

1. 日時 2006年3月18日 10:00
2. ロケーション 中部地域
3. 機関名 Vocational Training Corporation (Middle Region)
4. 面会相手・調査団側
  - ・ Mr. Eng. Abdel Kareem, Director
  - ・ 調査団側：鈴木
5. 面談内容

#### 【組織概要・役割】

- VTC傘下の中央地域にある15校のセンターと7校の学院 (Institute) における技術的な面での管理を実施している。北部地域事務所には合計565人の職員が在籍しており、105人の管理職、343の技術職員 (Training Coordinator) と117のサービス、ロジスティックス関連の職員が在籍しており、そのうち中部地域事務所には29人が在籍している。
- 本地域事務所の所長は前 Jordan Valley の地方自治長 (Municipality Chief) であった。

#### 【民間企業との連携】

- 本地域の特色は周辺に多くの官公庁、民間企業があるため、そのパートナーシップの連携強化に努めている。企業登録されている民間企業は本地域事務所管轄地域では2,108社あり、Ammanに限れば670社存在する。
- 人材や訓練ニーズの把握のために、ほぼ毎日、民間企業とミーティングを重ねている。

#### 【カリキュラム、プログラム策定・実施 (含む、モニタリング) ・評価プロセス】

- 民間企業数、学生数、プログラム数などすべての面で他地域より規模が大きく、またVTC本部にも物理的に近いため、多くのコミュニケーションが発生する。従って、VTC本部内でのやり取りを短縮化するために、全てVTC本部のどこに送るかを地域事務所で決定している。
- 加えて、政府の進める e-Government の流れに沿って、多くのやり取りのペーパーレス化を進め、多くの承認のためのプロセスを e-mail で実施している。
- カリキュラム、プログラムの策定
  - ✓ まず、民間セクターにおける人材・訓練ニーズを把握することから始まり、続いて企業オーナー (民間企業の社長) を招いて、地域事務所がコーディネーターとなって各センターを交えた委員会が開催される。そこでプログラムのドラフトが策定される。
  - ✓ 続いて、策定されたプログラムに対して、地域事務所の Training Coordinator が民間企業と検討を実施した後、VTC本部にプログラム案が送付される。
  - ✓ VTCからはさらにその一部門である、IRCDC (Instructional Resource & Curriculum development Center) に送付され、そこで検討が加えられる。
  - ✓ 次に、検討が加えられた修正プログラムが地域事務所に返送され、そこで確認が行われた後、VTCの本部に送付され、問題がなければVTC HQにて承認が下される。
  - ✓ 2日前に上述の企業オーナー (Fast food 産業) とのミーティングが行われ、Training

Coordinator とプログラムの修正・変更に関する検討を実施したばかりである。

- ✓ 最近、中部地域ではプログラム修正・変更プロセスが冗長であること考慮して、その短縮化に取り組んでいる。例えば、本ケースの場合、最初のドラフトを本来であれば、VTC HQ に送付するのであるが、今回は直接 IRCDC に送付し、事前に検討を実施してもらい、そこから承認のための HQ への送付を実施手もらった。(無論、IRCDC での検討後は中部地域事務所でも確認を行っているが、通常のプロセスでも確認のみである。)
- ✓ また、特に本地域の特徴は民間企業が非常に多く、多様な連携の可能性が存在しているということである。例えば、ホテル関係では、Intercontinental、Holiday Inn、Mariott グループとそれぞれプログラム企画、従業員採用の業務提携契約を締結しており、プログラムのデザインからモニタリング・評価まで、多くの機会で見聞をくみ取れるような仕組みを策定している。
- カリキュラム、プログラムの実施、モニタリング
  - ✓ その他の地域と同様、Training Coordinator が各センターや OJT 先の民間企業を訪問することより実施されている。
- カリキュラム、プログラムの評価
  - ✓ 特徴的であるのは、上述のホテル業界とのトレーニングに関する評価であり、地域事務所と IRCDC の両組織によって、プログラムと学生の評価が実施されるという点である。

#### 【各センターの課題】

- VTC HQ の進める「分権化」の流れに沿って、地域事務所でも各センターのネットワークハブとしての役割に特化している、例えば、地域事務所の Training Coordinator 主導の下、各センターが集まって自身の課題やニーズに関する検討会を実施している。そして、抽出された課題に関しては、各センター間で連携して、その課題解決に向けた具体的な取組みを実施するように指導している。
- 従業員の再教育
  - ✓ また、現在各センターが抱える課題は、指導員の再教育であると考えている (TOT : Training of t Trainers)。その理由は、指導員の平均給与は月額 200JD であるが、この給与は労働市場では魅力的ではなく、従って、必然的に質の高くない人材しか集まらない。
  - ✓ 加えて、現在でも従業員の再教育に関する提案は地域レベルで VTC HQ に対して行っている、例えば、現在の情報化に対応して、指導員の PC スキルの向上もかねて、多くのプログラムを PC を通じた新しい仕組みで実施しようとしている。
- 民間の人材ニーズに対応したプログラムの提供
  - ✓ また、民間セクターにおける人材ニーズは非常に変化が早く、いとも簡単にプログラムが陳腐化してしまうため、マーケットニーズの変化に応じたプログラムの提供が非常に重要であると考えている。
  - ✓ また、上述の従業員の再教育でも取り上げたが、情報化の流れが人材、プログラムのニーズ変化の早さに影響を与えている一つの理由であり、プログラムの修正・変更、企画、

実施に関して、可能な限り情報技術、特に Internet を活用すべきであり、全てのワークショップで PC を一台ずつ保有すべきである。

- 指導員のモチベーション向上

- ✓ 指導員のモチベーション向上も課題の一つと考えているが、そのために何をすべきかはいまのところアイデアが浮かばない。指導員の権限を大きくするというのも一つの手かもしれないが、そのためには今ある仕組みを大きく変える必要があり、今現在でも様々なことを提案できる環境にはある。また、自身のプログラムの中で委託生産された製品の売り上げを一部還元するというのも、仕組みの変更が必要である。今は、上級職員からの感謝のみが与えられている現状であるが、仕組みを変えたところで、大幅な還元を与えられるわけではなく、モチベーション向上に直接つながるとは考えにくい。

6. 入手資料 ①各センターの概要（職員数、学生数、予算、等）

1. 日時 2006年3月18日 12:00
2. ロケーション Sahab Industrial Estate
3. 機関名 Sahab Vocational Training Center
4. 面会相手・調査団側 ・ Mr. Eng. Ahmad Al Mugarby  
・ 調査団側：鈴木
5. 面談内容

#### 【組織概要・役割】

- 中部地域事務所傘下の職業訓練センターとして 1984 年に設立されたセンターである。2006 年 3 月現在、学約 698 人の学生が在籍している。
- 提供プログラムはホテルサービス業、手工芸、電気、自動車整備、大工、などである。
- 職員数は 74 名、内訳は管理職及び管理部門職員：9 名、Trainer：55 名、サービス、ロジスティック職：10 名である。

#### 【課題】

- 本センターは、ホテル（ハウスキーピング）と自動車整備の 2 つを重要なプログラムとして捉えているが、いずれのプログラムも訓練機材の老朽化、陳腐化が激しく、新しい訓練機材の導入が最重要課題である。特に、自動車整備に関しては、民間では新たなテクノロジーを搭載した自動車を導入されているのに、本センターではそれに対応した訓練機材が存在しない。
- 地域社会・民間セクターの正確なニーズの把握
  - ✓ 本センターは Sahab QIZ と隣接した敷地にあり、非常に恵まれた環境にあるといえる。従って、その立地条件を生かし、QIZ 内の企業に対して人材・訓練ニーズの調査を実施しているが、さらにしっかりとした地域の民間セクターにおける人材・訓練ニーズを把握すべきであると考えている。最近の調査では Professional レベルの人材ニーズが QIZ エリアでは非常に高いようである。
  - ✓ また、地域社会との密接な関係の構築も重要な課題である。上述の民間セクターのニーズと同様、地域社会における人材・訓練ニーズも調査を実施しており、その人材・訓練ニーズについては把握しているが、それを以下に訓練に反映するかの手法について、日本の知識・経験を学びたい。
- 人材管理
  - ✓ 人材管理についても非常に関心がある。というのも、中部地域は他地域に比較すれば、民間企業、官公庁も多く、センターの指導員職の比較優位性は極めて低い。必然的に若くて有能な人材は指導員になりたがらず、結果として高年齢の人材が指導員になる。なかんずく、その知識・経験は比較的長く、現在の民間ニーズにマッチしておらず、技術レベルも概して低いといわざるを得ない。しかしながら、彼らを指導員として雇用して

いかなければ、そもそも人材が少ないためセンターの運営が成り立たない。

- 指導員の再教育

- ✓ 指導員の再教育に関して言えば、劇的に起きるスピーディーなニーズ変化、国際化の流れに対応したスキルを身に付けるような歳教育が必要であると考えている。そのためにも最新の機材、設備の導入は不可欠な条件である。
- ✓ また、その能力を如何に発展させるかのアイデアに関しては、非常に興味があり、人材育成、能力開発に関しての支援協力もあれば、非常に有効であると考えます。

- センター・学生の広報活動の促進

- ✓ また、学生に対して職のアベイラビリティを提供する活動を促進することも重要な課題である。

6. 入手資料 ①センターブローシュア、②センター組織図、③センターの運営上のニーズ

1. 日時 2006年3月18日 13:30
2. ロケーション Salt
3. 機関名 Salt Vocational Training Center For Hotels
4. 面会相手・調査団側
  - ・ Mr. Eng. Radi B.Zeydat
  - ・ 調査団側：鈴木
5. 面談内容

#### 【組織概要・役割】

- 中部地域事務所傘下の職業訓練センターとして2003年に設立されたセンターである。当センターはホテルでのサービス業に関する職業訓練を専門に実施しているセンターで、国内にある3つのホテルでのサービス業に関する職業訓練センター（Petra、Wadimsa、Salt）の1つである。
- 従業員は15名、そのうち、管理職が5名、指導員が10名である。一方、学生数は51名、ホテルでのサービス業に関するプログラム（ルームメイキング、受付、等）に15名、料理・飲料製造プログラムに20名、前科者を対象としたホテル関連でのサービス業プログラムに12名、菓子製造に3名である。

#### 【課題】

- 機材の充実
  - ✓ ワークショップでの訓練に利用する機材の充実が課題である。菓子製造訓練におけるフラワー製造用の機械がなく、パソコンの必要である。パソコンはセンター長ですらもっていない。
- 民間セクター・地域社会のニーズにあったプログラムの提供
  - ✓ また、現在のホテルでのサービス業に関するトレーニングプログラムは非常に古いものであり、時代の流れに即した新しいトレーニングプログラムを学生に提供したい。そのために日本などの最先端の知識・経験を導入してプログラムを立案したい。
  - ✓ さらに、マネジメントレベルでも、地域社会、地場産業との連携の強化は重要な課題であると考えている。とくに、トレーナーや地場産業からセンターの管理層へ寄せられる人材・訓練ニーズを正確に理解して、プログラムの立案へ反映させるスキルはトレーニングオフィサー、校長にとって非常に重要なスキルである。当センターでは、現在、特にホテルでのサービス業のうち、ルームメイキングに焦点を当ててニーズの把握に努めている。
- 指導員の再教育
  - ✓ 指導員の再教育は重要な課題である。本センターの指導員の多くはコミュニティカレッジ出身のため、アカデミックな知識はあるが、プラクティカルなスキルが非常に乏しい。
  - ✓ 従って、プラクティカルなスキルを身に付けやすいフィルムでの実践的な指導員再教育の教材などが必要であると考えている。

#### 【課題解決にむけた取組み】

- 民間セクター、地域社会のニーズにあったプログラムを提供するという目的と、就職率の向上という2つの課題解決にむけた取組みとして、ホテル産業の複数の民間企業（Intercontinental、Marriott、Holiday Inn）と業務提携を結んでおり、上述のホテルでのサービス業に関するプログラムの学生は、プログラム終了後、全員がこれら業務提携をしているホテルに就職できることになっている。
- 具体的には、2年間（4学期）のコースのうち、最初の6ヶ月をセンターでの基本的な知識の習得、模擬実習に努め、その間 VTC から 50JD/月の給料を与える。残りの1.5年はホテルでの OJT を受け、給料が 75JD/月出される。但し、給与負担先にホテルが加わると同時に、その比率が6ヶ月毎に変わる仕組みになっており、最初の6ヶ月が VTC：25JD/月、ホテル側：50JD/月、次の6ヶ月が VTC：25JD/月、ホテル側：50JD/月、最後の6ヶ月が全額ホテル側負担となる。

#### 6. 入手資料 特になし

1. 日時 2006年3月19日 10:00
2. ロケーション Marca
3. 機関名 Vocational Training Center Marca
4. 面会相手・調査団側
  - ・ Center Manager
  - ・ 調査団側：鈴木
5. 面談内容

#### 【組織概要・役割】

- 中部地域事務所傘下の初めての女子職業訓練センターとして 1984年に設立されたセンターである。当センターは秘書・タイピスト、Web Design、Hair Dresser、裁縫、小売、手工芸、という6つのプログラムを提供している。
- 2006年3月現在、26人の従業員がおり、管理職が6名、指導員が16名、ロジスティックス・サポート関連職が4名である。本センターも Training Officerがおらず、指導員のうち3名がその役割を担っている。

#### 【課題】

- 中部地域で勧められている情報化への対応
  - ✓ 中部地域では地域事務所主導の下、国家政策である分権化や情報化を進めており、各センターもその流れに沿って自らの訓練センター管理・運営を変えていく必要がある。しかしながら、機材もさることながら、そのためのノウハウやソフトウェアなどのソフト面での能力が不足している。特に、財務や人事面で情報システムを活用した管理システムを構築したい。
- 機材の充実
  - ✓ Hair Dresserのコースは機材の老朽化も激しく、またそもそも最新の技術、流行のスタイルを習得するには、形式の古い機材であるため、その更新が極めて重要な課題である。
- 民間セクター・地域社会のニーズにあったプログラムの提供
  - ✓ 現在、入学者側からプログラム解説ニーズが高いのは Skin Treatment と食品加工に関するプログラムであるが、指導員の不足に加えて新しいニーズであるため、どのようなプログラム、モジュールを設計すればよいのか分からない。
- 指導員の雇用・再教育
  - ✓ また、Skin Treatment と食品加工という新たなプログラムニーズがある中で、指導員の雇用や新たなスキル獲得に向けた再教育は重要な課題である。

6. 入手資料 特になし



1. 日時 2006年3月19日 12:00
2. ロケーション Amman
3. 機関名 Specialized Training Institute for Metal Industries (STIMI)
4. 面会相手・調査団側
  - ・ Eng Ibrahim Qattash, Director
  - ・ 調査団側：鈴木
5. 面談内容

#### 【課題】

- 指導員の再教育
  - ✓ STIMIでは、卒業生に対して、TechnicianレベルのDiplomaを授与することができるようにVTC、バルカ実科大学と協議を実施しており、その実現可能性は高いと想定しているが、その際には既存のカリキュラム、シラバスをTechnicianレベルのDiplomaを授与するに値する能力を学生が習得するカリキュラム、シラバスに変更しなおす必要があるということである。従って、現在の指導員が新たなカリキュラム、シラバスに対応したスキルを獲得することが必要である。
- 機材の充実
  - ✓ Technicianレベルの人材育成にあったカリキュラム、シラバスに変更するということは、同時に新たな機材が必要となるということであり、そのための機材はかなり大きな金額のものになると想定しているが、現在、その予算獲得の目処は立っていない。
- プロモーション活動の充実
  - ✓ また、今までも日本の支援によって、エクセレントな管理運営体制を構築し、極めて良好に学院の運営を実施してきたが、Technicianレベルの人材を輩出するようになるということは、必然的に今までとは異なった人材を対象に入学のための学院のプロモーションを行っていく必要があるということである。

例えば、今までは、コミュニティカレッジの卒業生が実践的なスキルがないということで、就職先がないため、職業訓練センター・学院に入学しなおして、実技を身に付けて、中小・零細企業を企業するということが多かったため、そのようなコミュニティカレッジ卒業生を対象としたプロモーションも意味があった。しかしながら、今後はそもそも入学の時点でコミュニティカレッジが競合先となるため、コミュニティカレッジへ入学するような人材に対して、当学院のプロモーションを行っていく必要があると考えている。

(以上、15分のための、次回持越しとした。)

6. 入手資料 ①センターブローシュア

1. 日時 2006年3月20日 10:00
2. ロケーション Tafeileh
3. 機関名 Tafeileh Vocational Training Center (Male)
4. 面会相手・調査団側
  - ・ Eng. Ali Badareen (Deputy Manager of Regional Office/South)
  - ・ Eng. Abdelsalam Khaleel Aqaisi
  - ・ 調査団側：鈴木
5. 面談内容

#### 【センター周辺の概要】

- Tafeileh は人口 73,000 人の町であり、雇用の大きな受け皿となると想定される企業はセメント工場が1つあるのみで、残りは家族経営による零細企業のみである。

#### 【組織概要・役割】

- 南部地域事務所傘下の職業訓練センターとして 1986 年に設立されたセンターである。2006年3月現在、男子職業訓練センターに 100 人、女子訓練センターに 180 人の学生が在籍している。VTC の管理上、男子職業訓練センターと女子職業訓練センターは別組織であるが、両センターとも同じセンター長によって管理されている。
- 提供プログラムは、男子職業センターでは自動車整備、機械工、溶接、IT などを 10 のワークショップで提供しており、女子職業訓練センターでは、裁縫 (Sewing)、秘書・タイピスト、Hair Dresser などを 4 つのワークショップで提供している。
- 職員数は男子職業訓練センターに 33 名 (内訳は管理職及び管理部門:17 人、指導員:16 名)、女子職業訓練センターに 10 名 (内訳は指導員:4 名、管理部門:6 名) の合計 43 名である。本センターも Training Officer はいない。

#### 【カリキュラム、プログラムの策定、実施・モニタリング、評価】

- 計画策定
  - ✓ 修正・変更は 2 つのトリガーがある。1 つは、指導員が日々の授業のモニタリングや OJT 先への訪問モニタリングにおいて、修正・変更の必要性を感じたり、人材・訓練ニーズを汲み取ったりすること、もう 1 つはとセンター長が民間企業の人材・訓練ニーズを汲み取って、指導員にその企業を訪問させ、ニーズの詳細・正確な把握をさせること、である、いずれのトリガーからも、まずは指導員が中心となって改定案をセンター長へ提示、センター内で検討が加えられる。
  - ✓ 次にセンター長から地域事務所へ改定案が送付され、Training Coordinator 主導下、主に Training Coordinator、センター長、指導員 (指導課長の場合もある) の 3 者で検討を加える (このミーティングには地域事務所長がメンバーに加わる場合もある)。Training Coordinator がプログラムの概要、モジュールなどを策定し、地域事務所長に提示する
  - ✓ その後、地域レベルで検討が加えられた後の修正案を地域事務所長が VTC HQ に送付する。(トレーニングセンターレベルでの修正案の提案は非常に少なく、年 2 回程度)

⇒その割に、「ニーズに対応したプログラムが提供できない」というのはどういうことか？もし、そう考えているのなら、もっと多くのプログラム改善提案があってよいはずと考える。やっても承認後、実施されるころには、ニーズは変わってしまうので、無駄だと思っているのか、それとも本当にアイデアがないのか、いずれにしても問題ではないか？

- 実施・モニタリング

- ✓ 日々のプログラムのモニタリングは指導員とセンター長の両者によって実施されている。また、センター外のモニタリングは民間企業における人材・訓練ニーズの把握も兼ねている。(詳細は民間企業との連携メカニズムの項を参照)

**【民間企業との連携メカニズム】**

- 民間企業への訪問は、指導員レベルでは OJT 先に対する学生及び訓練内容のモニタリングを目的に 1 回/週程度実施されている。また、センター長は 2 回/月程度の頻度で周辺の民間企業への訪問を実施している。また指導員は民間企業の人材・訓練ニーズに係るアセスメントを OJT 企業への訪問を通じて行っている。
- また、指導員、センター長、Training Coordinator の全てが民間企業への訪問を実施し、ニーズ把握を行っているが、地域レベルでのニーズ把握に関する責任は Training Coordinator にある。(南部地域事務所には 4 人の Training Coordinator が在籍している。)
- その他に年度始めには、主に指導員によって民間企業のニーズ調査が実施されている。この調査は場合によっては、Training Coordinator によって、あるいは共同で実施されることもある。
- 指導員によって実施されるセンターレベルの民間企業における人材・訓練ニーズ調査と Training Coordinator によって実施される地域レベルの人材・訓練ニーズ調査は目的が異なる。前者は純粋にニーズを把握するためのものであり、後者はプログラムを改善・修正、新規策定するためのものである。
- 民間企業が限られている Tafeileh 地域では指導員と Training Coordinator の両者による調査は効率的であると考えている。
- 南部地域での VTC HQ による民間企業に対する人材・訓練ニーズ調査はあまり実施されていない。

**【予算策定、執行・モニタリング、評価プロセス】**

- 予算策定、評価プロセスは北部地域の各センターの内容とほぼ同じ。
- 予算執行・モニタリングに関しては、他のセンターも同様であるが、各センターの予算執行に関する権限は極めて限られている。そもそも、センター長が自由に予算を執行できる費目は訓練の原材料と維持管理(訓練機材、施設・設備、等)のみであり、しかも VTC HQ の承認なしに執行できる金額は 100JD/件までである。従って、予算のモニタリングなども実施していない。

**【課題】**

一言で言えばセンターの抱える課題はセンターの品質保証システムの確立が課題であると認識して

いる。そのためにはセンターの活動を強化するための責任と権限の委譲がひつようであると考えている。

- プログラム策定、予算執行権限の分権化
  - ✓ 現状の中央集権化されたプログラム策定、予算執行権限をセンターに移行することで、限られた資源を有効活用するためにどうすればよいかをセンターの全てのレベル(所長、Training Officer、指導員)で真剣に考えるようになり、モチベーションの向上、ひいてはセンター全体の質の向上につながる。
- 新たな人材管理システムの整備
  - ✓ 上述のようなセンターへの権限委譲が行われれば、当然センターにも責任が発生する。従って、それに呼応した人材管理・評価システムを導入して、責任に応じた業務を与え、明確な評価基準によって人材を管理していくことも重要な課題であると考えている。そうすることで、さらにセンター全体のモチベーションや品質が向上していくことになる。
- センターのプロモーション強化
  - ✓ 当センターのある Tafeileh 地域は民間企業が極めて少ない。また、人口もわずか 73,000 人しかおらず、学生獲得、卒業生の就職先確保が極めて困難な状況にある。そのような中で民間企業を含む地域社会への効果的なプロモーション手法の確立は重要な課題であると認識している。日本の支援によって民間企業、地域社会への効果的なプロモーション手法が導入されることを期待している。
- 指導員のモチベーションの向上と自主的な再教育
  - ✓ 指導員の再教育は重要な課題である。職業訓練センターの指導員は当センターに限らず、Semi Skilled レベルの人材であることが大半で、アカデミック、プラクティカル両面でそのスキルはあまり高くないと言わざるを得ない。当センターでは自動車整備のプログラムを提供しているが、自動車産業は技術変化のスピードが速く、自らのコアスキルである自動車整備に関するスキルをアップさせていくことに加えて、情報収集、それに合わせたスキルアップの模索など、それを行うための補足的なスキルも高いレベルが必要であるが、現状はそれが出来ていない。
  - ✓ これには指導員モチベーションを今以上に向上させる必要がある。給与システムの変更なども一案であると考えている。VTC も他の公的機関同様、その給与システムの変更には首相の承認が必要であるが、システム変更計画自体は VTC の主導で実施できる。(どこかの指示があって初めて可能となるわけではなく、VTC で必要性が認められれば、VTC の自由意志で変更計画に着手できる。VTC のみで適用されている法律でそのように規定されている。)
- 有能な指導員の雇用
  - ✓ 指導員のスキル向上という課題を解決するための、一つの施策として捉えることも出来るが、その場合はむしろ挿げ替えという意味合いが強い。現在の人材は所与の条件として、民間企業からの新たな人材・訓練ニーズにこたえるための新規指導員の雇用というのも課題の一つである。

- リーダーシップの醸成（モチベーションの向上）
    - ✓ 本センターでは Training Officer がないが、指導員を引っ張っていく強いリーダーシップのある人材が Training Officer として必要である。当センターではセンター長がその責を担っているが、本来的には言えば、Training Officer がそのような役目を負うべきであると考えている。
  - 卒業生のケア
    - ✓ 民間企業に対するセンターの品質保証を確認する意味においても、新たに学生として入学していくであろう人材へのプロモーション効果の意味でも、卒業生のケアを行い、良好な関係を継続的に維持していくことは極めて重要であると考えている。現在は仕組みづくりも出来ていない状況にあり、今後の重要な課題の一つである。
6. 入手資料 ①各センターの概要（職員数、学生数、施設、等）、②地域事務所の業務規定、③本部宛て月次報告書（2006年2月）、

別添 2. 現地報告資料

*The Second Preliminary Survey for the Development of VTC Training Program in the Hashemite Kingdom of Jordan*

*- 2<sup>nd</sup> Interim Report -*

Japan Development Services Co., Ltd.  
Tokyo, Japan

8<sup>th</sup> April, 2006

©Accenture Corporation 2003 All Rights Reserved

Table of contents

<input type="checkbox"/> The purpose of study	P.2
<input type="checkbox"/> The study schedule	P.4
<input type="checkbox"/> The challenges for model training centers	P.9
<input type="checkbox"/> The area of the cooperation and the difference of opinion	P.16
<input type="checkbox"/> The outline of the technical assistance	P.20
<input type="checkbox"/> Request to start the project	P.31
<input type="checkbox"/> Attachment(Output of Workshops )	P.34
<input type="checkbox"/> List of participants	P.55

## The purpose of study

### 1. Background of study

The Government of Jordan had made a request to JICA, through the Government of Japan, a Technical Cooperation Project on the "Development of Vocational Training Corporation (VTC) Training Program" in Jordan. The Contents of the request was (1) Upgrading Specialized Training Institute in Metal Industry (STIMI) and (2) Improvement of management capacity of Training Centers and Institutes under VTC.

JICA had conducted a survey in September 2005 to collect the information on legal and political background of STIMI upgrading. It was recognized that Jordanian government is preparing the occupational ladder system, which will open the path for STIMI to be upgraded. However, the schedule or the detailed qualifications for the new occupational ladder has not yet finalized.

The second Preliminary Survey on the Project is focused on the second component of the Project, which is the improvement of management capacity of VTC's Training Centers and Institutes.

### 2. The purpose of study

The main objective of this study is to evaluate the future technical cooperation to Jordan by JICA to support to reinforce management capacities of training centers in the Hashemite Kingdom of Jordan. A base-line survey in Training Centers and Institutes under Vocational Training Corporation will be conducted to identify the challenges in managing the training Programs. Some model Training Centers or Institutes for the Project activities will be decided through the base-line survey and discussions. Finally, the approaches in resolving the challenges with relevant stakeholders will be set up thorough this survey.

2

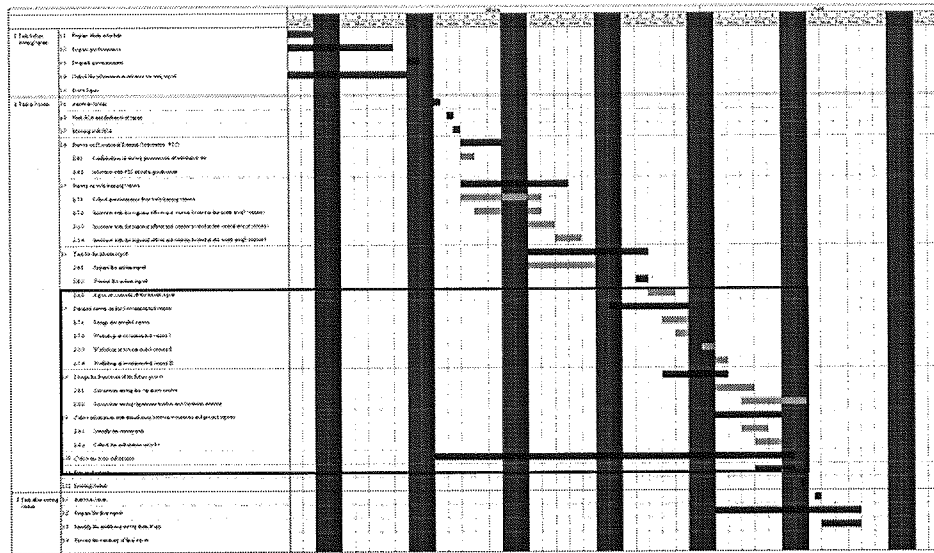
## Table of contents

<input type="checkbox"/> The purpose of study	P.2
<input type="checkbox"/> The study schedule	P.4
<input type="checkbox"/> The challenges for model training centers	P.9
<input type="checkbox"/> The area of the cooperation and the difference of opinion	P.16
<input type="checkbox"/> The outline of the technical assistance	P.20
<input type="checkbox"/> Request to start the project	P.31
<input type="checkbox"/> Attachment(Output of Workshops )	P.34
<input type="checkbox"/> List of participants	P.55

3

## The study schedule - Outline -

This study have been done accordingly and will be progressed as follows.



## The study schedule(1/3) - Detailed-

Date	Name of the organization	Contents of interview	Interviewee
3/14	Instructional Resource & Curriculum Development Center (IRCDC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entire process for designing the programmes</li> <li>The roles, obligations and rights of each related organizations</li> </ul>	• Eng. Nour Al-deen J. Nazer
3/14	Finance Department of VTC Headquarter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Process for planning the budget</li> <li>The roles of each related organizations</li> </ul>	• Eng. M. Naji. Azil, Director
3/15	Regional Office/North Region	<ul style="list-style-type: none"> <li>Process for designing programmes at the regional level</li> <li>Concrete activity in the process of both programme design and budget planning</li> </ul>	• Eng. Talal M. Radaidch, Director
3/15	Irbid Vocational Training Center for Girls	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoring and evaluation process for training programmes</li> <li>Process for the budget control</li> <li>Challenges and needs</li> </ul>	• Eng. Shawkat Ababneh, Director
3/16	Al Joum Vocational Training Center		• Eng. Ziad Omari
3/16	Jerash Vocational Training Center		• To be informed
3/18	Regional Office/Middle Region		• Mr. Eng. Abdel Kareem, Director
3/18	Sahab Vocational Training Center		• To be informed
3/18	Salt Vocational Training Center		• Eng. Radi B.Zeydat, Director
3/19	Marca Vocational Training Center (Female)		• To be informed
3/19	VTC Headquarter		• Criteria, outline of the project
3/19	Specialized Training Institute for Metal Industries (STIMI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoring and evaluation process for training programmes</li> <li>Process for the budget control</li> <li>Challenges and needs</li> </ul>	• Eng. Ibrahim Qattash, Director
3/20	Regional Office/South Region		• To be informed



### The study schedule(2/3) - Detailed-

Date	Name of the organization	Contents of interview	Interviewee
3/20	Tafelch Vocational Training Center	<ul style="list-style-type: none"> <li>Process for designing programmes at the regional level</li> <li>Concrete activity in the process of both programme design and budget planning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eng. Abdelsalam Khaleel Aqisi</li> </ul>
3/21	Aqaba Vocational Training Center	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoring and evaluation process for training programmes</li> <li>Process for the budget control</li> <li>Challenges and needs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eng. Ibrahim Moh. Karasneh</li> </ul>
3/22	Testing and Training Institute		<ul style="list-style-type: none"> <li>Eng. Najeh Ahmed, Manager</li> <li>Eng. Al Seidch, Institute Manager</li> </ul>
3/22	VTC Headquarter	<ul style="list-style-type: none"> <li>The idea of the project based on our survey</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eng. Yahga Saoud, Assistant General Director</li> <li>Eng. Mahmoud Abukhadra, Training Coordinator</li> </ul>
3/23	STIMI		<ul style="list-style-type: none"> <li>Eng. Ibrahim Qattash, Director</li> </ul>
3/23	JICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interim report to JICA Senior staff</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mr. Takeaki Sato, Resident Representative</li> <li>Mr. Naoyuki Ochiai, Deputy Resident Representative</li> <li>Mr. Shinichiro Nakahara, Project Formulation Advisor</li> </ul>
3/25	Residence	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prepare the material</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>
3/26	VTC Headquarter	<ul style="list-style-type: none"> <li>The idea of the project based on our survey</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eng. Yahga Saoud, Assistant General Director</li> <li>Eng. Mahmoud Abukhadra, Training Coordinator</li> <li>Mrs. Aida</li> </ul>
3/27	VTC Headquarter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interim report to VTC Acting General Director</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eng. Hesham Rawashdeh, Acting Director General</li> </ul>
3/28	Residence	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prepare the material</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>
3/29	Move to Aqaba	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>
3/30	Aqaba Vocational Training Center	<ul style="list-style-type: none"> <li>Workshop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Please see attached</li> </ul>
3/31	Residence	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prepare the material</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>

6

### The study schedule(3/3) - Detailed-

Date	Name of the organization	Contents of interview	Interviewee
4/1	Jarash Vocational Training Center	<ul style="list-style-type: none"> <li>Workshop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Please see attached</li> </ul>
4/2	Aqaba Vocational Training Center	<ul style="list-style-type: none"> <li>Workshop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Please see attached</li> </ul>
4/3	National Institute for Training	<ul style="list-style-type: none"> <li>Workshop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dr. Osama Jaradat</li> </ul>
4/4	VTC Headquarter	<ul style="list-style-type: none"> <li>The idea of the project based on our survey</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eng. Yahga Saoud, Assistant General Director</li> <li>Eng. Mahmoud Abukhadra, Training Coordinator</li> <li>Mrs. Aida</li> </ul>
4/5	National Human Resource Development Center		<ul style="list-style-type: none"> <li>Dr. Munther S. Kayyali, National Center for Human Resource Development</li> </ul>
4/6	Embassy of Japan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Final report to Embassy of Japan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mr. Matahiro Yamaguchi, Counsellor, Deputy Head of Mission</li> <li>Fumiko Nohara, Second Secretary and Economic Attache</li> </ul>
4/6	JICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Final report to JICA Senior staff</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mr. Takeaki Sato, Resident Representative</li> <li>Mr. Naoyuki Ochiai, Deputy Resident Representative</li> <li>Mr. Shinichiro Nakahara, Project Formulation Advisor</li> </ul>
4/7	Residence	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prepare the material</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>
4/8	VTC Headquarter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Final report to VTC Acting General Director</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eng. Hesham Rawashdeh, Acting Director General</li> </ul>

7

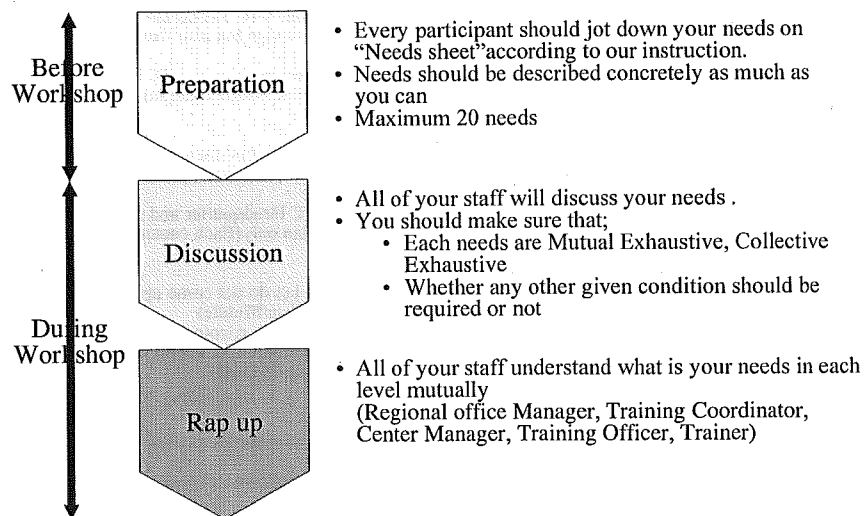
## Table of contents

❑ The purpose of study	P.2
❑ The study schedule	P.4
❑ The challenges for model training centers	P.9
❑ The area of the cooperation and the difference of opinion	P:16
❑ The outline of the technical assistance	P.20
❑ Request to start the project	P.31
❑ Attachment(Output of Workshops )	P.34
❑ List of participants	P.55

8

## Procedure of the workshop

The workshop at each model center had been processed according to the following procedure.

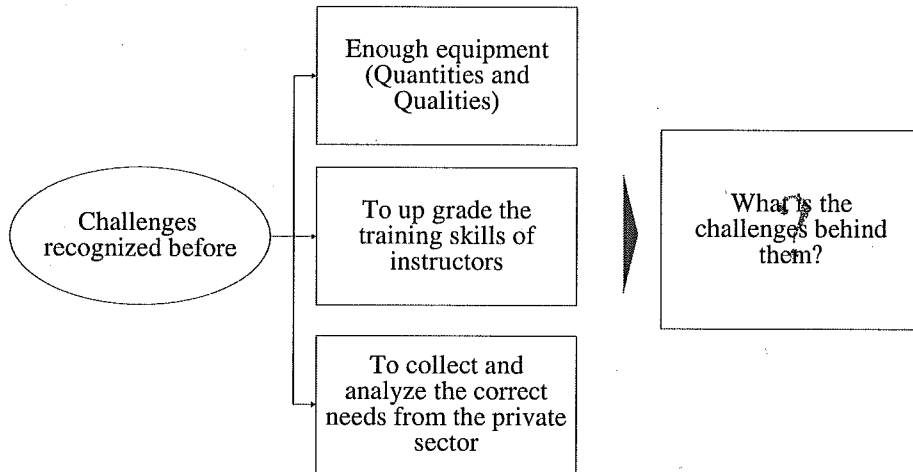


9

## The challenges for training center(1/2)

Re-Notice

Every center is facing three major challenges as follows, but the most important thing is to identify the real challenges behind them.



10

## The challenges for training center(2/2)

Re-Notice

<p>Reinforce the authority of the center manager</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Need the independence from VTC Headquarter not only in the field of programme design but also financial activity(Irbid)</li> <li>• Need more simple and direct process to VTC Head quarter to implement the new programme(Aqaba)</li> </ul>
<p>Concrete strategy at center level</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establish the center network to find their challenges and to settle them by centers themselves(Regional Office/Middle)</li> <li>• Strategy coming from VTC Headquarter and prepare the simple annual, monthly plan only(Each center)</li> </ul>
<p>Human Resource Management system based on the performance</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Need motivate instructors but do not come up with the good idea... (Regional Office/Middle)</li> <li>• Most important thing in order to encourage the staff is not to order them and to let them to think deeply and come up with the idea by themselves. (STIMI)</li> </ul>
<p>Expansion of the role and responsibility of the trainer</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Every employee visit and monitor the private company(Irbid, Jarash, etc) ⇒ It is good enough but the purpose of visits looks quite same...</li> </ul>

11

### The detailed challenges for training center (1/3) - Aqaba -

At Aqaba, about 1/3 of challenges are connected with the authority. On the other hand, no challenges had been submitted in the field of the strategy and needs analysis. In addition, the challenges are focused on incentives for the staff in the field of Human Resource System.

Challenges	Detailed description of the challenges
Reinforce the authority of the center	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Update the current exhausting reporting systems and reallocate the part of function to the center.</li> <li>• Delegate more authority to the center and trainers in accordance with the realistic local market needs and demands.</li> </ul>
Concrete strategy at center level	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>
Human Resource Management system	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Create motivation schemes and plans to improve team spirit and staff productivity at the center.</li> </ul>
To up grade the training skills of instructors	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestablish new training courses corresponding to the market needs to ensure future employments.</li> <li>• Need diversified training programmes such as IT, languages, communication skills, reporting and evaluation and so on.</li> <li>• Send staff on overseas and on global companies.</li> </ul>
To collect and analyze the correct needs from the private sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>

12

### The detailed challenges for training center (2/3) - Jerash -

At Jerash, the situation looks similar to Aqaba. But they want to have the authority with regard to the personnel affairs such as placement, transfer of trainers. In addition, they need the training programme to design the training programme by themselves.

Challenges	Detailed description of the challenges
Reinforce the authority of the center	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Be more flexible in time allocation and curriculum of programs.</li> <li>• Reduce paperwork and exhausting routine.</li> <li>• Technical coordinators should have the authority to personnel affairs of trainers (Recruitment, placement transfer of the trainers).</li> </ul>
Concrete strategy at center level	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>
Human Resource Management system	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Find and create recreational incentives.</li> </ul>
To up grade the training skills of instructors	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Practical training programs for trainers such as: <ul style="list-style-type: none"> <li>• New methods of welding and metal fabrication.</li> <li>• Computing systems.</li> </ul> </li> <li>• Training for the designing the programme such as: <ul style="list-style-type: none"> <li>• How to design a new program.</li> <li>• How to define the specification of the equipment.</li> </ul> </li> </ul>
To collect and analyze the correct needs from the private sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>

13

### The detailed challenges for training center (3/3) - TTI -

At TTI, we can find different tendency because only middle region had the opinion that they had to apply more effective human management system based on the performance.

Challenges	Detailed description of the challenges
Reinforce the authority of the center	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Set up adequate criteria for selection of trainers and trainees.</li> <li>• Have authority to centers to include finance and management.</li> <li>• Improve and shorten the process of new program design.</li> </ul>
Concrete strategy at center level	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>
Human Resource Management system	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apply the evaluation systems based on the performance in order to become more effective organizations.</li> <li>• Improve motivation by setting up overseas training programs.</li> </ul>
To up grade the training skills of instructors	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Improve and encourage team building.</li> <li>• Set up adequate training programs related to new equipments, safety, overseas training for new technologies and computing skills.</li> <li>• Set up new programs for trainers to upgrade knowledge and skills of PC.</li> </ul>
To collect and analyze the correct needs from the private sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>

14

### Table of contents

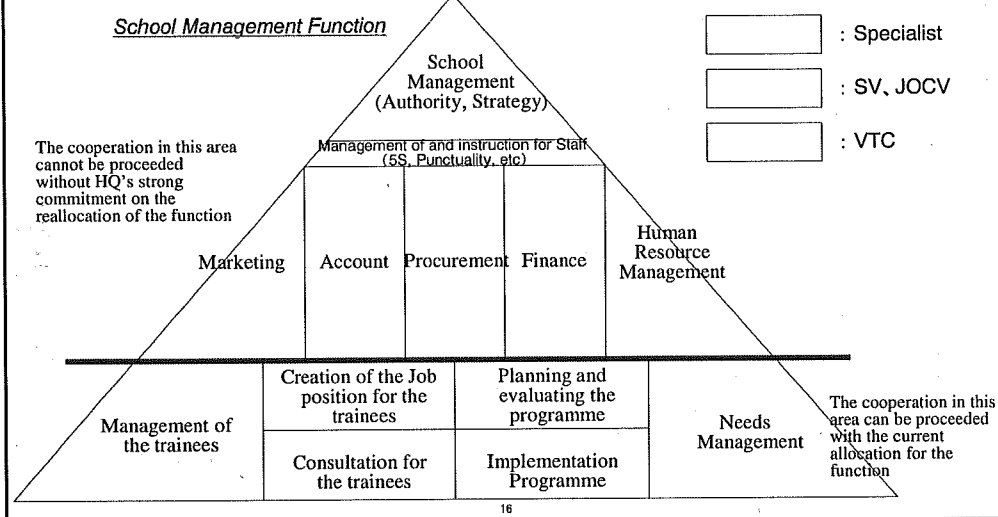
<input type="checkbox"/> The purpose of study	P.2
<input type="checkbox"/> The study schedule	P.4
<input type="checkbox"/> The challenges for model training centers	P.9
<input type="checkbox"/> The area of the cooperation and the difference of opinion	P.16
<input type="checkbox"/> The outline of the technical assistance	P.20
<input type="checkbox"/> Request to start the project	P.31
<input type="checkbox"/> Attachment(Output of Workshops )	P.34
<input type="checkbox"/> List of participants	P.55

15

## The School Management Function to be reinforced

Illustrative

We could confirm that the function to be reinforced under the cooperation are yellow part as per below picture through a quick and dirty survey and works shops at three model centers. In addition, the other functions will be reinforced under the activities by SV, JOCV and VTC.



## The difference of opinion between HQ and centers(1/2)

Opinions of centers look quite similar to that of H.Q., but with regard to the reason why you need assistance at three model centers, the opinion of regional organization clashes with that of H.Q.. Therefore HQ and centers should have mutual understanding on this matter.

### View point

### Current situation on centers from the view point on the left

Recognition on the decentralization

It is difficult for Centers to have a concrete image of their future vision because the contents of the decentralization is not clear at this moment. In addition, the reality of the decentralization is not clear, too.

Accountability after the reform

Centers recognize that they need the authority to manage the center much better, but they do not understand the accountability for HQ as well as the trainees and the private sector after the reforming in case of shortage of the trainees for the new programme, shortage of the graduates in quality and quantity, etc

Requirement for the Human Resource System

- Centers do not understand well the human resource management system based on the performance except for the middle region. In the first place, incentives for the staff must be implemented before implementation of human resource management system based on the performance.
- Centers prefer to the new system for the recruitment and placement of the staff to the human resource management system based on the performance

17

## The difference of opinion between HQ and centers(2/2)

Opinions of centers look quite similar to that of H.Q., but with regard to the reason why you need assistance at three model centers, the opinion of regional organization clashes with that of H.Q.. Therefore HQ and centers should have mutual understanding on this matter.

### View point

### Current situation on centers from the view point on the left

Current resource

Centers do not have enough human resource to evaluate the programme from the technical aspect. It seems difficult for you to develop the technical capability of the trainers same as that of the training coordinator in short period. On the other hand, it seems difficult for centers to employ more training officers, too.

Current situation on needs analysis

- With regard to the needs analysis by center, centers think that current process and output is quite appropriate, therefore there is no demand to upgrade the technical skill in this field.
- But we do not think so because:
  - Survey at center level is conducted against quite limited target and with strange process, therefore they cannot explain the reason why they select such survey targets and process.
  - The programme idea at center level is created based on the trainers' sense and it seems that there is no quantitative ground.

The reason for IT introduction

- Every model center needs to have IT, but any center cannot make a logical explanation for the reason why IT is necessary for them. Centers must think carefully and logically the reason why they need IT.
- It is very dangerous for them to demand for IT without much thought because it does not make any sense unless they can use IT with correct purpose and process. At this moment, centers do not have a concrete and correct purpose for IT introduction.

18

## Table of contents

<input type="checkbox"/> The purpose of study	P.2
<input type="checkbox"/> The study schedule	P.4
<input type="checkbox"/> The challenges for model training centers	P.9
<input type="checkbox"/> The area of the cooperation and the difference of opinion	P.16
<input type="checkbox"/> The outline of the technical assistance	P.20
<input type="checkbox"/> Request to start the project	P.31
<input type="checkbox"/> Attachment(Output of Workshops )	P.34
<input type="checkbox"/> List of participants	P.55

19

Required specialists and relation between specialists and challenges <span style="float: right;">Illustrative</span>					
Taking the results of the workshops into consideration, we have five(5) specialists and challenges tackled by each specialist as follows					
Required Specialists					
	General Management and Human Resource Management (1)	Programme Design at H.Q. (1)	Center Monitoring (1)	Programme Design at centers (1)	Database (1)
To up grade the training skills of instructors	—	△	△	△	△
To collect and analyze the correct needs from the private sector	△	○	○	◎	◎
Concrete strategy at center level	◎	△	○	○	△
Reinforce the authority of the manager of R.O.	◎	◎	◎	○	△
Reinforce the authority of the center	◎	◎	○	○	△
Establish the Human Resource Management system at center level	◎	—	—	—	◎
Enough equipment (Quantities and Qualities)	—	—	—	—	—
◎ Strong relation    ○ Medium relation    △ Not strong relation    — Negligation					

Counterparts by Specialization (Challenges) <span style="float: right;">Illustrative</span>				
Under the condition described on the previous page, Counterparts from VTC will be as follows.				
Specialists	Challenges	H.Q.	R.O.	Centers
General Management and Human Resource Management(1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reinforce the authority of the manager of R.O.</li> <li>Reinforce the authority of the center</li> <li>Concrete strategy at center level</li> <li>Establish the Human Resource Management system at center level</li> </ul>	Eng.Mahamoud Abukhadra	R.O. Manager	Center Manger
Programme Design at H.Q. (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reinforce the authority of the manager of R.O.</li> <li>Reinforce the authority of the center</li> <li>To collect and analyze the correct needs from the private sector</li> </ul>	Eng. Nour Al-deen J. Nazer	Technical Coordinators	Technical Officer
Center Monitoring (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reinforce the authority of the manager of R.O.</li> <li>Reinforce the authority of the center</li> <li>Concrete strategy at center level</li> <li>To collect and analyze the correct needs from the private sector</li> </ul>	Eng.Mahamoud Abukhadra	R.O. Manager (Technical Coordinators)	Center Manger
Programme Design at centers (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reinforce the authority of the manager of R.O.</li> <li>Reinforce the authority of the center</li> <li>Concrete strategy at center level</li> <li>To collect and analyze the correct needs from the private sector</li> </ul>	Staffs of IRCDC	Technical Coordinators	Technical Officer (Trainers)
Database (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>To collect and analyze the correct needs from the private sector</li> <li>Establish the Human Resource Management system at center level</li> </ul>	Staffs for database management	Staffs for database management	Staffs for database management



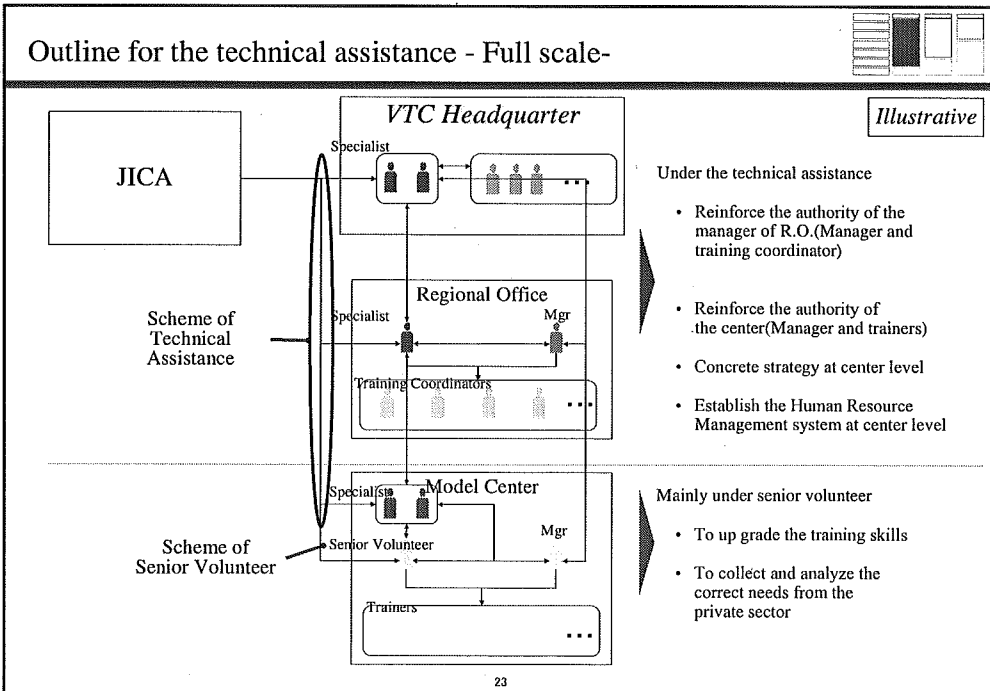
## Options of the assistance

On the other hand, taking the differences of the recognition on the current condition between H.Q. and regional organizations including centers into consideration, we must have three options.

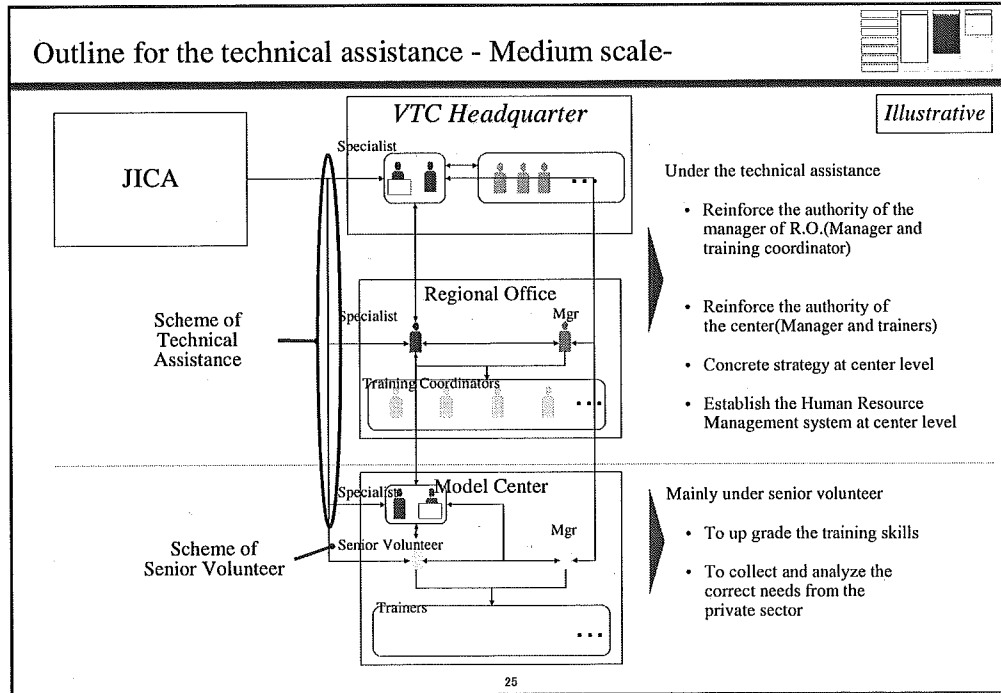
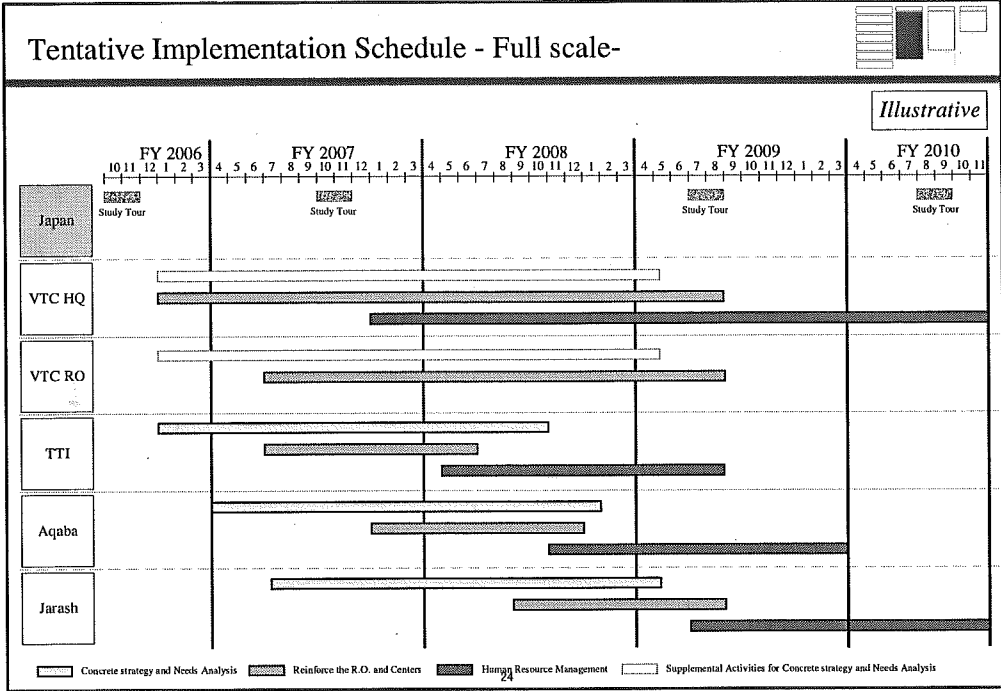
Challenges(≒ Output)	Full scale	Medium scale	Limited scale
To up grade the training skills of instructors	SV, JOCV	SV, JOCV	SV, JOCV
To collect and analyze the correct needs from the private sector	Technical Assistance	Technical Assistance	Technical Assistance
Concrete strategy at center level			N/A
Reinforce the authority of the manager of R.O.			
Reinforce the authority of the center	N/A	N/A	
Establish the Human Resource Management system at center level	N/A	N/A	N/A
Enough equipment (Quantities and Qualities)	N/A	N/A	N/A

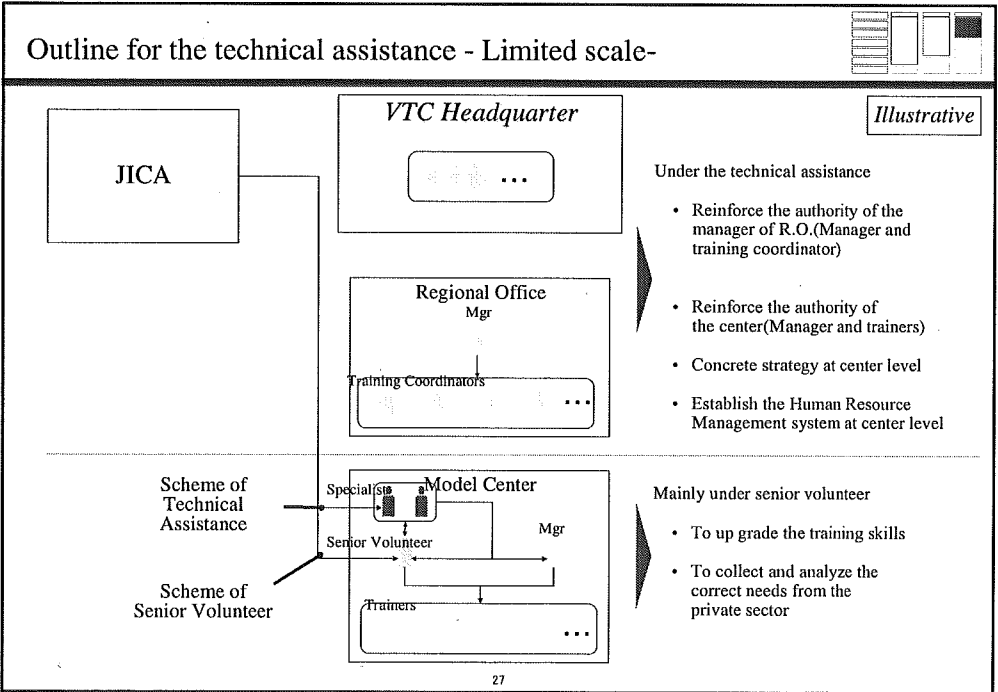
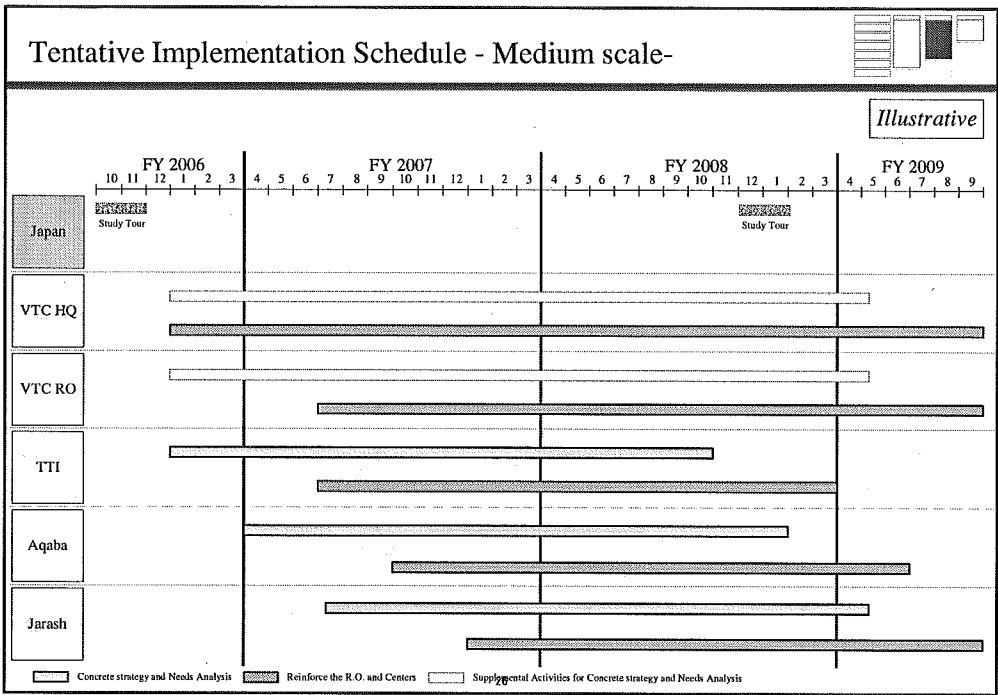
22

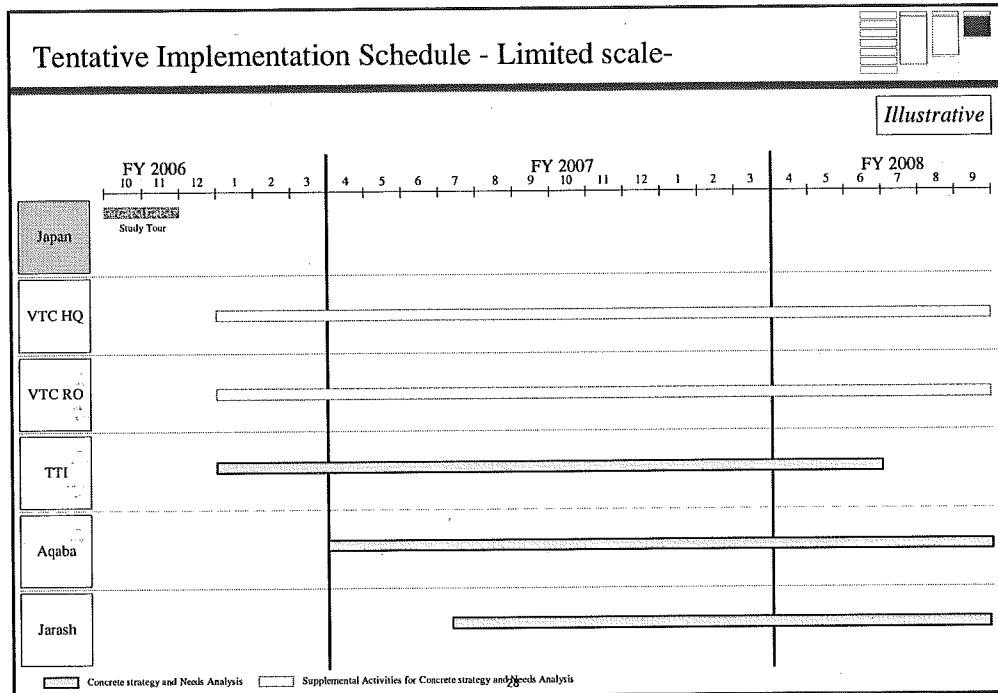
## Outline for the technical assistance - Full scale-



23







### Comparison among 3 options

Taking the following criteria into consideration, we recommend Medium scale project.

Criteria	Full scale	Medium scale	Limited scale
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Challenges (Output)</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• To collect and analyze the correct needs from the private sector</li> <li>• Concrete strategy at center level</li> <li>• Reinforce the authority of the center</li> <li>• Reinforce the authority of the manager of R.O.</li> <li>• Establish the Human Resource Management system</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• To collect and analyze the correct needs from the private sector</li> <li>• Concrete strategy at center level</li> <li>• Reinforce the authority of the center</li> <li>• Reinforce the authority of the manager of R.O.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• To collect and analyze the correct needs from the private sector</li> <li>• Concrete strategy at center level</li> </ul>
Counterpart	H.Q., R.Os., Centers	H.Q., R.Os., Centers	Centers
Main Location	H.Q. and Centers	H.Q. and Centers	Centers
Number of Specialists*1	5 persons	5 persons*2	2 persons
Duration	4 years	3 years	2 years

\*1: With regard to the R.O. reinforcement and establishment (the Database, 1 person each should be dispatched for all organizations)  
 \*2: Job description for 2 Specialist (General Management and Database) should be deducted because H.R. Management will be out of scope

29

## Table of contents

<input type="checkbox"/> The purpose of study	P.2
<input type="checkbox"/> The study schedule	P.4
<input type="checkbox"/> The challenges for model training centers	P.9
<input type="checkbox"/> The area of the cooperation and the difference of opinion	P.16
<input type="checkbox"/> The outline of the technical assistance	P.20
<input type="checkbox"/> Request to start the project	P.31
<input type="checkbox"/> Attachment(Output of Workshops )	P.34
<input type="checkbox"/> List of participants	P.55

30

## Request to start the project

H.Q. must have regional organizations including model centers understood the reason for the technical assistance. In particular, H.Q. must do the followings by the end of June.

### Limited scale

- Must let centers understood the followings:
  - With regard to needs analysis, the current procedure and output by centers must be upgraded.
  - Center must think carefully and logically the reason why they need IT. Do not request IT easily.
  - With regard to the strategy, the current procedure and output by centers must be upgraded.

### Medium scale

- Official commitment on the decentralization from all relations.
- Any necessary revision of the Law, but these three centers are pilot.
- Information provision for the affiliated organizations about the basic concept for the decentralization.  
(In particular, H.Q. have the affiliated organizations understood the accountability for stakeholders)

### Full scale

- Official commitment on the introduction of the new human resource management system from all relations
- Any necessary revision of the Law, but these three centers are pilot.
- Information provision for the affiliated organizations about the new human resource management system based on the performance

31

## Last Message

The purpose of this project is to establish the management system for the vocational training organization such as:

1. How the center principal manage their centers
2. How the regional offices manage the centers under his control
3. How the VTC H.Q. manage the regional offices as well as centers

The three model centers are pilot PJ for VTC to achieve the above purpose. VTC will have the image of their future concrete structure and function through this pilot PJ and after the project, VTC will proceed the next step for the decentralization.

32

## Table of contents

<input type="checkbox"/> The purpose of study	P.2
<input type="checkbox"/> The study schedule	P.4
<input type="checkbox"/> The challenges for model training centers	P.9
<input type="checkbox"/> The area of the cooperation and the difference of opinion	P.16
<input type="checkbox"/> The outline of the technical assistance	P.20
<input type="checkbox"/> Request to start the project	P.31
<input type="checkbox"/> Attachment(Output of Workshops )	
<input type="checkbox"/> Aqaba Vocational Training Center	P.34
<input type="checkbox"/> Jerash Vocational Training Center	P.44
<input type="checkbox"/> Testing and Training Institute	P.52
<input type="checkbox"/> List of participants	P.55

33

## Results of Aqaba Vocational Training Centers (1/2)

### 【Challenges and Needs】

Authority	Human Resource	Training of Trainers	New Programme	Equipments
Delegate more authority to the center and trainers to design new programmes in accordance the realistic local market needs and demands	Send staff on overseas training programmes in general and at other companies in particular such as Toyota and others	Upgrading and development of staff through short term training courses	Open new training programmes in vehicle maintenance in the new electronic fields	New computer CISC/PC/Workshop
Build up the center's own capacity by introducing new automation systems in accordance to data extracted from research and studies of training needs	Create motivation schemes and plans improve team spirit at the center and improve staff productivity at the center	Introduce advanced and diverse training programmes for trainers in the following fields: Information technology, Languages, Communication skills and reporting and presentation	Open new training programmes in the field of construction	Modern, electronic and computerized vehicle testing equipments
Upgrade the current existing reporting systems and redistribute some reporting functions to other staff members of the center	Provide trainers with new and diversified teaching tools and instruments	Upgrade trainers to use modern and cutting edge technologies and instruments	Develop and serve new programmes in plant maintenance to include vehicles and other constructions	New car modules for maintenance training
Delegate more authority to the center and trainers to design new programmes in accordance the realistic local market needs and demands	Upgrade the center's facilities with new and cutting edge technologies	Establish and set up new training programmes in accordance to market needs to ensure future employability	New programmes in web design	Computing equipments and systems for all training workshops
Develop new evaluation projects for trainers and involve the trainers in the evaluation process so as that the efforts are realistic and can produce ideas in accordance to the local market	Develop and upgrade teaching and multichannel levels of trainers	Training on test surveys and data collection	New programmes in management of databases Oracle and others	Facilitate the existing test workshop and reequip it with new instruments and equipments
Raise awareness of the local community towards the importance of training programmes in the tourism sector	Open opportunities for local private sector to use the center's facilities	Upgrade the trainers qualifications within their field of expertise in accordance to needed technologies and knowledge in the local market	New programmes in management of databases Oracle and others	
Modernization of the training process	Cooperation with the private sector in setting up training programmes	Revise academic skills of trainers and staff to follow up graduates and evaluate their performance in the field and market	New training programmes in programming languages	
Delegate higher authority to the center in the purchasing and procurement processes	Coordination and cooperation with international certification authorities in the field of Information Technology	Conductible on short term training courses	New training programmes in welding tests and their instruments	

34

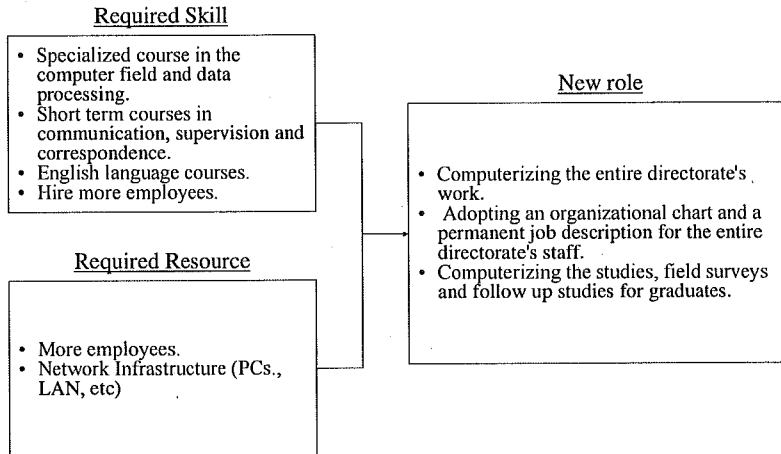
## Results of Aqaba Vocational Training Centers (2/2)

### 【Challenges and Needs】

Authority	Human Resource	Training of Trainers	New Programme	Equipments
Activate regulations and rules to ensure that trainees are better protected and not abused in the field		training needs in defining and design of training programmes	New programmes in interactive designs	
Delegate more authority to trainers to evaluate train programmes in accordance to local markets real needs and demands		training on new technologies of documentations and databases	New training programmes in the tourism industry	
Automation of examination process			Design new information technology training programmes with clear and unified objectives	
Reevaluation of admitting regulations of new trainees				
Develop and update the research and field studies vehicles in relation to local market needs and upgrade qualification of staff in this field				
Set up real Partnership with international car companies such as Toyota and Mercedes so that Aqaba VTC acquires cutting edge car maintenance technologies and introduce training programmes of these companies to the center and give franchise for these companies to run maintenance shops at the center				
Delegate more authorities to trainers to be flexible in changing the training programmes according to market needs				
Evaluate supervision, execution and follow up processes				
Market the training programmes in the local market to improve local skills and knowledge				
Market the training programmes to attract wide spectrum of trainees				

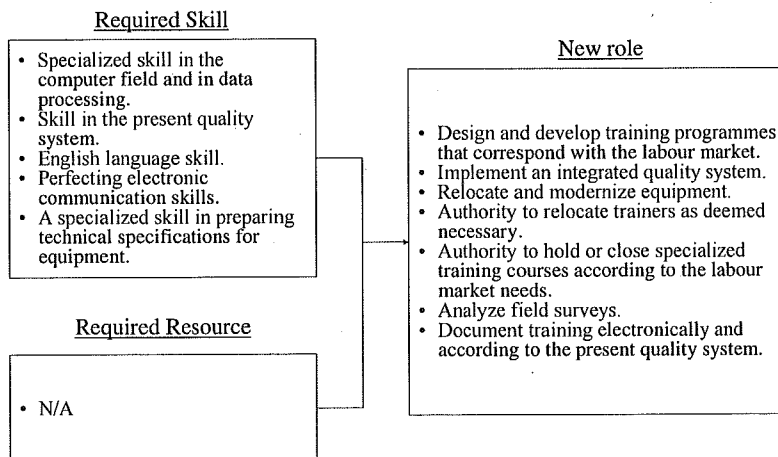
35

The future vision of the Regional Office (1/2) - Manager -



38

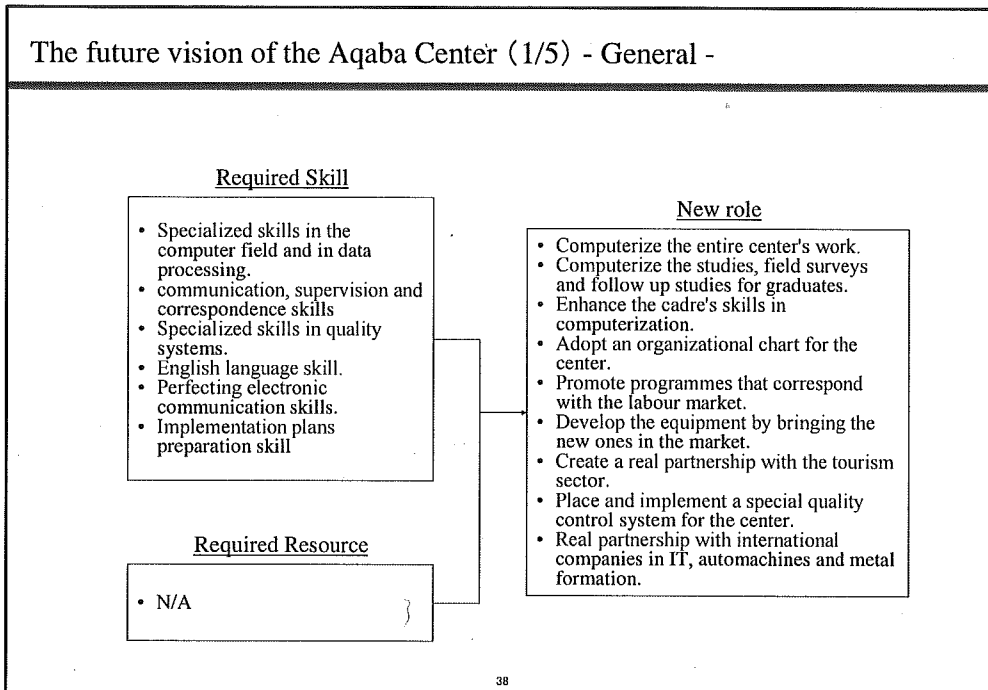
The future vision of the Regional Office (2/2) - Training Coordinator -



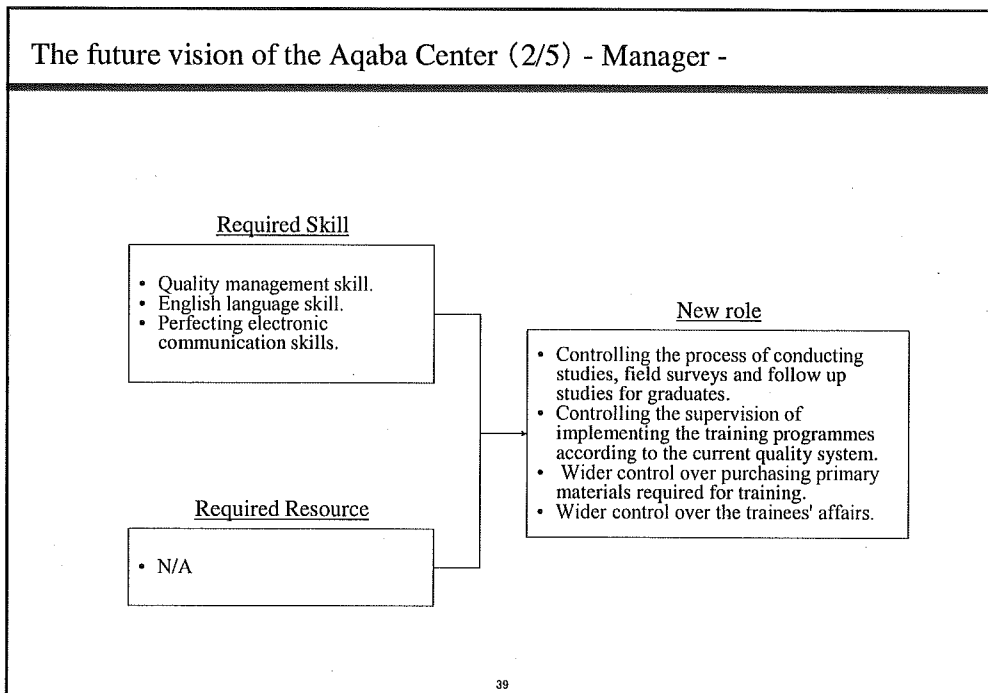
37



The future vision of the Aqaba Center (1/5) - General -



The future vision of the Aqaba Center (2/5) - Manager -



### The future vision of the Aqaba Center (3/5) - Training Officer -

#### Required Skill

- Specialized skill in the computer field and in data processing.
- Quality management skill.
- English language skill.
- Perfecting electronic communication skills.
- communication, supervision and correspondence skill

#### Required Resource

- N/A

#### New role

- Enhance the training officers' skills in computerization.
- Analyze field surveys.
- Document training electronically and according to the present quality system.
- Supervise training according to the present quality system.

40

### The future vision of the Aqaba Center (4/5) - Trainers -

#### Required Skill

- Specialized skill in the computer field and in data processing.
- Quality management system.
- A specialized skill in using the latest teaching methods.
- A specialized skill in preparing technical specifications for equipment.
- English language skill.
- Perfecting electronic communication skills.
- A specialized skill in using modern equipment.

#### Required Resource

- Described on page 42

#### New role

- Train according to the current quality system.
- Place technical specifications for equipment.
- Use the latest teaching methods in training.

41

## The future vision of the Aqaba Center (5/5) - Required Equipment -

Name of training courses	Required Equipment
Metal formation and for general mechanic maintenance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HYDRULIC PLATE BENDING ROLL; Capacity (2000*4) mm/ mild steel.</li> <li>• UNIVERSAL TESTING MACHINE (For: tensile; compression and bending test).</li> <li>• LEAK TESTING MACHINE</li> <li>• CNC LATHE</li> <li>• PLASMA WELDING MACHINE -4</li> </ul>
Light auto machine mechanics	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ultrasound injection tester &amp; cleaner petrol injectors.</li> <li>• Gasoline exhaust gas analyzer (CO, CO2, HC, O2).</li> <li>• Auto diagnosis scan tool: O.B.d/ 2/ opel.</li> </ul>
Information Technology	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROUTER</li> <li>• Switch</li> <li>• Servers</li> <li>• Lap top</li> <li>• CDs license (Cost About JD 5000)</li> </ul>

42

## Table of contents

❑ The purpose of study	P.2
❑ The study schedule	P.4
❑ The challenges for model training centers	P.9
❑ The area of the cooperation and the difference of opinion	P.16
❑ The outline of the technical assistance	P.20
❑ Request to start the project	P.31
❑ Attachment(Output of Workshops )	
❑ Aqaba Vocational Training Center	P.34
❑ Jerash Vocational Training Center	P.44
❑ Testing and Training Institute	P.52
❑ List of participants	P.55

43

## Results of Jerash Vocational Training Centers (1/2)

### 【Challenges】

Authority	Human Resource	Training of Trainers	New Programme	Equipments
Weak level of trainees	No adequate incentives for trainers and other staff of centers	Inadequate skills of trainers and coordinators in metal and aluminum fabrication, electricity control	Lack of programs in metal welding and fabrication	Lack of equipments for presentations and computing systems
Lack of awareness between trainees and their parents concerning the importance of vocational training	Low salaries for trainers and other VTC staff members	Lack of Knowledge of trainers and coordinators in preparing adequate specification for equipments and in designing new training programs	Lack of programs in electricity and high voltage control and alarm systems	Equipments are outdated and do not meet the market needs
Exhausting paperwork	Culture and motivation of trainers		Outdated training programs in the fields of electricity, welding and metal fabrication	
Lack of adequate performance review system	Instructors' lack of experience		Processes of approval and designing programs are not suitable	
Long working hours	Migration of expertise		Lack of curriculum	
Vocational centers are not included in the national educational system	No overseas training programs			
Centers do not recruit or transfer trainers	Occupational health and safety			
Trainers do not participate in decision making of centers	No recreational or professional privileges for trainers or staff			
Lengthy procedures				
Limited authorities				
Lack of Budget				
Lack of motivation for private sector to participate in the VTC program				

44

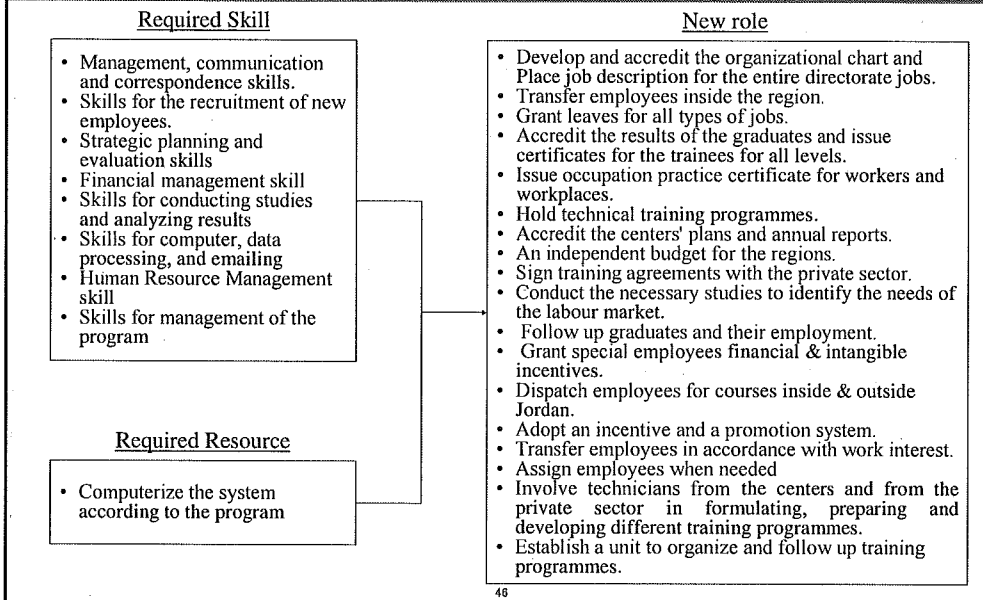
## Results of Jerash Vocational Training Centers (2/2)

### 【Needs】

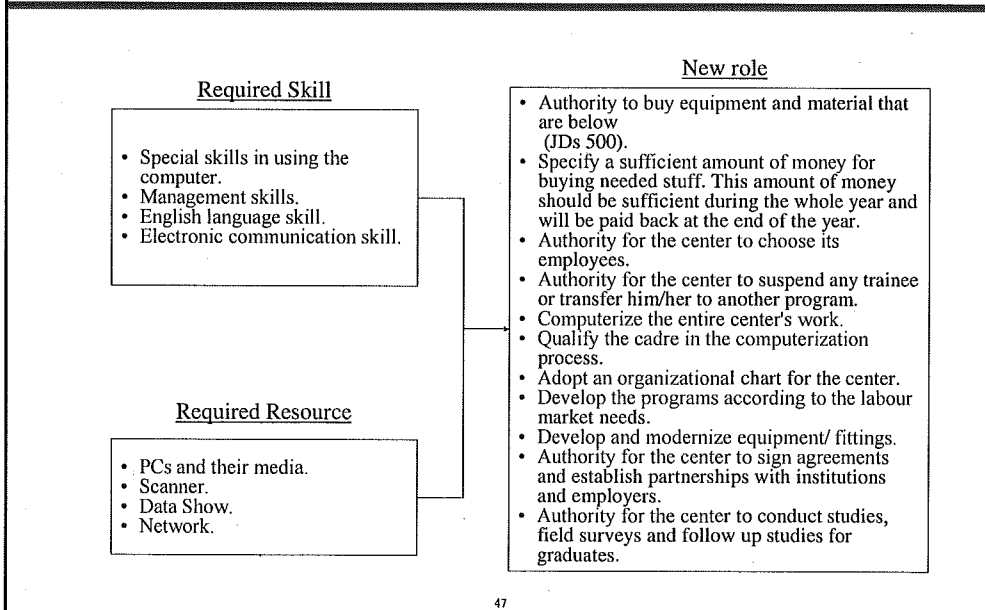
Authority	Human Resource	Training of Trainers	New Programme	Equipments
Incorporate technical coordinators in choosing instructors	Improve salaries to match experience and effort	Training programs on computing systems, engineering graphics and design	Flexibility in time allocation and curriculum of programs	Purchase of adequate presentation equipments
Incorporate technical coordinators in recruitment and transfer of trainers	Send trainers on overseas training courses according to their field of expertise and language skills	Training programs on occupational health and safety	Renew the design of all training programs to include aluminum fabrication and metal sheets lower than one millimeter and electrical control (industrial and building uses)	Installation of new computing systems wherever needed
Increase and delegate authorities in terms of finance, recruitment and administration	Find appropriate incentives to minimize occupational health and safety risks	Training programs on new methods of welding and metal and aluminum fabrication		Purchase of new equipments for new fields of electricity
Delegate authorities to centers to give financial and other incentives to staff	Find and create recreational incentives	Training programs on electricity control such as industrial and building uses		Purchase of new equipments for new fields of welding
Incorporate trainers in setting up solutions and programs to upgrade quality of trainees	Create or find independent recruitment systems	Training programs on preparation of specification of equipments		Purchase of new equipments for new fields of metal fabrication and aluminum
Raise awareness of trainees' parents and local communities concerning the importance of VT		Training programs on new program design		
Automation to reduce paperwork and exhausting routine		Upgrading foreign language skills		
Follow up of new Technologists and design programs to suit the market needs		Upgrading of trainers qualification		

45

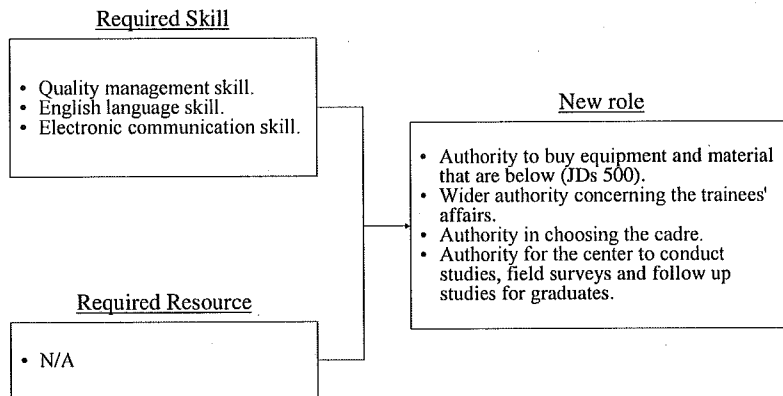
## The future vision of the Regional Office - General -



## The future vision of the Jerash Center (1/4) - General -

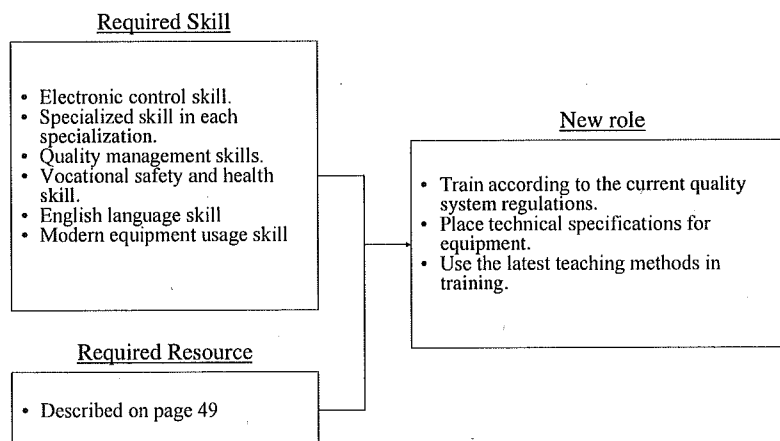


## The future vision of the Jerash Center (2/4) - Manager -



48

## The future vision of the Jerash Center (3/4) - Trainers -



49

The future vision of the Jerash Center (4/4) - Required Equipment -

Name of training courses

Required Equipment

General Electricity

- PCs and their media.
- Data Show.
- The equipment for future opening courses

Welding and Metal Formation

- PCs and their media.
- Data Show.
- Needed equipment for the previously mentioned courses.
- Plasma welding machine.
- Hydraulic sheet binding.
- Punch machine.
- Swaging and level machine
- Spot welding.
- Hand guillotine sheet cutter with plate.
- Hand grinding machine for sheet formulation.
- Oxyacetylene cutting machine.
- Electronic helmet welders with (9-13) darkening degree.
- Bench (6mm) machinists vise.
- Electric hand drill with high quality.
- Special press machine.

50

Table of contents

<input type="checkbox"/> The purpose of study	P.2
<input type="checkbox"/> The study schedule	P.4
<input type="checkbox"/> The challenges for model training centers	P.9
<input type="checkbox"/> The area of the cooperation and the difference of opinion	P.16
<input type="checkbox"/> The outline of the technical assistance	P.20
<input type="checkbox"/> Request to start the project	P.31
<input type="checkbox"/> Attachment(Output of Workshops )	
<input type="checkbox"/> Aqaba Vocational Training Center	P.34
<input type="checkbox"/> Jerash Vocational Training Center	P.44
<input type="checkbox"/> Testing and Training Institute	P.52
<input type="checkbox"/> List of participants	P.55

51

## Results of Testing and Training Institute (1/2)

### 【Challenges】

Authority	Human Resource	Training of Trainers	New Programme	Equipments
Trainees admission criteria inadequate	No adequate financial incentives for staff	Lack of adequate partnership with the private sector to train trainers and instructors on cutting edge technology and market needs	Most training programs are outdated	Majority of training equipments are outdated and need maintenance
Trainers control over trainees inadequate	No adequate allowances concerning occupational health and safety risks	Inadequate knowledge of advanced computing systems such as ICDL	Programs are not in accordance with market needs	Some equipments have low specification than needed
Centralized budget management and procurement	Lack of adequate performance review	Lack of financial resources for overseas training	Setting up new programs takes much time in preparation and approval due to lack of knowledge of trainers and instructors in that field	Lack and shortage of systematic maintenance of system of equipments
Inadequate trainers recruitment and its centralization	Weak knowledge and skills of some trainers, coordinators and other staff members	Weakness in some trainers' and instructors' skills		Need for equipments for administration and management staff for equipments
Lack of delegation of authority (center/ regional)	Low moral, motivation due to lack of appreciation and incentives for extra work out of staff terms of reference	Lack of exchange of overseas expertise		
Weak team spirit and contribution in decision making	Lack of incentives for trainers to actively participate in new program design	Inadequate training for new equipments in the field of technology as well as safety		
Lack of adequate partnership with private sector				
Risks of occupational health and safety				

52

## Results of Testing and Training Institute (2/2)

### 【Needs】

Authority	Human Resource	Training of Trainers	New Programme	Equipments
Set up adequate criteria for selection of trainers and trainees	Improve motivation by setting up overseas training programs	Improve and encourage team building	Set up new programs in accordance with market needs and new technologies	Improve appropriate equipments for training to include new technologies, needed specifications and systematic maintenance services
More delegation of authority to centers to include finance and management	Enhance staff allowances to include work out of TOR, overtime and occupational health and safety risks	Improve partnership with private sector to include training on new technology and equipments	Improve and shorten the process of new program design	Set up an electronic library
	Renew training programs and courses	Set up adequate training programs related to new equipments, safety, overseas training for new technologies and computing skills	Set up new programs to upgrade knowledge of trainers and instructors in computing skills and setting up new terms of references of programs	
	Improve evaluation systems to have more effective performance systems			

53



## Table of contents

<input type="checkbox"/> The purpose of study	P.2
<input type="checkbox"/> The study schedule	P.4
<input type="checkbox"/> The challenges for model training centers	P.9
<input type="checkbox"/> The area of the cooperation and the difference of opinion	P.16
<input type="checkbox"/> The outline of the technical assistance	P.20
<input type="checkbox"/> Request to start the project	P.31
<input type="checkbox"/> Attachment(Output of Workshops )	P.34
<input type="checkbox"/> List of participants	P.55

## List of Participants - Aqaba Vocational Training Center -

Name	Title	Organization
Mahamoud Abukhadra	Training Cordinator	VTC Headquarter
Murad Al-Kurdi	Regional Office Director	South Regional Office
Ali Al Badarin	Training Cordinator	South Regional Office
Imad Al Suqour	Training Cordinator	South Regional Office
Ibrahim Al Karasneh	Center Manager	Aqaba Vocational Training Center
Salem Awad	Trainer	Aqaba Vocational Training Center
Mohammad Al Sharif	Trainer	Aqaba Vocational Training Center
Reda Abdkhater	Trainer	Aqaba Vocational Training Center
Mohammad Al Aqrabawi	Trainer	Aqaba Vocational Training Center
Mohammad S. Naji	Trainer	Aqaba Vocational Training Center
Talal Fares Hamdan	Trainer	Aqaba Vocational Training Center
Adel Qatatsheh	Center Manager	Wadi Araba Vocational Training Center
Shinichiro Nakahara	Project Formulation Advisor	Japan International Cooperation Agency(JICA), Jordan Office
Adel Zureikat	Senior Project Officer	Japan International Cooperation Agency(JICA), Jordan Office
Adnan Budieri	Consultant	Integrated Management & Information Consultants Group
Masamichi Suzuki	Consultant	Japan Development Services

List of Participants - Jerash Vocational Training Center -

Name	Title	Organization
Mahamoud Abukhadra	Training Cordinator	VTC Headquarter
Talal Radaideh	Regional Office Director	North Regional Office
Abdelkarim Rawashdeh	Training Cordinator	North Regional Office
Mofied Al-Momai	Training Cordinator	North Regional Office
Abedal-rahman Zareer	Center Manager	Jerash Vocational Training Center
Okla Majed	Trainer	Jerash Vocational Training Center
Mohomd Abusalem	Trainer	Aqaba Vocational Training Center
Shawkat Ababnek	Center Manager	Irbid Vocational Training Center
Ziad Omari	Center Manager	Ajloun Vocational Training Center
Shinichiro Nakahara	Project Formulation Advisor	Japan International Cooperation Agency(JICA), Jordan Office
Adel Zureikat	Senior Project Officer	Japan International Cooperation Agency(JICA), Jordan Office
Adnan Budieri	Consultant	Integrated Management & Information Consultants Group
Masamichi Suzuki	Consultant	Japan Development Services

56

List of Participants - Testing and Training Institute -

Name	Title	Organization
Mahamoud Abukhadra	Training Cordinator	VTC Headquarter
Abdel Karim Abu Znemhu	Regional Office Director	Middle Regional Office
Mohammad Takatly	Training Cordinator	Middle Regional Office
Mahmoud Al-Disi	Training Cordinator	Middle Regional Office
Najeh Alseddeh	Institute Manager	Testing and Training Institute
Ghassan Bader	Training Officer	Testing and Training Institute
Fayez F. Hassouh	Trainer	Testing and Training Institute
Pbep Al Rahmman	Trainer	Testing and Training Institute
Shinichiro Nakahara	Project Formulation Advisor	Japan International Cooperation Agency(JICA), Jordan Office
Adel Zureikat	Senior Project Officer	Japan International Cooperation Agency(JICA), Jordan Office
Adnan Budieri	Consultant	Integrated Management & Information Consultants Group
Masamichi Suzuki	Consultant	Japan Development Services

57