまでに述べた以外にも、プロジェクトは対象3県において次のような教育の改善を遂げている。

1. 量：就学率の向上、中途退学率の低下
2. 質：全国統一卒業試験の点数アップ、教育・学習プロセスの改善
3. 学校レベルでのマネジメント：民主的な意思決定、財政の透明化、コミュニティの参加拡大、モチベーションとオーナーシップの向上、普通中学校と宗教中学校の連携促進
4. 県レベルでのマネジメント：モチベーションの向上、県教育関係者の連携促進、計画立案能力の向上

次のような改善も、プロジェクトで採用したメカニズムに起因するといえる。

- 1) 2つのレベル（学校及び郡）に対する介入
- 2) 普通中学校と宗教中学校が協働するメカニズムの構築
- 3) ブロック・グラントを研修ツールとして活用
- 4) 予算管理に関連する規則と透明性の強化
- 5) ソーシャライゼーションと技術支援

4-2-2 プロジェクトの実施を通して得られた教訓

(1) ソーシャライゼーションの重要性

先述のとおり、本プロジェクトの実施を通し、ソーシャライゼーションは軽視されるべきではないという重要な教訓が導き出された。プロジェクト初年度に行われたプロジェクトについての、とりわけTPKに関するソーシャライゼーションが不適切であったために、現在に至るまで負の影響を及ぼしていることを調査団は確認した。いくつかの郡では、TPKが、住民の巻き込みのない単なる校長集団の集まりであると認識されている。同様

の話が FEP についてもあてはまる。同プロジェクトのガイドラインが各県に既に配布されているにもかかわらず、県の職員は予算確保等、プログラムの実施に必要な手続きを十分に理解できていない。住民による“Free Education”という言葉の意味の誤解もまた、不適切なソーシャライゼーションの一例である。

(3) ファシリテーション／技術支援の重要性

本プロジェクトは、ファシリテーションや技術支援によって、関係者のマインドや姿勢に明らかな変化をもたらしたことを示した。導入する新たな概念や手順をルーティーン化していくうえでは、最初の2～3年における集中的なファシリテーションや技術支援がとりわけ重要であった。この教訓は、県や州で実施される BOS や FEP といった他の教育プログラムの改善においても生かし得る。

4-2-3 プロジェクトのデザイン

プロジェクトデザインに関する教訓は以下のとおり。

(1) 教育セクターと保健セクターとの一体化について

当初の計画では、本プロジェクトは、第2フェーズにおいては保健分野のプロジェクトと一体化し、社会開発プロジェクトとして実施される予定であった。この理解のもと、PRIMA-P と PRIMA-K の双方とも、ボトムアップによる計画立案と、ブロック・グラントのメカニズムを採用し、意図的に同じ対象県（バルー県、ワジョ県）を選定した。この効果は、主に学校や県レベルでみられた。そこでは、アクションプラン活動の下に保健教育が促進され、BAPPEDA のリーダーシップの下、両セクターの連携と、県の開発アプローチのとしてのボトムアップの計画策定メカニズムが促進された。しかしながら、その後サービスデリバリーのためのマネジメントや予算措置の一本化は不可能であることが判明し、その結果、プロジェクト2年目においては、2セクターの統合を断念するとの決定がなされた。この経験から学ぶべきは、有効なモデルやアプローチを異なるセクターにおいて活用することは促進されるべきではあるが、その際には各セクターの状況を慎重に確認する必要がある。

(2) アクションプラン活動（PSBM）と授業研究とのコンビネーションによる正のインパクトについて

PRIMA-P では、アクションプラン活動を半年にわたり実施済みの学校や MGMP に対し、授業研究を導入したが、アクションプラン活動の経験が、学校や MGMP が授業研究を開始するうえでの準備になったといえる。プロジェクト専門家によると、PRIMA-P の対象学校（アクションプラン活動の経験有）と PELITA の対象学校（同経験無）を比較すると、次のような差異がみられた。貢献要因はイタリックで標記している。

1) 学校の雰囲気とオーナーシップ

PRIMA-P 対象校の教師や生徒は、より積極的で、活動においてより主体性を発揮していることが確認された。

PRIMA-P 対象校はアクションプラン活動を通して、教師たちは学校を変えていく

のは自分たちであると感じはじめ、提案をすることをためらわなくなる。ボトムアップアプローチにより、教師の学校運営への関与が高くなり、より動機づけがなされ、オーナーシップの向上へとつながる。

2) 開放性

PRIMA-P 対象校の教師や生徒は、外部の人たちに自分たちの学校をみせ、外部からのコメントをもらうことに対する躊躇が少ない。

PRIMA-P 対象校はコミュニティの参加する学校運営に取り組んでいることから、外部の人たちに自分たちの学校を見せることに対する躊躇が少ない。教師たちも政府だけでなくコミュニティや生徒の保護者に対しても責任感をもっている。

3) 教師の連帯感

PRIMA-P 対象校においては、年齢に関係なく、教師間の活発なコミュニケーションが取られている。他方 PELITA の対象校では、教師たちはさほどインタラクティブな働き方をしていない。MGMP 活動についても同様で、PRIMA-P の方が参加率が高い傾向がある。

郡教育グループでの活動や教科別教員フォーラムの活動を通して、学校外とのコミュニケーションが進むとともに、地域内の学校での教員の一体感が強化された。

4) 校長のマネジメント能力

PRIMA-P 対象校においては、校長は教師や地域住民とより積極的にコミュニケーションを取っており、一般的に教師のマネジメントに関する能力に優れている。校長のリーダーシップが強く、教師にもより良いサポートが提供されている。

アクションプラン活動におけるコミュニティとの密度の高い打合せを通して、校長のリーダーシップが育まれる。

5) 学校の発展のためのビジョン

PRIMA-K 対象校においては、校長も教員も、自分たちの学校の強みや弱みについて良く理解をしており、さまざまな観点から、教授学習過程における問題に対処することができる。

アクションプラン活動を通して、教員と校長とが学校の問題をよく理解し、深い洞察ができるようになる。

これら分析は主観的であり、かつ限られたサンプル数に基づくものであるが、より良い学校運営が学校の授業研究に対する受容性を高め、スムーズでより短期間での授業研究の導入を可能にしていると、一般化していうことができるであろう。

(3) マネジメントや質向上のための活動統合のデザイン

アクションプラン活動も授業研究も明確な成果を示しており、両モデルを統合することによる追加的な効果についても記述したとおりである。しかしながら、マネジメントや質の向上からは、この「統合されたモデル」の完全性を評価することは難しい。これは、統合モデルにより、とりわけ授業研究の部分において何が期待されるか、プロジェクトはどの程度までこれを追求すべきか、どのように普及すべきかといった点についてのシナリオを描くために必要な関係者の間での議論が十分ではなかったことに起因する。

(4) 州のイニシアティブを支える活動

本プロジェクトの計画時、JICAにおいては、一度良いモデルが構築されれば、州教育局が最終的にそのモデルを普及し、グッドプラクティスを自分たちの教育プログラムに取り込んでいくであろうとの想定をしていた。しかしながら、PRIMA-Pでそうであったように、県レベルの成功が州レベルに認知され、十分に理解されるまでには、通常長い時間を要する。プロジェクトの3カ年の間に州による強いイニシアティブを期待するのであれば、州のニーズに直接に合致する活動、あるいは、州教育プロフィールの開発、PRIMA-Pを含む好事例の普及のためのワークショップといった、ファシリテーターとしての州の役割を支援するための活動が計画に含まれているべきであった。

(5) プロジェクトの期間

新しい取り組みが既存の仕組みのなかに完全に溶け込むには、とりわけ、民主的な意思決定や透明性といった、人々の意識改革を必要とする場合には、3年という実施期間は短すぎる。プロジェクトはプロジェクト目標を達成し、効率性も高いと評価されるが、プロジェクトのエッセンスが完全に制度化されるレベル、即ち県や学校が学んだことを彼らの意識や行動、そして業務プロセスに内部化するまでのレベルには至っていない。プロジェクトがモデルの開発をめざし、C/Pによる完全な制度化と普及を期するのであれば、プロジェクト期間はより長く設定されるべきである。

4-3 提言

調査団と関係者は、次の事項を提言事項として協議した。

4-3-1 対象県

(1) オペレーショナルな県プログラムの開発

すべての対象県はPRIMA-Pのグッドプラクティスの継続・拡大を計画している。この実現のためには、運営や活動にかかる予算の確保のみならず、県が自分たちのキャパシティで実施可能なオペレーショナルなプログラムの開発等、多くのステップが必要となる。4-2-2項で記述のとおり、現在の認識や手順を変えるには、技術支援が必要である。県教育局のプログラム運営や学校に対する技術支援の能力は限られているところ、プログラムの規模は慎重に決定される必要がある。とりわけ、経験のある郡と経験のない郡に対し、それぞれどれだけの技術支援が必要で、それを誰が担うかという点については、慎重に分析する必要がある。学校視学官の役割を見直し、FCから視学官への技術移転をどのように進めるかについて、検討が必要である。

4-3-2 南スラウェシ州

(1) PRIMA-Pの好事例の継続的な普及

PRIMA-Pを含む実施中プロジェクトの好事例を抽出しようという州教育局の努力がみられる。住民参加、ボトムアップの計画づくり、そしてあらゆるステークホルダーの巻き込みといった点が、州政府からみた場合に本プロジェクトの強みである。州の代表者は既にバルー県近くのパレパレ県を、ワジョ県近くのシドラップ県を訪問しており、今後は

ジェネポント県の隣のバンタエン県を訪問する予定である。それぞれでの好事例の実現可能性は高いと思われる、州教育局によって、3県の政府及びFCというリソースパーソンを活用しながら、普及活動が継続することが強く期待される。

(2) 無償教育プログラムのソーシャライゼーションの実施

評価調査において、無償教育プログラムの州担当者が3県訪問に同行し、その際にプログラムの目的や、プログラムに関するガイドラインや州政令の主要変更点について、明快な説明を行った。この情報は県にとって、教育の改善のために無償教育プログラム予算をより効果的に使う上で大変有益であった。このことは同時に、無償教育プログラムの県担当者向けの周知活動が依然として大いに必要であることを示唆している。州教育局が、プログラム予算のより効果的・適切な活用のために、プログラムの集中的なソーシャライゼーションを行うことが、強く勧められる。

4-3-3 JICA

(1) 県及び州のイニシアティブのフォローアップ

3県においては、PRIMA-Pのグッドプラクティスを継続していこうという強いコミットメントが示されており、各県内で活動を拡大するための地方政府予算確保のための努力をしている。これら県は、プロジェクトで得られた教訓を、彼らの学校運営の通常の手続きにも反映させようと計画している。県レベルにおいて不足しているのは、学校に対する具体的な技術支援に必要な実践的な知識や技術の蓄積である。県はこの自らの弱点を理解しており、FCによる支援の延長を期待しており、それにより技術的に自立していこうという意図をもっている。このことは、自立発展性に大いなる影響を及ぼす。インドネシアや他国における類似のプロジェクト介入と比べると、PRIMA-Pにおいては、県教育局の能力は非常に速いスピードで向上している。しかしながら、3年というプロジェクト期間はモデルが確固たるものとして県の行政システムに根付くには十分な期間ではなかった。州教育局はPRIMA-Pの情報を他の県にも共有し始めているが、外部からの技術支援の継続を必要としている。関係者とともに、FC活用の可能性を検討、促進していくことが期待される。

また、授業研究に関しては、PELITAプロジェクトも含めた関連プロジェクトとともに、活動成果の活用の可能性も含め今後のプロジェクトの進捗をモニターしていくことなどが期待される。

付 属 資 料

1. プロジェクト開始時のプロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM 0)
2. 調査時点でのプロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM 1) (2009年10月31日合意)

| Project Design Matrix for Project on the Integrated Plan for Junior Secondary Education Improvement in South Sulawesi (PDM 0) draft | | | |
|---|--|---|--|
| Project Title: Project on the Integrated Plan for Junior Secondary Education Improvement in South Sulawesi (PRIMA Pendidikan) | | | |
| Target Group: Provincial and district education officers, schools, communities and other stakeholders in the Project sites. Provincial level: Provincial Education Office (Coordination, monitoring and evaluation (M&E), and facilitation of the project) | | | |
| Project period: September 2007 - September 2010 | | | |
| Target Area: 3 tentatively selected districts in South Sulawesi: Barru District, Jeneponto District and Wajo District | | | |
| NARRATIVE SUMMARY | OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS | MEANS OF VERIFICATION | IMPORTANT ASSUMPTIONS |
| OVERALL GOAL 1. Management capacity and service delivery in the education sector in South Sulawesi is improved. | 1. Gross enrolment rate and Drop-out rate 2. Key Indicators to assess the improvement of quality of education (ex. academic performance of students, school management etc.) are improved 3. District government regulation (PERDA) on the model for integrated JSE improvement | * District record on education * PERDA | * The national policy on decentralization remains unchanged * There will be no major natural calamity, economic turmoil and/or outbreak of disease |
| PROJECT PURPOSE Model for Integrated Junior Secondary Education Improvement in terms of quantity, quality and management is developed in the target districts. | 1. Level of reflection of TPK & school activities in the District Educational Plan 2. Percentage of block grant funding disbursed by district government year by year toward the end of the project 3. The percentage of district implementation members who are capable of supervising school and sub-district activities by themselves reaches at least 30% by the end of project. | * District education plan of target districts * Project monitoring reports * District budget record on education * District monitoring record Questionnaire to field consultants | * Target districts (particularly Bupati, the head of target districts) show and maintain the high level of commitment to the project. * The national policy on decentralization remains unchanged |
| OUTPUTS 1. Community participation for JSE schooling is improved 2. Teaching learning process for JSE is improved 3. Management capacity of district and provincial government is improved with clear role and responsibility. | 1-1 Inter-school activities at the sub-district level are increased year by year toward the end of the project. 1-2 Number of activities to promote communication between school and parents (home visits, socialization for parents etc.) 1-3 The percentage of proposals for block grant activities, which was approved at the first review. 1-4 Number of proposal reflected cross field activities between education and health 2-1 Strategy for improving teaching learning process 2-2 Scale of the MGMP activities (frequency of meetings, number of participants, cost, etc) 2-3 Guideline for improving teaching learning process 3-1 Number and/or frequency of monitoring by district education office for the project activities 3-2 Number and/or frequency of monitoring by provincial education office for the project activities 3-3 Number of workshop and/or training for sharing and disseminating project activities 3-4 Initiative by provincial education office to mobilize provincial and national government budget to promote or expand project activities (request of APBD/DEKON). 3-5 Degree of openness, cleanness of providing information regarding education improvement activities | * Project monitoring reports * Proposals submitted by TPK and School * District document * District record on MGMP District document * District monitoring Record * Provincial monitoring records * Project project records * Provincial budget plan on education * Records of district and provincial education offices | * Target districts disburse Counterpart fund for Project activities as planned |

| ACTIVITIES | INPUTS | | |
|--|--|---|--|
| | JAPAN | INDONESIA | |
| OUTPUT 1: Community participation for JSE schooling is improved | | | |
| 1-1 Organize socialization workshop for JSE schooling at sub-district and school level | | | * Counterparts continue to work as project counterparts |
| 1-2 Establish TPK and school committee | 1. Dispatch of Japanese Experts | 1. Provincial Government | |
| 1-3 Conduct training on education improvement plan for TPK and schools | (1) Leader/Social Development/Educational Planning, (2) Regional Educational Administration/Micro-Planning, (3) Educational Statistics/Impact Analysis | * Appointment of counterpart personnel | * Target districts disburse Counterpart fund for Project activities as planned |
| 1-4 Formulate action plan for education improvement activities at each TPK and schools | (4) Community Empowerment (5) School Management (6) Teacher Training (7) Health Education | * Counterpart Fund (CP's expenses concerning activities to be carried out as set in the R/D) | |
| 1-5 Implement education improvement plan activities at sub-district and schools | | * Provision of office and facilities | |
| 1-6 Conduct monitoring and evaluation at TPK and schools | 2. Indonesian Field Consultants | 2. District Government | |
| OUTPUT 2 : Teaching learning process for JSE is improved | | | |
| 2-1 Analyze the present situation of MGMP and existing guidelines & approaches | 3. Block grant for TPKs and schools (to be gradually reduced) | * Appointment of counterpart personnel | |
| 2-2 Conduct socialization workshop on improving teaching-learning process | | * Counterpart Fund : a) Block Grant for TPK and School (to be gradually increased) and b) CP's expenses concerning activities carried out as set in the R/D | |
| 2-3 Conduct workshop on strategy to improve teaching-learning process | | | |
| 2-4 Implement teacher training activity | | | |
| 2-5 Conduct monitoring and evaluation | | | |
| 2-6 Summarize knowledge and experiences through above activities | | * Provision of office and facilities | |
| OUTPUT 3 : Management capacity of district and provincial government is improved with clear role and responsibility | | | |
| 3-1 Conduct socialization meeting for the integrated model activities for the district-level stakeholders (school based management with community participation and teaching-learning process) | | | |
| 3-2 Design, conduct and analyze base-line survey | | | |
| 3-3 Discuss a detailed implementation design and strategy of the project as project inception | | | |
| 3-4 Adopt existing training manuals necessary for project activities | | | |
| 3-5 Appraise action plan and proposal on education improvement activities submitted by both TPK and schools | | | |
| 3-6 Provide training of monitoring on education improvement activities for the district education office | | | |
| 3-7 Implement monitoring and provide technical assistance to TPK and schools | | | |
| 3-8 Develop guidelines/policy on basic model for Integrated JSE improvement | | | |
| 3-9 Design, conduct and analyze end-line surveys to measure impact of the Project. | | | |
| 3-10 Hold Steering Committee meetings | | | |
| 3-11 Hold Joint Coordination Committee meetings | | | |
| 3-12 Conduct sharing experience workshop within province and with MONE | | | |
| | | | PRE-CONDITIONS |
| | | | * The national policy on decentralization remains unchanged |
| | | | * Community in the target districts does not oppose to the Project |

PROJECT DESIGN MATRIX (PDM₁)

| <p>Project Title: Project on the Integrated Plan for Junior Secondary Education Improvement in South Sulawesi (PRIMA Pendidikan) Target Group: Provincial and district education officers, schools, communities and other stakeholders in the Project sites. Provincial level: Provincial Education Office (Coordination, monitoring and evaluation (M&E), and facilitation of the project) Project Period: December 2007 - November 2010 Target Area: 3 districts in South Sulawesi: Barru District, Jeneponto District and Wajo District</p> | | | |
|---|--|---|---|
| Narrative Summary | Objectively verifiable Indicators | Means of Verification | Important Assumptions |
| <p>SUPER GOAL Management capacity and service delivery in the education sector in South Sulawesi Province is improved.</p> | <p>1. Promotion rate, gross enrollment rate, and drop-out rate in South Sulawesi Province 2. Key indicators to assess the improvement of quality of education (ex. academic performance of students, change on principals and teachers' attitude for school management etc.) are improved</p> | <p>Provincial record</p> | <p>- The national policy on decentralization remains unchanged</p> |
| <p>OVERALL GOAL A model for integrated Junior Secondary Education improvement in terms of quantity, quality and management is disseminated to other districts of South Sulawesi province.</p> | <p>1. Provincial government conducts dissemination seminar regularly. 2. Other districts show interests in adopting the model. 3. Core principles and strategies of the model are reflected in the education policy of the Provincial Government</p> | <p>Provincial record Provincial record Provincial record</p> | <p>- The national policy on decentralization remains unchanged</p> |
| <p>PROJECT PURPOSE A model for integrated Junior Secondary Education improvement in terms of quantity, quality and management is developed in the target districts.</p> | <p>1. Guidelines for action plan activities are developed and implemented. 2. Percentage of the action plan funding disbursed by target district governments increases year by year toward the end of the project 3. Target district governments secure funds for implementing the model in target and /or non-target sub-districts by the end of the Project.</p> | <p>Project record Project record</p> | <p>- The national policy on decentralization remains unchanged - The Provincial government's policy that prioritizes education will be maintained.</p> |
| <p>OUTPUTS 1. Mechanism for community participation for JSE schooling is established.</p> | <p>1-1. Non-school members of TPKs and School Teams account for at least 20% of the total members. 1-2. Number of activities to promote communication between school and community accounts for at least 10% of the total number of activities. 1-3. Number of proposal reflected cross field activities between education and health</p> | <p>School record School record (proposals/activity report)</p> | <p>- C/P personnel will not be changed frequently.</p> |
| <p>2. Mechanism to improve teaching-learning process is developed.</p> | <p>2-1. Strategy for improving teaching-learning process is clarified. 2-2. Sub-district based MGMP is held at least once a month. 2-3. Percentage of teachers who have changed teaching-learning process after MGMP/lesson study accounts for 50%.</p> | <p>Project report Questionnaire for teachers/ principles Questionnaire for teachers/ principles</p> | |
| <p>3. Capacity to manage and administer education improvement activities of educational officers in district and provincial governments will be developed.</p> | <p>3-1. KIT is established and functions with district budget 3-2. KIT is able to clearly present the model to district stakeholders and others. 3-3. Roles and responsibilities of the Provincial government in disseminating the model are agreed by stakeholders of the province and the Project.</p> | <p>District record Questionnaire for KIT members/ observation by the Project Project record</p> | |

| Activities | Inputs | | Pre-conditions |
|---|---|--|---|
| | Japanese side | Indonesian side | |
| OUTPUT 1: | | | |
| 1-1 KITs organize socialization workshop for JSE schooling at sub-district and school level | 1. Dispatch of Japanese Experts (Short term Experts) (1) Leader: social Development/Educational planning (2) Regional Educational Administration/Micro-Planning (3) Educational Statistics/Impact Analysis (4) Community Empowerment (5) School Management (6) Teacher Training (7) Health Education | 1. Provincial government (1) Appointment of counterpart personnel (2) CP's expenses for training and monitoring activities (as set in R/D or M/M) (3) Provision of office and facilities | - The national policy on decentralization remains unchanged - Community in the target districts does not oppose to the Project |
| 1-2 Establish/Activate TPK and school committee | | | |
| 1-3 KITs conduct training on action plan for TPK and schools | | | |
| 1-4 TPK and schools formulate action plan for education improvement activities | | | |
| 1-5 TPK and schools implement action plan activities | | | |
| 1-6 KITs conduct monitoring and evaluation | | | |
| OUTPUT 2: | | | |
| 2-1 KITs analyze the present situation of MGMP and existing guidelines & approaches | 2. Indonesian Field Consultants 3. Necessary expenses for the Action Plan Activities by TPKs and schools (to be gradually reduced) 4. Other running costs | 2. District Government (1) Appointment of counterpart personnel (2) Necessary expenses for Action Plan Activities by TPKs and schools (to be gradually increased, as set in R/D or M/M) (3) CP's expenses for training and monitoring activities (as set in R/D or M/M) (4) Provision of office and facilities | |
| 2-2 KITs conduct socialization workshop on improving teaching-learning process at sub-district level | | | |
| 2-3 KITs, in collaboration with school principals and teachers, conduct workshop on strategy to improve teaching-learning process | | | |
| 2-4 KITs, in collaboration with school principals and teachers, implement teacher training activity | | | |
| 2-5 KITs conduct monitoring and evaluation | | | |
| 2-6 KITs summarize knowledge and experiences through above activities (guideline) | | | |
| OUTPUT 3: | | | |
| 3-1 KITs conduct socialization meeting for the integrated model activities for the district-level stakeholders (school based management with community participation and teaching-learning process) | | | |
| 3-2 Design, conduct and analyze base-line survey at the target districts | | | |
| 3-3 KITs discuss a detailed implementation design and strategy of the project as project inception | | | |
| 3-4 KITs adopt and revise existing training manuals necessary for project activities | | | |
| 3-5 KITs appraise action plan submitted by both TPK and schools | | | |
| 3-6 KITs participate in training for monitoring action plan activities | | | |
| 3-7 KITs implement monitoring and provide technical assistance to TPK and schools | | | |
| 3-8 KITs develop guidelines/policy on basic model for integrated JSE improvement | | | |
| 3-9 Design, conduct and analyze end-line surveys to measure impact of the Project. | | | |
| 3-10 Hold Steering Committee meetings | | | |
| 3-11 Hold Joint Coordinating Committee meetings | | | |
| 3-12 Conduct sharing experience workshop with province government and MONE | | | |

KIT: District Implementation Team

