

~ Short-term Assessment for MOM ~

# Findings and Recommendations on Management of VTCs and FTIs



**JICA Expert Team**  
**13 November, 2014**

# Outline of the Presentation

- 1. Objectives, expected outputs and methodology of the assessment**
- 2. Key findings of the assessment: good practices and challenges**
- 3. Key recommendations**
- 4. Proposal for MOM-JICA cooperation using JICA's new technical cooperation scheme for GCC Countries**

# **1. Objective, Expected Outputs and Methodology**

## **Objective:**

**Assess management of 3 selected VTCs/FTI, identify issues that require improvement and provide solutions for management including staff development**

## **Expected Outputs:**

- **Identify current issues and make practical recommendations to improve management of vocational training centers/institutes**
- **Design an MOM-JICA program/project to follow up on some of the key recommendations**
- **Submit a report on the above-mentioned outputs based on the discussion with MOM**

## **Duration:**

**31 October- 13 November 2014 (10 working days)**

## **Targets (selected by MOM):**

**Saham VTC, Salalah FTI, Seeb VTC**

## **Methodology:**

- 1. Document review**
- 2. Questionnaires to the 3 target VTCs/FTI**
- 3. Semi-structured interviews with MOM-VT and staff at VTCs/FTI, including the administration, heads of sections/departments and instructors/trainers**
- 4. Site visits to the workshops and classrooms**

# Limitations of the Short-term Assessment

1. **Small sample size (e.g. # of VTCs and FTIs targeted, # of interviewees excluding trainees)**
2. **Lack of hard data to understand the overall status of VTCs (e.g. # of graduates, drop-out rates, employment rates, etc.)**
3. **Unaccessibility of MOM's policy papers to understand the overall direction**



## 2. Key Findings of the Assessment: Good Practices and Challenges



# Good Practices

- Good safety management at workshops
- Promotion of women's participation in non-traditional training courses
- Advanced equipment for fisheries training
- Good working relationships among staff at all levels
- Development of original training equipment
- Increased motivation among some trainees as a result of the diploma program



# Key Challenges

## 1. Designing and Planning the Training

- a) Limited system for strategic planning
- b) Inconsistent practices in ensuring the quality of instructors/teachers

## 2. Implementation of the Training

- a) Insufficient allocation of time for instructors/teachers for training preparations and post-training assessment
- b) Limited duration for on-the-job training to assess the performance of the trainees
- c) Lack of common guidelines on safety and health management during training
- d) Less focus on specializations as a result of the new foundation system



### **3. Evaluation of the Training**

- a) Insufficient systematic and objective evaluation of training across all VTCs/FTIs
- b) Insufficient systematic follow-up on the evaluation results for improvement of the training programs
- c) Little analysis, follow-up and sharing with MOM on the feedback from the private sector

### **4. Training Needs**

- a) Insufficient assessment of training needs by VTCs/FTIs
- b) Limited relevance of curricula

## **5. Employment Promotion**

- a) Insufficient staff for guidance and counseling
- b) Limited authority and responsibility of VTCs/FTIs for employment promotion
- c) Insufficient system to maintain and retain employment of graduates

## **6. Operational Management**

- a) Slow decision-making process (e.g. budget, staff recruitment)
- b) Staff shortage (e.g. English, counseling, etc.)
- c) Increased difficulty in retention of experienced instructors/teachers
- d) Miss-matching of staff appointment
- e) Lack of social awareness on the importance of vocational training, programs offered by VTCs/FTIs and the introduction of new diploma system

## 3. Key Recommendations

### 1. Designing/ planning the training

- Establish a centralized system at MOM/DG-VT to facilitate info dissemination among VTCs/FTIs on all specializations
- Establish a TOT committee at each VTC/FTI
- Establish a TOT center in Seeb as a centralized TOT system

### 2. Implemen- tation of the training

- Conduct training on self-management and safety and health management for VTC/FTI staff
- Increase the duration of on-the-job training when the companies are cooperative

### 3. Evaluation of the training

- Develop an evaluation system for quality assurance

### 4. Training needs

- Improve the existing mechanism to feed the training needs from VTCs/FTIs to MOM's Curriculum Development Committee

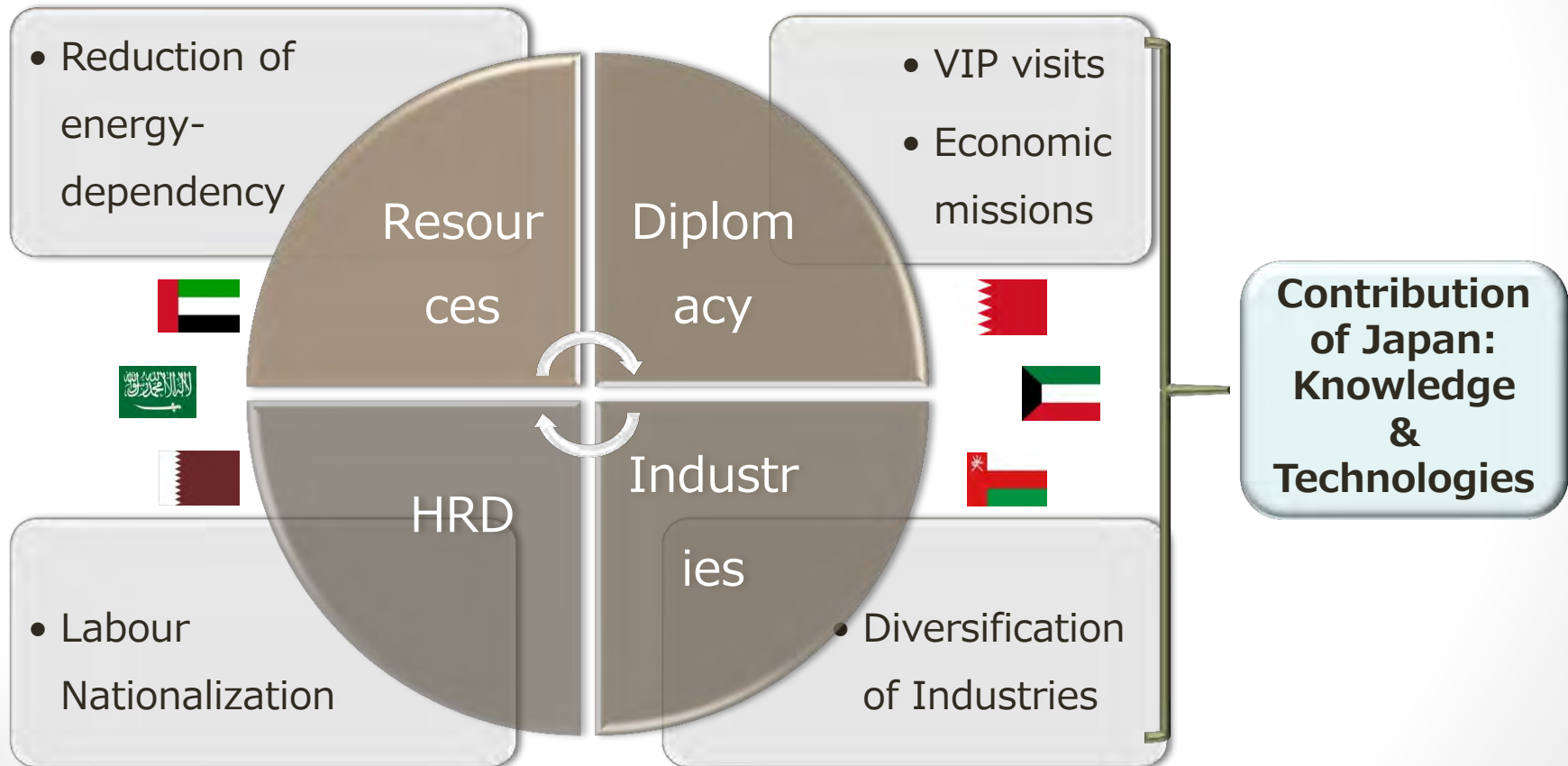
### 5. Employment promotion

- Appoint a focal person at each VTC/FTI to coordinate with local companies and share vacancy information with trainees
- Increase the number of career counselors at each VTC/FTI

### 6. Operational management

- Organize "Open Campus" as part of public relations activities
- Develop website for each VTC/FTI
- Collect gender-disaggregated data to understand the different impacts on female/male trainees

# 4. Proposal for MOM-JICA Cooperation Using JICA's New Technical Cooperation Scheme for GCC Countries



# Overview of the New Technical Cooperation Scheme



# JICA's Strengths

## JICA as a G-G partner

- Impartial suggestions & advice
- Further strengthening of Oman-Japan bilateral relations

## JICA as an agent of Japan's experience

- Provision of technical expertise with comparative advantage
- Understanding the local context

## Capacity Development

- Institutional strengthening
- Knowledge-transfer

# **Proposed MOM-JICA Program**

## **Objective:**

**Enhance the quality of vocational training through improvement of overall management of VTCs/FTIs, particularly staff development**

## **Suggested technical assistance using the new Technical Assistance scheme:**

- 1. Dispatching a long-term Expert**
- 2. Dispatching short-term Experts**
- 3. Training Programs in Japan and third countries**

## **1. Dispatching a long-term Expert (Project Manager)**

- **Management of MOM's vocational training program including curriculum improvement, staff development and governance**
- **Knowledge transfer to MOM staff on management of vocational training**

## **2. Dispatching short-term Experts**












- **Provision of training on 5S/KAIZEN, safety and health management and specialized areas including ICT, electronics and mechatronics for instructors/teachers**
- **Improvement of the existing curriculum**
- **Establish effective systems including TOT and evaluation**

## **3. Training Programs in Japan and Third Countries**

- **Tailor-made training programs in Japan including management, administration and specialized areas such as electronics, automobiles, etc.**
- **Tailor-made training programs in third countries with good practices on vocational training including Saudi Arabia and Malaysia**



# Overall Timeframe of the Proposed Program

	2015		2016		2017		Remarks
1. Long-term Expert							3 years
2. Short-term Expert							Approx. 4 weeks each time, 2-3 times a year
3. Training Programs							3-4 weeks each time, 4 times in 3 years

オマーン国

職業訓練センター及び水産訓練センターの  
運営管理における課題並びに提言  
2014年10月31日－11月13日

最終報告書（案）

独立行政法人国際協力機構

「湾岸諸国との連携強化に向けた情報収集・確認調査」調査団

2014年11月

職業訓練センター及び水産訓練センターの運営における課題並びに提言  
最終報告書（案） 2014年10月31日－11月13日

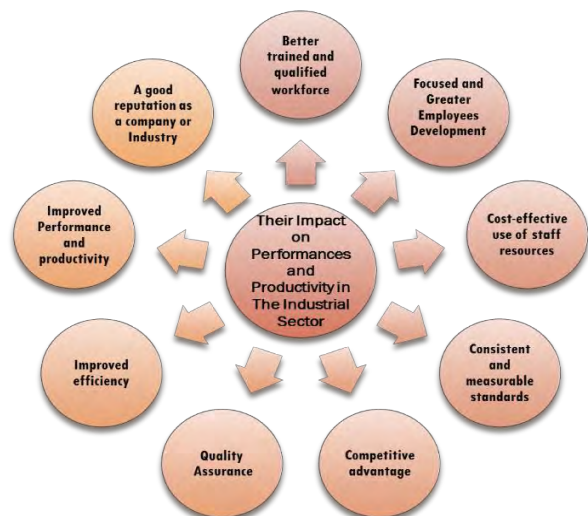
提言の要約	3
略語集	4
1. 背景	5
2. 調査概要	6
2.1. 目的	6
2.2. 調査方針	6
2.3. 期待される成果	6
2.4. 調査方法	7
2.5. 短期評価の制約	13
2.6. 調査期間の概要	14
3. 職業訓練センター及び水産訓練センターの課題	16
3.1. 共通及び個別の課題の導出、並びに、想像される原因	16
3.2. 質問紙調査回答及びインタビュー回答の統合からの課題の評価及び分析	19
3.3. 課題の集約	27
3.4. 課題への優先順位の付与	29
3.5. 好事例	31
4. 提言	34
4.1. 提言並びに根拠	34
別添資料 職業訓練センター及び水産訓練センターの質問回答記録	39

## 提言要約

調査結果により、短期専門家は以下の 6 つの提言を行った。これらの提言はオマーン国の職業訓練センター及び水産訓練センターでの職員の能力開発及び職業訓練コースの提供も含めた運営管理を改善する重要な要素である。これら 6 つの提言が適切に連携し、オマーン国の戦略・計画とともに進行することで、職業訓練センター及び水産訓練センターの一層の改善へつながるものとなる。

No.	分類	提言
1	訓練の設計・計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職業訓練センター及び水産訓練センターの全課・全科による人材資源省職業訓練局への情報集中システムの開発</li> <li>・各職業訓練センター及び水産訓練センターでの職業訓練指導員育成検討委員会の設置</li> <li>・Seeb 職業訓練センター内への指導員育成の拠点施設の設置</li> </ul>
2	訓練の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職業訓練センター及び水産訓練センターの職員を対象とした自己管理、及び、安全衛生管理に係る能力開発研修の実施</li> <li>・企業との良好な関係における OJT（企業実習）期間の増加</li> </ul>
3	訓練の評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・質保証のための評価制度の開発</li> </ul>
4	訓練ニーズの把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職業訓練センター及び水産訓練センターから人材資源省カリキュラム策定委員会への訓練ニーズ情報提供の仕組みの改善</li> </ul>
5	雇用促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各職業訓練センター及び水産訓練センターにおける地域企業並びに訓練生への求人情報提供の窓口担当者の設置</li> <li>・各職業訓練センター及び水産訓練センターへのキャリアカウンセラーの増員</li> </ul>
6	運営管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広報・宣伝活動としてのオープンキャンパスの整備</li> <li>・各職業訓練センター及び水産訓練センターでのウェブサイトの開発</li> <li>・男女での訓練効果の差を測るためのジェンダー別データの収集</li> </ul>

## オマーン国 戦略・計画



## 略語集

FTI(s)	水産訓練センター
GCC	湾岸協力会議
H.O.D.	課長（事務系）及び科長（職業訓練担当系）
JICA	独立行政法人国際協力機構
MOM	人材資源省
MOM/DG-VT	人材資源省職業訓練局
OJT（On-the-Job Training）	企業内訓練（現地では訓練生が企業で行う実習の意味も含む）
TOR	業務指示
TOT	指導員育成訓練
VET	職業教育訓練
VTC(s)	職業訓練センター

## 1. 背景

2013年に安倍晋三総理大臣が中東湾岸諸国を歴訪した際に打ち出したパートナーシップに基づき、独立行政法人国際協力機構（JICA）は、オマーン国（以下、オマーン）を含む中東湾岸諸国（GCC）との間での技術協力につなげる具体的なニーズを探る調査を行ってきた。

オマーン国人材資源省（以下、MOM）は、自国の職業訓練センター及び水産訓練センターの運営管理状況の評価について JICA へ職業訓練専門家の派遣を要請した。同専門家には職業訓練センター及び水産訓練センターの評価業務として、短期調査で課題の特定及び提言の策定が求められる。

オマーンは国家発展のための職業能力開発の重要性に重きをおいている。オマーンは特に自国のオマーン人を中心とした戦略的な職業能力開発政策を有している。職業教育訓練（Vocational Education and Training）政策では、以下の目標を掲げている<sup>1</sup>（表 1）。

表 1 オマーン国職業教育訓練政策の目標

No.	目標
1	包括的な発展につながる需要へ対応できる良質の国家労働力を備えること。
2	多様な分野における人材復興、及び、その効率性を高めること。
3	“万物と生涯学習のための教育” 国家政策に応じた教育訓練機会を提供すること。
4	労働市場の需要を満たす認定職業基準に対応した高度・高質な訓練教育プログラムを提供すること。
5	労働市場の需要を満たす教育訓練過程の達成を、公共・民間部門による友好的関係の下で構築すること。
6	教育訓練資源の発展とその継続的更新のなかで現代科学及び現代技術を活用すること。
7	職業教育訓練の開発と改善に関わる調査・研究を遂行していくこと。

上記の目標を達成するためには職業訓練機能の強化が求められる。技術者、熟練労働者、半熟練労働者のような良質の労働力の多くは職業訓練センターから輩出される。職業訓練の質はそのような良質の労働力と強い関係を有している。職業訓練の質とは、職業訓練のニーズの把握、職業訓練の準備・実施・評価、及び、運営管理といった要素から成り立っている。それらの要素が強化され、改善されるほどに良質の労働力が輩出される。その意味で、職業訓練を構成する要素を改善することは国家の発展にとっても重要なものとなる。

人材資源省は職業訓練の質の重要性を既に認識しているが、その質を改善するための現状の課題の特定に至っていない。そこで、2014年10月31日から11月13日の期間に、課題を特定して職業訓練の質を改善するための調査が実施された。

<sup>1</sup> リーフレット” Vocational Education and Training Pathways in the Vocational Training Centers and Fisherman Training Institutes” P.1 に記載されているものを引用した。

## 2. 調査概要

### 2.1. 目的

本調査の目的は、職業訓練センター及び水産訓練センターにおける運営管理として、管理職、課長・科長、職業訓練指導員・教員等の運営管理業務に係る評価を行い、改善が必要な課題を導き出し、運営管理及び職員の能力開発への提言を行うものである。

### 2.2. 調査方針

本調査では10日間でオマーン国の職業訓練センター2ヶ所及び水産訓練センター1ヶ所の短期評価（Short-term assessment）を行う。3ヶ所における課題を特定し、それらを他の職業訓練センターにも共通する課題として一般化して導き出し、その課題に対する提言を作成する。

現地調査前には様々な情報源からの綿密な情報収集や質問紙調査の回答による疑問点の検討などから調査を準備する。現地調査時にはインタビューと現場視察の両方により課題群を確認する。次に確認された課題群の整理と集約によって一般化した課題を導き出すこととする。課題に対して専門的見地から提言を行うことを調査方針とする。

### 2.3. 期待される成果

本調査では以下の成果が期待されている

- ・職業訓練センター及び水産訓練センターにおける課題を導き出し、運営管理の改善のための実践的な提言を策定する。
- ・提言を実施するための人材資源省及びJICAによるプログラム／プロジェクトを設計する。
- ・人材資源省との協議に基づいて上記の成果に係る報告書を作成・提出する。

なお、人材資源省より本調査の要請があったときに、全国に8ヶ所ある公共職業訓練センターのうち、職業訓練センターとしてSeeb職業訓練センターとSaham職業訓練センターの2ヶ所、及び、水産訓練センターとしてSalalah水産訓練センターの1ヶ所が選定されている（図1）。3ヶ所の調査による課題の導出とその提言には以下の適用可能性が考えられる。



図 1 調査地

- Seeb 職業訓練センターと Saham 職業訓練センターはオマーン国内の主要都市にあり、住民数も多く、産業も他の地域に比して盛んな地域である。職業訓練コースでは電気科、電子科などの標準的な訓練コースを設置している。国内の標準的な職業訓練センターにおける運営管理課題を抽出する場合に、Seeb 職業訓練センター及び Saham 職業訓練センターの調査結果、及び、提言は、他の職業訓練センターへの適用可能性が高いと考えられる。
- Salalah 水産訓練センターは、前述の Seeb 職業訓練センター、Saham 職業訓練センターと同じ訓練コースを有していると同時に、水産分野での就業を希望する者向けの職業訓練コースを設置していることが特徴である。オマーン国内で水産分野の訓練コースを有する職業訓練センターは 2 ヶ所あり、本調査にはそのうちの 1 ヶ所である Salalah 水産訓練センターが選定された。そこでこの運営管理課題、及び、提言はもう 1 ヶ所の水産訓練センターへの適用可能性が高いと考えられる。
- 一般的な職業訓練コースを有する Seeb 職業訓練センター、Saham 職業訓練センター、及び、拡大が期待される水産業のための水産分野の職業訓練コースを有する Salalah 水産訓練センターを調査対象とする。これら職業訓練センター及び水産訓練センターの調査結果課題、及び、提言を一般化して考えることで、国内の職業訓練センター全体への運営管理の改善へつなげることが期待されている。

## 2.4. 調査方法

本調査では以下の 4 種類の調査方法を採用した。職業訓練センター 2 ヶ所、水産訓練センター 1 ヶ所に対して 2 日間ずつ全 6 日間で評価を行うことから、調査前に可能な範囲での職業訓練センター及び水産訓練センターの情報を得るために以下の作業を行った。

### (1) 資料・文献等のレビュー



- (2)調査対象の職業訓練センター及び水産訓練センターへの質問紙調査
- (3)人材資源省職業訓練局、並びに、調査対象職業訓練センター及び水産訓練センターの管理職、課長・科長、指導員・教員を対象とした半構造化インタビュー
- (4)実習場及び教室の視察

(1)資料・文献等のレビュー

最初にオマーンの公共職業訓練センターのホームページを検索した。職業訓練センターの独自のホームページは見つからず、人材資源省のホームページ内に各センターが実施している職業訓練コース名が掲載されているのみであった<sup>2</sup>。後の現地調査によってホームページは更新中であることが明らかになった。次に、調査前に3ヶ所の職業訓練センターの職業訓練コースの受講者数や就職者数を把握することを人材資源省へ依頼したが、それらのデータを入手することはできなかったため、職業訓練センターに関する量的な疑問項目を事前に準備する作業はできなかった。

職業訓練に関連する情報として、以下の表2による、現地の産業、労働市場、雇用状況等を理解できる各種調査報告書、研究論文等、並びに、過去にオマーンへ派遣された職業訓練分野の長期専門家の報告書の一部を入手できたため、それらのレビューを行った。

表2 レビュー資料・報告書

No.	分類	方法	目的
1.	産業政策、産業振興	各種調査報告書、研究論文等のレビュー	産業振興の概要把握
2.	労働市場	各種調査報告書、研究論文等のレビュー	労働市場の概要把握
3.	雇用・労働慣行、労働法	各種調査報告書、研究論文等のレビュー	雇用・労働慣行の概要把握
4.	過去の長期専門家によるプロジェクト結果	長期専門家作成の報告書のレビュー	過去の長期専門家によるプロジェクト結果の概要把握

(2)調査対象の職業訓練センター及び水産訓練センターへの質問紙調査

調査対象の職業訓練センターの状況を質的に把握するために質問紙調査を行った。質問項目は全8項目を設定し、分類及び主な確認事項は以下の表3にまとめるとおりである。調査者が質問紙を作成した後に人材資源省へ送り、人材資源省から職業訓練センターへ回答作業を要請した。人材資源省から職業訓練センターへの要請においては、校長もしくは幹部クラスの方から質問に該当する担当者へ回答を指示してもらい、回答を得られる確率を高められるように調査者より依頼した。現地調査前にその回答を入手することができたことから、職業訓練センターを訪問するまでに回答の把握と分析を行った。質問紙は3ヶ所へ個別にデータを送付し、回答を入力しても

<sup>2</sup> <http://www.manpower.gov.om/portal/en/VocationalTrainingCenter.aspx>

らったデータを人材資源省へ返送してもらい、その後で調査者へ送付してもらった。3ヶ所の職業訓練センターの回答結果の確認と比較がしやすいように一表にまとめたものを Annex に添付した。

8分類<sup>3</sup>について、3ヶ所の職業訓練センターからの回答の傾向を見ることで、職業訓練センターとして共通的に十分でない活動、及び、個々の職業訓練センターにおいて十分でない活動が把握できる。改善への提案においては、前者の共通的に十分でない活動に関するものを重視する。以上のとおり質問紙の回答を使用して課題を導き出し、その原因を可能な範囲においてインタビューで確認する。その後に提言を作成し、職業訓練センター全体の改善に活用する。

表3 質問紙の構成

分類	主な確認事項
1. 訓練ニーズの把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業における産業ニーズ、技術動向</li> <li>・訓練ニーズの把握 等</li> </ul>
2. カリキュラムの構成・妥当性の確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>・産業界等の連携、協議会の設置・運営</li> <li>・民間教育訓練機関等との連携の状況 等</li> </ul>
3. 訓練実施の準備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職業訓練指導員の質の向上に向けた取り組み</li> <li>・職業訓練指導における環境、教材、指導技法 等</li> </ul>
4. 訓練の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職業訓練指導の状況</li> <li>・インターンシップの実施 等</li> </ul>
5. 訓練の評価・改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>・授業評価の実施</li> <li>・フォローアップ調査の実施 等</li> </ul>
6. 訓練生募集・選考	<ul style="list-style-type: none"> <li>・訓練生の募集のための広報活動（インターネットの活用）</li> <li>・オープンキャンパスの実施</li> </ul>
7. 就職促進活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・求人情報の分析・共有</li> <li>・進路指導・キャリアガイダンス 等</li> </ul>
8. 運営管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全衛生管理の状況</li> <li>・ハラスメントの防止、ジェンダーへの配慮</li> </ul>

(3)人材資源省職業訓練局、並びに、調査対象職業訓練センター及び水産訓練センターの管理職、課長・科長、指導員・教員を対象とした半構造化インタビュー

インタビューでは半構造化インタビュー手法により、質問紙の回答について事前に質問事項を準備して詳しく確認する質問、及び、インタビューの中で生じる確認を必要とする事項等を質問した。職業訓練センターの運営管理の状況、及び、職業訓練コースの状況を調査するため、インタビュー対象者には、校長、総務・財務を担当する課長、訓練生のカウンセリングを担当する課長、各訓練コースを担当する科長などのキーインフォーマントへのインタビューを事前に依頼した。職業訓練の効果等を把握するには訓練生へもインタビューすることが重要であるが、今回は

<sup>3</sup> 当初、質問紙は8分類に構成して実施した。最終的に分類が整理されて6分類の提言となった。

短期の調査ということもあり訓練生に対しては行わなかった。職業訓練指導員、特に外国人職業訓練指導員に対するインタビューは実習場と教室の視察に併せて行った。なお、以下に調査対象の職業訓練センターと水産訓練センターの組織図を載せ（図 2、図 3）、主なインタビュー対象者を示した。

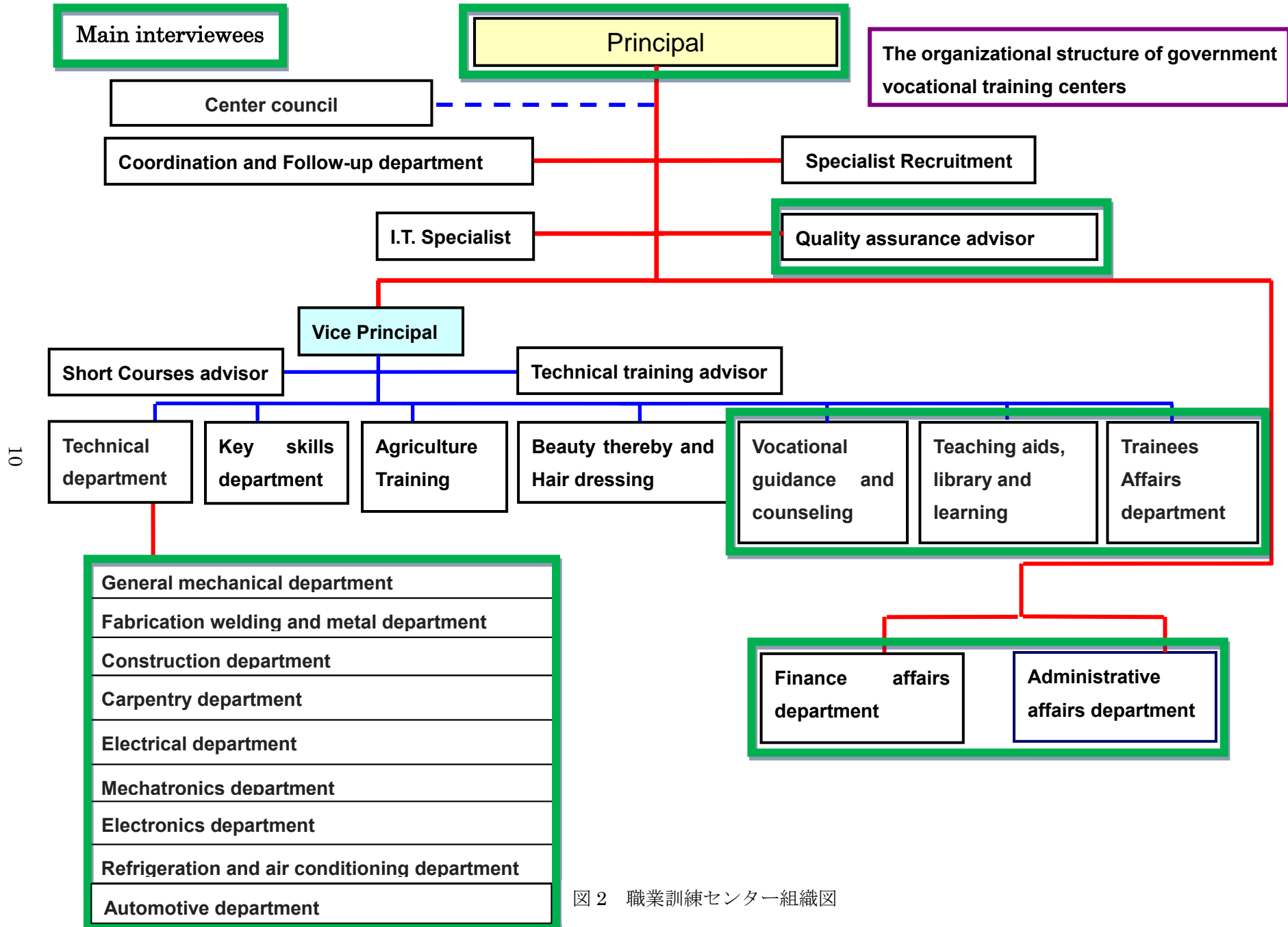


図2 職業訓練センター組織図

Main interviewees

The organizational structure of Fishery institutes (Salalah and AL Kahboura)

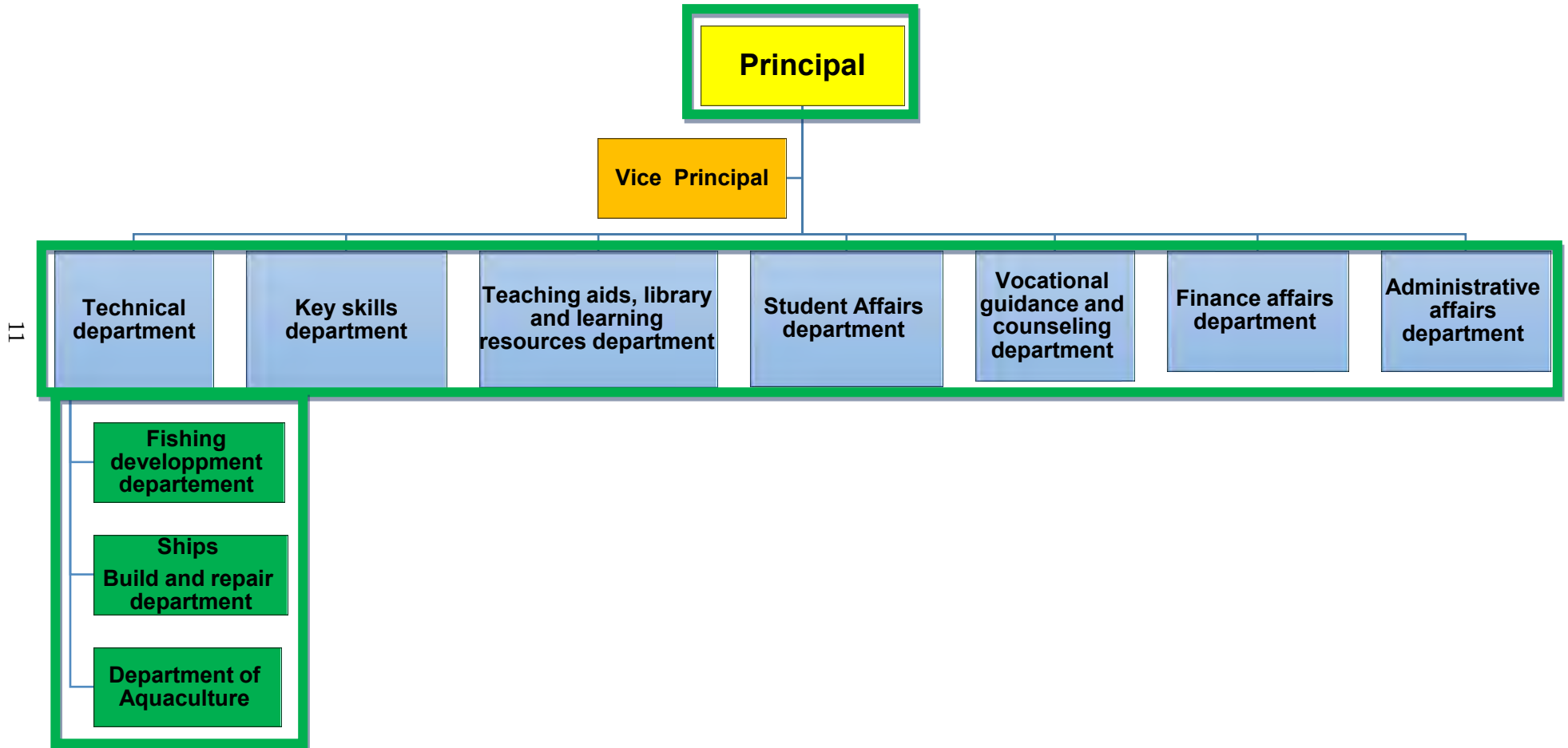


図 3 水産訓練センター組織図

#### (4)実習場及び教室の視察

訓練実習場及び教室への視察では、実習場・教室の環境（清潔、騒音、寒暖等）、機材・設備等の整備状況、指導員・教員の指導状況、訓練生の受講状況や作業状況、使用されている教材・資料を確認した。職業訓練指導員へは実習場や職業訓練機材を視察する際にインタビューを行った。

職業訓練センターの調査において訓練が行われるための訓練実習場及び教室を直接確認することは重要な調査項目でもあるため、可能な範囲の時間を割いて確認を行った。

以上によりオマーン国の職業訓練の環境・情報、過去のプロジェクトの実績等を踏まえ、次に質問紙の回答により質的概要を整理・分析した上で想像される疑問点を導き出した。ただし、疑問点は、調査者が現地の職業訓練他の諸制度や習慣等を知らないなかで回答の傾向のみから想像したものであり、設問の中に現地状況に適切な質問でなかったものもあったことを付記する。インタビューでは共通及び個別の課題における具体性（具体的内容）を重視するとともに、現地の宗教やジェンダー等へも配慮し、可能な範囲でのヒアリングを行うことを調査方針とした。

### 2.5. 短期評価の制約

本調査には以下の制約があった中で現地調査を行い、課題の導出、及び、提言の作成を行った。

#### (1)サンプル数の不十分

－職業訓練センター及び水産訓練センターに係る調査対象としての施設数の不十分さ、訓練生を除いたインタビューの実施

- ・公共職業訓練センターは全国に8ヶ所あり、今回の調査対象はそのうちの3ヶ所であることから、課題の導出と提言の作成のための全体数及び標本数は十分とは言えない。導き出された課題は、調査対象の1ヶ所から3ヶ所の職業訓練センターに特有の課題であり、他の職業訓練センターには発生してない課題である可能性がある。
- ・各職業訓練センターでのインタビュー対象者は各課・科で1～2名程度であったことから、課・科内の職員の意見を広く含めたものとはなっておらず、主要な者の意見に限られる。
- ・職業訓練の直接の裨益者である訓練生へ直接インタビューをしていないために、職業訓練の効果や評価を広く得ることはできていない。

#### (2)職業訓練センターの全体像を把握するためのデータの不十分

－修了生、ドロップアウト率、就職率等のデータの欠如

- ・今回の調査では、調査対象の職業訓練センターで行われている職業訓練コースの申込者数、受講者数、就職者数、就職率等の量的な証拠を入手できていない。従って、数字によって職業訓練の状況を把握することはできていない。質問紙と回答から得られる情報、並びに、インタビューで得られる情報に限定されるため、得られた情報は職業訓練センターの断片的な課題や特徴であったり、特殊な私見が含まれる可能性がある。

#### (3)今後の方向性を把握するための人材資源省の戦略・政策資料の不十分

- ・今回の調査では、人材資源省より直接的にオマーン国の人的資源等の活用、将来像を示す戦略、政策を入手できていない。政策担当者などの正確な情報提供元から得られたものではない情報を参考にする程度に留まっている。従って、本調査の提言は将来の確かな戦略や政策に完全に沿ったものとなっていない可能性がある。

## 2.6. 調査期間の概要

協議、並びに、視察とインタビューによる評価は以下の表 4 のとおりの計画で実施された。

表 4 調査計画

日数	月日	業務・活動	宿泊地
1	10月31日(金)	マスカット到着	マスカット
2	11月1日(土)	書類整理	マスカット
3	11月2日(日)	人材資源省職員及び職業訓練センター校長との協議 ・オマーン国の技術・職業訓練制度のプレゼンテーション ・中野専門家による調査目的、調査方法、専門家 TOR 等のプレゼンテーション ・Seeb 職業訓練センター、Saham 職業訓練センター、Salalah 水産訓練センターの 3 センターの校長との協議	マスカット
4	11月3日(月)	Seeb 職業訓練センター視察 ・Seeb 職業訓練センター実習場及び教室の視察 ソハールへ移動	ソハール
5	11月4日(火)	Saham 職業訓練センターにて評価業務 ・校長へのインタビュー ・英語科長による Saham 職業訓練センターの紹介 ・実習場及び教室の視察 ・校長及び全課長及び科長へのインタビュー	ソハール
6	11月5日(水)	Saham 職業訓練センターにて評価業務 ・訓練生課 ・総務課 ・財務課 ・職業指導・カウンセリング課 ・電気工学科 サララへ移動	サララ
7	11月6日(木)	サララ水産訓練センターにて評価業務 ・校長へインタビュー ・実習場及び教室の視察	サララ

		<ul style="list-style-type: none"> <li>・再度の校長へのインタビュー</li> <li>・訓練生課</li> <li>・職業指導・カウンセリング課</li> <li>・指導教材、図書、学習資源課</li> <li>・総務・財務課</li> </ul>	
8	11月7日(金)	書類整理	サララ
9	11月8日(土)	書類整理	サララ
10	11月9日(日)	Salalah 水産訓練センターにて評価業務 <ul style="list-style-type: none"> <li>・電気工学・空調・冷凍・電子工学科</li> <li>・海洋工学科</li> <li>・航海技術・釣具科</li> <li>・英語科</li> </ul> マスカットへ移動	マスカット
11	11月10日(月)	Seeb 職業訓練センターにて評価業務 <ul style="list-style-type: none"> <li>・校長へのインタビュー</li> <li>・実習場及び教室の視察</li> <li>・再度の校長へのインタビュー</li> </ul>	マスカット
12	11月11日(火)	Seeb 職業訓練センターにて評価業務 <ul style="list-style-type: none"> <li>・英語科</li> <li>・校長付質保証担当アドバイザー</li> <li>・財務課 (2名)</li> <li>・訓練生課</li> <li>・電子科</li> </ul>	マスカット
13	11月12日(水)	人的資源省にてラップアップミーティング	マスカット
14	11月13日(木)	人的資源省にてラップアップミーティング	



### 3. 職業訓練センター及び水産訓練センターの課題

#### 3.1. 共通及び個別の課題の導出、並びに、想像される原因

次頁の表 5 にある「想像される課題」の【共通課題】、及び、【個別課題】は、質問紙調査での職業訓練センター 2 ヶ所と水産訓練センター 1 ヶ所の回答の傾向から課題を導き出したものである。なお、共通課題はあっても個別課題はない場合があり、一方では共通課題の方は無くても個別課題はある場合がある。それは質問紙の構成によるものであり、今回の調査では全国 8 ヶ所の職業訓練センターと水産訓練センターへの汎用性を考慮して共通課題の方を重視する。【共通課題】及び【個別課題】の根拠は Annex に添付する質問紙回答のとおりである。

「想像される原因」は、導き出された課題群について、現地の職業訓練センターと水産訓練センターの状況を把握できていない状況の下で、仮説的な疑問として検討したものである。

職業訓練センターと水産訓練センターでは、以下に記載した「想像される課題」に関する質問、その課題に関連する間接的な質問、インタビューを行う過程で考えられた疑問等を質問し、回答を得る作業を行った。

表5 想像される課題及び想像される原因

分類	「想像される課題」		「想像される原因」
	【共通課題】	【個別課題】	
1. 訓練ニーズの把握	「訓練ニーズの把握」が十分に行われていない。	Seeb 職業訓練センター ・「訓練ニーズの把握」の殆ど全ての活動が行われていない。	→訓練科目において重点を置く理論・実技項目が明確になっていないのではないか？ →公共職業訓練センターでは企業、求職者などの顧客のニーズに対して人材育成していくサービスである認識が低いのではないか？
		Saham 職業訓練センター ・企業などが持つ人材ニーズを収集した後の活用が行われていない。	
		Salalah 水産訓練センター ・「求職者ニーズ」が把握されていない。	
2. カリキュラムの構成・妥当性の確認	民間職業訓練センターの訓練状況、運営状況が十分に把握されていない。	—	→地域の求人に必要な量の労働力を輩出するためにも、民間職業訓練機関の訓練コース等を把握して重複を避けたり、公共職業訓練センターが負うべき訓練を行うことが必要ではないか？
		—	
		—	
3. 訓練実施の準備	指導員を育成する研修が行われていない。	—	→全国の公共職業訓練センターでの統一的な指導員育成が考えられていないために（長期専門家のレポートも参照）、外国人指導員に頼り、且つ、解決策が講じられずに続いているのではないか？
		—	
		—	
4. 訓練の実施	共通課題なし。	Seeb 職業訓練センター —	
		Saham 職業訓練センター ・安全衛生管理が行われていない	
		Salalah 水産訓練センター ・安全衛生管理が行われていない。	

5. 訓練の評価・改善	共通課題なし。	Seeb 職業訓練CENTER ・フォローアップ調査が行われていない。	
		Saham 職業訓練センター ・フォローアップ調査が行われていない。	
		Salalah 水産訓練センター ・授業評価が行われていない。	
6. 訓練生募集・選考	職業訓練センターでの入試要項、ホームページでの広報、オープンキャンパスが活用されていない。	Seeb 職業訓練センター —	→方法・道具としての入試要項を用いて、入試関連情報を公平公正に提供することが理解されていないのではないか？ →ホームページで一般的に広く情報提供すること、及び、オープンキャンパスにより関心のある者に直接的に伝えること、の広報・宣伝・募集活動が公共職業訓練センターとして統一的に具体化されていないのではないか（顧客への職業訓練センターのサービス内容に係る広報が十分でない）？
		Saham 職業訓練センター —	
		Salalah 水産訓練センター ・選考試験制度が不十分である。	
7. 職促進活動	過去の求人履歴や新規求人状況等の整理が組織的に行われていない。	Seeb 職業訓練センター ・「就職促進」に係る活動が殆ど行われていない。	→担当者が個別に求人を受け付けたり、施設内で共有されないため、訓練生に広く求人情報が提供されないのではないか？ →企業へ適切な人材を照会できていないのではないか？
		Saham 職業訓練センター —	
		Salalah 水産訓練センター ・「就職促進」に係る細やかな支援活動が行われていない。	
8. 運営管理	ジェンダー部門が設置されていない。	Seeb 職業訓練センター —	→オマーンの職業訓練センターでの女性職員の雇用・労働環境、今後の女性職員の増減方向性、労働環境整備の必要性はどうか？ →オマーンでの女性の就職（職業訓練センター等での知識・技能の獲得、他者からの就業支援等）の需要はどうか？
		Saham 職業訓練センター ・ハラスメント対策部門が設置されていない。	
		Salalah 水産訓練センター ・ハラスメント対策部門が設置されていない。	

### 3.2. 質問紙調査回答及びインタビュー回答の統合からの課題の評価及び分析

職業訓練センター2ヶ所及び水産訓練センター1ヶ所では、前述の調査日程表（表4）のとおり  
のインタビューを実施した。現地では Foundation program<sup>4</sup>、Vocational Education Diploma 課  
程などが進行しており、職業訓練センターの職員及び職業訓練指導員の業務の都合も考慮して入  
れ替わりで行った。半構造化インタビューのためインタビュー対象者には事前に質問事項等は伝  
えていない。以下の表6に質問紙の分類の順番にインタビューで調査者が聞いた回答のうち、特  
に職業訓練センターの現状及び抱える課題と考えられるものを記載する。なお、回答者に係る氏  
名、所属課・科、職業訓練センター名等の、回答者が特定されうるものは記載しないこととし  
るが、回答の中に出てくる科目名称等については、課題を明確化するための参考情報となりうるこ  
とから、記載することとする。

回答に関する分析では、職業訓練センター及び水産訓練センターにおいて負のインパクトの発  
生が疑われるものを取り上げて右欄に記した。職業訓練センターのみによるものだけでなく、人  
的資源省と関係がある課題や職業訓練センターがある地域的課題も合わせて分析を行った。

---

<sup>4</sup> Level12の中等教育修了後に教育省（Ministry of Education）が管轄する試験がある（Placement test）。ディプロマ課程を受講するための知識等が不足する場合に、Foundation programでLevel1からLevel3までの3段階制による準備的課程が設定されており、その課程の名称を表すものである。

表 6 評価及び分析

分類	回答者の発言	職業訓練センターの運営管理と職業訓練に係る評価及び分析
1. 訓練ニーズの把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商工会議所（CC）とは常時情報交換をしているわけではなく、必要に応じて行っている。</li> <li>・職業基準は人材資源省と企業が設定し、職業訓練センターはそれに準じることとし、訓練コースの設定を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職業訓練センターと水産訓練センターにおける訓練ニーズの把握は十分でない。訓練生から訓練内容への評価が行われていないことから、裨益者である訓練生が持つ不満足や疑問などが次期訓練で繰り返される可能性がある。</li> <li>・職業基準は、主に人的資源省と企業により策定されている。職業訓練センターはその基準を受けて職業訓練のコースを計画することになる。職業訓練センターは可能な範囲で企業との連携を保持し、職業基準が具体的にどのような能力から構成されているかを分析する必要がある。能力の構成要素を把握し、分析する必要がある。商工会議所は会員企業と協議などを開催しており、労働者に求められる能力の情報を有している。企業と商工会議所から得られる両方の情報を比較・検討して、常に最新の訓練ニーズを把握する必要がある。</li> </ul>

<p>2. カリキュラムの構成・妥当性の確認</p>	<p><b>【カリキュラムに関するもの】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・授業やカリキュラムへの意見では、産業界、訓練修了者等へヒアリングをし、人材資源省の担当部局へ連絡している。</li> <li>・職業訓練指導員は人材資源省が主宰するカリキュラム委員会のメンバーでもあり、カリキュラム策定・改訂に関わっている。訓練内容では AL Kahboura 指導員とも協議を行って、公共職業訓練センターとしての訓練内容の品質管理を行っている。</li> <li>・職業訓練センター内部でのカリキュラム委員会を設置しており、科長等で協議を行っている。2ヶ月から3ヶ月に1回程度実施している。民間企業等にも出席を要請している。</li> <li>・職業訓練センターの訓練で大事なことは実践的な技能などを習得することにある。新しい教育制度のディプロマ課程では大学等と同じで職業訓練センターの本来の役割を果たしていない。実技訓練が少ない。</li> </ul> <p><b>【民間教育訓練機関に関するもの】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・民間職業訓練組織で行う訓練コースの情報収集は行っておらず、連携も特に行っていない。民間の職業訓練センターは特定の企業に必要な労働者の養成を行うことから、公共職業訓練センターの訓練コースと重複しない。公共職業訓練センターが担うものは、(機械、電気、自動車等) 一般的に需要があると思われる訓練コースである。</li> <li>・民間の職業訓練機関が他に1校あるが、その状況、訓練コース等は把握していない。日常的な交流もない。地域で共存していても常に交流があるわけではない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全国に8ヶ所ある公共職業訓練センターで行われる職業訓練カリキュラムの作成や改善において、人材資源省が職業訓練センターからカリキュラム改善等に関わる情報を吸い上げる制度が十分でない。そのために、現実の職業訓練の現場で得られる裨益者からの正確な訓練ニーズが政策へ反映されない可能性がある。</li> <li>・訓練生が反復練習によって学び、実技を習得できるのが職業訓練の最大の特徴である。実技の訓練が少なければ、習得した技能が少ない状態で就職することになり、企業からの評価を下げる可能性がある。職業訓練センターと OJT の両方において、実技の習得が促されるようにカリキュラムが構成されることが必要である。</li> <li>・いずれの職業訓練センターでも民間教育訓練機関の情報収集には注力していない。棲み分けがなされ、地域内で訓練コースが重複することは少ないため、非効率的な職業訓練状況にはなっていない。民間教育訓練機関との連携では、職業訓練での共通課題である、若年者の技能職への就職を促進する活動を協議したり、地域内の職業訓練の知名度が高まる広報・宣伝活動を協働するなどの連携方法が考えられる。</li> </ul>
<p>3. 訓練実施の準備</p>	<p><b>【職業訓練指導員の育成】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職業訓練センターで人材を採用したいときには人材資源省担当局に要請すれば採用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・英語科教員の人数が十分でないことによって授業の準</li> </ul>

	<p>してくれるが、応募の時期にもより、時間を要することが多い。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・指導員の課題では人数不足がある。Marine Navigation, Fish Quality Control, Fishing gears &amp; methods では指導員が一人しかいない。</li> <li>・(英語) 教員は授業量が多いために、授業、教材研究等の時間が少なくなる。</li> <li>・指導員の採用では人材資源省へ要請をし、人材資源省が採用する。職業訓練センターからの要請に対して時間を要していることが課題の一つである。</li> <li>・訓練コースの増加、訓練機材の増加、教室・実習室の増加など、要望は色々ある。ただ、特に注力したいのはオマーン人職業訓練指導員の増加である。管理部門の増員ではなく、指導員数の増加が優先である。</li> <li>・教員数が少ないことが課題である。英語は Specialized course、Foundation course、Short course の3種類もある。</li> <li>・(電子) 職員数は3名で、希望は6名である。3名が主担当者になっており、各コースで副担当者を設置できない状況であることによる。増員要請は既に人材資源省へしており、その採用を待っているところである。</li> </ul> <p><b>【校長による内部職員への研修の企画・実施】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職業訓練センターには内部職員を育成するシステムがない。校長はその制度構築、実施を行う権限を与えられていない(決定できない)。もし校長に権限があって企画・実施できれば、職員の状況に応じた(ニーズに応じた)研修等を行うことができるようになる。</li> <li>・訓練生課への要望としてはデータマネジメントや統計手法、つまり、訓練生情報をデータ管理でき、必要な情報を加工できる技術がほしい。校長は人材資源省から訓</li> </ul>	<p>備(授業研究)に割ける時間が十分でないことは、訓練生の学習成果に負の影響を与えることになる。最終的には企業等からの英語力の評価の低下につながる可能性がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職業訓練指導員の人数が十分でないことによって訓練の準備に割ける時間が十分でないことは、訓練生の訓練効果に負の影響を与えることになる。最終的には企業等からの技能・技術の評価の低下につながる可能性がある。</li> <li>・十分な経験を持った職業訓練指導員、教員が必要な人数を確保できず、非効果的な訓練を提供する可能性がある。</li> <li>・職業訓練指導員や教員を育成できないということは自らの職業訓練センターでノウハウが蓄積されず、また、活用もされないことになる。良質の職業訓練指導員を育成できるノウハウは財産であり、育成とノウハウ蓄積は組織的な重要課題になると考えられる。</li> <li>・自らの職業訓練センターの事務系職員と職業訓練指導員に必要な能力とその能力開発機会は、校長の裁量で企画・実施できることがよいと考えられる。組織の人員の面からも適切なタイミングで受講させられる。人的資源省からも職業訓練センター職員の能力開発に係る研修受講が確認されるとのことであるが、それ以</li> </ul>
--	---	---

	<p>練生に関する質問が来た時に対応しなければならず、必要な情報を速やかに作成できてほしい。具体的な研修名はプログラミング、IT マネジメントである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員の能力開発では、管理能力、財務、英語などを身に付けてほしい。専門分野では、機械、電気、電子の専門的知識等をより向上させてほしい。</li> <li>・研修受講の希望としては、特に若者に対するコミュニケーションスキル（校長から人材資源省へ要請）。</li> <li>・研修受講の希望としては、情報マネジメントスキルを得てほしいと思っている。</li> <li>・研修受講の希望としては、人的資源管理、財務、物品管理がある。</li> </ul> <p>【訓練実施に関するもの】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・訓練場の課題では本 FTI が自前の訓練用船舶を保有していないことがある。その対応として、AL Kahboura から船舶を借りて実習したり、訓練生を AL Kahboura へ派遣して訓練したりによって対応している。</li> <li>・学習設備等では、語学学習用設備（ラボラトリー（システム））を学習機材として希望したい。自習機材としても活用できる。</li> <li>・指導技術（技法）では、科内の同僚と技術の共有、交換等を行っている。1 セメスターに 2 回程度のモニターを行い、Writing, Speaking 等の教え方を向上させている。</li> </ul>	<p>上に各校長は必要な研修を日頃から十分に検討し、認識していると感じられた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・高額機材の購入には予算の確保や、入札の実施など手順が多くなる。物理的に離れた 2 つの地域間では、機材の貸し借りは現場両校の負担ともなり、また、機材の消耗も早くなり、総じて非効率な訓練になる可能性もある。可能な範囲で 1 校に 1 台を整備できるのが望ましい。</li> <li>・職業訓練指導員間の指導技術の交流や情報交換は重要であり、実際に行っている者もある。定期的に全科の職業訓練指導員が集合するのもよいことである。組織内でのノウハウの蓄積と共有になる。特に若い職業訓練指導員に対して技術移転や指導が交流して行われるようになることが指導員全体の能力強化につながる。</li> </ul>
4. 訓練の	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全衛生管理体制としては、委員会のような特別なものは設置していないが、各科</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全衛生管理は職業訓練センターでも重要な事項に位</li> </ul>



## 実施

(科長) が校長に事故等を報告し、校長が人材資源省職業訓練局へ報告する体制である。人材資源省が規定を作り、職業訓練センターはそれに従うものとなっている。訓練生の安全確保については、訓練コース開始時に指導を行っている。

- ・訓練生の企業内 OJT は 2 ヶ月間から行われており、企業側からは積極的・好意的に訓練生の OJT を受け入れてもらえている。

置付けられる。訓練生の安全意識の喚起があげられる。実習場の視察では、毎実習後に安全衛生管理が徹底されていない可能性が確認された(写真参照)。人材資源省への報告体制は構築されているようであるが、職員全員が方法を確認できるガイドラインが整備されることが必要である。職員全員の理解を確保するには、共通的に使用できるものが必要である。ガイドラインの改訂も組織的に行っていけば、職員個人の意識も喚起されるようになる。

**【安全管理が徹底されていない実習場】**

作業台の上にペットボトルが残されている



5. 訓練の評価・改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業から修了生のパフォーマンスに係る意見をもらっている。それら意見をファイルには綴じていない。</li> <li>・修了生の就職先企業に赴いて、パフォーマンスを確認している。就職状況も把握している。</li> <li>・訓練評価として、訓練生へアンケートをし、ファイルに綴じている。このような書類（成績等）は規定により5年間の保管年限が定められている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職業センターによって情報管理方法が統一されておらず、管理・整理が十分でないセンターもある。規定で定められた書類は定められた年数で保管されなければならないが、規定化されていない書類は整理もされない可能性が高い。様々な内容の書類でも整理して、他の職業訓練指導員が共有できるように保管されるのが望ましい。</li> </ul>
6. 訓練生募集・選考	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オープンキャンパスは、一般人全員を対象とするというよりは、対象を絞って行う方が多い。</li> <li>・職業訓練コースへ入ってくる若者の90%は職業訓練を知らないまま入校してくる。しかし、イメージを持てたり、モチベーションが高くなった者はドロップアウトせずにコミットし、努力できるものが多い。</li> <li>・オープンキャンパスは不定期に行っている。メディアやテレビの活用がある。</li> <li>・職業訓練センターを新聞に掲載したり、地域の学校で職業指導を行ったりして、広報活動を行っている。Level 12 (Secondary) 修了まで、広く、宣伝活動を行っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オープンキャンパスは不定期に開催されており、時々メディア等の媒体等も活用して積極的に行われているようである。参加者が少ないと認知度や評判が十分に広がらない可能性がある。十分な参加者の確保を目標とするには、その準備段階での積極的な計画や活動が重要となる。</li> <li>・若年者の技能労働職への就職のイメージがよいものではない可能性がある。よいイメージの構築へ職業訓練センターが貢献できることがあり、訓練生が習得した技能を発表できる機会を設定し、企業や商工会議所などの協力も得て、若年者の関心を引き寄せる機会を設定するなど組織的に行うことが重要である。</li> </ul>
7. 就職促進活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経験年数7年になる職員1名が担当する。OJT研修の監督、短期コースの設定、訓練コースの監督、訓練修了後の訓練生へのキャリアガイダンス、プレースメントテストで職業訓練に割り振られた者への案内を行う。研修受講を希望するのはカウンセリング技法、英語である。</li> <li>・経験年数6年になる職員1名が担当する。以前は2名体制だったが今は1名のみで</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職業指導・カウンセリング担当者の人数が十分でないことにより、訓練生一人一人への細かい対応が十分でない可能性が高い。訓練生は就職等について常に不安を抱えていることもあり、できるだけ短期間でその不安を減らしてあげることが安定的な受講や出席につ</li> </ul>

	ある。専門分野は心理学、カウンセリング。業務内容は、内外への PR 活動、職業訓練の啓もう活動、OJT の促進・受け入れ企業との連携、民間企業からの訓練生照会への対応、訓練修了生の就職確認、OJT のフォローアップ、人材資源省との連携、経歴書 (CV) の書き方指導等がある。	ながる。 ・職業指導・カウンセリング担当者の能力開発も重要で、専門的知識と実践的な対人方法の経験を積んでいく必要がある。
8. 運営管理	【ジェンダー部門】※ジェンダー部門の質問は自粛した。以下には参考となる意見を記載する。 ・訓練生の男女比では、訓練コースにもよるが、男子の方が 20%程度多い (女子は宗教的に午後の訓練受講をしづらいことから男子よりも少ないことがある)。	—
	【ハラスメント対策部門】※ハラスメント対策部門は質問を自粛した	—
	【その他運営管理に関するもの】 ・課題としては予算が十分でなく、旅費は不足する傾向にある。人的資源省との協議はマスカットで行われるため、回数が増えると旅費が不足していく。	・予算が十分でないという意見があったが、予算は事業計画と連携するものであることから、予算不足は十分な職業訓練事業を実施できないことにつながる可能性がある。職業訓練センターでは、常に次年度及び将来の事業計画をより高い精度で立て、正確な予算要求を行えるようにしておくことが求められる。

### 3.3. 課題の集約

表 6 における「回答者の発言」及び「職業訓練センターの運営管理と職業訓練に係る評価及び分析」を元にして、調査対象 3 ヶ所の課題を集約する。効率的な課題の集約とするため、以下のとおりに分類の整理を行う。

1. 「2. カリキュラムの構成・妥当性の確認」及び「3. 訓練実施の準備」は連続性を考慮し、「訓練の設計・計画」へ統合し、1. とする。
2. 職業訓練の準備・実施・評価では、職業訓練指導員が担うものが多いが、「6. 訓練生の募集・選考」は組織的な取り組みであるため、「8. 運営管理」へ含めることとする。
3. 「1. 訓練ニーズの把握」は、職業訓練の評価からニーズを再検討することもあり、職業訓練の評価と関係が強いことから結びつけることとする。「5. 訓練の評価・改善」の後にする。
4. 全体での順番と名称を適切なものへ修正する。

なお、今回の調査では前述の 4 種類の調査方法によって、職業訓練センターに特に共通的（横断的）な運営管理課題を導出することを目的として調査を行った。共通の課題であることから、その課題は複数の小課題によって統合的に構成されるものもある。集約した課題は以下の表 7 の最右欄に記載するとおりである。

表 7 課題の集約

分類（当初）	整理	分類（最終）	課題の集約
1. 訓練ニーズの把握	2. カリキュラムの構成・妥当性の確認 3. 訓練実施の準備	1. 訓練の設計・計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略的な計画に基づいて訓練内容が構築されていない。</li> <li>・指導員・教員の実践的な指導能力が十分でない。</li> </ul>
2. カリキュラムの構成・妥当性の確認			
3. 訓練実施の準備			
4. 訓練の実施	4. 訓練の実施	2. 訓練の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・指導員・教員が訓練・授業前に行う準備、及び、訓練・授業後に評価を行う時間が十分でない。</li> <li>・訓練生における企業内実習・訓練の時間が十分でない。</li> <li>・共通的な安全衛生管理指針が十分でない。</li> <li>・新課程に起因するものとして実技習得が十分でない。</li> </ul>

5. 訓練の評価・改善	5. 訓練の評価・改善	3. 訓練の評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全職業訓練センター・水産訓練センターにおける訓練評価制度の構築が十分でない。</li> <li>・訓練の評価結果とそれに基づく訓練内容の改善に対する体系的なフォローアップが十分でない。</li> <li>・修了生の採用等の情報が企業からフィードバックされたときの分析・フォローアップ・人的資源省との共有化が十分でない。</li> </ul>
6. 訓練生募集・選考			
	1. 訓練ニーズの把握	4. 訓練ニーズの把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職業訓練センター及び水産訓練センターによる訓練ニーズの把握が十分でない。</li> <li>・カリキュラムの妥当性が十分でない。</li> </ul>
7. 就職促進活動	7. 就職促進活動	5. 雇用促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・訓練生への職業指導・カウンセリングに対応する職員数が十分でない。</li> <li>・職業訓練センター及び水産訓練センターでの人材採用等におけるセンター自体の権限及び責任が十分でない。</li> <li>・修了生の就職に関する対応や支援等が十分でない。</li> </ul>
8. 運営管理	8. 運営管理 6. 訓練生募集・選考	6. 運営管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・予算確保・執行、職業訓練センターの職員採用等に係る意思決定速度が十分でない。</li> <li>・職務内容に比して職員数が十分でない（例：英語科、職業指導・ガイダンス課等）</li> <li>・豊富な指導経験を持つ職業訓練指導員・教員の確保に対する対応が十分でない。</li> <li>・職員の専門性と職務内容の適合が十分でない場合がある。</li> <li>・職業訓練の社会的な認知度、提供している職業訓練コースの種類、新ディプロマ課程の広報・周知が十分でない。</li> </ul>

なお、人材資源省より入手した [Overview of Vocational Education and Training Pathways<sup>5</sup>](#)には人材資源省が既に把握している 8 項目の課題が記載されている。以下のとおりである。

<sup>5</sup> 人材資源省との協議においてオマーン国の職業教育訓練の概要が説明され、その中で使用された PPT 資料から引用した。18 ページ目参照。

- (1)List of Training Priorities sectors and occupational at all levels
- (2)List of new subjects and courses
- (3)Curriculum development
- (4)Training materials development
- (5)Training and Professional development for upgrading (re-skilling)
- (6)Facilities development
- (7)Developing Business and Training Model
- (8)Modernization and expansion of VTCs in terms of their buildings and workshops, facilities and equipment and the introduction of modern technologies

今回の調査で導き出された課題（19項目）のうち、まだ人材資源省で把握されていない課題が新しく明らかになった課題であり、人材資源省と調査者側が共有する課題となる。職業訓練カリキュラムに関する課題以外に合致するものはほとんどなく、新しく明らかになったものが多い。それらを大別すると、「職業訓練指導員の安定的な確保と質的・量的な育成」、「職業訓練プログラムの質的・量的な向上」、並びに「職業訓練制度の不十分な整備状況」などにまとめることができると考えられる。これらの課題を人材資源省と職業訓練センターが協働して解決していくことが求められる。課題の数は多いが、一つの課題を解決することで他の課題に対する好循環が生じることから、継続的に課題の解決に取り組むことが重要となる。

#### 3.4. 課題への優先順位の付与

以上に整理してきた課題を今回の調査における最終的な職業訓練センターでの課題と位置付け、次に解決のための優先順位を付けたものを表 8 で表す。現地調査時に人材資源省へ課題の提示までは行ったが優先順位の報告は行っていない。調査者は今回の調査期間において、人的資源省、及び、職業訓練センターの一部しか見ていないことから、この優先順位について人的資源省自身にも優先順位の精査を願うものである。

課題としての重要性の高低、成果の発現までの長期又は短期、予算の多少、課題解決に必要な人員の投入の多少など様々な要素があるが、表 7 に総括した「職業訓練指導員の安定的な確保と質的・量的な育成」、「職業訓練プログラムの質的・量的な向上」、「職業訓練制度の不十分な整備状況」の課題が優先されるべきであると考えられる。

各項目の比較において重視されるべき視点は、オマーン国の職業訓練課題において本質的な解決が必要なものを優先することである。本質的な課題を先延ばしにすることは、将来に同様の調査を繰り返すことにもつながる。なお、重要事項欄には実施上で想像される留意点を記すこととする。課題を解決するための活動においては、目的、活動方法、効用を確認しながら実施していくことが重要であると考えられる。以上により、今回の調査における課題の導出をまとめるものとする。

表 8 課題の優先順位

分類	課題	優先順位	重要事項
1. 訓練の設計・ 計画	・戦略的な計画に基づいて訓練内容が構築されていない。	◎	裨益者である訓練生の成果に直結することであり、早急に解決に取り組む必要がある。
	・指導員・教員の実践的な指導能力が十分でない。		
2. 訓練の実施	・指導員・教員が訓練・授業前に行う準備、及び、訓練・授業後に評価を行う時間が十分でない。	○	
	・訓練生における企業内実習・訓練の時間が十分でない。		
	・共通的な安全衛生管理指針が十分でない。		
	・新課程に起因するものとして実技習得が十分でない。		
3. 訓練の評価	・全職業訓練センター・水産訓練センターにおける訓練評価制度の構築が十分でない。	◎	職業訓練センターで実施している職業訓練が、外部から評価されることの効用を理解することが重要である。
	・訓練の評価結果とそれに基づく訓練内容の改善に対する体系的なフォローアップが十分でない。		フォローアップ調査から獲得できるものや結果の活用方法を具体的に考えた後に、実際に訓練内容を継続的に改善していくことでよりよいフォローアップ調査を行えるようになっていく。
	・修了生の採用等の情報が企業からフィードバックされたときの分析・フォローアップ・人的資源省との共有化が十分でない。		職業訓練の直接的な裨益者は訓練生と企業に大別される。特に企業からの情報とは、大勢の人材を面接し、採用してきた経験的蓄積に基づき、人材資源省及

			び職業訓練センターでの採用と異なるものである。共有して活用したことによる効用を理解することが重要である。
4. 訓練ニーズの把握	・職業訓練センター及び水産訓練センターによる訓練ニーズの把握が十分でない。	◎	訓練ニーズの把握とカリキュラム策定の正確な方法を人材資源省担当者及び職業訓練センターの職業訓練指導員が理解し、協働しながら習得していくことが重要である。
	・カリキュラムの妥当性が十分でない。		
5. 雇用促進	・訓練生への職業指導・カウンセリングに対応する職員数が十分でない。	○	
	・職業訓練センター及び水産訓練センターでの人材採用等におけるセンター自体の権限及び責任が十分でない。		
	・修了生の就職に関する対応や支援等が十分でない。		
6. 運営管理	・予算確保・執行、職業訓練センターの職員採用等に係る意思決定速度が十分でない。	△	
	・職務内容に比して職員数が十分でない (例：英語科、職業指導・ガイダンス課等)		
	・豊富な指導経験を持つ職業訓練指導員・教員の確保に対する対応が十分でない。		
	・職員の専門性と職務内容の適合が十分でない場合がある。		
	・職業訓練の社会的な認知度、提供している職業訓練コースの種類、新ディプロマ課程の広報・周知が十分でない。		

### 3.5. 好事例



本章ではこれまで職業訓練センター2ヶ所及び水産訓練センター1ヶ所の課題を整理してきたが、一方で様々な好事例も見られたことから、解説を加えて取り上げる。このような好事例は他の5ヶ所の職業訓練センターでも様々な工夫として既に存在しているものと考えられる。

安全衛生管理の促進、職業訓練指導員による自作教材の促進、組織内での横断的な協議などが



積極的に行われることは職業訓練の充実だけでなく、組織の活性化や職員のモチベーションなども向上させるものである。全員が協力して職業訓練事業を推進することが重要である。なお、実習場と教室では調査者が写真撮影を自粛した時もあったために掲載できないものもあるが、良い事例として取り上げるものである。以下の表 9 のとおりである。

表 9 好事例

No.	写真	特徴及び解説等
1		<p>実習場での安全管理の好事例</p> <p>※訓練生へ注意を喚起する“Safety”が赤色で強調されており、且つ、誰でも見やすい場所に設置されている（Saham 職業訓練センター）。</p>
2	<p style="text-align: center;">—</p>	<p>非伝統的な職業訓練コースへの参加促進</p> <p>※一般的な職業訓練コース（電子コース）において、パソコンの分解、修理等を学ぶことができる（Salalah 水産訓練センター）。</p>
3		<p>水産分野の職業訓練コースにおける先進的な職業訓練機材</p> <p>※モニター及び舵があり、大波による揺れも実際に体験できる。実践的な訓練を行うことができる機材である。指導員の説明も声量が十分で良い（Salalah 水産訓練センター）。</p>

4		<p>組織全体で事務系職員及び職業訓練指導員が協働できている。</p> <p>※職業訓練センターで策定されている戦略の実施に係る協議の様子（Seeb 職業訓練センター）</p>
5		<p>自作教材の活用</p> <p>※自動車分野で自作された教材を用いて訓練を行えている。木枠の中にエンジンを積み、活用しやすいようになっている。職業訓練指導員の工夫が見られる（Seeb 職業訓練センター）。</p>
6		<p>ディプロマ課程での学習で、モチベーションを高めながら訓練を受講する。</p> <p>※パソコンを使用してソフトウェアの使用方法を習得している。講師が丁寧に教えることで理解が促進される。また、PC 教室は冷房が備えられ、机や椅子も頑丈なものである（Salalah 水産訓練センター）。</p>

## 4. 提言

### 4.1. 提言並びに根拠

前章で明らかにした課題から、以下の表 10 のとおり提言を行う。提言の根拠は質問紙の回答やインタビューでの発言を元にして右欄に記すとおりである。ただし、調査対象が 3 ヶ所であったことから、提言の根拠はその 3 ヶ所で見られた課題に基づくものである。他の 5 ヶ所の職業訓練センターに適当でない提言、及び、提言を実施するにあたって多くの人員や資金等の過度の負担を強いることになり実施しない方がよい提言も含まれるうることを付記する。

職業訓練センターでの効率的な運営管理が図られるためには、校長による効果的なトップマネジメント、それを支える幹部職員、事務系職員、職業訓練指導員によるチームワークやコミュニケーション、組織全体のガバナンス等によって、職業訓練事業（サービス）を PDCA サイクルで推進していくことが重要である。本章の提言は解決のための活動を開始するためのものである。構成員一人一人の高い意識によって、国の職業訓練政策が良質に実施・改善されるようになる。

表 10 提言

#### 1. 訓練の設計・計画

提言	根拠
<ul style="list-style-type: none"> <li>職業訓練センター及び水産訓練センターの全課・全科による人材資源省職業訓練局への情報集中システムの開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職業訓練センターには様々な訓練科が設置されており、同じ科の中までは情報共有され易いが、他の科や事務課を含めて組織全体では情報が共有されづらいことは一般的にもある。職業訓練センターを管轄する省庁との情報の共有はさらに困難にもなる。職業訓練の現場で得られるものは、訓練に関する最新の情報・データ、受講生の様態、訓練カリキュラムの改善の必要性など重要なものが多い。これらのリソースが組織縦断的に共有されるためには、情報共有ができるシステムを構築する必要がある、且つ、上位の人材資源省にまで集中化されるシステムであることが望ましい。人的資源省を中心として現実の職業訓練状況を共有できる体制の構築が必要である。国の職業訓練政策や施策が現実の職業訓練の状況を踏まえて策定されるようになれば、訓練生のより高い裨益効果が図られるようになる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>各職業訓練センター及び水産訓練センターでの職業訓練指導員育成検討委員会の設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在の職業訓練センターには、特に若手の職業訓練指導員を育成する制度がない。現在の職業訓練指導員の育成は、専門的な知識を得ることと学位を取得することを目標として、大学等で勉強する仕組みが構築されている。職業訓練センターが自ら職業訓練指導員を育成できることは、職業訓練の質の向上に強く関係することから、まずは職業訓練指導員育成計画を協議する場が必要となる。職業訓練センターの職業訓練指導員を、良質に、且つ、全国的に育成する将来計画は、ま</li> </ul>

	<p>ず各職業訓練センターで必要とされる職業訓練指導員が分析され、次に全体として一つに集約されることが必要である。各職業訓練センターで職業訓練指導員数、技術分野、必要な能力、育成計画を協議するための職業訓練指導員育成協議会を設置し、継続的な職業訓練指導員育成が図られるようにする。</p>
<p>・ Seeb 職業訓練センター内への指導員育成の拠点施設の設置</p>	<p>・ 職業訓練制度の中に職業訓練センターで職業訓練指導員を育成する仕組みがないことは前提言のとおりである。前提言による職業訓練指導員育成計画に基づいて、全国的に職業訓練指導員を育成する場所を確保することが必要となる。今回、調査をした Seeb 職業訓練センターには十分な敷地、実習場、教室があり、且つ、人的資源省から最も近くにある。職業訓練指導員を育成するのに必要な職業訓練指導員（職業訓練指導員を指導する職業訓練指導員＝Master Trainer）の確保、設備、機材、及び、職業訓練センターを管轄する人的資源省からの様々な支援等を考慮して、Seeb 職業訓練センターに全国的な職業訓練指導員育成のための施設・機材、必要な人員、予算の支援体制が図られるようにする。</p>

## 2.訓練の実施

提言	根拠
<p>・ 職業訓練センター及び水産訓練センターの職員を対象とした自己管理、及び、安全衛生管理に係る能力開発研修の実施</p>	<p>・ 調査した職業訓練センターでは、組織的な安全衛生管理は徹底されていなかった。職業訓練センターの職員と職業訓練指導員が、自律的で、安全衛生管理を理解し、職業訓練事業を実施していけるようになることで、職業訓練サービスの提供機能及び校長による内部統制が効率的になり、職業訓練の実施の効率が図られるようにする。</p>
<p>・ 企業との良好な関係における OJT（企業実習）期間の増加</p>	<p>・ 訓練生の平均的な OJT 期間は 2 ヶ月間である。2012 年にディプロマ課程制度（Vocational Education Diploma）が導入されてから、実技の習得に割ける時間数が減少したとの意見が聞かれた。ディプロマ課程の期間は定められていることから、訓練生の実技習得の時間数を多く確保するには OJT 期間を長期化することが考えられる。訓練生を受け入れる企業との調整が必要となるが、OJT での成果がよい場合には効率的に就職に繋がる可能性も高くなる。逆に、職業訓練センターの訓練内容の時間数が減少することから、より効率的な職業訓練が求められるようになる。企業での OJT とディプロマ課程での良質な職業訓練が相乗効果的に図られるようにする。</p>

### 3. 訓練の評価

提言	根拠
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 質保証のための評価制度の開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職業訓練のカリキュラム、職業訓練指導員の指導技法などは、PDCA サイクルによって、実施と改善が繰り返されることで質が良くなる。現在は主に訓練生に対する評価が行われているのみで、直接の裨益者である訓練生からの訓練内容に対する意見、企業からの訓練内容に対する意見を訓練内容への評価として受け取るようにシステム化されていない。他者や外部者の意見を訓練評価として分析し、指導案や教材などの訓練内容の改善が図られるようにする。</li> </ul>

### 4. 訓練ニーズの把握

提言	根拠
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職業訓練センター及び水産訓練センターから人材資源省カリキュラム策定委員会への訓練ニーズ情報提供の仕組みの改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職業訓練センター及び水産訓練センターでの職業訓練コースのカリキュラムは人材資源省のカリキュラム策定委員会で策定されている。委員会には企業社員、人材資源省のカリキュラム担当者、職業訓練センター及び水産訓練センターの職業訓練指導員などがメンバーとなっている。日々の職業訓練センター及び水産訓練センターでの訓練状況について、委員会に参加している職業訓練指導員が意見等を提供する機会はある。それとは別に、カリキュラム策定委員会への職業訓練センター及び水産訓練センターで集約された経験、ノウハウ、改善点が訓練ニーズとして提出が図られるようにする。</li> </ul>

### 5. 雇用促進

提言	根拠
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各職業訓練センター及び水産訓練センターにおける地域企業並びに訓練生への求人情報提供の窓口担当者の設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職業指導・カウンセリング担当職員や職業訓練指導員が個別に企業からの求人を訓練生へ紹介することは行われている。職業訓練センターと水産訓練センターは企業と求人情報の交換を行っているが、それらをデータやファイルで管理して組織的に情報を管理してはいない。情報の非対称性により、訓練生が自分で得ることができる求人情報は限られる。職業訓練センターと水産訓練センターが企業との窓口担当者を設置することで、より多くの訓練生に即時的に求人を紹介でき、情報管理も一元的に行えて、全訓練生に対して効果的なマッチングが図られるようにする。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各職業訓練センター及び</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 調査した職業訓練センターと水産訓練センターでは職業指</li> </ul>

<p>水産訓練センターへのキャリアカウンセラーの増員</p>	<p>導・カウンセリング担当者は約1名しか設置されていない。世界的に職業ガイダンス・カウンセリングは重視される傾向にあり、それは訓練生の将来のミスマッチを未然に防ぐ観点から訓練期間中の継続的なガイダンス・カウンセリングが求められるものである。職業訓練センターでの職業指導・カウンセリングの特徴は、専門的な知識と技能を学んでいる訓練生の情報と企業からの人材のニーズを迅速にマッチングさせられることにある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・キャリアカウンセラーを専門職と見て、また、カウンセリング技法を技術として見るのが重要である。職業訓練センター内で職業指導・カウンセリングの常勤担当者は一人であっても、その専門的な知識・技術を持つ職員が他に数名確保されていれば、柔軟に人員調整を行って訓練生へ対応することもできる。各職業訓練センターで訓練生へ適切な指導や助言ができる職業指導・カウンセリング技術を持つ複数名の職員の確保が図られるようにする。</li> </ul>
--------------------------------	---

## 6. 運営管理

提言	根拠
<ul style="list-style-type: none"> <li>・広報・宣伝活動としてのオープンキャンパスの整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中等教育課程の生徒などに対してオープンキャンパスは不定期に開催されている。また、地域の新聞に広告を掲載したり、学校へ職業訓練センター職員が出向く職業指導も適宜行われている。一方、2012年より開始されたディプロマ課程は、まだ認知度が十分でない可能性があり、オープンキャンパスの機会を活用して生徒と親の両方を招待し、認知度の向上とともに家族に対して早期からの職業意識を喚起できるようにする。</li> <li>・職業訓練センターの認知度が高まるよう、技能労働者への関心が高まるよう、また、各地域での技能労働者の充足が図られるように、職業教育訓練及び職業訓練センターの両方の広報が図られるようにする。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・各職業訓練センター及び水産訓練センターでのウェブサイトの開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材資源省によって全職業訓練センターの職業訓練コース情報が一元的に表示されるのみに留まっており、各職業訓練センターのホームページは開設されていない。各職業訓練センターによるホームページの作成・公開も重要であり、訓練受講希望者がコース名、職業訓練内容、開始時期、場所、条件が速やかに検索・閲覧できるようにして、必要に応じて直接連絡をすることができるようになることが重要である。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 訓練生募集で、未充足の職業訓練コースへの応募を促す周知もできるようになる。新しいディプロマ課程の認知度を全国で高めていくためにも、適切な情報の公開と多くの人々からの情報アクセスが図られるようにする。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 男女での訓練効果の差を測るためのジェンダー別データの収集</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 男性と女性が一緒に受講できる訓練コース、女性のみで受講できる訓練コース（特に電子コースがあげられる）、障害者向け訓練コースが既に広く開設されている。しかし、訓練生の出欠は訓練生課で管理され、職業訓練の成績・評価は訓練科で管理され、訓練生に係る全体情報は一元的に管理されていないために、訓練の効果を量的や質的に分析することは困難な状態にある。職業訓練センターの評価は、良質の修了生を輩出することで決められる。</li> <li>・ 良質の修了生を輩出するために、年齢・学歴等の属性情報、在籍期間中の成績（訓練前と訓練後の点数や訓練を受講した者と受講していない者の点数で統計分析する）、男女別の就職（業種、職種）など、データの蓄積による分析が図られるようにする。</li> </ul>

## 別添資料

以下は、No.1 訓練ニーズの把握から No.8 運営管理まで、職業訓練センター及び水産訓練センターの質問紙調査回答である（Seeb 職業訓練センター、Saham 職業訓練センター、Salalah 水産訓練センター）

Check sheet of work process  
1. Understanding the training needs

Work activity		Seeb		Saham		Salalah	
		Yes ✓	No ✓	Yes ✓	No ✓	Yes ✓	No ✓
Understanding and organizing the overview of youth and industrial situation in the local area	Do you understand and organize information about school graduates etc. in the local area?		✓	✓			✓
	Do you understand and organize information about the industrial situation in the local area?		✓	✓			✓
	Do you analyze the collected information and organize the results of the analysis?		✓	✓			✓
Understanding the industrial needs, technology trends, etc.	Do you produce reference documents about the location of industrial complex and relevant organizations in your area (in order to conduct strategic needs assessments, identify job opportunities, etc.)?				✓		✓
	Do you conduct surveys on the human resource needs of companies which employ the training graduates, other private companies and related organizations?		✓		✓		✓
	Do you identify roles and responsible areas of your staff in order to conduct systematic visits to companies and organizations?			✓		✓	
	Do you keep documentation of the summary and interview results of the companies and organizations surveyed?		✓	✓		✓	
	Do you analyze the survey findings and organize the result of the analysis?		✓		✓	✓	
	Do you complete the analysis of the survey result before the next annual planning period?		✓		✓	✓	
	Do you share the result of the survey and of its analysis among staff?		✓	✓		✓	
Understanding the job seekers' training needs	Are there public employment service offices (PESO) and private recruitment companies in the local area?			✓		✓	
	Do you have a collaboration system with public employment service offices (PESO) and private recruitment companies in the local area?		✓	✓			✓
	Do you understand the number of job offers in each job field at public employment agencies and organize the information as the situation of job offers for each training course?		✓	✓			✓
	As needed, do you get information about job offers through the media such as popular recruitment information websites, recruitment magazines etc. in the local area?		✓	✓			✓
	Do you understand the number of job seekers in each job field in the public employment agencies and organize the information as the situation of job seekers for each training course?		✓		✓		✓
	Do you analyze the collected documents and organize the result of the analysis?		✓	✓			✓
	Do you share the result of the survey and analysis among the organization staff?		✓	✓			✓

図 4 訓練ニーズの把握



Check sheet of work process  
2. Confirmation of curriculum's formation and relevance

Work activity		Seeb		Saham		Salah	
		Yes ✓	No ✓	Yes ✓	No ✓	Yes ✓	No ✓
Development of curriculums	Do you have precise criteria of developing training curriculums?	✓		✓		✓	
	Can you arrange and modify training curriculums based on your institution's original criteria?	✓		✓		✓	
	Do you submit the curriculum subjects' unit sheets to supervising organizations and headquarters?		✓	✓		✓	
Setting yearly training course schedules	Do you set yearly training schedules and submit them to supervising organizations and headquarters?			✓		✓	
Understanding the status of other educational and training institutions	Do you understand and organize the training courses and their contents of other educational and training institutions?	✓		✓		✓	
Review of relevance by supervising organizations and headquarters	Do you review the relevance of each technical department's contents?	✓		✓		✓	
Holding a council including industrial companies as a third party	Do you establish a council etc. that includes participation of third parties such as industrial companies?	✓		✓			✓
	Do you organize and record the contents of the council' discussions?	✓		✓			✓
Reflection of training needs	Do you revise the composition of training curriculums and the details based on the identified training needs?	✓		✓		✓	
Setting training impact indicators etc.	Setting key numerical targets and developing action plans	Do you set numerical targets based on the prescribed training impact indicators etc.?	✓		✓	✓	
		Do you set next year's training plan and courses based on the outputs and issues of this year?	✓		✓	✓	
	Setting original indicators for the institution	As needed, do you set original indicators of your institution to measure quality enhancement of vocational training services?	✓		✓	✓	
Selection and organization of the training areas for establishing the training services (clarification of jobs and works)	With regard to the types of industry and occupations with potential job offers, are you cognizant of human resources, jobs and work contents that are expected to be successful in local companies?		✓	✓			✓
	Do you identify the exact vocational skills that will be acquired through the training and those that will be required prior to the training and have a clear idea of human resources developed through each training course?	✓		✓		✓	
Understanding other private education and training institutions	Do you know the training courses implemented by other private institutions and organize the information as the situation of private educational and training institutions?		✓		✓		✓
	Do you review the status of competition with training courses offered by private training centers per each training course?		✓		✓		✓

図5 カリキュラムの構成・妥当性の確認

Check sheet of work process  
3. Preparation of training implementation

Work activity			Seeb		Saham		Salalah	
			Yes ✓	No ✓	Yes ✓	No ✓	Yes ✓	No ✓
Selection and Human Resource Development (HRD) of instructors	Instructor system and instructor qualifications	Do you have vocational training instructor's qualification system?	✓		✓			✓
		Are the classroom lessons and practical training instructed by the same instructor? (i.e. Can instructors instruct both classroom lessons and practical training?)		✓		✓	✓	
	Work on quality enhancement of vocational training instructors	Do you conduct systematic training for instructors?		✓		✓		✓
		Do you implement progress management based on the HRD system for instructors (e.g. setting indicators, end-of-semester interviews, etc.)?				✓		✓
		Do you understand the expertise of vocational training instructors and organize their training curriculums? (And do you know if you need lecturers and instructors from external organizations?)		✓	✓		✓	
	Designation of external lecturer and/or instructor	Do you explain the training courses and contents to the external lecturers and instructors and get their approval?	✓			✓		✓
		Do you review external lecturers' and instructors' work situation through their attendance sheets?				✓		✓
	Designation of foreign instructors	Are there foreign vocational training instructors in your institution?	✓		✓		✓	
		How is the situation of training courses and subjects handled by the foreign instructors?						
		How do you recruit foreign instructors?						
	Preparation of training circumstances	Securement of circumstances for training implementation (Class room, workshop and so on)	Do you secure enough training classrooms and workshops in accordance with the curriculum contents and the number of trainees?	✓		✓		✓
		Preparations, maintenances and controls of equipments and tools	Do you secure enough vocational training equipment and tools appropriate for the curriculum contents and trainees?	✓		✓		✓
Do you manage and keep the equipment and tools well-organized?			✓		✓		✓	
Do you keep ledgers for equipment and tools?			✓		✓		✓	
Do you produce and organize ledgers for equipment with inspection results?			✓		✓		✓	
Procurement of materials		Does each department develop material plans for training courses?	✓		✓		✓	
Making lesson plan		Do instructors develop lesson plans for their training?			✓		✓	
		Are the lesson plans shared within each department?	✓		✓		✓	
Preparation and usage of syllabus	Do you develop syllabuses for each training course?	✓		✓		✓		
	Do you explain training contents, textbooks and preparation and review of lessons to the trainees through a syllabus before start of the training course?	✓		✓		✓		
	Do you revise the training contents through improvement of curriculums and analysis of course evaluations?	✓		✓		✓		
Making and selections of textbooks and teaching materials	Are you aware of the contents of materials and textbooks of each training unit?	✓		✓		✓		
	Do you share the teaching materials within the department?			✓		✓		
	Do you make trainees to buy the textbooks or distribute them for free?				✓			
Sharing the know-how of training and instructions	Do you make efforts to identify instruction procedures and preparation items to conduct training, and share them with other instructors and related staff?	✓		✓		✓		

図 6 訓練実施の準備

Check sheet of work process  
4. Implementation of training

Work activity			Seeb		Saham		Salalah		
			Yes ✓	No ✓	Yes ✓	No ✓	Yes ✓	No ✓	
Implementation of training courses	Understanding and providing guidance to the trainees who are repeaters and dropouts	Do you have a school register (trainee's individual records)?	✓		✓		✓		
		Do you manage the daily attendance of trainees?	✓		✓		✓		
		Do you provide personal guidance or coaching to the trainees who have issues of attendance and attitude at the training?	✓		✓		✓		
	Subject teaching	Do instructors keep daily instruction journals?	✓			✓	✓		
		Do trainees keep daily training journals?	✓		✓		✓		
		Do you share the information about training progress among instructors and relevant staff?	✓		✓		✓		
	Development of plans and implementation of instruction on safety and health	Do you set a safety and health committee?	✓			✓		✓	
		Do you make safety and health plans for disaster prevention?	✓			✓		✓	
		Do you organize and keep record of the status of activities of the safety and health committee etc.?	✓			✓		✓	
Presentations of training outputs		Do you make efforts to showcase the training outputs and achievements externally through research presentations and exhibitions by trainees?		✓	✓		✓		
Internship (Training in companies, etc)	Internship system	Do you have any internship system with relevant organizations (companies, etc)?	✓		✓		✓		
		Do you seek new companies to accept internships?	✓		✓		✓		
	Development of plans to identify receiving companies and implement internships	Do you explain the internship's objectives and matters that require attention during orientations etc.?	✓		✓		✓		
		Implementation of internship	Do you file documents on trainees' status of attendance and practical training, and evaluation results?	✓		✓		✓	
			Do instructors monitor the progress of the internships and provide necessary guidance to the trainees through visiting them on the job?	✓		✓		✓	
			Do you organize reporting and presentation opportunities upon completion of internships?			✓		✓	
Evaluation of knowledge and skill acquisition	Evaluation methods	How do you evaluate trainees' acquisition of knowledge and skills as a result of the training?	✓						
	Remedial training for trainees	Do you provide remedial classes to trainees whose level of acquisition was not enough for certified level based on the result of the evaluation?	✓		✓		✓		
Certification of training completion	Holding committee meetings to certify completion the training course	Do you have criteria to certify completion?	✓		✓		✓		
Issuance of certificates	Issuance of certificates	Do you issue certificates to trainees upon completion of training courses?	✓		✓		✓		
	Keeping ledgers on issued certificates	Do you keep ledgers on issued certificates?	✓		✓		✓		
Dual system	Dual system	Do you implement "Dual system" with companies through the training?		✓		✓	✓		

図 7 訓練の実施

Check sheet of work process  
5. Evaluation and improvement of training

Work activity			Seeb		Saham		Salalah	
			Yes	No	Yes	No	Yes	No
Implementation of lesson evaluations	Lesson evaluation	Does each training course conduct an evaluation through distribution of questionnaires to trainees each semester?	✓		✓			✓
	Improvement using the evaluation results	Do you share the evaluation results among staff?	✓		✓			✓
		Do you reconsider the principles of the training course for improvement based on the evaluation result?	✓		✓			✓
		Do you take measures based the result of the evaluation review?	✓		✓			✓
Implementation of follow-up surveys		Do you conduct follow-up surveys of the graduates and companies that employed them?		✓		✓	✓	
		Do you share the survey results and its analysis among staff?		✓		✓	✓	
		Do you review and suggest measures for improvement at a committee etc. based on the survey and analysis results?				✓		✓
		Do you take mesures based on the survey results?				✓		✓
Management of the progress of the training course outputs		Do you confirm and monitor regularly the progress to achieve key quantitative indicators developed under Part 2 "Confirmation of curriculum's formation and relevance" by the institutional committee etc.?	✓		✓		✓	
Improvement of training	Reconsideration of training contents, instruction methods and training environment (equipment, facilities, etc.)	Do you develop and implement improvement plans based on the lesson evaluations, the follow-up survey results and the results of the measurement of skill/knowledge acquisition?	✓		✓		✓	
		Do you share the improvement plans among the staff?	✓		✓		✓	
	Reflection in the next year plan	Do you develop next year's training plan and schedule based on the issues and problems identified?	✓		✓		✓	

図 8 訓練の評価・改善

Work activity			Seeb		Saham		Salah	
			Yes	No	Yes	No	Yes	No
Considering the plans and measures of recruitment of trainees		Do you make plans on the trainee recruitment and public relations activities?	✓		✓		✓	
		Do you share the situation of applications to each training course in the organization?	✓		✓		✓	
		Do you discuss how to acquire applicants at the entrance exam committee etc.?	✓		✓			✓
		Do you take measures based on the discussions at the entrance exam committee etc.?	✓		✓			✓
Public relations activities using the application guidelines		Do you conduct public relations activities in collaboration with other training centers?	✓		✓		✓	
		Are the contents of the application guidelines easy for users (applicants and their parents etc.) to understand (e.g. through using pictures and diagrams, avoiding or explaining technical terms, font sizes etc.)?	✓			✓		
		Do you devise activities/methods to ensure the information will reach the target audience?	✓			✓		✓
		Are the application guidelines and documents developed by each each training center?		✓		✓		✓
"Open Campus"		Do you offer the opportunity of an "Open Camps"?	✓		✓			✓
		Do committees etc. discuss the contents of the "Open Campus"?	✓			✓		✓
		Do you conduct a survey of the participants/visitors (students, their parents and other related persons) at the "Open Campus"?		✓		✓		✓
		Do you analyze the result of survey?		✓		✓		✓
		Do you reflect the result of the analysis in the next "Open Campus"?		✓		✓		✓
Usage of internet website, etc	Posting and renewal of the website	Do you have your own website?		✓		✓		✓
		Do you have a system to manage your own website (organization of regular public relations committee meetings, designation of focal person for updating the website, the timing and procedures, etc.)?		✓		✓		✓
		Is it easy for the website users to search for information such as training contents, "Open Campus", entrance examinations, tuition fees, contact persons and telephone numbers, access to the institution etc.?				✓		✓
	Public relations through the media	Do you make use of the media for public relations activities?	✓		✓		✓	
Visitation of educational institutions where the trainees graduated from		Do you visit the educational institutions where the trainees graduated?	✓		✓		✓	
		Do you develop a visitation plan through a committee?	✓		✓		✓	
		Who visit the educational institutions (do instructors also pay a visit?)?	✓				✓	
		Do you keep record of the visits and the information about the educational institutions?	✓		✓		✓	
		Do you share the records/information of the visits with staff?		✓	✓		✓	
Examinations for selection of new students	Committee of entrance examination	Do you develop implementation guidelines on the selection of new students?	✓		✓			✓
		Do you have criteria for acceptance/rejection?	✓		✓			✓
	Implementation of entrance examinations	Do you conduct entrance examinations based on the implementation guidelines?	✓		✓			✓
Decisions on acceptance and rejection of applications	Holding a committee meeting to determine acceptance and rejection	Do you write meeting minutes of the committee?	✓		✓			✓

図9 訓練生募集・選考

Check sheet of work process  
7. Activity for placement promotion

Work activity			Seeb		Saham		Salalah	
			Yes ✓	No ✓	Yes ✓	No ✓	Yes ✓	No ✓
Employment promotion	Holding a committee for employment measures	Do you have a committee for employment promotion and organize meetings regularly?	✓		✓			✓
		Do you take any measures based on the discussions at the committee?			✓			✓
Development of plans on job search assistance and understanding the status of trainees' job hunting		Do you share information about employment promotion activities for trainees at relevant departments, committees etc?			✓			✓
		Are plans for job search assistance for trainees developed by relevant departments and committees based on the situation?	✓		✓			✓
		What are the percentages of VTC graduates who plan to get jobs in Oman vs. outside Oman?						
Finding job vacancies		Do you explore job vacancies from companies?				✓	✓	
		Do you visit companies based on the visitation manual, implementation plans, etc.?		✓		✓	✓	
		Do you prepare information materials corresponding to each type of company to visit (e.g. new companies to visit and companies previously visited)?		✓		✓		✓
		Do you collect the job offer information and organize them?		✓		✓		✓
		Do you make any efforts to understand the human resource needs and hiring requirements of the companies offering jobs?		✓	✓		✓	
		Do you explain the skills and techniques acquired by the training programs to the companies?		✓	✓		✓	
		Do you file the information and discussion results of the companies/organizations after the visit?		✓	✓		✓	
		Do you share the records of the company visits with the staff?		✓	✓		✓	
Analysis and sharing the job vacancy information		Do you organize and analyze the information and situation of past job vacancies and new job vacancies?		✓		✓		✓
		Do you share the job offer information and analyze job offer information among the staff?		✓	✓		✓	
Creating employment opportunities for trainees		Do you organize information sessions for students with participation of companies who will explain job opportunities and other information?		✓	✓		✓	
		Do you provide information that can contribute to trainees' successful job hunting?		✓	✓		✓	
Career guidance		Do you have a career guidance department or section?		✓	✓		✓	
		Do you provide career guidance such as job hunting guidance and career consulting for the trainees?		✓	✓			✓
		How do you implement career consulting and counseling for trainees who plan to work abroad?						
		Do you have any training and development programs for staff responsible for career guidance?		✓	✓			✓
		Do you share the information and situation of career guidance with relevant departments and committees?		✓	✓			✓
Managing the status of trainees' job offers and job hunting		Do you organize and file documents about the status of job offers and job hunting?		✓		✓	✓	
		Do you share information and situation about successful job-hunting assistance and about trainees who have not found a job with relevant departments and committees?		✓	✓		✓	
		Do you make use of good practices and examples for supporting trainees' job search?		✓	✓			✓
Supporting the trainees who are yet to find a job		Do you provide individual career guidance such as early follow-up with students who have not found a job?		✓		✓	✓	
		Do you share information and situation of career guidance with relevant departments and committees?		✓	✓		✓	

图 10 就職促進活動

Check sheet of work process  
8. Organizational operation and management

Work activity			Seeb		Saham		Salalah	
			Yes	No	Yes	No	Yes	No
Proper management of private and individual information		Do you have regulations on management of personal information and manage in accordance with the regulations?	✓		✓		✓	
Safety and health management	Consideration of plans and measures for safety and health	Do you have a plan for organizational/institutional safety and health?	✓		✓		✓	
		Do you hold meetings on safety and health regularly?	✓			✓	✓	
		Do you implement necessary measures for improvement based on discussions at the safety and health meetings?	✓		✓		✓	
	Safety check	Do you have a check sheet for safety and health and conduct inspections regularly based on the check sheet?	✓		✓		✓	
		Do you implement necessary measures for improvement based on the results of the regular inspections?		✓	✓		✓	
Management of facilities and equipment	Understanding the status of utilization of facilities and equipment	Do you have regulations for the management of facilities and equipment?	✓		✓		✓	
		Do you make the ledger in accordance with the regulations of management of facilities and equipment?	✓			✓	✓	
		Do you check facilities and equipment regularly?	✓			✓	✓	
Management of qualifications and certificates upon completion of the training		Do you implement and provide training courses based on the authorised training contents (curriculums, hours etc.)?			✓		✓	
		Do you go through a certain procedures when you need to change the contents of authorised training (training contents, hours, names of services, facilities and so on)?			✓		✓	
Staff management		Do you have regulations on staff management?	✓		✓		✓	
		Do you have a consolidated management system of staff's individual performances and outputs (quantity and quality of their work, material development, committee activities and self-HRD) through uniformed formats?	✓		✓		✓	
		Do you have a system of managing staff's job targets such as through interviews by supervisors at the beginning of the year?	✓			✓		✓
Prevention of harassment		Do you have a help desk and organizational support system for harassment?	✓			✓		✓
		Do you post guidelines for prevention of harassment on the school regulations, student handbooks, website etc., and promote better understanding among the users?	✓			✓		✓
		Have you worked on improving the environment for prevention of harassment such as through the harassment prevention committee?	✓			✓		✓
		Through discussions at committees etc., have you done anything to prevent harassment?	✓			✓		✓
Gender-sensitive vocational training		Do you have a focal section on gender issues?		✓		✓		✓
		What kind of gender measures does your center plan and implement?				✓		
		What kind of impact has been observed through the gender measures?						
Social environment-sensitive vocational training		Do you have a focal section on social environment?			✓			✓
		Do you have a guideline on social environment sensitivity?	✓			✓		✓
		What kind of impact has been observed through the measures sensitive to social environment?						
Public relations, etc.		Do you have a section of public relations?	✓			✓		✓
		What is the situation of public relations activities?						

図 11 運営管理

Findings and Recommendations of the  
Short-term Assessment on  
Management of VTCs and FTIs in Oman

Final Report (Draft)

Japan International Cooperation Agency Research Team

December 2014



## Table of Contents

Abbreviations.....	2
Summary of Recommendations.....	3
1. Background.....	4
2. Overview of the Short-term Assessment.....	6
2.1. Objective.....	6
2.2. Expected outputs.....	6
2.3. Methodologies.....	7
2.4. Limitations of the short-term assessment.....	12
2.5. Itinerary of the Experts' Mission.....	13
3. Key Findings of the Assessment.....	15
3.1. Analysis of issues.....	15
3.2. Prioritization of the issues.....	22
3.3. Good Practices.....	24
4. Recommendations.....	26
5. Proposal for MOM-JICA Cooperation Using JICA's New Technical Cooperation Scheme for GCC Countries.....	30
5.1. Objective.....	30
5.2. Suggested schemes and responsibilities for technical assistance.....	30
5.3. Overall timeframe of the proposed program.....	31
Annex 1 VTCs/FTI's Responses to the Questionnaire.....	32
Annex 2 Examples of Interview Responses.....	40
Annex 3 List of Interviewees.....	44

## Abbreviations

FTI	Fishery Training Institute
GCC	Gulf Cooperation Council
H.O.D.	Head of Department
JICA	Japan International Cooperation Agency
MOM	Ministry of Manpower
MOM/DG-VT	Ministry of Manpower, Directorate General of Vocational Training
OJT	On-the-job Training
TOR	Terms of Reference
TOT	Training of Trainers
VET	Vocational Education and Training
VTC	Vocational Training Center

## Summary of Recommendations

Two Japanese short-term experts made six key recommendations as follows based on the findings of the short-term assessment. These recommendations will be the key factors to improve management of Oman's Vocational Training Center (VTCs) and Fishery Training Institutes (FTIs) including staff development and governance. The integration of the six recommendations into the implementation of Ministry of Manpower's (MOM) Strategic Plan can lead to further advancement of Oman's vocational training.

No.	Category	Recommendations
1	Designing/ planning of training	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Establish a centralized system at MOM/Directorate General of Vocational Training (DG-VT) to facilitate information dissemination among VTCs/FTIs on all specializations</li> <li>b) Establish a Training of Trainers (TOT) committee at each VTC/FTI</li> <li>c) Establish a TOT center in Seeb as a centralized TOT system</li> </ul>
2	Implementation of training	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Conduct training on self-management and safety and health management for VTC/FTI staff</li> <li>b) Increase the duration of on-the-job training when the companies are cooperative</li> </ul>
3	Evaluation of training	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Develop an evaluation system for quality assurance</li> </ul>
4	Training needs	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Improve the existing mechanism to feed the training needs from VTCs/FTIs to MOM's Curriculum Development Committee</li> </ul>
5	Employment promotion	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Appoint a focal person at each VTC/FTI to coordinate with local companies and share vacancy information with trainees</li> <li>b) Increase the number of career counselors at each VTC/FTI</li> </ul>
6	Operational management	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Organize an "Open Campus" as part of public relations activities</li> <li>b) Develop a website for each VTC/FTI</li> <li>c) Collect gender-disaggregated data to understand the different impacts on female/male trainees</li> </ul>

# 1. Background

The Japan International Cooperation Agency (JICA) has been conducting research to identify concrete needs for technical cooperation between the Gulf Cooperation Council (GCC) countries, including the Sultanate of Oman and Japan, based on the discussions held by Japan’s Prime Minister Shinzo Abe and the responsible parties of GCC when he visited the countries in 2013.

MOM in Oman requested JICA through the above-mentioned research to dispatch two vocational training experts to assess management of VTCs and FTIs. The experts were requested to assess three selected VTCs/ FTI, identify issues and make recommendations to improve the existing management system.

The Government of Oman emphasizes the importance of human resource development for national development. The country has strategies to strengthen the human resources particularly among Omani nationals. The Oman Vocational Education and Training (VET) policy goals are as follows:<sup>1</sup>

**Table 1 Oman Vocational Education and Training Policy Goals**

No.	Goals
1	To prepare qualified national workforce to meet the needs of comprehensive development.
2	Rehabilitation of the national manpower and enhance their efficiency in various professional fields.
3	Provide education and training opportunities according to the policies of “education for all and lifelong learning”
4	To provide training and educational programs of high level and quality in accordance with the accredited occupational standards to meet the needs of labour market.
5	Build partnership with the public and private sector organizations for the success of the process of education and training to meet the needs of the labour market.
6	Utilization of contemporary science and modern technology in the development of educational and training resources and update them continuously.
7	Conduct studies and research related to the development and improvement of vocational education and training.

For the accomplishment of the above-mentioned goals, strengthening the functions of VTCs/FTIs is indispensable. Qualified workforce such as technicians/craftsmen, skilled-workers and semi-skilled workers is produced mostly from VTCs/FTIs, and therefore the quality of vocational training is strongly related to the qualified workforce. The quality of vocational training is composed of elements such as training needs, preparation, implementation and evaluation of training and operational management. The more the elements are strengthened and improved, the more qualified workforce will be produced. Consequently, the improvement of these elements of vocational training are crucial for the better economic

---

<sup>1</sup> Leaflet “Vocational Education and Training Pathways in the Vocational Training Centers and Fisherman Training Institutes” P.1

well-being of Oman.

In “Overview of Vocational Education and Training Pathways”<sup>2</sup>, MOM has identified the following future requirements on vocational training<sup>3</sup>:

- 1) List of Training Priorities sectors and occupational at all levels
- 2) List of new subjects and courses
- 3) Curriculum development
- 4) Training materials development
- 5) Training and Professional development for upgrading (re-skilling)
- 6) Facilities development
- 7) Developing Business and Training Model
- 8) Modernization and expansion of VTCs in terms of their buildings and workshops, facilities and equipment and the introduction of modern technologies

In order to identify the present issues and improve the quality of vocational training, the short-term assessment was conducted from October 31st to November 13th, 2014.

---

<sup>2</sup> The outline of vocational education and training of Oman was presented by MOM to the Experts explained.

<sup>3</sup> In order to make it short and concise, the report will not explain the details of existing vocational training pathways and programs as they are already known to the MOM counterparts.

**2. Overview of the Short-term Assessment**

**2.1. Objective**

The objective of the short-term mission was to assess the management of VTCs and FTIs including the administration, heads of sections/departments, and instructors/trainers, identify issues that require improvement and provide solutions for management and staff development.

**2.2. Expected Outputs**

The following outputs were expected from the short-term assessment:

- Identify current issues and make practical recommendations to improve management of VTCs/FTIs
- Design a MOM-JICA program/project to follow up on some of the key recommendations
- Submit a report on the above-mentioned outputs based on discussions with MOM

For the assessment, MOM selected two VTCs (Seeb VTC and Saham VTC) and one FTI (Salalah FTI), out of 8 public VTCs throughout the nation (Figure 1).



**Figure 1 Location of VTCs/FTIs and Assessment Sites**

The 3 VTCs/FTI were selected based on the following justifications:

- Seeb VTC and Saham VTC are located in the metropolitan and populated cities in Oman, where industries are more active than in other areas. General vocational training courses such as electricity and electronics are provided by these VTCs. Therefore, the assessment of the two VTCs can shed light on general managerial and operational issues encountered by all VTCs and the recommendations will be deemed applicable for the rest of the VTCs.

- In addition to the same training courses as Seeb VTC and Saham VTC, Salalah FTI offers vocational training courses for those who seek employment in the fishery sector. Salalah FTI was selected for the assessment out of two FTIs in Oman in order to identify managerial and operational issues and recommendations applicable for the other FTI.

### 2.3. Methodologies

The assessment was conducted through the following four methodologies:

- (1) Document review
- (2) Questionnaire for the three target VTCs/FTIs
- (3) Semi-structured interviews with MOM and staff at target VTCs/FTIs, including the administration, heads of sections/departments and instructors/trainers
- (4) Site visits to workshops and classrooms at VTCs/FTIs

In preparation for the field visit, the experts collected relevant information from different sources and developed a questionnaire. The questionnaire was then distributed to the three target VTCs/FTIs and after a few weeks, the responses were collected for review and analysis prior to the mission. Subsequently, during the two-week mission to Oman, the experts identified issues via interviews and observations and made recommendations based on the issues. The detailed activities implemented for each methodology are described as follows:

#### (1) Document review

Firstly, the experts collected preliminary information about VTCs/FTIs through the website. There was no original website of VTCs/FTIs and a list of vocational training courses offered by each center was only available from MOM's website<sup>4</sup>. Secondly, the experts requested MOM for basic information of VTCs/FTIs including the numbers of trainees enrolled in the vocational training courses and the numbers of graduates employed. However, the basic data were not made available and therefore the experts could not conduct quantitative analysis of the effectiveness of the target VTCs/FTIs.

The experts obtained and reviewed the following reports and theses on the local industries, labor market and employment status as well as reports written by previous Japanese experts dispatched to Oman for vocational training assistance.

**Table 2 Reviewed documents and reports**

No.	Category	Methodology	Purpose
1.	Industrial policies/promotion	Review of reports and theses	To understand the situation of industrial promotion
2.	Labor market	Review of reports and theses	To understand the situation of the

<sup>4</sup> <http://www.manpower.gov.om/portal/en/VocationalTrainingCenter.aspx>

			labor market
3.	Employment/labor customs and laws	Review of reports and theses	To understand the situation of the employment/labor customs
4.	Past project outputs by long-term experts	Review of reports by previous Japanese long-term experts	To understand the past project outputs reported by the long-term experts

(2) Questionnaire for the three target VTCs/FTI

A questionnaire survey was conducted in order to understand the situation of the target VTCs/FTI in a qualitative manner. The questionnaire consisted of eight components as summarized in Table 3.

**Table 3 Compositions of the Questionnaire**

Category	Key Check Items
1. Understanding the training needs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrial needs and technical trends among corporations</li> <li>• Understanding the training needs</li> </ul>
2. Curriculum's formation and relevance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperation with industrial sectors</li> <li>• Cooperation with private training institutions</li> </ul>
3. Preparation of training	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Measures to improve the competence of vocational trainers</li> <li>• Environment, training materials and methods of vocational training</li> </ul>
4. Implementation of training	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementation of training courses</li> <li>• Implementation of internships/on-the job training</li> </ul>
5. Evaluation and improvement of training	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluations of training courses</li> <li>• Follow-up surveys and activities</li> </ul>
6. Recruitment and selection of trainees	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Public Relations (PR) activities for recruitment of trainees</li> </ul>
7. Employment promotion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analysis and sharing of job market information</li> <li>• Course/career guidance</li> </ul>
8. Organizational operation and management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Staff management</li> <li>• Safety and health management</li> <li>• Prevention of harassment and gender considerations</li> </ul>

The questionnaire was prepared by the experts and sent to MOM, which requested the target VTCs for response. In doing so, a principal or the management of each VTC was requested to instruct relevant persons to answer the questionnaire in order ensure the timely response. The soft copy of the questionnaire was sent to the three target VTCs/FTI respectively, and the data entered were returned to the experts via MOM. Because the answers were successfully collected prior to the experts' mission, they were studied and analyzed before the visits to the VTCs/FTI. The table summarizing the answers from the three



VTCs/FTI to confirm the results and compare the responses among the VTCs/FTI is included in the Annex.

Reviewing the trends of the answers from the three VTCs/FTI in the eight categories<sup>5</sup> enabled the experts to study which activities were insufficient in common or specific to each center. Those deemed insufficient were the main attributing factors for recommendations.

(3) Semi-structured interviews with MOM/DG-VT and staff at target VTCs/FTIs, including the administration, heads of sections/departments and instructors/trainers

The experts prepared semi-structured interview questions in order to confirm the answers to the questionnaire and understand further details. As some of the points in the questionnaire were not appropriate without understanding the local systems and practices of vocational training, they were omitted from interview questions. The interviews focused on the details of common and specific issues in a culturally- and gender-sensitive manner.

For assessing the situation of the VTCs/FTI courses and management, key informants including principals, heads of departments of administrative affairs, financial affairs, vocational guidance and counseling, and technical department were interviewed based on their availability. The interviewees were not given a set of questions in advance. Although it is important to interview trainees in order to assess the effectiveness of vocational training, it was not conducted because of the limited duration of the assessment. The following is the organizational charts of VTCs and FTIs, highlighting those who were interviewed by the experts (Figure 2 and Figure 3).

---

<sup>5</sup> The questionnaire was originally composed of 8 categories. Eventually, the categories were reorganized and composed of 6 categories for recommendations based on the discussion with MOM.

Figure 2 Organizational Chart of Vocational Training Centers

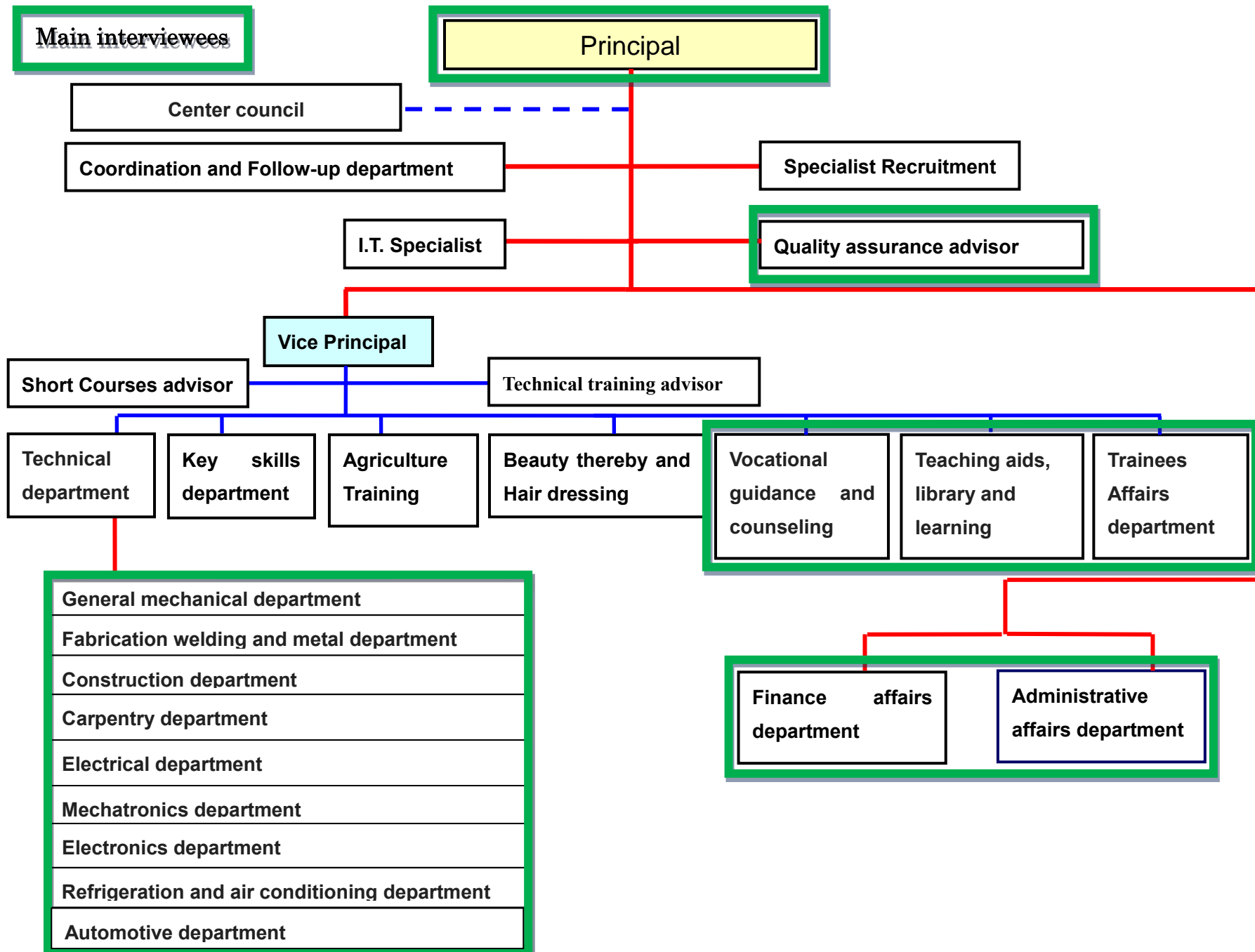
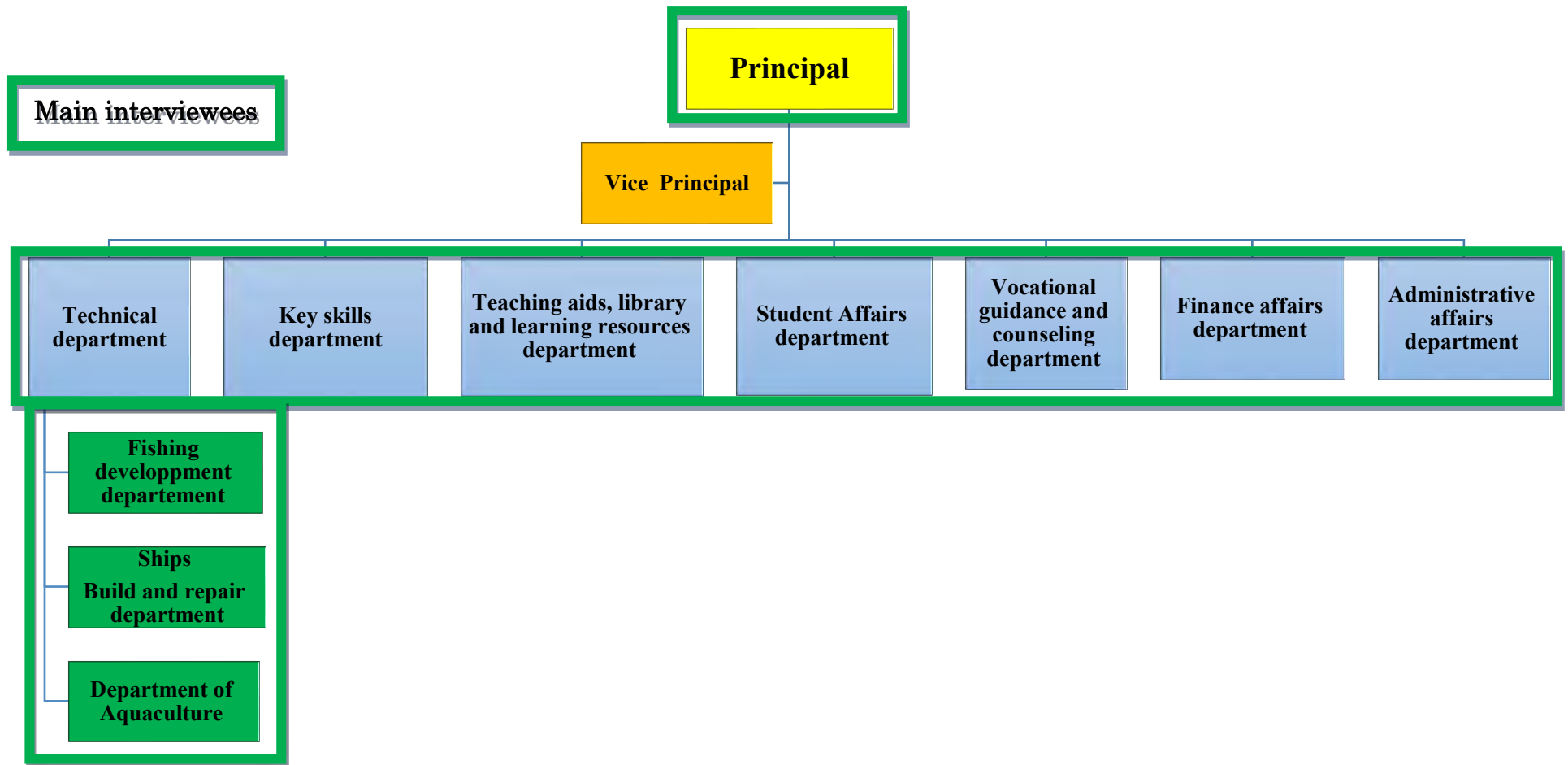


Figure 3 Organizational Chart of Fishery Training Institutes (Salalah and AL Kahboura)



(4) Site visits to workshops and classrooms

Through site visits to workshops and classrooms, the experts checked the environment such as cleanliness, noise and temperature, the condition of equipment, materials and facilities, etc., the instructions and guidance provided by instructors and teachers, the trainees' attendance rates and performance and the teaching materials and documents used by the trainees. A visual check of the workshops and classrooms was conducted as much as possible. Vocational training instructors were also interviewed during the visits.

## **2.4. Limitations of the Short-term Assessment**

The assessment was conducted despite the following limitations.

(1) Small sample size

- In Oman, there are eight public VTCs/FTIs, out of which only three were subject to the assessment. Therefore, for some issues, the total number and the number of samples may not be sufficient to identify the general issues and make recommendations. In other words, the issues identified by the assessment can be specific to the target VTCs/FTI and may not be applicable for other VTCs/FTI.
- Only one or two staff were interviewed in each department of the VTCs/FTI. Therefore, the interviews did not necessarily reflect a wide range of opinions from the staff in each department.
- The interviews did not cover trainees who are the beneficiaries of the VTCs/FTI as the priority was given to the management of VTCs/FTIs. Hence, the assessment on the effectiveness of vocational training was limited.

(2) Lack of hard data to understand the overall status of VTCs

- As mentioned under Methodologies, while the experts requested for basic data of each target VTC/FTI including numbers of applicants, course attendees, graduates who found a job (i.e. employment rates) and drop-out rates, they were not provided by MOM. Therefore, the quantitative analysis on the effectiveness of the VTCs/FTI was not possible. As the information was only limited to what was obtained from the questionnaire and interviews, it may only contain part of the issues/characteristics of the VTCs/FTI or certain views of the staff interviewed.

(3) Unavailability of MOM's policy papers

- In order to understand MOM's overall policy direction on vocational training, the experts requested MOM to share relevant policy and strategy documents. However, the copies were not provided, and the limited information experts were able to obtain did not come from MOM's policy makers or other reliable sources. Therefore, the recommendations made through the present assessment may not be completely in line with the existing policies and strategies of MOM. However, the experts ensured the alignment as much as possible through continuous discussions with MOM personnel throughout the assessment.

## 2.5. Itinerary of the Experts' Mission

The meetings and assessment through site visits and interviews were conducted according to the schedule shown in Table 4.

**Table 4 Assessment Program**

Day	Date	Activities	Place of stay
1	Fri, 31 Oct	Arrival in Muscat	Muscat
2	Sat, 1 Nov	Preparation	Muscat
3	Sun, 2 Nov	Meeting with MOM staff and VTC principals <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentation of Technical and Vocational Education and Training system of Oman</li> <li>• Presentation about research objectives, methodologies, expert's TOR, etc. by Mr. Nakano</li> <li>• Meeting with 3 principals (Seeb VTC, Saham VTC and Salalah VTC)</li> </ul>	Muscat
4	Mon, 3 Nov	Site visits to Seeb VTC <ul style="list-style-type: none"> <li>• Short visit to Seeb VTC's workshops and classrooms</li> </ul> Travel to Sohar	Sohar
5	Tue, 4 Nov	Assessment at Saham VTC <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interview with a principal</li> <li>• Introduction of Saham VTC by English H.O.D</li> <li>• Site visit to workshops and classrooms</li> <li>• Interviews with a principal and all heads of departments (key informant interview)</li> </ul>	Sohar
6	Wed, 5 Nov	Assessment at Saham VTC <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trainee Affaires Department</li> <li>• Administration Affairs Department</li> <li>• Finance Department</li> <li>• Vocational Guidance and Counselling Department</li> <li>• Electrical Engineering Department</li> </ul> Travel to Salalah	Salalah
7	Thu, 6 Nov	Assessment at Salalah FTI <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interview with a principal</li> <li>• Site visit to workshops and classrooms</li> <li>• Student Affairs Department</li> </ul>	Salalah

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vocational Guidance and Counselling Department</li> <li>• Teaching Aids, Library and Learning Resources Department</li> <li>• Administration and Finance Department</li> </ul>	
8	Fri, 7 Nov	Documentation and preparation	Salalah
9	Sat, 8 Nov	Documentation and preparation	Salalah
10	Sun, 9 Nov	Assessment at Salalah FTI and travel to Muscat <ul style="list-style-type: none"> <li>• Electrical Engineering, Air-conditioning &amp; Refrigeration, Electronics Engineering Department</li> <li>• Marine Engineering Department</li> <li>• Navigation Technology and Fishing Gears Department</li> <li>• English Department</li> </ul>	Muscat
11	Mon, 10 Nov	Assessment at Seeb VTC <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interview with a principal</li> <li>• Site visit to workshops and classrooms</li> </ul>	Muscat
12	Tue, 11 Nov	Assessment at Seeb VTC <ul style="list-style-type: none"> <li>• English Department</li> <li>• Quality Assurance under the principal</li> <li>• Finance Department</li> <li>• Student/Trainee Affairs Department</li> <li>• Electronics Department</li> </ul>	Muscat
13	Wed, 12 Nov	Wrap-up meeting at MOM	Muscat
14	Thu, 13 Nov	Wrap-up meeting at MOM Departure to Japan	

### 3. Key Findings of the Assessment

#### 3.1. Analysis of Issues

During the assessment, the Foundation Program<sup>6</sup> and the Vocational Education Diploma program were taking place at the target VTCs/FTI. Based on the answers obtained through the interviews, the present situation and possible issues of the VTCs/FTI were identified. The experts analyzed not only the issues related to the VTCs/FTI but also those related to MOM and local areas where the VTCs/FTI are located. Some of the key responses and comments that led to the identification of issues are listed in Annex 2 of this report. It is noted that personally identifiable information such as the respondents' names, the departments the respondents belong to, and the names of the VTCs/FTI are not indicated. However, the names of course subjects etc. in the answers are indicated because the reference information can be useful for the clarity of the issues.

Upon completion of the interviews, through discussions with MOM, key issues of three target VTCs/FTI were finalized as described below. In this process, the categories used for the original questionnaire were re-organized as per guidance from MOM.

#### A. Designing and Preparation of Training

##### 1) Limited system for strategic planning

→ Each VTC/FTI has certain planning procedures to plan and manage their programs including operational plans and strategic plans. It was noted that currently efforts are being made to involve all VTC/FTI staff to develop annual operational plans while it was by the principal and selected staff before. However, there still seems to be a lack of participation of all staff in development, monitoring and evaluation of operational plans at some of the VTCs. The participatory approach should be more thorough and consistent across all VTCs/FTIs so as to increase the staff ownership and motivation to manage their VTCs/FTIs.

##### 2) Inconsistent practices in ensuring the quality of instructors/teachers

→ Learning opportunities for vocational training instructors and teachers are important to advance the quality of VTCs/FTIs in a sustainable manner. However, among the VTCs/FTI interviewed, TOT was not conducted systematically including the frequencies and types of TOT. Furthermore, while some efforts were observed to share information about training methods and materials adopted by instructors/teachers, information sharing across departments and VTCs/FTIs was insufficient. It would be beneficial to promote periodical exchange among instructors to accumulate and share know-how within the organization. In particular, technical transfer and guidance to young vocational training instructors through the system will enhance the overall ability.

---

<sup>6</sup> After completing the Level 12 of the secondary education program, the students must take a placement test organized by the Ministry of Education. A three-level preparatory course from Level 1 to Level 3 has been established under the Foundation program. If they lack knowledge to take the Vocational Education Diploma program, they take this course. The Foundation program denotes the name of the course.

Lastly, practical TOT has not been sufficiently provided to advance the hands-on skills of instructors, particularly young ones. Some of the young Omani instructors interviewed said they became instructors right after graduating from college/university. In addition to the lack of working experience, their options for practical TOT are limited. Many seem to simply do “learning by doing” and some have even been promoted as instructors without sufficient practical experience. Without sufficient capacity building of vocational training instructors and teachers, VTCs are not accumulating or utilizing its know-how internally. It is a critical institutional issue that could adversely affect the quality of vocational training.

## B. Implementation of Training

- 1) Insufficient allocation of time for instructors/teachers for training preparations and post-training assessment
  - Generally, VCT/FTI instructors handle 40 hours of teaching every week. It gives them little time and motivation to ensure thorough preparation and wrap-up before and after each course/class. Appropriate allocation of such time will ensure the quality of training and therefore should be reviewed for improvement.
- 2) Less focus on specializations (skills/semi-skills) as a result of the new foundation program
  - Based on the interviews and site visits, it was observed by the experts that since the foundation program was introduced in 2012, there has been a tendency of less focus on skills training. The first foundation year puts emphasis on general studies particularly English. As a result, there is a concern that the time for trainees to gain skills or semi-skills, as a primary purpose of VTCs/FTIs, may be diminished. Consequently, the trainees face a risk of getting a job without sufficient skills, leading to possible unsatisfactory feedback from the companies concerned.
- 3) Limited duration for on-the-job training
  - Because on-the-job (OJT) training is provided to trainees for 2 months on average during the program, it is deemed insufficient to gain appropriate practical skills as well as assessing their performances. In particular, given the above-mentioned issue of less focus on specializations, OJT will be a high value-added opportunity for trainees to apply their knowledge and skills into practice.
- 4) Lack of common guidelines on safety and health management during training
  - Safety and health management is considered important at the VTCs/FTI. However, it is necessary to increase trainees' safety awareness. During the observation of workshop training, it was found that safety and health management was not well ensured (see the photo below). The system to report accidents to MOM is established, but it is necessary to develop guidelines that can be used by every staff to check the procedures at VTCs/FTIs. If the guidelines are also revised systematically, the awareness of individual staff will increase.



**【An example of a training site without thorough safety management】**

A plastic bottle is left on the work bench



### C. Evaluation of Training

1) Insufficient systematic and objective evaluation of training across all VTCs/FTIs

→ While some efforts were observed at the VTCs/FTI to periodically evaluate the quality of vocational training, there is no common evaluation system across all VTCs/FTIs. Furthermore, upon collection of feedback from trainees and private companies, the analysis is not conducted in an objective manner with involvement of third parties.

2) Insufficient systematic follow-up on the evaluation results for improvement of the training programs

→ Management of information/data on evaluation results is not consistent among the VTCs/FTI, and some are not adequately managed or organized. Documents subject to rules must be kept for a specified number of years, but it is highly likely that those without regulations are not even systematically organized. It is critical that documents with various evaluation results are sorted, addressed and shared among vocational training instructors in a systematic manner. Moreover, while some instructors commented they distributed evaluation questionnaires to trainees at the end of each semester, because of the lack of systematic follow-up, questions or unsatisfactory feedback from trainees can be recurrent over semesters without being addressed in a proper manner.

3) Little analysis, follow-up and sharing with MOM of the feedback from the private sector

→ Further to above, while VCTs/FTIs have established certain relationships with private companies concerned to receive feedback on the quality of their vocational training, the information is not utilized at MOM level for analysis and follow-up. A comprehensive system that facilitates regular and proactive interaction between MOM, VTCs/FTIs, and private companies should be promoted for effective follow-up on evaluations.

#### D. Training Needs

##### 1) Insufficient assessment of training needs by VTCs/FTIs

- While the target VTCs/FTI commented that they exchange information with companies concerned to some extent, the methodologies and frequencies of industrial links are not sufficient. Furthermore, there is a lack of system to share the information collected from the companies with MOM to effectively follow up on the private sector needs. Similar to the issue of the tripartite links to follow up on evaluation results mentioned earlier, the links should be established to collect and follow up on the training needs.
- None of the public VTCs proactively collect information about private education and training institutions through close coordination. Since there is the clear division of labor between public VTCs and private educational and training institutions by offering different training programs in the local areas, there is no issue of overlap between them. However, VTCs should coordinate with private education and training institutions to address the common issue of the lack of demand for vocational training by encouraging young people to get skilled occupations and conducting PR activities to raise awareness of vocational training in the local areas.

##### 2) Limited relevance of curricula

- MOM plays the leadership role in developing curricula for VTCs/FTIs through the Curriculum Development Committee with participation of representatives from VTCs/FTIs and private companies. However, MOM noted that they do not have sufficient specialists in the ministry to oversee the development of curricula so as to ensure the relevance of the present needs and situation. In addition, the curriculum development process does not seem to involve sufficient participation of VTC/FTI staff and instructors. Some of the VTC staff commented that the curricula were changed too frequently and inconsistently even in the middle of the semester.
- The occupational standards have been mainly established by MOM and companies. The VTCs/FTI are only to plan vocational training courses according to these standards. Therefore, the VTCs/FTI do not work sufficiently with companies to analyze in detail as to what skills the occupation standards are composed of and analyze the constituent elements of required skills. The Chamber of Commerce holds discussions with the member companies and has information on skills required for workers. Therefore, VTCs should regularly identify the latest training needs, weighing on information obtained from both the companies and the Chamber of Commerce.

#### E. Employment Promotion

##### 1) Insufficient staff for guidance and counseling

- In each VTC/FTI where the assessment was conducted, only one staff member was in charge of vocational guidance/counseling. Due to the inadequate number, it is highly possible that each trainee does not get enough support. Since trainees tend to be always worried about finding employment, immediate response to such anxiety is necessary in order to avoid drop-outs and ensure stable participation in the training. In addition, skills development of guidance/counseling

staff is also not sufficient. As the task requires specialized skills, the VTCs/FTI should provide regular opportunities of technical training and practical experience for quality assurance.

2) Limited authority and responsibility of VTCs/FTIs for employment promotion

→ There was a comment by a VTC principal that the main responsibility to ensure that their trainees receive job offers rests with MOM. Although the VTCs/FTI make certain efforts to promote recruitment of trainees, such as through communicating with private companies concerned and keeping data of trainees and graduates, their lack of sense of authority and ownership on the matter may be diminishing VTCs/FTIs' full engagement and follow-up.

3) Insufficient system to maintain and retain employment of graduates

→ Some of the VTC and MOM staff interviewed commented the increasing difficulty in ensuring the long-term employment of VTC graduates. While MOM ensures the recruitment of Omani nationals by private companies through the quota and higher pay systems, the retainment is a challenge. It is because the companies prefer lower-paid foreign workers and many graduates prefer to work for the government that offers more stable jobs. According to the MOM statistics, in the 2012-2013 period, the number of trainees reduced by approximately 40% due to the increased job offers by the national police and military.

## F. Operational Management

1) Slow decision making processes (e.g. budget, staff recruitment, etc.)

→ As a lot of decisions on the management of VTCs/FTIs must be made by MOM, some of the VTC principals and staff commented that the process is slow and inefficient. For example, VTC/FTI principals do not have the authority to plan/implement necessary skills development for administrative staff and vocational training instructors in a timely manner. Although MOM checks VTC/FTI staff's participation in skills development training, the principals are more aware and equipped to provide necessary training for their staff and are therefore in a better position to decide on the programs. The budget system is also inflexible as small changes require approval of MOM. In case of purchasing high-price equipment, the VTCs/FTI have to go through long procedures including for securing the budget and implementing the bidding. Furthermore, staff recruitment normally takes at least a few months, particularly for those positions that need to be filled through overseas missions.

2) Shortage of instructors in certain areas such as English

→ Some of the VTC staff and instructors mentioned that the existing instructors or teachers (e.g. English) are not sufficient. As a result, the available instructors and teachers are overwhelmed by their classes and have limited time for preparation and evaluation, possibly creating a negative impact on the training results of the trainees. A thorough review/assessment is needed to understand the issue of staff allocation.

3) Increased difficulty in retention of experienced instructors/teachers

→ Retaining experienced instructors and teachers at the VTCs/FTI has been a challenge. They

chose to work for other educational institutions such as technical colleges and universities that are socially more well-recognized. As there are many young VTC instructors and teachers who have not had sufficient practical experience, losing the well-experienced instructors and teachers will adversely affect the quality of the vocational training programs.

4) Miss-matching of staff appointment

→ During the interviews, some of the VTC staff commented that they or their colleagues had not had relevant qualifications for the current positions. The areas included staff affairs, industrial links and quality control. More effective matching exercise should be done by MOM for better human resource management of VTCs/FTIs.

5) Lack of social awareness on the importance of vocational training, programs offered by VTCs/FTIs and the introduction of the new diploma program at VTCs/FTIs

→ One of the major challenges of vocational training in Oman is the lack of social awareness. Because of the way VTC trainees are selected vis-à-vis university and technical college students, it is difficult to raise necessary demand and understanding about the importance of vocational training. As a consequence, young people and their parents tend to have a negative image on becoming a skilled-worker. In addition, despite VTC's introduction of the new diploma program, it is not sufficiently recognized by the general population as well as the private sector. It was commented that sometimes the companies that hired the VTC graduates were yet to recognize the VTC diploma and requested to submit their high school diploma instead. In order to tackle the gap, MOM and VTCs/FTIs need to accerelate awareness-raising efforts. However, the public relations activities such as Open Campuses and media exposures have not been done systematically and sufficiently. VTCs/FTIs should also provide opportunities to trainees where they can present their learned skills in cooperation with companies and the Chamber of Commerce.

As explained under Background, MOM's "Overview of Vocational Education and Training Pathways" identified the following eight future requirements:

- 1) List of training priorities sectors and occupational at all levels
- 2) List of new subjects and courses
- 3) Curriculum development
- 4) Training materials development
- 5) Training and professional development for upgrading (re-skilling)
- 6) Facilities development
- 7) Developing business and training model
- 8) Modernization and expansion of VTCs in terms of their buildings and workshops, facilities and equipment and the introduction of modern technologies

Among the 19 issues listed by the present assessment, many issues are newly identified for MOM except the issue on curriculum development. It is indispensable that MOM and VTCs/FTIs will work hand in

hand to resolve the issues. While there are many issues, it is important to address the issues continuously through resolving one issue at a time.

### 3.2. Prioritization of the Issues

The experts made a priority list of the issues in Table 5. During the experts' mission, while the issues were discussed and agreed with the MOM staff concerned, the result of the prioritization was not reported to MOM. As the experts saw only a part of MOM and VTCs/FTIs during the period of this assessment, the priority list should be closely reviewed by MOM.

Various factors should be considered, such as the level of importance as an issue, the duration required to bring about the expected result, the financial requirements, and the manpower required. That being said, the experts deem that the issues relevant to the following should be the main priorities:

- 1) Retainment and capacity development of vocational training instructors
- 2) Qualitative improvement of vocational training programs
- 3) More appropriate system for management of vocational training (e.g., decision-making processes, staff allocation, public relations, etc.)

**Table 5 Prioritization of the Issues**

Category	Issues	Priority	Remarks
1. Designing and Planning of Training	• Limited system for strategic planning	⊙	As it leads directly to the achievement of trainees of VTCs/FTIs, an immediate follow-up is needed.
	• Inconsistent practices in ensuring the quality of instructors/teachers		
2. Implementation of Training	• Insufficient allocation of time for instructors/teachers for training preparations and post-training assessment	○	
	• Limited duration for on-the-job training to assess the performance of the trainees		
	• Lack of common guidelines on safety and health management during training		
	• Less focus on specializations as a result of the new foundation system		
3. Evaluation of Training	• Insufficient systematic and objective evaluation of training across all VTCs/FTIs	⊙	Continuous improvement of training contents by developing concrete plans to follow up on the evaluation results is critical.
	• Insufficient systematic follow-up on the evaluation results for improvement of the training programs		



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Little analysis, follow-up and sharing with MOM on the feedback from the private sector</li> </ul>		<p>The feedback from companies is particularly based on the experience of recruitment from a large pool of candidates. It is therefore important to use them effectively by sharing and follow-up on their feedback.</p>
4. Training Needs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insufficient assessment of training needs by VTCs/FTIs</li> </ul>	⊙	<p>MOM's focal staff and VTC/FTI instructors should work together to use accurate methods to grasp the training needs and develop relevant curricula.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limited relevance of curricula</li> </ul>		
5. Employment Promotion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insufficient staff for guidance and counseling</li> </ul>	○	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limited authority and responsibility of VTCs/FTIs for employment promotion</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insufficient system to maintain and retain employment of graduates</li> </ul>		
6. Operational Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slow decision-making process (e.g. budget, staff recruitment)</li> </ul>	△	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Staff shortage (e.g. English)</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increased difficulty in retention of experienced instructors/teachers</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miss-matching of staff appointment</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lack of social awareness on the importance of vocational training, programs offered by VTCs/FTIs and the introduction of new diploma system</li> </ul>		

### 3.3. Good Practices




While this Chapter has discussed the issues encountered by two VTCs and one FTI, the experts also identified various good practices. These good practices may also exist in other five VTCs/FTI. Good practices should be continuously recognized and documented so as to enable replication in all VTCs/FTIs.

Proactive promotion of safety and health management, development of teaching materials by vocational training instructors, and interaction among departments within VTCs/FTIs will not only improve the quality of vocational training but also achieve the institutional revitalization and the increase of staff motivation. Although the experts refrained from taking photos of some of the classrooms and workshops visited, they are explained below as good practices.

**Table 6 Examples of Good Practices**

No.	Characteristics and Comments	Photo
1	<p>Good practice of safety management at workshop</p> <p>→“Safety” is emphasized in red to get attention of trainees and posted in a very visible location (Saham VTC).</p>	
2	<p>Promotion of women’s participation in non-traditional vocational training courses</p> <p>→Expansion of female trainees in various disciplines are identified by MOM as an opportunity. The experts observed the evidence that some of the non-traditional vocational training courses such as electronics (dismantling and repair of computers, etc.) and engineering received active participation of women (Salalah FTI).</p>	
3	<p>Advanced training equipment fishery courses</p> <p>→ The fishery courses are equipped with a monitor and a rudder and provide a realistic experience of wetters by large waves. The equipment enables practical training in the classroom (Salalal FTI).</p>	



<p>4</p>	<p>Good overall working relationships among administrative staff and vocational training instructors</p> <p>→ The experts observed good working relationships among all staff and instructors under the leadership of a principal. The photo was taken during the workshop on strategic plan development in Seeb VTC.</p>	
<p>5</p>	<p>Utilization of self-produced teaching materials</p> <p>→ The training using materials developed by VTC instructors was observed in the automobile course. The engine was set in the wooden frames to make it easy to use. It showed the innovative idea of vocational training instructors (Seeb VTC).</p>	
<p>6</p>	<p>The environment of the diploma program that promotes trainees' motivation to study</p> <p>→ Some of the classrooms were equipped with computers to better understand softwares through close guidance of instructors. Furthermore, the computer room was equipped with air-conditioning and high quality desks and chairs (Salalah VTC).</p> <p>→ Some of the instructors commented that the introduction of the new diploma system improved the official recognition of vocational training and increased motivation of trainees to pursue the career.</p>	

## 4. Recommendations

This section discusses recommendations on the issues at the three target VTCs/FTI identified in the previous Chapter. The recommendations may not apply to the rest of all VTCs. In order to achieve efficient management of VTCs/FTIs, it is important to promote vocational training in the Plan-Do-Check Act (PDCA) cycle with effective top management by the principal, teamwork and communication between the heads of departments who support the principal, administrative workers and vocational training instructors, and good governance in the entire organization. The purpose of the recommendations in this Chapter is to initiate activities for improvement. VTC staff should be made aware of the necessary actions so that the effective implementation and improvement of the national vocational training policy can be achieved.

### A. Designing/ Planning of Training

- 1) Establish a centralized system at MOM/DG-Vocational Training to facilitate information sharing on all specializations among VTCs/FTIs
  - There are various training departments in a VTC, and while information can easily be shared within the same department, it has been generally difficult between different departments and in the whole VTC. Sharing information with other VTCs and MOM has been even more difficult. Various important information such as the latest information/data on training, status of trainees, good practices and lessons learned, and improvement of training curricula can be obtained at VTCs. In order to share such information widely within the organization, it is necessary to establish a mechanism for information exchange that includes MOM at the highest level. Ensuring the comprehensive system can achieve better reflection of the real situation on vocational training policies and plans of Oman.
- 2) Establish a TOT committee at each VTC/FTI
  - The present VTCs do not have an appropriate system to build capacity of vocational training instructors, particularly young ones. They studied at colleges or universities to gain technical knowledge and a degree without sufficient practical training. As the VTC's efforts to build capacity of instructors are strongly linked to the quality improvement of vocational training, the first requirement is to organize a forum where capacity building plans for instructors are systematically developed at each VTC. The individual VTC plans should subsequently be consolidated at national level by MOM to understand the overall requirements. Therefore, it is suggested to establish a TOT committee in each VTC/FTI. The activities of the committee include not only the development of TOT plans identifying the number of instructors in need for training, their technical areas, frequencies and types of training, etc., but also monitoring and evaluation of the implementation of the plans.
- 3) Establish a TOT center in Seeb as a centralized TOT system
  - As described in the previous recommendation, the system to develop capacity of vocational training

instructors is limited in VTCs/FTIs. Based on the TOT plans for instructors, it is ideal to create a national venue where the TOT program is provided with quality assurance. Seeb VTC, which was one of the assessment sites, has sufficient space, workshops and classrooms, and is the closest to MOM. In consideration of necessary master trainers for the TOT, facilities, equipment and various support from MOM to implement the capacity building strategy, it is recommended to establish a national TOT center in Seeb VTC.

## **B. Implementation of Training**

### 1) Conduct training on self-management and safety and health management for VTC/FTI staff

→ In the target VTCs/FTI, organizational safety and health management was not done thoroughly. In order to ensure the workshops and classes are conducted in an effective manner, it is recommended to provide VTC staff and instructors with training on safety and health management on a regular basis. In addition, to improve the efficiency of vocational training services (e.g. VTC instructors' efficient time allocation to prepare for classes) and of internal governance of VTCs, some of the methodologies on self-management, such as KAIZEN<sup>7</sup>, should be introduced.

### 2) Increase the duration of on-the-job training when the companies are cooperative

→ The average OJT period of trainees is 2 months. There was a comment that since the introduction of the Vocational Education Diploma system in 2012, the number of hours for practical training has decreased. As the duration of the Vocational Education Diploma program is set, it is recommendable to extend the duration of OJT in order to increase the time for practical training for trainees. Although VTCs/FTIs will need coordination with companies that accept trainees, a good OJT result is likely to increase the possibility of employment. Conversely, it will mean that the hours of training in VTCs will decrease for the trainees, and therefore VTCs will need to ensure more efficient vocational training. The high-quality vocational training through both OJT at companies and the diploma program should be achieved as a synergy effect.

## **C. Evaluation of Training**

### 1) Develop an evaluation system for quality assurance

→ The quality of vocational training curricula and instructors' teaching methods can be improved by continuous implementation and improvement through the PDCA cycle. Currently, the main evaluation is that of trainees' performances only, and there is no common system across VTCs/FTIs to receive feedback on the training from trainees and companies that offered jobs to the graduates. It is highly recommended to systematically collect and analyze the objective feedback and improve the training contents including the training plans and materials.

---

<sup>7</sup> KAIZEN is a Japanese word meaning "improvement". KAIZEN, in the business sector, refers to incremental improvement of quality and productivity involving the entire workforce from the top management to middle managers and workers.

#### **D. Training Needs**

- 1) Improve the existing mechanism to feed the training needs from VTCs/FTIs to MOM's Curriculum Development Committee
  - The curricula of vocational training courses in VTCs/FTIs are developed by MOM's Curriculum Development Committee. The Committee is composed of company members, MOM focal persons and VTC/FTI instructors. It is a good opportunity for the vocational training instructors to provide feedback on the situation of training at VTCs/FTIs. However, further effort is necessary to strengthen the bottom-up approach through more proactive information sharing about VTCs/FTIs' experience, know-how and progress at the Curriculum Development Committee in order to align MOM's curricula with the actual training needs.

#### **E. Employment Promotion**

- 1) Appoint a focal person at each VTC/FTI to coordinate with local companies and share vacancy information with trainees
  - There are staff in charge of vocational guidance/counseling and vocational training instructors at VTCs/FTIs who can individually introduce job vacancies to their trainees. However, while VTCs/FTIs regularly receive vacancy information from companies, there is no institutional system to manage the information. This resulted in the limited availability of vacancy information for trainees. It is recommended to assign staff in charge of coordination with companies (i.e. industrial links) at each VTC/FTI so as to introduce job offers to a larger number of trainees in a timely manner, manage a uniformed information system and conduct effective matching exercises for all trainees.
- 2) Increase the number of career counselors at each VTC/FTI
  - In each VTC/FTI where the assessment was conducted, only one staff member was in charge of vocational guidance/counseling. Globally, the emphasis on vocational guidance/counseling is increasing, and continuous guidance/counseling during the training period is required to prevent the mismatch of trainees' careers in the future. In order to immediately respond to the human resource needs of companies, at least a few career counselors should be appointed in each VTC/FTI. In addition, it is important to regard a career counselor as professional personnel and counseling methods as specialized skills. Even when the VTC has only one full-time staff member in charge of guidance/counseling, if a few other staff members also have the technical knowledge and skills, flexible support to trainees will be made possible. Therefore, it is necessary to secure a few staff members who have the guidance/counseling skills in each VTC/FTI.

#### **F. Operation Management**

- 1) Organize Open Campuses as part of public relations activities
  - Open Campuses have been held irregularly for students in secondary education. In addition, some VTCs have placed advertisements in local newspapers and offered vocational training at schools

through VTC instructors' visits. On the other hand, as the new Vocational Education Diploma program which started in 2012 may not be widely recognized, more proactive and regular organization of Open Campuses, inviting students and their parents, to increase their awareness and demand to pursue vocational training at early stage.

2) Develop a website for each VTC/FTI

→ MOM only shares the consolidated information on vocational training courses offered by all VTCs/FTIs, and the website of each VTC/FTI has not been developed. It is important for each VTC/FTI to create a website and also to enable applicants to immediately search and browse course names, contents of vocational training, start dates, venues and conditions, and to directly contact the personnel concerned as needed. It will also help increase general interest in vocational training courses that have not received sufficient applications and raise awareness on the new Diploma program.

3) Collect gender-disaggregated data to understand the different impacts on female/male trainees

→ As mentioned under Good Practices, the availability of training courses that both male and female trainees can attend together and only female trainees can attend has improved. As recognized by MOM, enhancing women's participation is one of the important opportunities to increase the number of trainees at VTCs/FTCs. In order to seize the opportunity, MOM and VTCs/FTIs should systematically collect gender-disaggregated data, including male/female employment rates, performances and types of industries and jobs they are employed. Analysis of the gender-disaggregated data will help them understand gender-specific trends and issues that should be considered when developing plans and strategies of vocational training.

## **5. Proposal for MOM-JICA Cooperation Using JICA's New Technical Cooperation Scheme for GCC Countries**

As mentioned under Chapter 2 of this report, one of the expected outputs of the assessment was to design a MOM-JICA program/project to follow up on the key recommendations. Based on JICA's new technical cooperation scheme for GCC countries, the experts and the JICA study team discussed with MOM the possible areas of cooperation upon agreement on the key recommendations. The description below is limited to a summary of the proposed program, and a full-fledged proposal by JICA will follow in a few months.










### **5.1. Objective**

Enhance the quality of vocational training through improvement of overall management of VTCs/FTIs, particularly staff development

### **5.2. Suggested Schemes and Responsibilities for Technical Assistance**

- a) Dispatching a long-term Expert as Project Manager
  - Management of MOM's vocational training program including curriculum improvement, staff development and governance
  - Knowledge transfer to MOM staff on management of vocational training
- b) Dispatching multiple short-term Experts
  - Provision of training on 5S/KAIZEN, safety and health management and specialized areas including ICT, electronics and mechatronics for VTC/FTI instructors/teachers
  - Improvement of the existing curricula
  - Establishment of effective systems of TOT and evaluation
- c) Training programs in Japan and third countries
  - Tailor-made training programs in Japan, including management, administration and specialized areas such as electronics and automobiles
  - Tailor-made training programs in third countries, including Saudi Arabia and Malaysia, with good practices on vocational training

### 5.3. Overall Timeframe of the Proposed Program

	2015	2016	2017	Remarks		
1. Long-term Expert				3 years		
2. Short-term Expert						Approx. 4 weeks each time, 2-3 times a year
3. Training Programs					3-4 weeks each time, 4 times in 3 years	

## Annex 1 VTCs/FTI's Responses to the Questionnaire

Check sheet of work process  
1. Understanding the training needs

Work activity		Seeb		Saham		Salalah	
		Yes ✓	No ✓	Yes ✓	No ✓	Yes ✓	No ✓
Understanding and organizing the overview of youth and industrial situation in the local area	Do you understand and organize information about school graduates etc. in the local area?		✓	✓			✓
	Do you understand and organize information about the industrial situation in the local area?		✓	✓			✓
	Do you analyze the collected information and organize the results of the analysis?		✓	✓			✓
Understanding the industrial needs, technology trends, etc.	Do you produce reference documents about the location of industrial complex and relevant organizations in your area (in order to conduct strategic needs assessments, identify job opportunities, etc.)?				✓		✓
	Do you conduct surveys on the human resource needs of companies which employ the training graduates, other private companies and related organizations?		✓		✓		✓
	Do you identify roles and responsible areas of your staff in order to conduct systematic visits to companies and organizations?			✓		✓	
	Do you keep documentation of the summary and interview results of the companies and organizations surveyed?		✓	✓		✓	
	Do you analyze the survey findings and organize the result of the analysis?		✓		✓	✓	
	Do you complete the analysis of the survey result before the next annual planning period?		✓		✓	✓	
	Do you share the result of the survey and of its analysis among staff?		✓	✓		✓	
Understanding the job seekers' training needs	Are there public employment service offices (PESO) and private recruitment companies in the local area?			✓		✓	
	Do you have a collaboration system with public employment service offices (PESO) and private recruitment companies in the local area?		✓	✓			✓
	Do you understand the number of job offers in each job field at public employment agencies and organize the information as the situation of job offers for each training course?		✓	✓			✓
	As needed, do you get information about job offers through the media such as popular recruitment information websites, recruitment magazines etc. in the local area?		✓	✓			✓
	Do you understand the number of job seekers in each job field in the public employment agencies and organize the information as the situation of job seekers for each training course?		✓		✓		✓
	Do you analyze the collected documents and organize the result of the analysis?		✓	✓			✓
	Do you share the result of the survey and analysis among the organization staff?		✓	✓			✓



Check sheet of work process  
2. Confirmation of curriculum's formation and relevance

Work activity		Seeb		Saham		Salalah	
		Yes ✓	No ✓	Yes ✓	No ✓	Yes ✓	No ✓
Development of curriculums	Do you have precise criteria of developing training curriculums?	✓		✓		✓	
	Can you arrange and modify training curriculums based on your institution's original criteria?	✓		✓		✓	
	Do you submit the curriculum subjects' unit sheets to supervising organizations and headquarters?		✓	✓		✓	
Setting yearly training course schedules	Do you set yearly training schedules and submit them to supervising organizations and headquarters?			✓		✓	
Understanding the status of other educational and training institutions	Do you understand and organize the training courses and their contents of other educational and training institutions?	✓		✓		✓	
Review of relevance by supervising organizations and headquarters	Do you review the relevance of each technical department's contents?	✓		✓		✓	
Holding a council including industrial companies as a third party	Do you establish a council etc. that includes participation of third parties such as industrial companies?	✓		✓			✓
	Do you organize and record the contents of the council' discussions?	✓		✓			✓
Reflection of training needs	Do you revise the composition of training curriculums and the details based on the identified training needs?	✓		✓		✓	
Setting training impact indicators etc.	Setting key numerical targets and developing action plans	Do you set numerical targets based on the prescribed training impact indicators etc.?	✓			✓	✓
		Do you set next year's training plan and courses based on the outputs and issues of this year?	✓		✓		✓
	Setting original indicators for the institution	As needed, do you set original indicators of your institution to measure quality enhancement of vocational training services?	✓		✓		✓
Selection and organization of the training areas for establishing the training services (clarification of jobs and works)	With regard to the types of industry and occupations with potential job offers, are you cognizant of human resources, jobs and work contents that are expected to be successful in local companies?		✓	✓			✓
	Do you identify the exact vocational skills that will be acquired through the training and those that will be required prior to the training and have a clear idea of human resources developed through each training course?	✓		✓		✓	
Understanding other private education and training institutions	Do you know the training courses implemented by other private institutions and organize the information as the situation of private educational and training institutions?		✓		✓		✓
	Do you review the status of competition with training courses offered by private training centers per each training course?		✓		✓		✓

Check sheet of work process  
3. Preparation of training implementation

Work activity			Seeb		Saham		Salah	
			Yes	No	Yes	No	Yes	No
Selection and Human Resource Development (HRD) of instructors	Instructor system and instructor qualifications	Do you have vocational training instructor's qualification system?	✓		✓			✓
		Are the classroom lessons and practical training instructed by the same instructor? (i.e. Can instructors instruct both classroom lessons and practical training?)		✓		✓	✓	
	Work on quality enhancement of vocational training instructors	Do you conduct systematic training for instructors?		✓		✓		✓
		Do you implement progress management based on the HRD system for instructors (e.g. setting indicators, end-of-semester interviews, etc.)?				✓		✓
		Do you understand the expertise of vocational training instructors and organize their training curriculums? (And do you know if you need lecturers and instructors from external organizations?)		✓	✓		✓	
	Designation of external lecturer and/or instructor	Do you explain the training courses and contents to the external lecturers and instructors and get their approval?	✓			✓		✓
		Do you review external lecturers' and instructors' work situation through their attendance sheets?				✓		✓
	Designation of foreign instructors	Are there foreign vocational training instructors in your institution?	✓		✓		✓	
		How is the situation of training courses and subjects handled by the foreign instructors?						
		How do you recruit foreign instructors?						
Preparation of training circumstances	Securement of circumstances for training implementation (Class room, workshop and so on)	Do you secure enough training classrooms and workshops in accordance with the curriculum contents and the number of trainees?	✓		✓		✓	
	Preparations, maintenances and controls of equipments and tools	Do you secure enough vocational training equipment and tools appropriate for the curriculum contents and trainees?	✓		✓		✓	
		Do you manage and keep the equipment and tools well-organized?	✓		✓		✓	
		Do you keep ledgers for equipment and tools?	✓		✓		✓	
		Do you produce and organize ledgers for equipment with inspection results?	✓		✓		✓	
	Procurement of materials	Does each department develop material plans for training courses?	✓		✓		✓	
	Making lesson plan	Do instructors develop lesson plans for their training?			✓		✓	
		Are the lesson plans shared within each department?	✓		✓		✓	
Preparation and usage of syllabus	Do you develop syllabuses for each training course?	✓		✓		✓		
	Do you explain training contents, textbooks and preparation and review of lessons to the trainees through a syllabus before start of the training course?	✓		✓		✓		
	Do you revise the training contents through improvement of curriculums and analysis of course evaluations?	✓		✓		✓		
Making and selections of textbooks and teaching materials	Are you aware of the contents of materials and textbooks of each training unit?	✓		✓		✓		
	Do you share the teaching materials within the department?			✓		✓		
	Do you make trainees to buy the textbooks or distribute them for free?				✓			
Sharing the know-how of training and instructions	Do you make efforts to identify instruction procedures and preparation items to conduct training, and share them with other instructors and related staff?	✓		✓		✓		

Check sheet of work process  
4. Implementation of training

Work activity			Seeb		Saham		Salah	
			Yes ✓	No ✓	Yes ✓	No ✓	Yes ✓	No ✓
Implementation of training courses	Understanding and providing guidance to the trainees who are repeaters and dropouts	Do you have a school register (trainee's individual records)?	✓		✓	✓	✓	
		Do you manage the daily attendance of trainees?	✓		✓		✓	
		Do you provide personal guidance or coaching to the trainees who have issues of attendance and attitude at the training?	✓		✓		✓	
	Subject teaching	Do instructors keep daily instruction journals?	✓			✓	✓	
		Do trainees keep daily training journals?	✓		✓		✓	
		Do you share the information about training progress among instructors and relevant staff?	✓		✓		✓	
	Development of plans and implementation of instruction on safety and health	Do you set a safety and health committee?	✓			✓		✓
		Do you make safety and health plans for disaster prevention?	✓			✓		✓
		Do you organize and keep record of the status of activities of the safety and health committee etc.?	✓			✓		✓
Presentations of training outputs		Do you make efforts to showcase the training outputs and achievements externally through research presentations and exhibitions by trainees?		✓	✓		✓	
Internship (Training in companies, etc)	Internship system	Do you have any internship system with relevant organizations (companies, etc)?	✓		✓		✓	
	Development of plans to identify receiving companies and implement internships	Do you seek new companies to accept internships?	✓		✓		✓	
		Do you explain the internship's objectives and matters that require attention during orientations etc.?	✓		✓		✓	
	Implementation of internship	Do you file documents on trainees' status of attendance and practical training, and evaluation results?	✓		✓		✓	
		Do instructors monitor the progress of the internships and provide necessary guidance to the trainees through visiting them on the job?	✓		✓		✓	
		Do you organize reporting and presentation opportunities upon completion of internships?			✓		✓	
Evaluation of knowledge and skill acquisition	Evaluation methods	How do you evaluate trainees' acquisition of knowledge and skills as a result of the training?	✓					
	Remedial training for trainees	Do you provide remedial classes to trainees whose level of acquisition was not enough for certified level based on the result of the evaluation?	✓		✓		✓	
Certification of training completion	Holding committee meetings to certify completion the training course	Do you have criteria to certify completion?	✓		✓		✓	
Issuance of certificates	Issuance of certificates	Do you issue certificates to trainees upon completion of training courses?	✓		✓		✓	
	Keeping ledgers on issued certificates	Do you keep ledgers on issued certificates?	✓		✓		✓	
Dual system	Dual system	Do you implement "Dual system" with companies through the training?		✓		✓		✓

Check sheet of work process  
5. Evaluation and improvement of training

Work activity			Seeb		Saham		Salah	
			Yes	No	Yes	No	Yes	No
Implementation of lesson evaluations	Lesson evaluation	Does each training course conduct an evaluation through distribution of questionnaires to trainees each semester?	✓		✓			✓
	Improvement using the evaluation results	Do you share the evaluation results among staff?	✓		✓			✓
		Do you reconsider the principles of the training course for improvement based on the evaluation result?	✓		✓			✓
		Do you take measures based the result of the evaluation review?	✓		✓			✓
Implementation of follow-up surveys		Do you conduct follow-up surveys of the graduates and companies that employed them?		✓		✓	✓	
		Do you share the survey results and its analysis among staff?		✓		✓	✓	
		Do you review and suggest measures for improvement at a committee etc. based on the survey and analysis results?				✓		✓
		Do you take mesures based on the survey results?				✓		✓
Management of the progress of the training course outputs		Do you confirm and monitor regularly the progress to achieve key quantitative indicators developed under Part 2 "Confirmation of curriculum's formation and relevance" by the institutional committee etc.?	✓		✓		✓	
Improvement of training	Reconsideration of training contents, instruction methods and training environment (equipment, facilities, etc.)	Do you develop and implement improvement plans based on the lesson evaluations, the follow-up survey results and the results of the measurement of skill/knowledge acquisition?	✓		✓		✓	
		Do you share the improvement plans among the staff?	✓		✓		✓	
	Reflection in the next year plan	Do you develop next year's training plan and schedule based on the issues and problems identified?	✓		✓		✓	

Check sheet of work process  
6. Offering and selection of training applicants

Work activity		Seeb		Saham		Salah	
		Yes	No	Yes	No	Yes	No
Considering the plans and measures of recruitment of trainees		Do you make plans on the trainee recruitment and public relations activities?	✓		✓		✓
		Do you share the situation of applications to each training course in the organization?	✓		✓		✓
		Do you discuss how to acquire applicants at the entrance exam committee etc.?	✓		✓		✓
		Do you take measures based on the discussions at the entrance exam committee etc.?	✓		✓		✓
Public relations activities using the application guidelines		Do you conduct public relations activities in collaboration with other training centers?	✓		✓		✓
		Are the contents of the application guidelines easy for users (applicants and their parents etc.) to understand (e.g. through using pictures and diagrams, avoiding or explaining technical terms, font sizes etc.)?	✓		✓		✓
		Do you devise activities/methods to ensure the information will reach the target audience?	✓		✓		✓
		Are the application guidelines and documents developed by each each training center?		✓	✓		✓
"Open Campus"		Do you offer the opportunity of an "Open Camps"?	✓		✓		✓
		Do committees etc. discuss the contents of the "Open Campus"?	✓		✓		✓
		Do you conduct a survey of the participants/visitors (students, their parents and other related persons) at the "Open Campus"?		✓	✓		✓
		Do you analyze the result of survey?		✓	✓		✓
		Do you reflect the result of the analysis in the next "Open Campus"?		✓	✓		✓
Usage of internet website, etc	Posting and renewal of the website	Do you have your own website?		✓	✓		✓
		Do you have a system to manage your own website (organization of regular public relations committee meetings, designation of focal person for updating the website, the timing and procedures, etc.)?		✓	✓		✓
		Is it easy for the website users to search for information such as training contents, "Open Campus", entrance examinations, tuition fees, contact persons and telephone numbers, access to the institution etc.?			✓		✓
	Public relations through the media	Do you make use of the media for public relations activities?	✓		✓		✓
Visitation of educational institutions where the trainees graduated from		Do you visit the educational institutions where the trainees graduated?	✓		✓		✓
		Do you develop a visitation plan through a committee?	✓		✓		✓
		Who visit the educational institutions (do instructors also pay a visit?)?	✓				✓
		Do you keep record of the visits and the information about the educational institutions?	✓		✓		✓
		Do you share the records/information of the visits with staff?		✓	✓		✓
Examinations for selection of new students	Committee of entrance examination	Do you develop implementation guidelines on the selection of new students?	✓		✓		✓
		Do you have criteria for acceptance/rejection?	✓		✓		✓
	Implementation of entrance examinations	Do you conduct entrance examinations based on the implementation guidelines?	✓		✓		✓
Decisions on acceptance and rejection of applications	Holding a committee meeting to determine acceptance and rejection	Do you write meeting minutes of the committee?	✓		✓		✓

Check sheet of work process  
7. Activity for placement promotion

Work activity		Seeb		Saham		Salalah		
		Yes	No	Yes	No	Yes	No	
Employment promotion	Holding a committee for employment measures	Do you have a committee for employment promotion and organize meetings regularly?	✓		✓		✓	
		Do you take any measures based on the discussions at the committee?			✓		✓	
Development of plans on job search assistance and understanding the status of trainees' job hunting		Do you share information about employment promotion activities for trainees at relevant departments, committees etc?			✓		✓	
		Are plans for job search assistance for trainees developed by relevant departments and committees based on the situation?	✓		✓		✓	
		What are the percentages of VTC graduates who plan to get jobs in Oman vs. outside Oman?						
Finding job vacancies		Do you explore job vacancies from companies?			✓	✓		
		Do you visit companies based on the visitation manual, implementation plans, etc.?		✓		✓	✓	
		Do you prepare information materials corresponding to each type of company to visit (e.g. new companies to visit and companies previously visited)?		✓		✓		✓
		Do you collect the job offer information and organize them?		✓		✓		✓
		Do you make any efforts to understand the human resource needs and hiring requirements of the companies offering jobs?		✓	✓		✓	
		Do you explain the skills and techniques acquired by the training programs to the companies?		✓	✓		✓	
		Do you file the information and discussion results of the companies/organizations after the visit?		✓	✓		✓	
		Do you share the records of the company visits with the staff?		✓	✓		✓	
Analysis and sharing the job vacancy information		Do you organize and analyze the information and situation of past job vacancies and new job vacancies?		✓		✓		✓
		Do you share the job offer information and analyze job offer information among the staff?		✓	✓		✓	
Creating employment opportunities for trainees		Do you organize information sessions for students with participation of companies who will explain job opportunities and other information?		✓	✓		✓	
		Do you provide information that can contribute to trainees' successful job hunting?		✓	✓		✓	
Career guidance		Do you have a career guidance department or section?		✓	✓		✓	
		Do you provide career guidance such as job hunting guidance and career consulting for the trainees?		✓	✓		✓	
		How do you implement career consulting and counseling for trainees who plan to work abroad?						
		Do you have any training and development programs for staff responsible for career guidance?		✓	✓		✓	
		Do you share the information and situation of career guidance with relevant departments and committees?		✓	✓		✓	
Managing the status of trainees' job offers and job hunting		Do you organize and file documents about the status of job offers and job hunting?		✓		✓	✓	
		Do you share information and situation about successful job-hunting assistance and about trainees who have not found a job with relevant departments and committees?		✓	✓		✓	
		Do you make use of good practices and examples for supporting trainees' job search?		✓	✓		✓	
Supporting the trainees who are yet to find a job		Do you provide individual career guidance such as early follow-up with students who have not found a job?		✓		✓	✓	
		Do you share information and situation of career guidance with relevant departments and committees?		✓	✓		✓	

Check sheet of work process  
8. Organizational operation and management

Work activity			Seeb		Saham		Salah		
			Yes	No	Yes	No	Yes	No	
Proper management of private and individual information		Do you have regulations on management of personal information and manage in accordance with the regulations?	✓		✓		✓		
Safety and health management	Consideration of plans and measures for safety and health	Do you have a plan for organizational/institutional safety and health?	✓		✓		✓		
		Do you hold meetings on safety and health regularly?	✓			✓	✓		
		Do you implement necessary measures for improvement based on discussions at the safety and health meetings?	✓		✓		✓		
	Safety check	Do you have a check sheet for safety and health and conduct inspections regularly based on the check sheet?	✓		✓		✓		
Do you implement necessary measures for improvement based on the results of the regular inspections?			✓	✓		✓			
Management of facilities and equipment	Understanding the status of utilization of facilities and equipment	Do you have regulations for the management of facilities and equipment?	✓		✓		✓		
		Do you make the ledger in accordance with the regulations of management of facilities and equipment?	✓			✓	✓		
		Do you check facilities and equipment regularly?	✓			✓	✓		
Management of qualifications and certificates upon completion of the training		Do you implement and provide training courses based on the authorised training contents (curriculums, hours etc.)?			✓		✓		
		Do you go through a certain procedures when you need to change the contents of authorised training (training contents, hours, names of services, facilities and so on)?			✓		✓		
Staff management		Do you have regulations on staff management?	✓		✓		✓		
		Do you have a consolidated management system of staff's individual performances and outputs (quantity and quality of their work, material development, committee activities and self-HRD) through uniformed formats?	✓		✓		✓		
		Do you have a system of managing staff's job targets such as through interviews by supervisors at the beginning of the year?	✓			✓		✓	
Prevention of harassment		Do you have a help desk and organizational support system for harassment?	✓			✓		✓	
		Do you post guidelines for prevention of harassment on the school regulations, student handbooks, website etc., and promote better understanding among the users?	✓			✓		✓	
		Have you worked on improving the environment for prevention of harassment such as through the harassment prevention committee?	✓			✓		✓	
		Through discussions at committees etc., have you done anything to prevent harassment?	✓			✓		✓	
Gender-sensitive vocational training		Do you have a focal section on gender issues?		✓		✓		✓	
		What kind of gender measures does your center plan and implement?				✓			
		What kind of impact has been observed through the gender measures?							
Social environment-sensitive vocational training		Do you have a focal section on social environment?			✓			✓	
		Do you have a guideline on social environment sensitivity?	✓			✓		✓	
		What kind of impact has been observed through the measures sensitive to social environment?							
Public relations, etc.		Do you have a section of public relations?	✓			✓	✓		
		What is the situation of public relations activities?							

## Annex 2 Examples of Interview Responses

Category	Respondents' comment
1. Training needs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• We do not always exchange information with the Chamber of Commerce (CC) but we do so when the need arises.</li> <li>• MOM and companies have established the occupation standards. The VTCs comply with the standards and offer training courses.</li> </ul>
2. Confirmation of curriculum's formation and relevance	<p><b>【Concerning curriculum】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• We interviewed the businesspersons, people who completed training, and others on the class and curriculum and informed the relevant department of MOM of their opinions.</li> <li>• Vocational training instructors are member of the curriculum design committee headed by MOM and are involved in designing and revising the curriculum. We discussed the contents of training with AL Kahboura's instructors to conduct quality control of training as public VTCs.</li> <li>• The curriculum design committee has been set up in the VTCs and the heads of departments discuss the curriculum every two or three months. The private companies are requested to attend the discussion.</li> <li>• What is important in training provided by the VTCs is to acquire practical skills. The Diploma program under a new education system is the same as a university or college. The VTCs have not fulfilled their original function. Practical skill training is insufficient.</li> </ul> <p><b>【Concerning private education and training institutions】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• We have neither collected information on training course provided by the private education and training institutions nor cooperated with them. The training course provided by the private vocational training institutes do not overlap with that provided by the public VTCs because the former trains workers necessary for a specific company. The public VTCs offer training courses in machinery, electricity, automobile, etc. that seem to be in demand.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• There is another private education and training institution in the local area. We neither know about its training courses or how training is conducted nor have any relationship with the institution. The public VTCs and private education and training institutes coexist in the community, but they do not have necessarily any special relationship.</li> </ul>
<p>3. Preparation of training implementation</p>	<p><b>【Cultivation of vocational training instructor】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In case of employing a person by VTC, MOM accepts and process such request, but it depends on the timing of application and often takes time.</li> <li>• One of the issues concerning instructors is shortage . . . . . In Marine Navigation, Fish Quality Control, Fishing gears &amp; methods, there is on one instructor.</li> <li>• Since the number of classes taught by (English) teacher is large, time for study of lesson/training materials is shortened.</li> <li>• To employ a trainer, application is sent to MOM and MOM makes the decision of hiring. One of the issues is that it takes a while to respond to the request from VTC.</li> <li>• I have various requests including increase of training course, increase of training equipment, increase of number of classrooms/training rooms. The issue that requires particular focus is increase of Omani vocational training instructors. Increase of the number of instructor should be prioritized, not increase of staffs in the management department.</li> <li>• The issue is inadequacy of teacher. There are three types of English courses: Specialized course, Foundation course, and Short course.</li> <li>• The number of (electronics) instructor is three but the desired number is six. This is because each of the three staffs is the main instructor of respective course, and there is no supporting instructor. Request for increasing instructor has been sent to MOM already, and we are waiting for the adoption of the request.</li> </ul> <p><b>【Planning/implementation of training for internal staffs by principal】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The vocational training center has no system to cultivate internal staffs. The principal does not have the authority (cannot make a decision) to develop and implement such system. If the principal is given the authority and able to plan/implement, trainings corresponding to each staff 's situation (corresponding to the needs) can be provided.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As a request to the trainee affairs department, a data management and statistical tool, that is, a technics to enable to manage the trainee data and process necessary information as needed is desired. The principal must respond to MOM's question regarding trainees, and it is desired that the principal is able to prepare necessary information promptly. The specific training title is programming and IT management.</li> <li>• In the human resources development of staffs, it is desired that they develop management skills, and learn accounting and English. In the specialty fields, it is desired that their machinery, electricity, and electronics knowledge to be improved.</li> <li>• It is desired that they develop communication skills (requested from the principal to MOM).</li> <li>• It is desired that they develop information management skills.</li> <li>• It is desired that they develop human resources management, financial affairs, and commodities management.</li> </ul> <p><b>【About implementation of training】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• An issue regarding the training site is that this FTI does not possess own ship for training. To take care the issue, a ship is borrowed from AL Kahboura institute to provide training, or trainees are dispatched to AL Kahboura institute.</li> <li>• Regarding the learning facilities, language training facilities (laboratory (system)) is desired as learning equipment. It can be utilized as self-learning equipment.</li> <li>• Regarding the teaching skill (technique), techniques are shared/exchanged with coworkers within the course. Monitoring is performed about twice per one semester, and the teaching method including Writing, Speaking is improved.</li> </ul>
4. Implementation of training	<ul style="list-style-type: none"> <li>• There is no committee provided as a safety and health management system, but there is a system in which each course (head of department) report an accident etc. to the principal and the principal report that to MOM/DG-VT. MOM establishes the rules and VTC is supposed to follow that rules. Safety assurance for trainees is instructed at the beginning of the training course.</li> <li>• In-house OJT is in two month or more, and companies take trainees'OJT positively/favorably.</li> </ul>
5. Evaluation and improvement of training	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinions of companies regarding the performance of graduates have been received. These opinions are not complied.</li> <li>• The performance of graduates is checked by visiting their workplaces. Their employment situations are understood.</li> <li>• As an evaluation of training, questionnaire is hand out to trainees and compiled. Such documents (including grade reports) are kept for 5 years as specified by the rule.</li> </ul>

6. Recruitment and selection of training applicants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Open campus is better be provided for intended targets rather than targeting the whole general public.</li> <li>• 90% of young students entering to VT course do not know VT. However, those who got an image/ motivated are less likely to drop out the course and tend to make more efforts.</li> <li>• Open campus is held irregularly. Media and TV can be utilized.</li> <li>• Public relations activities including advertisements of VTC on newspapers and vocational guidance at local schools have been conducted. Up to completion of Level 12 (Secondary), a wide range of advertising activities is being implemented.</li> </ul>
7. Activity for placement promotion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• One staff who has 7-year experience takes the responsibility. The tasks include supervision of OJT training, setting of short-term course, supervision of training course, carrier guidance for trainees after the completion of training, provision of guidance to students who are designated to Vocational Training by Placement Test. Desired training course is counseling technique and English.</li> <li>• One staff who has 6-year experience takes the responsibility. It used to be handled by two staffs, but it has been changed to one. The specialty field is psychology and counseling. The tasks include internal/external PR activities, vocational training enlightenment activities, OJT promotion/collaboration with accepting companies, response to inquiries about trainees from private companies, checking employment of graduates, OJT follow-up, collaboration with MOM, and teaching how to write curriculum vitae.</li> </ul>
8. Organizational operation and management	<p><b>【Gender category】</b>  *The gender category refrained voluntarily from asking questions. The following opinions are shown for reference purposes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The male-to-female ratio of trainees is, although it is varied among training courses, the ratio of male is about 20% higher (one of the reasons is that female trainees have difficulties in taking afternoon classes for religious reasons).</li> </ul> <p><b>【Anti-harassment category】</b>  *The anti-harassment category refrained voluntarily from asking questions.</p> <p><b>【Other issues concerning operation management】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The issue is that the budget is inadequate, and the travelling expense is tend to be deficient. Since the consultation with the Ministry of Manpower is held in Muscat, the travelling expense runs short as the number of consultation increases.</li> </ul>

### **Annex 3 List of Interviewees**

#### Saham VTC

Mr. Khamis Al-Musalami	Principal
Mr. Ayari Seifallah	Head of Mechanical engineering Department
Mr. Eid Al-Jbour	Head of Electronic Department
Mr. Hossam Fathy	Head of Construction Department
Mr. Nasser Al-Sudair	Head of Agriculture Department
Mr. Rashid Sulieman	Instructor of Mechanical engineering Department
Mr. Rashid Al-Badaai	Instructor of Mechanical engineering Department
Mr. Ali Shili	Head of Electrical engineering Department
Mr. Ahmed Saidi	Head of Carpentry Department
Mr. Mazen Mallah	Head of Automobile Department
Mr. Sahbani Nokhtar	Head of Welding Department
Mr. Khalid Al-Maamari	Head of English Department
Mr. Nabel Al-Ferjani	Quality assurance officer
Mr. Ahmed Al-Sharai	Trainee affairs Department
Mr. Hamad Al-Braiki	Administration affairs Department
Mr. Salim Al-Mamay	Finance affairs Department
Mr. Musabah Juma Al-Saadi	Head of Vocational guidance and Counseling Department
Mr. Ali Shili	Head of Electrical engineering Department

#### Salalah Fishery Training Institute

Mr. Faisal Al-Mahri	Principal
Mr. Fahad Salim	Head of Student affairs Department
Mr. Ali Al-Shanfari	Head of Vocational guidance and Counseling Department
Mr. Suhail Jaboob	Staff of Teaching aids, Library and Learning resources
Mr. Nasser Salim	Department
Mr. Ayman	Head of Administration and Finance Department
	Head of Electrical engineering, Air-conditioning &
Mr. Musfalieil	Refrigeration,
Mr. Medhat Abd Elbarr	Electronics engineering Department
Ms. Manar Al-Safi	Head of Marine engineering Department
	Head of Navigation technology and Fishing gears Department
	Head of English Department

Seeb Vocational Training Center

Mr. Hilal Bin Rashid Bin Saif Al-Amri	Principal Head of English Department
Ms. Shamsa Al-Fulairi	Quality assurance under the Principal
Mr. Salim Al-Yousfi	Head of Finance Department
Mr. Salim Al-Alhadrami	Staff of Finance Department
Mr. Masoud Moosaalbalshi	Head of Student/trainee affairs Department
Mr. Sadiq ramadhan Al-Bulshi	Head of Electronics Department
Mr. Sulfan Al-Jabri	



**نتائج وتوصيات التقييم**

**قصير المدى لإدارة**

**مراكز التدريب المهني ومعاهد تدريب الصيد**

**في عمان**

**تقرير موجز**

**الوكالة اليابانية للتعاون الدولي**

**ديسمبر 2014**

## 1. خلفية

كانت الوكالة اليابانية للتعاون الدولي تقوم ببحث لتحديد احتياجات التعاون التقني بين دول مجلس التعاون الخليجي، من ضمنها سلطنة عمان واليابان، بناء على المناقشات التي عقدها رئيس وزراء اليابان شينزو أبي والأطراف المسؤولة في مجلس التعاون الخليجي عند زيارته للبلاد في 2013.

طلبت وزارة القوى العاملة في عمان من الوكالة اليابانية للتعاون الدولي من خلال البحث المذكور أعلاه أن ترسل خبيرين في التدريب المهني لتقييم ادارة مراكز التدريب المهني ومعاهد تدريب الصيد. تم طلب الخبيرين لتقييم ثلاث مراكز تدريب مهني ومعاهد تدريب صيد مختارة لتحديد المشاكل والخروج بتوصيات لتحسين نظام الادارة الموجود. تم عمل التقييم قصير المدى في الفترة من 31 أكتوبر حتى 13 نوفمبر 2014.

شددت الحكومة العمانية على أهمية تطوير الموارد البشرية للتقدم القومي. الدولة لديها استراتيجيات لتقوية الموارد البشرية خصوصا المواطنين العمانيين. تعزيز وظائف مراكز التدريب المهني ومعاهد تدريب الصيد لا غنى عنه من أجل تطبيق تلك الاستراتيجيات. تنتج مراكز التدريب المهني ومعاهد تدريب الصيد الغالبية العظمى من القوى العاملة من التقنيين والحرفيين والعمال المهرة ومتوسطي المستوى، لذلك هناك علاقة قوية بين جودة التدريب المهني والقوى العاملة المؤهلة. تتكون جودة التدريب المهني من عناصر مثل فهم احتياجات التدريب، الاعداد، التنفيذ، وتقييم التدريب وادارة العمليات. كلما كانت تلك العناصر قوية

ومحسنة, كلما زاد تأهيل القوى العاملة المنتجة. بالتالى, تطوير وتحسين عناصر التدريب المهني ضروري للمصلحة الاقتصادية لسلطنة عمان.

## 2. نظرة عامة على التقييم قصير المدى

### 2.1 الهدف

هدف التقييم قصير المدى كان تقييم ادارة مراكز التدريب المهني ومعاهد تدريب الصيد متضمنا الادارة, رؤساء الأقسام, والمعلمون المدربون, تحديد المشاكل التي تتطلب علاج وتقديم حلول لتطوير الادارة والعاملين.

### 2.2 النتائج المتوقعة

النتائج التالية هي ما كان متوقع من التقييم قصير المدى:

1) تحديد المشاكل الحالية وتقديم توصيات عملية لتحسين ادارة مراكز التدريب المهني ومعاهد تدريب الصيد

2) تصميم برنامج مشروع مشترك بين وزارة القوى العاملة في عمان والوكالة اليابانية للتعاون الدولي لمتابعة بعض التوصيات الرئيسية

3) تقديم تقرير عن النتائج المذكورة أعلاه بناء على المناقشات مع وزارة القوى العاملة في عمان.



اختارت وزارة القوى العاملة في عمان مركزين للتدريب المهني (مركز السيب للتدريب المهني ومركز صحم) ومعهد واحد لتدريب الصيد (معهد صلالة لتدريب الصيد) من 8 مراكز ومعاهد عامة للتدريب المهني وتدريب الصيد في البلاد من أجل التقييم.

### 2.3 المنهجية

تم القيام بالتقييم باستخدام الأساليب الأربع التالية:

1(مراجعة الملفات

2(استبانة للثلاث مراكز ومعاهد التدريب المهني وتدريب الصيد

3(المقابلات المفتوحة مع العاملين في وزارة القوى العاملة ومراكز ومعاهد التدريب المهني وتدريب

الصيد المختارة, مع الادارة ورؤساء الأقسام الادارات والمعلمين المدربين

4(زيارات ميدانية لورش وفصول مراكز التدريب المهني ومعاهد تدريب الصيد

من ضمن الاستعداد للزيارات الميدانية, جمع الخبيرين معلومات ذات صلة من مصادر مختلفة وصمموا استبانة. تم توزيع تلك الاستبانة لاحقا على المراكز ومعاهد التدريب المهني وتدريب الصيد المستهدفة وبعد عدة أسابيع, تم جمع الاجابات للمراجعة والتحليل قبل المهمة. بعد ذلك, خلال المهمة في عمان التي كانت فترتها أسبوعان, حدد الخبيرين المشاكل من خلال المقابلات والملاحظة وخرجا بتوصيات بناء على المشاكل.

## 2.4 قيود التقييم قصير المدى

تم عمل التقييم بالرغم من القيود التالية.

### 1) صغر حجم العينة

- في عمان, هناك 8 مراكز تدريب مهني ومعاهد تدريب صيد عامة, ثلاثة فقط من بينها خضعوا للتقييم. من ثم, بالنسبة لبعض المشاكل قد يكون اجمالى عدد العينات غير كافي لتحديد المشاكل العامة. بمعنى آخر, يمكن أن تكون المشاكل التي حددها التقييم خاصة بالمراكز والمعاهد التي تم استهدافها فقط وغير موجودة في مراكز ومعاهد أخرى.
- تم عمل مقابلة مع واحد أو اثنان فقط من العاملين في كل قسم من المركز والمعهد. من ثم, ليس من الضرورة أن تعكس المقابلة نطاق كبير من آراء العاملين في كل قسم.
- لم يتم عمل مقابلات مع المتدربين الذين هم المستفيدين من مراكز ومعاهد التدريب حيث كانت الأولوية لإدارة المراكز والمعاهد. من هنا, كان تقييم كفاءة التدريب المهني محدود.

### 2) عدم وجود بيانات صلبة لفهم الوضع العام لمراكز التدريب المهني:

- لم يتم توفير البيانات الأساسية للمراكز والمعاهد المختارة من عدد المتقدمين, حضور الدورات, المتخرجين الذين وجدوا عملا (معدلات التعيين) ومعدلات الخروج عندما طلب الخبيرين ذلك من وزارة القوى العاملة. من ثم, لم يكن من الممكن القيام بالتحليل الكمي لكفاءة المراكز والمعاهد. حيث كانت المعلومات مقصورة على ما تم الحصول عليه من الاستبانة والمقابلات فقط, ذلك قد يتضمن جزءا من المشكلة/خصائص المراكز والمعاهد أو رؤية العاملين الذين تم مقابلتهم.

### 3(عدم اتاحة أوراق سياسة وزارة القوى العاملة

- من أجل فهم الاتجاه العام لسياسة وزارة القوى العاملة بشأن التدريب المهني, طلب الخبيرين من وزارة القوى العاملة تقديم ملفات السياسة والاستراتيجية ذات الصلة. لكن لم يتم تقديم النسخ, والمعلومات المحدودة التي استطاع الخبيرين الحصول عليها لم تكن من صانعي السياسات في وزارة القوى العاملة أو مصادر موثوقة أخرى. من ثم, التوصيات المقدمة من هذا التقرير قد لا تتسق تماما مع السياسات والاستراتيجيات الحالية لوزارة القوى العاملة. على أية حال, حرص الخبيرين على الاتساق على قدر الامكان من خلال المناقشات المستمرة مع المسؤولين في وزارة القوى العاملة على مدار التقييم.

### 2.5 مسار رحلة مهمة الخبيرين

اليوم	التاريخ	النشاطات	مكان الإقامة
1	الجمعة 31 أكتوبر	الوصول الى مسقط	مسقط
2	السبت 1 نوفمبر	الاستعداد	مسقط
3	الأحد 2 نوفمبر	الاجتماع مع موظفي وزارة القوى العاملة ومدراء مراكز التدريب المهني	مسقط
4	الاثنين 3 نوفمبر	زيارة ميدانية لمركز التدريب المهني في السيب والسفر الى صحار	صحار
5	الثلاثاء 4 نوفمبر	تقييم مركز التدريب المهني في صحم	صحار
6	الأربعاء 5 نوفمبر	تقييم مركز التدريب المهني في صحم والسفر الى صلالة	صلالة
7	الخميس 6 نوفمبر	تقييم معهد تدريب الصيد في صلالة	صلالة
8	الجمعة 7 نوفمبر	التوثيق والاستعداد	صلالة

9	السبت 8 نوفمبر	التوثيق والاستعداد	صلاة
10	الأحد 9 نوفمبر	تقييم معهد تدريب الصيد في صلاة والسفر الى مسقط	مسقط
11	الاثنين 10 نوفمبر	تقييم مركز التدريب المهني في السيب	مسقط
12	الثلاثاء 11 نوفمبر	تقييم مركز التدريب المهني في السيب	مسقط
13	الأربعاء 12 نوفمبر	الاجتماع الختامي في وزارة القوى العاملة	مسقط
14	الخميس 13 نوفمبر	الاجتماع الختامي في وزارة القوى العاملة والسفر الى اليابان	

### 3. نتائج التقييم الأساسية

#### 3.1 تحليل المشاكل

خلال التقييم، كان برنامجا التأسيس (1) ودبلومة التعليم المهني ساريان في المركز المعهد المستهدف. بناء على الاجابات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات، تم تحليل الوضع الحالي والمشكلات المحتملة للمراكز المعاهد ووزارة القوى العاملة. عند اكمال المقابلات من خلال المناقشات مع وزارة القوى العاملة، تم الانتهاء من المشاكل الأساسية للمراكز المعاهد المستهدفة وتم وصفها أدناه.

(1) بعد إكمال المستوى 12 من برنامج التعليم الثانوي ، يخضع الطلاب لاختبار تحديد من قبل وزارة التربية ويتم الحصول على برنامج تمهيدي ثلاث مستويات من المستوى 1 إلى المستوى 3 بموجب برنامج التأسيس. في حالة وجود نقص في المعرفة للحصول على برنامج الدبلوما التربوي المهني، فيحصل الطلاب على هذه الدورة ، ويكون اسم الدورة هو البرنامج التأسيسي

أ. تصميم وإعداد التدريب

1) نظام التخطيط الاستراتيجي محدود

← كل مركز المعهد لديه اجراءات تخطيط معينة لادارة ووضع خطط برامجه متضمنة خطط العمليات والخطط الاستراتيجية. تم ملاحظة أن الجهود الحالية موجهة لاشراك كل العاملين في المراكز والمعاهد لتطوير خطط العمليات السنوية حيث أن ذلك كان يقوم به من قبل المدراء وموظفين مختارين فقط. لكن يبدو أن مازال هناك انعدام في المشاركة من قبل كل الموظفين في تطوير ومراقبة وتقييم خطط العمليات في بعض من مراكز التدريب المهني. يجب أن تكون المقاربة التشاركية أكثر شمولية واتساقا في كل المراكز والمعاهد لتحفيز العاملين على ادارة المركز المعهد خاصتهم.

## 2) عدم اتساق ممارسات ضمان جودة المعلمين/المدرسين:

← فرص تعليم مدرّبي ومعلمي مراكز التدريب المهني مهمة جدا لرفع جودة المركز المعهد بشكل مستدام. لكن في المراكز والمعاهد التي تم عمل مقابلات فيها, لم تكن برامج تدريب المدرسين تتم بشكل منظم من حيث النوع والتكرار. علاوة على ذلك, مشاركة المعلومات عبر الأقسام والمراكز والمعاهد لم تكن كافية حيث تم مراقبة بعض الجهود لمشاركة المعلومات عن طرق ومواد التدريب المتبناة. سيكون من المفيد أن يتم تعزيز التبادل الدوري بين المعلمين لمشاركة المعرفة داخل المنظمة. بالتحديد, النقل والارشاد التقني للشباب من معلمي التدريب المهني خلال النظام سيحسن من القدرة الكلية. أخيرا, لم تكن برامج تدريب المدرسين العملية متاحة بشكل كاف لتحسين المهارات العملية للمدرسين خصوصا الشباب منهم. بعض من المدرسين العمانيين الشباب قالوا أنهم أصبحوا مدرّبين بعد التخرج من الكلية الجامعة مباشرة. بالإضافة لنقص خبرة العمل, خياراتهم في برامج تدريب المدرسين العملية محدودة. العديد منهم "يتعلم بالعمل" والبعض تم ترقيتهم لمعلمين بدون خبرة عملية كافية. بدون الامكانية الكافية لبناء معلمي ومدرّبي تدريب مهني, لا تقوم مراكز

التدريب المهني بتجميع خبراتها أو حتى استخدامها داخليا. هذه مشكلة مؤسسية خطيرة يمكن أن تؤثر سلبا على جودة التدريب المهني.

ب. تطبيق التدريب

1) الوقت المخصص للمدربين المعلمين للاستعداد للتدريب وتقييم ما بعد التدريب غير كافي

← عامة, يقوم معلمي المراكز والمعاهد ب40 ساعة تعليم كل أسبوع. ذلك لا يعطيم الوقت والحافز الكافي لضمان الاستعداد الشامل قبل وبعد كل دورة احصاة. التوزيع الجيد لهذا الوقت سيضمن جودة التدريب ويجب مراجعته بغرض التحسين.

2) التركيز على التخصص أقل (المهارات المهارات المتوسطة) نتيجة لبرنامج التأسيس الجديد

← على أساس المقابلات والزيارات الميدانية, لاحظ الخبيران أن منذ البدء في برنامج التأسيس الجديد في 2012, كان هناك ميل للتركيز على تدريب المهارات بشكل أقل. تركز السنة الأولى من التأسيس على الدراسات العامة تحديدا اللغة الانجليزية. نتيجة لذلك, هناك مخاوف من أن الوقت المتاح للمتدربين لاكتساب مهارات أو أنصاف المهارات \_ كغرض أساسى للمركز والمعهد\_ تم تخفيضه. بالتالى, يواجه المتدربين مشكلة الحصول على وظيفة بدون المهارات الكافية مما يؤدي إلى احتمال عدم رضا الشركات.

3) مدة التدريب في موقع العمل محدودة

← لأن التدريب في موقع العمل للمتدربين بمتوسط شهرين خلال البرنامج, يعتبر ذلك غير كافيا لاكتساب المهارات العملية وتقييم أدائهم. بالتحديد, مع النظر الى مشكلة قلة التركيز على التخصص المذكورة أعلاه, يعتبر التدريب في موقع العمل فرصة قيمة للمتدربين لتطبيق مهاراتهم وعلمهم عمليا.

#### 4) عدم وجود إرشادات عامة لإدارة الصحة والسلامة خلال التدريب

← تعتبر إدارة الصحة والسلامة مهمة جدا في المراكز والمعاهد. لكن من الضروري زيادة وعي المتدربين بالصحة والسلامة. خلال مراقبة التدريب في الورش, تم اكتشاف أن إدارة الصحة والسلامة ليست مؤمنة جيدا. هناك نظام لتبليغ وزارة القوى العاملة بالحوادث, ولكن من الضروري عمل إرشادات يمكن لأي عامل اتباعها للتحقق من اجراءات المركز المعهد. اذا كان يتم مراجعة الارشادات بشكل منظم, سيؤدي ذلك لزيادة وعي العاملين.

ت. تقييم التدريب

#### 1) التقييم المنهجي والموضوعي للتدريب في كل المراكز والمعاهد غير كافي

← ليس هناك نظام مشترك للتقييم في كل المراكز والمعاهد, حيث لوحظت بعد الجهود للتقييم الدورى لجودة التدريب المهني في المراكز والمعاهد. علاوة على ذلك, عند جمع التعليقات من المتدربين والشركات الخاصة, لا يتم القيام بالتحليل بطريقة موضوعية باشارك أطراف أخرى.

#### 2) المتابعة المنهجية لنتائج التقييم من أجل تحسين برامج التدريب غير كافية

← ادارة المعلومات والبيانات عن نتائج التقييم ليست متنسقة في المراكز والمعاهد, وبعضها ليس مدار أو منظم بشكل جيد. يجب أن يتم الاحتفاظ بالملفات الخاضعة للقوانين لعدد معين من السنين, ولكن من المحتمل جدا أن تكون تلك التي ليست خاضعة للضوابط غير منظمة منهجيا. من المهم ترتيب الملفات التي تحتوى على نتائج التقييم المختلفة وكذلك مشاركتها مع معلمي التدريب المهني بطريقة منظمة. علاوة على ذلك, بينما يقول بعض المعلمون أنهم وزعوا استبانات تقييم على المتدربين في نهاية كل فصل دراسي, تتكرر الاجابات والتعليقات السيئة على مدار الفصول الدراسية بدون النظر اليها بطريقة مناسبة بسبب انعدام المتابعة المنهجية.

### 3) قلة التحليل والمتابعة ومشاركة التغذية الراجعة من القطاع الخاص مع وزارة القوى العاملة

← علاوة على الأعلى, بينما أسست المراكز والمعاهد علاقات معينة مع شركات خاصة مهتمة بالحصول على تعليقات عن جودة التدريب المهني خاصتهم, لا يتم استخدام تلك المعلومات على مستوى وزارة القوى العاملة للتحليل والمتابعة. يجب عمل برنامج شامل يسهل التفاعل المستمر والنشط بين وزارة القوى العاملة والمراكز والمعاهد والشركات الخاصة من أجل المتابعة الفعالة للتقييمات.

ث. احتياجات التدريب

### 1) تقييم المراكز والمعاهد لاحتياجات التدريب غير كافي

← بينما قالت المراكز والمعاهد المستهدفة أنها تتبادل المعلومات مع الشركات المهتمة الى حد ما, طرق وتواتر الصلات الصناعية غير كافية. علاوة على ذلك, ليس هناك نظام لمشاركة



المعلومات التي تم الحصول عليها من الشركات مع وزارة القوى العاملة من أجل متابعة احتياجات القطاع الخاص بشكل فعال. يجب عمل صلات لجمع ومتابعة احتياجات التدريب مثل مشكلة الصلات ثلاثية الجوانب لمتابعة نتائج التقييم المذكورة سابقا.

← لا يقوم أى من مراكز التدريب المهني العامة بجمع استباقي للمعلومات عن التعليم الخاص ومعاهد التدريب من خلال التنسيق عن قرب. حيث أن هناك فرق واضح بين مراكز التدريب المهني العامة ومعاهد التدريب والتعليم الخاصة بتقديم برامج تدريب مختلفة في المناطق المحلية, لا يوجد مشكلة في أن يكون هناك تداخل بينهم. لكن يجب على مراكز التدريب المهني العامة التنسيق مع معاهد التدريب والتعليم الخاصة لمعالجة المشكلة المشتركة ألا وهي ضعف الطلب على التدريب المهني عن طريق تشجيع الشباب والقيام بنشاطات في العلاقات العامة لزيادة الوعي بالتدريب المهني في المناطق المحلية.

## 2) علاقة محدودة بالمناهج

← تلعب وزارة القوى العاملة دور القيادة في تطوير مناهج المراكز والمعاهد من خلال لجنة تطوير المناهج بمشاركة ممثلين عن المراكز والمعاهد وشركات القطاع الخاص. لكن لاحظت الوزارة أن ليس لديهم متخصصين كافيين للإشراف على تطوير المناهج لضمان تلبية الاحتياجات الحالية للوضع. إضافة الى ذلك, لا يبدو أن عملية تطوير المناهج فيها مشاركة كافية من موظفي ومدربي المراكز والمعاهد. قال بعض من موظفي مراكز التدريب المهني أن تم تغيير المناهج بشكل متكرر وغير متسق حتى في وسط الفصل الدراسي.

← تم تأسيس المعايير المهنية من قبل وزارة القوى العاملة والشركات بشكل رئيسي. دور المراكز المعاهد هو تخطيط دورات التدريب المهني وفقا لهذه المعايير فقط. لا تعمل المراكز المعاهد بشكل كاف مع الشركات للتحليل التفصيلي للمهارات التي تتكون منها المعايير المهنية وتحليل العناصر المقيمة للمهارات المطلوبة. تقيم غرفة التجارة مناقشات مع الشركات الأعضاء ولديها معلومات عن المهارات المطلوب تواجدها في العامل. من ثم، يجب على مراكز التدريب المهني تحديد احتياجات التدريب الحديثة بصفة دورية بناء على المعلومات التي تحصل عليها من كلا من الشركات وغرفة التجارة.

ج. تعزيز التوظيف.

#### 1) موظفي الارشاد والاستشارة غير كافيين

← في كل مركز امعهد تم تقييمه، كان هناك فرد واحد فقط مسؤول عن الارشاد والاستشارة المهنية. نتيجة للعدد الغير مناسب، من المحتمل جدا ألا يحصل كل متدرب على الدعم الكافي. حيث أن المتدربين يميلون للقلق دائما بشأن العثر على وظيفة، يجب أن يكون هناك استجابة فورية لهذه المخاوف من أجل تفادي الانسحابات وضمان مشاركة مستقرة في التدريب. اضافة الى ذلك، تطوير مهارات موظفي الارشاد والاستشارة غير كاف. يجب على المراكز المعاهد توفير فرص للتدريب التقني والخبرة العملية لضمان الجودة حيث أن الوظيفة تتطلب مهارات خاصة.

## 2) سلطة ومسؤولية المراكز والمعاهد لتعزيز التوظيف محدودة

← كان هناك تعليق من أحد مدراء مراكز التدريب المهني أن المسؤولية الرئيسية لضمان حصول المتدربين على عروض عمل تقع على وزارة القوى العاملة. على الرغم من أن المراكز والمعاهد تقوم بجهود لتعزيز توظيف المتدربين، مثل التواصل مع الشركات الخاصة المهتمة والاحتفاظ ببيانات المتدربين والخريجين، إلا أن عدم وجود احساس بسلطة على الأمر يقلل من انخراط المراكز والمعاهد ومتابعتهم.

## 3) نظام الإبقاء على توظيف الخريجين غير كاف

← قال بعض من موظفي مراكز التدريب المهني ووزارة القوى العاملة الذين تم عمل مقابلات معهم أن هناك صعوبة متزايدة في ضمان التوظيف طويل الأمد لخريجي مراكز التدريب المهني. بينما تضمن وزارة القوى العاملة توظيف المواطنين العمانيين في الشركات الخاصة عن طريق الكوطة ونظام المرتبات العالية، إلا أن الإبقاء عليهم صعب. هذا لأن الشركات تفضل العمال الأجانب ذوي المرتبات الأقل والعديد من الخريجين يفضلون العمل في الحكومة التي تقدم وظائف أكثر استقراراً. وفقاً لإحصائيات وزارة القوى العاملة في الفترة 2012-2013، انخفض عدد المتدربين بتقريباً 40% بسبب عروض العمل المتزايدة في الشرطة والجيش.

ح. ادارة العمليات

## 1) عملية اتخاذ القرار بطيئة (على سبيل المثال، الميزانية، تعيين الموظفين، الخ.)

← بما أن الكثير من القرارات الادارية للمراكز المعاهد تتخذها وزارة القوى العاملة, قال بعض مدراء وموظفي مراكز التدريب المهني أن

العملية بطيئة وغير فعالة. على سبيل المثال, ليس لدى مدراء المراكز المعاهد السلطة لتخطيطات تنفيذ التطوير الضروري للمهارات للموظفين الاداريين ومعلمي التدريب المهني في وقت مناسب. على الرغم من أن وزارة القوى العاملة تتأكد من مشاركة موظفي المراكز المعاهد في تدريب تطوير المهارات, فالمدراء أكثر وعياً وجاهزية لتقديم التدريب الضروري لموظفيهم ومن ثم هم في موقع أفضل لاتخاذ القرار بشأن البرامج. نظام الموازنة أيضا غير مرن حيث تتطلب التغييرات البسيطة موافقة وزارة القوى العاملة. في حالة شراء معدات عالية التكلفة, يجب على المركز المعهد أن يمر باجراءات طويلة تتضمن تأمين الميزانية وتنفيذ المزايدة. علاوة على ذلك, يأخذ تعيين الموظفين وقتا ليس أقل من عدة أشهر, خصوصا لتلك المناصب التي تحتاج لمهام خارج البلاد.

## 2) نقص في المعلمين في مواد معينة مثل اللغة الانجليزية

← ذكر بعض من موظفي ومعلمي مراكز التدريب المهني أن المعلمين والمدربين الموجودين حاليا غير كافيين (على سبيل المثال اللغة الانجليزية). نتيجة لذلك, تكثر الحصص لدى المدرسين الموجودين ويكون وقت الاعداد والتقييم لديهم قليل, ويؤثر ذلك غالبا بالسلب على نتائج التدريب. هناك حاجة لمراجعة تقييم شامل لفهم مشكلة توزيع الموظفين.

## 3) صعوبة متزايدة في الابقاء على المعلمين المدرسين ذوي الخبرة

← الإبقاء على المعلمين والمدرسين ذوي الخبرة في المراكز والمعاهد صعب. فهم يختارون العمل لدى مؤسسات تعليمية أخرى مثل الكليات والجامعات التقنية المشهورة وسط المجتمع. حيث أن هناك العديد من معلمي ومدرسي مراكز التدريب المهني الشباب الذين ليس لديهم خبرة عملية كافية، فإن خسارة أصحاب الخبرات ستؤثر سلباً على جودة برامج التدريب المهني.

#### 4) سوء مطابقة تعيين الموظفين

← خلال المقابلات، قال بعض من موظفي مراكز التدريب المهني أنهم أو زملائهم لم يكن لديهم المؤهلات لمناصبهم الحالية. هذه المجالات تتضمن شؤون الموظفين، العلاقات الصناعية والتحكم في الجودة. يجب على وزارة القوى العاملة ممارسة مطابقة أكثر فعالية من أجل إدارة أفضل للموارد البشرية في المراكز والمعاهد.

#### 5) عدم وجود وعي اجتماعي بأهمية التدريب المهني، البرامج التي تقدمها المراكز والمعاهد، وتقديم برنامج


#### الدبلومة الجديد في المراكز والمعاهد

← واحد من أكبر تحديات التدريب المهني في عمان هو عدم وجود وعي اجتماعي. بسبب طريقة اختيار متدربي المراكز المهنية تجاه طلبة الجامعات والكليات التقنية، من الصعب إيجاد طلب وفهم لأهمية التدريب المهني. نتيجة لذلك، يصبح لدى الشباب وأهلهم صورة سيئة عن أن يصبح الفرد عامل ماهر. إضافة إلى ذلك، بالرغم من برنامج الدبلومة الجديد في مراكز التدريب المهني، إلا أنه لم يشتهر بين السكان أو حتى القطاع الخاص. بعض التعليقات قالت أن أحيانا الشركات التي تقوم بتعيين خريجي مراكز التدريب المهني لا تعترف بدبلومته وتطلب دبلومة الثانوية العامة بدلا منها. من أجل حل هذه الثغرة، يجب على وزارة القوى العاملة والمراكز والمعاهد أن تبذل

جهودا متسارعة لرفع الوعي. لكن لم يتم القيام بأنشطة العلاقات العامة مثل الحرم المفتوح والتفاعل مع الاعلام بشكل منهجي وكافي. يجب على المراكز والمعاهد توفير فرص للمتدربين حيث يمكنهم عرض مهاراتهم التي تعلموها بالتعاون مع الشركات وغرفة التجارة.

### 3.3 الممارسات الجيدة

بينما يناقش هذا الفصل المشاكل التي يواجهها مركزى التدريب المهني ومركز تدريب الصيد, حدد الخبيرين كذلك ممارسات جيدة عديدة. هذه الممارسات قد تكون موجودة في الخمس مراكز معاهد الأخرى. يجب توثيق مثل تلك الممارسات باستمرار لكي يتم نقلها لكل المراكز والمعاهد.

الرقم	الممارسة الجيدة	الصورة الداعمة
1	<p>الممارسة الجيدة لادارة السلامة في الورشة.</p> <p>← "السلامة" بالأحمر لجذب انتباه المتدربين وموضوعة في مكان مرئى جيدا (مركز تدريب صحم).</p>	
2	<p>تعزيز مشاركة المرأة في دورات التدريب المهني الغير تقليدية</p> <p>← وجود المتدريات في العديد من المناهج هو فرصة على حسب وزارة القوى العاملة. لاحظ الخبيرين وجود أدلة على أن بعض من الدورات الغير تقليدية مثل الالكترونيات (تفكيك وتصليح الحاسب الآلى, الخ) والهندسة لاقت مشاركة من النساء (مركز تدريب الصيد في</p>	

		صلالة).
	دورات معدات تدريب الصيد المتقدمة	
3	<p>← دورات الصيد مجهزة بشاشة ودفة قيادة وتقدم تجربة حقيقية للاضطرابات الناتجة عن الأمواج الكبيرة.</p> <p>تتيح المعدات التدريب العملي في الفصول (مركز تدريب الصيد في صلالة).</p>	
4	<p>علاقات العمل العامة جيدة بين الموظفين الإداريين ومعلمي التدريب المهني</p> <p>← لاحظ الخبراء علاقات العمل الجيدة بين الموظفين والمدربين تحت قيادة المدير. تم التقاط الصورة خلال ورشة تطوير التخطيط الاستراتيجي في مركز التدريب المهني في صيب.</p>	
5	<p>استخدام مواد تعليم مصنعة ذاتيا</p> <p>← تم ملاحظة استخدام مواد تدريب صنعها معلمي التدريب المهني في دورة السيارات. تم نصب المحرك في الاطار الخشبي لكي يكون من الأسهل استخدامه. أظهر هذا التفكير الابداعي لدى معلمي التدريب المهني (مركز التدريب المهني في صيب).</p>	

6	<p>بيئة برنامج الدبلومة التي تعزز حافز المتدربين للدراسة</p> <p>← بعض من الفصول مجهز بحواسب آلية من أجل الفهم الأفضل للبرامج من خلال الإرشاد عن قرب من المعلمين. علاوة على ذلك، تم تجهيز غرفة الحاسب الآلي بتكييف هواء ومكاتب وكراسي عالية الجودة (مركز التدريب المهني في صلالة).</p> <p>← بعض من المعلمين قالوا أن تقديم برنامج الدبلومة الجديد حسن من الاعتراف الرسمي بالتدريب المهني وبالتالي رفع من حافز المتدربين للاستمرار في المجال.</p>	
---	---	---

#### 4. التوصيات

يناقش هذا القسم التوصيات بالنسبة لمشاكل الثلاث مراكز معاهد المستهدفة التي تم تحديدها في الفصل السابق. قد لا تكون التوصيات مطبقة على باقى مراكز التدريب المهني. من أجل تحقيق الادارة الفعالة للمراكز المعاهد، من المهم تعزيز التدريب المهني في دورة (خطط نفذ تحقق صحح) بادارة عليا فعالة من المدير، العمل كفريق والتواصل بين رؤساء الأقسام الداعمين للمدير، الموظفين الاداريين ومعلمي التدريب المهني، والحوكمة الجيدة في المنظمة ككل. غرض التوصيات هو البدء في نشاطات من أجل التحسين. يجب أن يكون موظفي مراكز التدريب المهني على وعى بالخطوات الضرورية لكى يكون من الممكن تحقيق التطبيق الفعال وتحسين سياسة التدريب المهني الوطنية.



## أ. تصميم/تخطيط التدريب

1) إنشاء نظام مركزي في وزارة القوى العاملة لإدارة العامة للتدريب المهني لتسهيل مشاركة

المعلومات عن كل التخصصات بين المراكز والمعاهد

← هناك العديد من أقسام التدريب في مركز التدريب المهني، وبينما من السهل مشاركة المعلومات داخل نفس القسم، فإن من الصعب عامة مشاركة المعلومات بين قسمين مختلفين وفي المركز ككل. مشاركة المعلومات مع مراكز أخرى ووزارة القوى العاملة أصعب. يمكن الحصول على معلومات مهمة مثل أحدث المعلومات والبيانات عن التدريب، وضع المتدربين، الممارسات الجيدة والدروس المستفادة، وتحسين منهج التدريب من مراكز التدريب المهني. من أجل مشاركة المعلومات على نطاق أوسع في المنظمة، من الضروري وجود آلية لتبادل المعلومات تشمل وزارة القوى العاملة على أعلى مستوى. ما يضمن أن النظام الشامل يستطيع أن يعكس الوضع الحقيقي لسياسات وخطط التدريب المهني في عمان.

2) إنشاء لجنة لبرنامج تدريب المدربين في كل مركزا معهد

← ليس لدى مراكز التدريب المهني الحالية نظام جيد لبناء قدرات معلمي التدريب المهني، خصوصا الشباب منهم. فهم درسوا في الكليات والجامعات للحصول على المعرفة التقنية

والشهادات بدون التدريب العملي الكافي. حيث أن جهود مراكز التدريب المهني لبناء قدرات المعلمين على صلة قوية بجودة تحسين التدريب المهني, فإن المتطلب الأول هو تنظيم منتدى حيث يتم تطوير خطط بناء قدرات المعلمين بشكل منظم في كل مركز تدريب مهني. لا تتضمن نشاطات اللجنة تطوير خطط برامج تدريب المدربين وتحديد عدد المعلمين المحتاجين للتدريب ومجالاتهم التقنية وأنواع التدريب, الخ فقط ولكن أيضا مراقبة وتقييم تنفيذ تلك الخطط.

### 3) إنشاء مركز تدريب المدربين في صيب كنظام مركزي لتدريب المدربين

← كما هو مشروح في التوصية السابقة, نظام تطوير قدرات معلمي التدريب المهني في المراكز والمعاهد محدود. بناء على خطط تدريب المدربين, من المثالي عمل مكان قومي حيث يتم تقديم برامج تدريب المدربين بضمان الجودة. لدى مركز التدريب المهني في صيب\_الذي كان واحدا من مواقع التقييم\_ مساحة كافية وورش وفصول وهو الأقرب لوزارة القوى العاملة. مع مراعاة المدربين الكبار الضروريين لتدريب المدربين, المنشآت, المعدات والدعم المتنوع من وزارة القوى العاملة لتطبيق استراتيجية بناء القدرات, من الأفضل انشاء مركز قومي لتدريب المدربين في مركز صيب للتدريب المهني.

### ب. تنفيذ التدريب

#### 1) إجراء تدريب لموظفي المراكز والمعاهد على الادارة الذاتية وادارة الصحة والسلامة

← في المراكز/ المعاهد المستهدفة, لم تكن ادارة الصحة والسلامة شاملة. من اجل التأكد من ان الورش والفصول تتم بصورة فعالة, من الأفضل تدريب موظفي ومدربي مراكز التدريب المهني على ادارة الصحة والسلامة بشكل دوري. اضافة الى ذلك, من أجل تحسين فعالية خدمات التدريب المهني (على سبيل المثال, توزيع وقت معلمي التدريب المهني بشكل فعال للاستعداد للفصول) والحوكمة الداخلية لمراكز التدريب المهني, يجب تقديم بعض طرق الادارة الذاتية مثل كايزن (2).

## 2) زيادة مدة التدريب في موقع العمل عندما تكون الشركات متعاونة

← متوسط فترة التدريب في موقع العمل شهران. كان هناك تعليق أن منذ تقديم نظام دبلومة التدريب المهني في 2012, انخفض عدد ساعات التدريب العملي. حيث أن فترة برنامج دبلومة التدريب المهني ثابتة, من الأفضل مد فترة التدريب في موقع العمل من أجل زيادة وقت التدريب العملي للمتدربين. على الرغم من أن المراكز والمعاهد ستحتاج للتنسيق مع الشركات التي تقبل المتدربين, النتيجة الجيدة للتدريب في موقع العمل تزيد من احتمالية التعيين. على النقيض, هذا سيعني أن ساعات التدريب للمتدربين في مراكز التدريب المهني ستتخفض, ومن ثم ستحتاج مراكز التدريب المهني أن تضمن زيادة فعالية التدريب المهني. التدريب المهني عالي الجودة من خلال كلا من التدريب في موقع العمل في الشركات وبرنامج الدبلومة يجب تحقيقه بمبدأ التعاون.

ت. تقييم التدريب

## 1) تطوير نظام تقييم لضمان الجودة

← يمكن تحسين جودة منهج التدريب المهني وطرق المعلمين للتعليم عن طريق التطبيق والتحسين المستمر لدورة (خطط نفذ تحقق صحح). حاليا التقييم الرئيسي هو لأداء المتدربين فقط, وليس هناك نظام مشترك في المراكز والمعاهد لاستقبال التعليقات على التدريب من المتدربين والشركات التي قدمت وظائف للخريجين. من المهم جدا جمع وتحليل التعليقات بشكل ممنهج وتحسين محتويات التدريب متضمنة خطط ومواد التدريب.

### ث. احتياجات التدريب

1) تحسين الآلية الموجودة حاليا لنقل احتياجات التدريب من المراكز والمعاهد الى لجنة تطوير

#### المناهج في وزارة القوى العاملة

← تقوم لجنة تطوير المناهج في وزارة القوى العاملة بتطوير مناهج دورات التدريب المهني في المراكز والمعاهد. اللجنة مكونة من الشركات الأعضاء, الموظفين الكبار في وزارة القوى العاملة, ومعلمي المراكز والمعاهد. هذه فرصة جيدة لمعلمي التدريب المهني لعرض تعليقاتهم عن وضع التدريب في المراكز والمعاهد. لكن هناك ضرورة لجهود اضافية لتقوية المقاربة التصاعدية من خلال المشاركة الاستباقية للمعلومات عن خبرة المراكز والمعاهد, معرفة وتقديم لجنة تطوير المناهج من أجل اتساق منهج وزارة القوى العاملة مع الاحتياجات الفعلية للتدريب.

(2) كايزن كلمة يابانية تعني " تطوير " وكايزن في قطاع الأعمال تشير إلى التطوير الزائد للجودة والإنتاجية ويتضمن ذلك كامل القوى العاملة من الإدارة العليا إلى المدراء المتوسطين إلى العمال.

### ج. تعزيز التوظيف

## 1) تعيين شخص في كل مركزاً معهد للتنسيق مع الشركات المحلية ومشاركة المعلومات عن

### الوظائف الشاغرة مع المتدربين

← هناك موظفين مسؤولين عن الارشادا الاستشارة المهنية ومعلمي تدريب مهني في المراكز المعاهد يمكنهم بمفردهم عرض وظائف شاغرة على متدريهم. لكن بينما تستقبل المراكز المعاهد معلومات عن الوظائف الشاغرة من الشركات بانتظام, ليس هناك نظام مؤسسي لادارة تلك المعلومات. ينتج عن ذلك أن المعلومات عن الوظائف الشاغرة المتاحة محدودة بالنسبة للمتدربين. من الأفضل تعيين موظف مسؤول عن التنسيق مع الشركات (بمعنى علاقات صناعية) في كل مركزاً معهد لتقديم عروض الوظائف على عدد كبير من المتدربين في الوقت الملائم, ويدير نظام معلومات موحد ويقوم بممارسات مطابقة فعالة لكل المتدربين.

## 2) زيادة عدد المستشارين المهنيين في كل مركزاً معهد

← في كل مركزاً معهد تم فيه التقييم, كان هناك موظف واحد فقط مسؤول عن الارشادا الاستشارة المهنية. على مستوى العالم, هناك اهتمام متزايد بالارشادا الاستشارة المهنية واستمرارية ذلك خلال فترة التدريب ضروري لمنع سوء المطابقة لمهن المتدربين في المستقبل. من أجل الاستجابة الفورية لاحتياجات الشركات من الموارد البشرية, يجب أن يتم تعيين على الأقل بعض المستشارين المهنيين في كل مركزاً معهد. اضافة الى ذلك, من المهم النظر الى المستشار المهني كمسؤول محترف والى طرق الاستشارة كمهارات متخصصة. حتى عندما يكون لدى مركز التدريب المهني موظف واحد بدوام كامل مسؤول عن الارشادا الاستشارة, اذا أصبح لدى بعض الموظفين الآخرين المعرفة والمهارات التقنية,

سيصبح الدعم المرن للمتدربين ممكنا. من ثم، من الضروري تعيين موظفين آخرين لديهم مهارات الارشادا الاستشارة في كل مركزا معهد.

## ح. ادارة العمليات

### 1) تنظيم الحرم المفتوح كجزء من أنشطة العلاقات العامة

← كان يتم تنظيم الحرم المفتوح للطلبة بشكل غير منظم في التعليم الاعدادى. اضافة الى ذلك، وضعت بعض مراكز التدريب المهني اعلانات في الصحف المحلية وعرضت تدريب مهني في المدارس من خلال زيارات معلمي مراكز التدريب المهني. على الجانب الآخر، حيث أن برنامج دبلومة التدريب المهني الجديد الذى بدأ في 2012 قد لا يكون معترف به على نطاق واسع، من المطلوب تنظيم دورى واستباقى لنشاط الحرم المفتوح، دعوة الطلبة وأولياء أمورهم لزيادة وعيهم وطلبهم على التدريب المهني في مرحلة مبكرة.

### 2) إنشاء موقع الكتروني لكل مركزا معهد

← تشارك وزارة القوى العاملة المعلومات الموحدة عن دورات التدريب المهني التي تقدمها كل المراكز والمعاهد، ولم يتم تطوير موقع خاص بكل مركزا معهد. من المهم لكل مركزا معهد انشاء موقع الكتروني وايضا اتاحة المتدربين البحث الفوري عن اسماء الدورات، محتويات التدريب المهني، مواعيد البدء، الأماكن والشروط، والتواصل المباشر مع الموظفين ذوى الشأن عند الحاجة. هذا سيساعد أيضا على زيادة الاهتمام العام بدورات التدريب المهني التي لم تتلق طلبات كافية وزيادة الوعي ببرنامج الدبلومة الجديد.

### 3) جمع بيانات مصنفة على حسب النوع لفهم التأثيرات المختلفة على المتدربين الذكور والإناث

← كما هو مذكور في الممارسات الجيدة، إتاحة دورات التدريب التي يمكن للمتدربين من الجنسين حضورها والدورات المتاحة للإناث فقط تحسنت. كما هو معترف من قبل وزارة القوى العاملة، فإن تحسين مشاركة النساء هي واحدة من الفرص المهمة لزيادة عدد المتدربين في المراكز والمعاهد. من أجل استغلال الفرصة، يجب على الوزارة والمراكز والمعاهد أن تجمع بيانات مصنفة على حسب النوع بشكل منظم، متضمنة معدلات توظيف واداء الذكور والإناث، أنواع الصناعات والوظائف التي يشغلونها. سيساعد تحليل البيانات المصنفة على حسب النوع على فهم الاتجاهات للجنسين والمشاكل التي يجب مراعاتها عند تطوير خطط واستراتيجيات التدريب المهني.

### 5. مقترح تعاون بين وزارة القوى العاملة والوكالة اليابانية للتعاون الدولي باستخدام مخطط التعاون التقني

#### الجديد للوكالة اليابانية للتعاون الدولي في دول مجلس التعاون الخليجي

أحد النتائج المتوقعة لهذا التقييم هو تصميم برنامج مشروع لوزارة القوى العاملة- الوكالة اليابانية للتعاون الدولي لمتابعة التوصيات الرئيسية. على أساس مخطط الوكالة اليابانية للتعاون الدولي للتعاون التقني الجديد، ناقش الخبيران وفريق دراسة الوكالة اليابانية للتعاون الدولي مع وزارة القوى العاملة مجالات التعاون المحتملة عند الاتفاق على التوصيات الرئيسية. سيتم تقديم مقترح كامل من الوكالة اليابانية للتعاون الدولي في خلال عدة شهور.

## 5.1 الهدف

تحسين جودة التدريب المهني من خلال تحسين الادارة الكلية للمراكز والمعاهد, خاصة تطوير الموظفين.

## 5.2 مخططات ومسؤوليات المساعدة التقنية المقترحة

أ) إرسال خبير كمدير مشروع للمدى الطويل

- ادارة برامج وزارة القوى العاملة للتدريب المهني متضمنة تحسين المناهج, تطوير الموظفين والحوكمة.
- نقل المعرفة لموظفي وزارة القوى العاملة عن ادارة التدريب المهني.

ب) ارسل خبراء متعددين على المدى القصير








- تقديم التدريب على كايزن الخمس مراحل, ادارة الصحة والسلامة ومجالات التخصص متضمنة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات, الالكترونيات والميكاترونيكس لمعلمي مدرسي المراكز والمعاهد
- تحسين المناهج الحالية
- تأسيس أنظمة تدريب مدربين وتقييم فعالة



### ت) برامج تدريب في اليابان ودول أخرى

- برامج تدريب مفصلة في اليابان, متضمنة الادارة, الاشراف ومجالات التخصص مثل الالكترونيات والسيارات
- برامج تدريب مفصلة في دول أخرى, مثل السعودية وماليزيا, بممارسات جيدة للتدريب المهني

### 5.3 الاطار الزمني العام للبرنامج المقترح

	2015	2016	2017	Remarks
1. Long-term Expert				3 years
2. Short-term Expert				Approx. 4 weeks each time, 2-3 times a year
3. Training Programs				3-4 weeks each time, 4 times in 3 years



# **Technologies and International Cooperation in Waste Management**

**Jan. 2015**

**Shoichi HAYAMI  
JICA Research Team**

# **Contents**

## **1 Historical Foot Steps of Waste Management**

**-Experience of Japan**

## **2 Technologies and Know-how Applied in Waste Management Today**

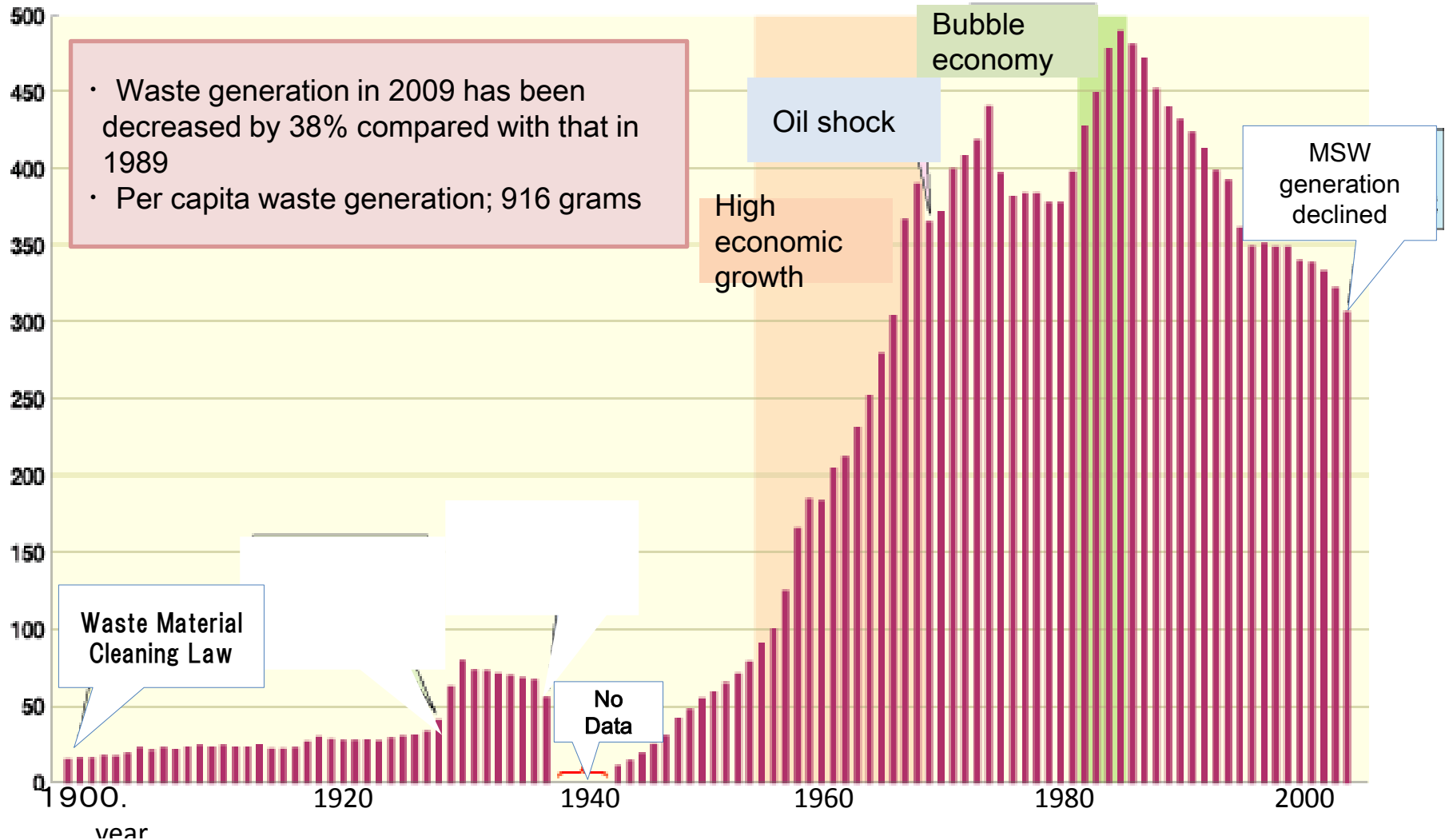
## **3 Contributions through International Cooperation**

# **1 Historical Foot Steps of Waste Management**

## **-Experience of Japan**

# 1-1 Changes in Waste Generation in Tokyo Metropolitan Area

× 10,000tons



Waste generation varied with economical development.

Many challenges were experienced when wastes were sharply increased

# 1-2-1 Problems, Municipal Waste

In 1950s and 1960s, citizens enjoyed high economic growth and consumptions.

Consequently, larger amount of waste discharged than before.

Waste management did not catch up with increased waste.



Left: littered trash in a park

Center: Bulky wastes heaped up a corner of town

Right: Road side covered with trash

Source: Scenery of Environmental Pollution in Tokyo, TMG Web Site

# 1-2-2 Problems, Industrial Waste

Industrial waste management was not well enough.

Illegal dumping was often found at where people did not live. Something inconvenient was hid under carpet.

Disease caused by improper treatment of industrial waste such as “Minamata Disease” was experienced.

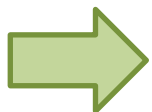


Left: Sulfuric acid pitch dumped into clear stream

Center: Waste wood flamed up in open area

Right: Tens of thousands waste tires heaped up

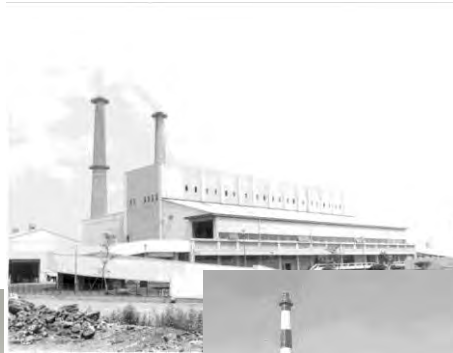
Source: Material provided by MOEJ



Comprehensive challenges were commenced.

# 1-3 Improvement Process in Each Sub-System

To overcome problems, each sub-system, on-site storage, collection, transport, intermediate treatment and final disposal, was improved while introducing then state-of-the-art.



Left: Hand carts were totally replaced to specially designed vehicles.

Center: Simple batch type incinerators were fully continuous type incinerator equipped with pollution control devices and electricity generator.

Right: In landfill site, efforts to control smell, fire, animals and insects are heaped up.

Source: 100 year history of waste management in Tokyo, TMG



## **2 Technologies and Know-how Applied in Waste Management Today**

## 2-1 Collaboration with Stakeholders to Maximize Recycling

Traditional community recycling activities were not powerful enough and considerable increase of waste were observed in the time of the bubble economy.

It was found that simple recycling system was easily influenced by economical situations.

It is quite common that Municipalities carry out resource collection, reducing waste collection frequency. Businesses also play a role as stake holder.

### Community Recycle

Citizens carry recyclable matters to designated place on designated day. Gains are turn to community.



### Municipal Recycle

Collection 3times a week reduce to 2 times, instead it was started to collect recyclables once a week.



### Recycling by Business

Stores such as super markets and convenience stores place recycling boxes. Customers return recyclables.



## 2-2-1 Options to Enable Efficient Waste Collection

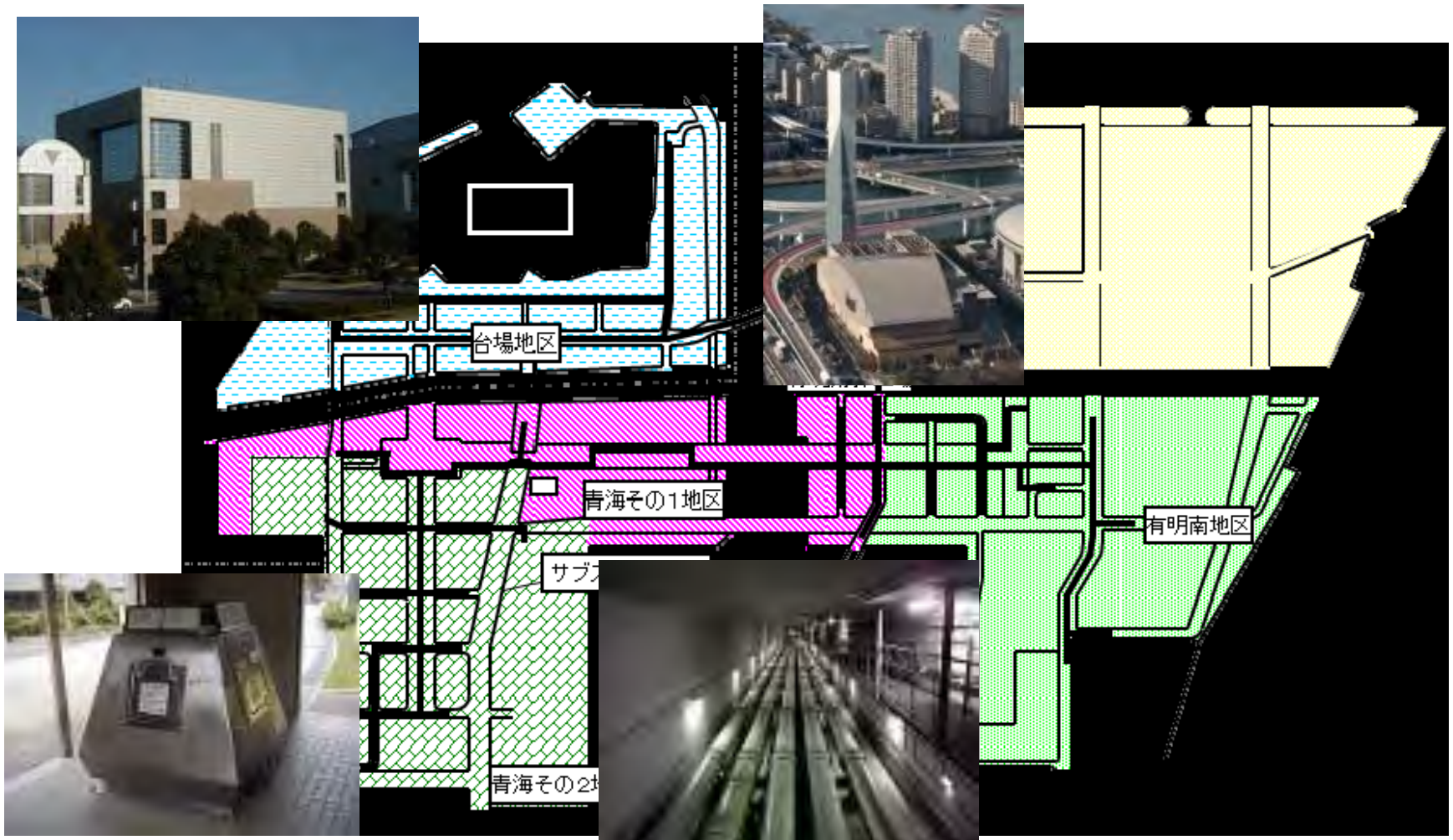
Options to realize optimum waste collection are selected.



Left: Curbside collection using plastic bags applied in low rise residential area  
Center: 700-1,000 liter container box applied in housing estate area.  
Right: Waste storage and handling Equipment installed in large scale housing estates and high rise building.

## 2-2-2 Automated Waste Collection by Pneumatic Pipe-line

Waste collection system incorporated with pneumatic pipe-line is constructed in some newly developed town.



Waste collection system incorporated with pneumatic pipe-line of Tokyo Teleport Town

## 2-3 Transfer Station

Nuisance such as odor, noise, vibration is highly controlled so that a transfer station is constructed at convenient place to achieve enough effect of transferring.



Left: Panoramic view of the facility, Shinjuku Transfer Station

Right: Haul container vehicles

Source: Web site of Shinjuku City

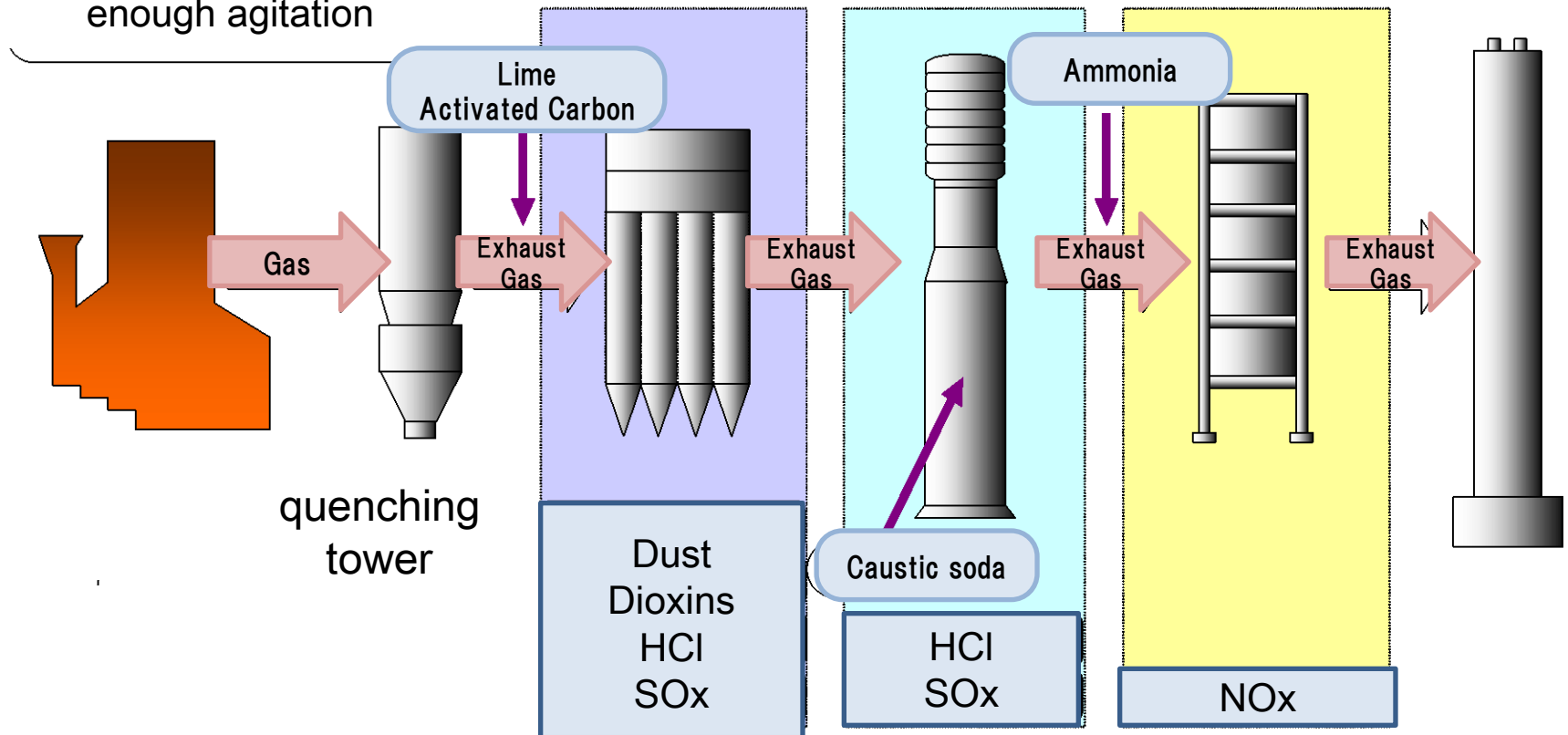
# 2-3-1 High Degree Air Pollution Control in Incineration Plant

Contaminants contained in exhaust gas from incinerator are controlled enough to be less than emission standard.

Furnace to realize complete combustion

Equipment to control contaminants

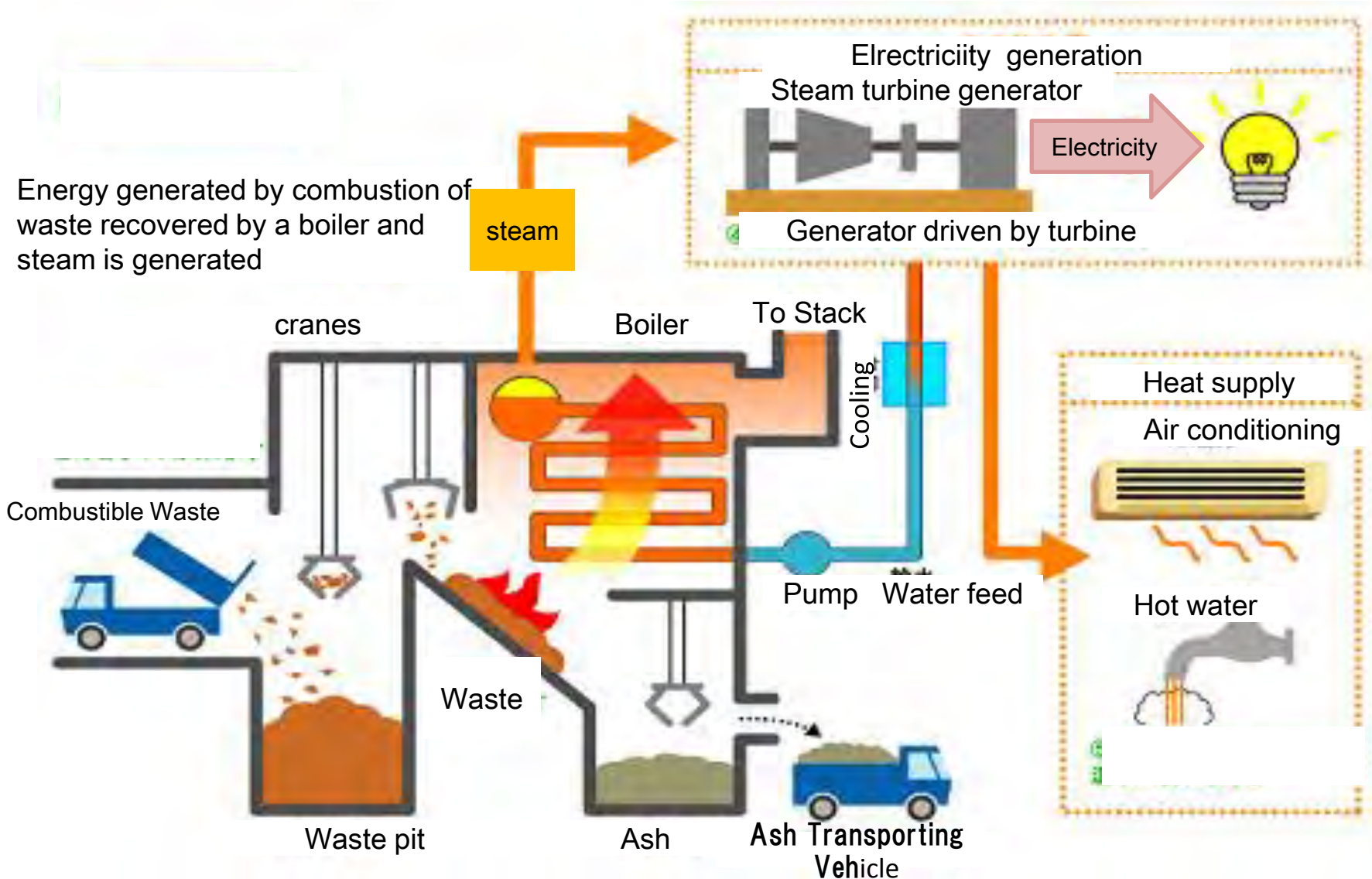
temperature 800°C or more  
retention time 2sec or more  
enough agitation



Source: Web site of Clean Association of Tokyo 23

## 2-3-2 Schematic Structure of Waste Incineration Plant and Electricity Generation System

Energy generated by combustion of waste recovered by a boiler and steam is generated



## 2-3-3 Plant Operation under The Trust of Citizens

The contents of construction project and state of plant operation are carefully and repeatedly explained to the citizens to get better understanding.



Left: Conference with citizen participation

Center: Many citizens visit Incineration plant, learn method of waste treatment and understand environmental consideration.

Right: Indication panel which shows the state of exhaust gas in real time



## 2-3-4 Incineration Plant Built in City

High degree pollution control and better understanding of citizens enabled to construct waste incineration plant in a city. Consequently cost required for waste collection is significantly reduced and energy recovered is highly utilized.



Left: Incineration plant built at the center of housing complex and deliver heat to various facilities such as buildings, commercial complex, train station etc.  
Right: Indication plant built near by big train station

## 2-3-5 Ash Treatment for Turning Incineration Ash to Resource

Ash melting equipment purposing both decomposition of dioxins and producing molten slag which is possible to use as construction material was introduced since 2002. This significantly reduced amount of waste carried into landfill site.

ash melting furnace



molten slag



concrete brick  
etc



Source: Web site of Clean Association of Tokyo 23

## 2-4 State of Landfill Site, Today

Wastes are minimized and only residues are transported into landfill site.



Left: Gas collection pipe and gas turbine to generate electricity. Organic matters buried before still generate methane gas.

Center: Leachate treatment facility

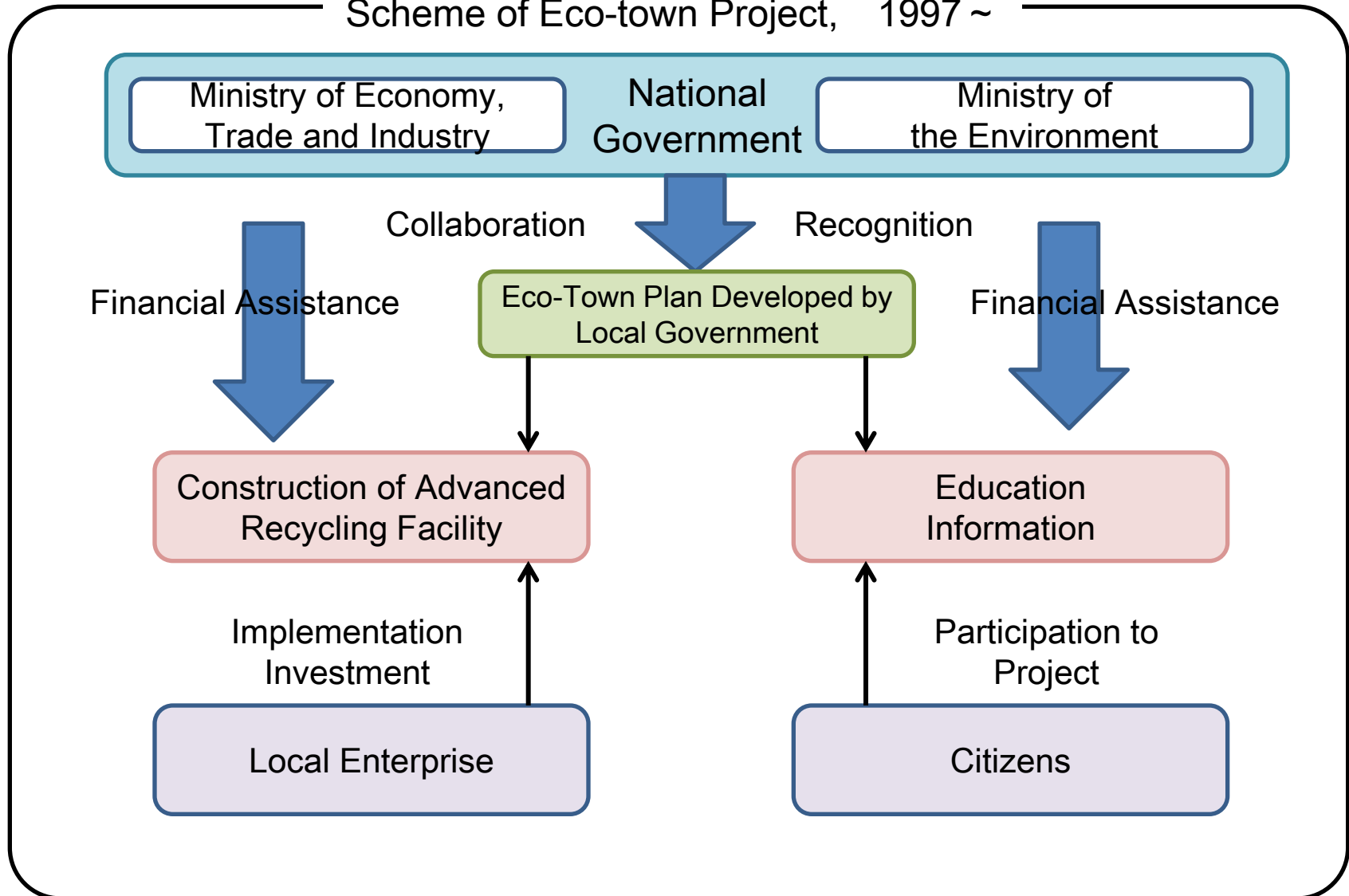
Right: Landfill work

Source: Web site of Bureau of the Environment, TMG and Clean Association of Tokyo 23

# 2-5-1 Recycling and Treatment of Industrial Waste

## Eco-town Project

Scheme of Eco-town Project, 1997 ~



# 2-5-2 Recycling and Treatment of Industrial Waste

## Typical Examples

Eco-town is a facility complex to efficiently recycle and properly treat various type of Industrial wastes.



Left: Facility for recycling mixed construction waste

Center: Facility for processing food waste to fodder

Right: Facility for treat infectious medical waste and waste plastics

## **3 Contributions through International Cooperation**

## 3-1 JICA Trainings in Japan

Many experts on waste management from various countries participate trainings. Information is provided by Japanese experts and also effective site observations are included according to well examined program.



Left: Lecture. MOEJ staff provide information on national policy and basic system at initial stage.

Center: Site observation. Onsite engineer explains actual situations of the facility in guest room.

Right: Landfill site observation

## 3-2 JICA Bilateral Technical Cooperation examples

JICA dispatches suitable experts to meet particular requests to improve waste management system accepting the requests.



Left: Discussion after the seminar, JICA China circular economy promotion project  
Right: Lasting question, answer and discussion after lecture, Iran waste management training course held in Mashad city



# 3-3 Consequences

In China, great effort was started to modernize waste management system before Beijing Olympic 2008. Citizens protested so strongly that construction projects of waste treatment facilities did not proceeded smoothly for a long time.

In February 2010, Government staff and the representative citizens visited Japan and observed several waste processing facilities, then they reached to a concurrence of opinion to find solution.

Large scale waste-to-energy plants are being constructed introducing Japanese technology and know-how.



Left: Incineration plant in Beijing city build introducing Japanese technology

Right: Indication panel, which is familiar in Japanese cities, installed in front of the plant.

# Thank you for kind listening



Image of Olympic players village developed around a waste incineration plant, presented by Tokyo Olympic 2020 bid committee

**We are very grateful if we can closely cooperate and move forward together.**

作成 2015年1月30日

## 中東地域湾岸諸国との連携強化に向けた情報収集・確認調査に係る報告書

報告者：一般財団法人 日本環境衛生センター  
技術審議役 速水 章一

2015年1月にクウェートワークショップ、アブダビワークショップにおける発表、エコウエスト(Eco-Waste)展の開催状況調査及びアルダフラ廃棄物処分場の現地調査等を行ったので次のとおり報告する。

1. 日程
2. ワークショップ対応結果
3. Eco-Waste 展開催状況調査
4. 市内廃棄物管理状況調査
5. アルダフラ処分場調査
6. 所感  
別添資料

### 1. 日程

日順	月日	対応次項
第1日	1月17日(土)	移動：成田→ドバイ
第2日	1月18日(日)	移動：ドバイ→クウェート 大使館訪問：訪問趣旨説明及び大使、公使からの現地状況説明
第3日	1月19日(月)	クウェートワークショップ発表* <sup>1</sup>
第4日	1月20日(火)	移動：クウェート→アブダビ Eco-Waste 展会場概況確認 団内打合わせ
第5日	1月21日(水)	アブダビワークショップ発表* <sup>2</sup> 団内打合わせ
第6日	1月22日(木)	Eco-Waste 展開催状況調査* <sup>3</sup> 団内打合わせ
第7日	1月23日(金)	(休日) 市内廃棄物管理状況調査* <sup>4</sup> Eco-Waste 展における収集資料調査
第8日	1月24日(土)	(休日)

		市内廃棄物管理状況、卸売市場調査 団内打合せ
第9日	1月25日(日)	Center of Waste Management(以下「CWM」と記す)訪問(General Manager 面談事前打合せ) 団内打合せ
第10日	1月26日(月)	団内打合せ
第11日	1月27日(火)	CWM 打合せ アルダフラ(Al Dhafra)処分場視察* <sup>5</sup> 移動: アブダビ→成田
第12日	1月28日(水)	帰国

\*1 2(1)に記述

\*2 2(2)に記述

\*3 3に記述

\*4 4に記述

\*5 5に記述

## 2. ワークショップ対応結果

### (1) クウェートワークショップ

開催日時: 1月21日(月)10:00~14:30

開催場所: スイスベルホテルプラザクウェート2階セミナールーム

開催状況

- ・ 別添資料により20分間の発表を行った。リサイクル、収集、運搬、中間処理、最終処分  
の全プロセスについて日本の現状を解説した。質問は、主にクウェート市において廃  
棄物管理業務を受託している事業者から寄せられた。
- ・ 事業者からの質問は、埋立地からのメタンガス発生状況の把握、ごみ焼却に伴うダイオ  
キシン類対策及び関係者理解の獲得等実務的なものであった。
- ・ 発表後、質問を寄せた事業者との意見交換によれば、行政内部に焼却に対する根強い不  
信感があり焼却施設を導入出来ないでいる、とのことであった。
- ・ クウェート市からの発表については、前半はアラビア語で行われ、スライドから概ねの  
内容を推察することは可能なものの、詳細を理解することは困難であった。
- ・ クウェート市からの発表のうち英語で行われたものは、カンや廃タイヤを利用した公園  
づくりを扱い、リサイクルの推進及び普及啓発の重要性を強調したものであった。

### (2) アブダビワークショップ

開催日時: 1月19日(月)10:40~15:30

開催場所: アブ・ダハビ(ABU DHABI)展示場 CWM 展示ブース

開催状況

- ・ 別添資料(クウェートワークショップと同様)により、CWM 展示ブースの中央部に設けら

れた発表会場において 15 分間の発表を行った。発表会場及び発表状況を写真 1 及び 2 に示す。

- ・ アブダビ側(CWM スタッフではない)から、最終処分に関連して「市街地と最終処分場との離隔距離に係る基準の有無等」について質問を受けた。



写真1 発表会場



写真2 発表状況

### 3. Eco-Waste 展開催状況調査

#### (1) 第2回 Eco-Waste 展概要

- ・ 第2回 Eco-Waste 展は、アブ・ダハビ(ABU DHABI)展示場において、「第8回世界未来エネルギーサミット(8th World Future Energy Summit)」と「第3回国際水サミット(3rd International Water Summit)」と同時開催の形で1月19日から22日までの4日間にわたって開催された。
- ・ Eco-Waste 展の主催である CWM のブースは Eco-Waste 展会場の中央部に設けられ、ブースの設営は廃鋼板や廃木材(写真3)また照明部品には廃ペットボトル(写真4)を利用するなど、来場者に対して環境配慮を訴えるものであった。



写真3 廃鋼板・廃木材を利用した会場設営



写真4 廃ペットボトルを利用した照明

#### (2) 出展者ヒアリング調査

- ・ 時間が許容される範囲内において Eco - Waste 展の出展者に対するヒアリング及びパンフレット等の関連資料の収集を行った。
- ・ 出展者は、次の3つの分野に大別できる。
  - ア 廃棄物処理業者(「averda 社」、「LAVAJET 社」等)
  - イ 廃棄物処理関連機材製造者(「JFE 社」、「RosRoca 社」、「MASIAS 社」等)
  - ウ 出版社、NPO(「MEDIA FUSION 社」等)
- ・ 廃棄物処理業者は、道路清掃、ごみの収集・運搬、中継施設の設計及び運営管理、最

終処分場の設計及び運営管理等広範な分野にわたっての業務受注能力を訴えており、複数の国の都市での実績を示している。また、より効率的に廃棄物処理業務行うために研究開発機関を備えていることもアピールしている。

- ・ 廃棄物処理関連機材製造者は、主にごみの保管容器、収集運搬車、機械選別装置を扱っている出展者であり、イタリア、スペインなどヨーロッパに拠点を置く企業が多い。紹介されている製品は、例えば、ごみ収集車についてみても、前積み(front loading)、横積み(side loading)、後積み(rear end loading)等といったように日本と比較すると非常に多様である。
- ・ 出版社は廃棄物処理関連機材メーカーの製品、各種イベント等の紹介、有識者からの寄稿等を扱い、また NPO はごみ減量に係る各種イベントの開催や海岸清掃等ボランティア活動に係る活動実績を紹介していた。
- ・ 紹介されている技術や製品は、全体として、MBT(Mechanical Biological Treatment) 技術をベースとし、ヨーロッパの影響を強く受けている印象を受けた。

#### 4. 市内廃棄物管理状況調査

##### (1) 街路清掃

- ・ 街は全体として散乱ごみは極めて少なく、清潔が保たれている。
- ・ 道路は、幹線道路、街路に加えて建物へのアクセス道路及び駐車場が整備されており、駐車場は早朝時にはかなりのごみの散乱が認められる。
- ・ 駐車場や街路の散乱ごみは、地域の清掃及びごみの収集運搬を請け負っている廃棄物処理事業者の従業員により早朝(7時頃)から片付けられる。散乱ごみは、街路であれば40~50リットル程度のキャスター付きごみ容器に、緑地帯等であれば手持ちのプラスチック袋に移される(写真5、写真6)。

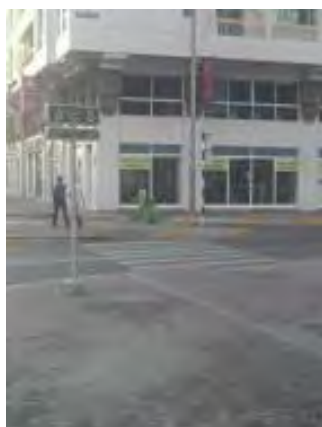


写真5 街路清掃



写真6 緑地帯清掃

- ・ 集めたごみはごみの一時保管に設置された反転コンテナボックスに移される。
- ・ 清掃作業は、昼間も適宜行われ、街の清浄が保たれている。

##### (2) ごみの一時保管とごみ収集

- ・ 街の中心街のビルから発生したごみは、4街区程度に1か所設けられたごみの集積所で一次保管される。集積所間の距離は概ね200メートル程度である。

- ・ 集積所には、ごみ排出量を考慮して3個から10個の反転コンテナボックス(容量：2 m<sup>3</sup>程度)が配置されている。
- ・ 反転コンテナボックスは、廃棄物処理業者によって設置され、CWMのロゴ、業者名、ごみ種別(general waste、paper、plastic、carton、aluminium)が表示されている(写真7、写真8)。ただし、一般ごみ(general waste)とは別に資源物回収(paper、plastic等)の一時保管容器が設置された集積所は1か所確認できたのみで、それ以外の集積所は一般ごみのみの容器の設置であった。
- ・ 店舗等で発生したごみは使い捨てプラスチック袋に入れられて従業員により集積所の反転コンテナボックスまで運ばれる。



写真7 一般ごみ保管容器



写真8 資源物保管容器

- ・ 資源物の保管容器の内容物もプラスチック保管容器にかなりの量の段ボール等が混ざっており、分別状況は良好とは言い難い。また、資源物の保管容器は施錠されていたが、保管目的以外の物の投入を防ぐことが目的との説明であった。
- ・ 段ボールの一部は、廃棄物処理業者の扱いとは別にリサイクルされている。有価物としての価値が高いためと考えられる(写真9、写真10)。



写真9 戸口に保管された段ボール



写真10 段ボールの回収

- ・ 大規模なホテル等大量のごみを排出するビルは、地下にごみの集積所を備えており、ごみは1 m<sup>3</sup>程度の容量の反転コンテナボックスによりビル外に引き出され、収集車に

移される(写真 11、写真 12)。

- ・ ゴミ収集は、大型のパッカー車によって行われている。



写真 11 ホテルからのゴミ収集①



写真 12 ホテルからのゴミ収集②

## 5. アルダフラ (Al Dhafra) 廃棄物処分場調査

1月27日12:00~13:30、アルダフラ廃棄物処分場(以下「処分場」と記す)を訪問し、ヒアリング及び状況確認を行った。

### (1) 処分場概要

- ・ 処分場は、市内から自動車です約1時間の距離の砂漠の中(24°01'50.1"N 54°24'22.4"E)に位置している。市内からタリフ方面に向かうE11号線から右折してE65号線に入ると処分場から先にはサウジアラビア国境まで人の手によるものは道路以外には何もない。処分場までは一般道に並行してトラック(廃棄物運搬車両)専用道路が設けられている。処分場の位置を図1及び図2に示す。



図1 処分場位置

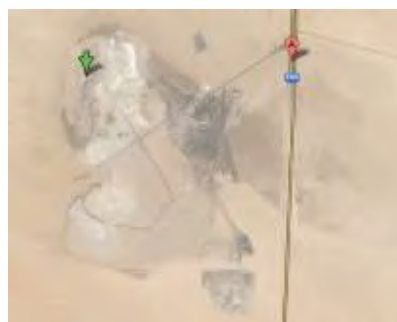


図2 処分場位置(拡大)

- ・ 処分場の面積は約8.3km<sup>2</sup>、1日の搬入量は約15,000トン、搬入台数は約800台である。
- ・ 処分場の運営管理はLVAJET社が受託しており、契約期間は2年である。
- ・ 搬入される廃棄物のうち最大の割合を占めているのは商業・産業廃棄物(commercial & industrial waste)であり、搬入される廃棄物の約64.6%となっており、家庭系廃棄物(domestic waste)15.3%、建設・解体廃棄物(construction & demolition waste)15.1%がこれに次いでいる。その他は、処理済みの汚泥、廃タイヤ、官庁からの廃棄物、医療系廃棄物等が項目として掲げられている。
- ・ 処分場は約15年程は運営可能であると見込まれているが、砂漠は広大であり、処分場の確保について切実感はない。



- ・ 処分場入口には計量機(写真13)が設置され、搬入される廃棄物の全量が計量されている。全ての廃棄物はマニフェスト伝票により管理されている。マニフェスト伝票は3葉で、排出者、運搬車及び施設管理者によりそれぞれ1葉ずつ保管される。



写真13 計量機

- ・ 搬入された廃棄物は、受入ヤードで荷降ろしされ、プラスチックや金属類といった資源物が回収される。搬入されるごみは全く分別されておらず、処分場に搬入されてから選別・回収を行っている、とのことである。回収作業のための時間は、搬入車1台について15分間と定められている。
- ・ 回収作業は、イスタンブールの会社が受託し、労働者もイスタンブールから来ている。回収によって資源化される量は搬入される廃棄物全体の1~2%程度にとどまっている。回収されたプラスチックは主にインドに売却されている。資源化処理された建設廃棄物は需要がなく埋立処分している、とのことである。資源物回収状況を写真14~写真16に示す。



写真14 紙類



写真15 プラスチック類



写真16 金属類

- ・ 埋立作業は、処分場を9つのエリアに区分(zoning)し、廃棄物の種類ごとに分けて行われている。また、荷降ろしされた廃棄物は、ブルドーザによる敷きならし、コンパクターによる破碎・圧縮が行われている。埋立作業状況を写真17~写真19に示す。



写真17 建設・解体廃棄物の埋立



写真18 家庭系廃棄物の埋立



写真19 コンパクター

- ・ 医療系廃棄物とアスベストは遮水ライナーを施したセルを設けて区分して埋め立て、また化学物質等の廃棄物は別途処分されている。またセルの周囲にはフェンスが設けられている。ただし、医療系廃棄物は、感染性廃棄物と非感染性廃棄物は分けられておらず、全て一緒に処分され、覆土もされていない状況である。医療系廃棄物の処分状況及び化学廃棄物(chemical waste)の処分施設を写真 20、写真 21 に示す。



写真 20 医療系廃棄物処分状況



写真 21 化学廃棄物処分施設

- ・ 廃タイヤは、他の廃棄物と分けられて専用の区画に投棄されている。重量ベースでの搬入量は少ないにもかかわらず、処理は全くされていないため写真 22 に示すように非常に目についた。



写真 22 投棄された廃タイヤ

## 6. 所感

- ・ CWM の冊子において「廃棄物の排出原単位は、統計によれば 2.2kg/人/日となっている」と表現され、排出原単位は国際的には高い水準にあるが、比較評価に当たっては計算の根拠となっている廃棄物の種類・範囲について再確認する必要がある。
- ・ 3R 施策に係る普及啓発の重要性は認識され、CMW 及び NPO の活動は顕著で、排出源での分別の必要性が謳われている。
- ・ 排出源での分別を進めるに当たっては、排出源となる建物の構造、特に廃棄物の保管施設と排出設備に留意する必要がある。日本では建物の建設時の建築確認申請において、廃棄物保管設備についても基準が設けられ、審査の対象となっているが、アブダビ市内の建物は廃棄物保管設備が極めてシンプルであるように感じた。
- ・ 街中の廃棄物集積所の一部に資源回収のためのコンテナが設置されてはいるが、現段階においては十分に機能していないように受け止められた。また、ガラスびんについてはリサイクルの対象となっていない。

- ・ 廃棄物の中間処理は殆どなされていないに等しい。いわゆるシングルストリーム(全ての廃棄物を一括しての収集・運搬)及び処分場での選別・回収がほとんど全てである。
- ・ 廃棄物の運搬については、車両1台当たりの平均積載量が20トンに迫り、また、処分場に至る道路については廃棄物運搬車の専用道路を整備するなど、極めて効率的なシステムが確立されている。
- ・ 資源物の回収作業は、処分場において時間的な制約が極めて大きい中で、また、殆ど設備や機材なしに行われている状況であり、改善の余地が大きいように感じられた。
- ・ 処分場確保の切実感はないものの、現状は廃棄物の殆どが埋め立てられており、CWMが希求する3Rの展開に向けては取り組むべき課題は多いと考える。

## 出張を踏まえての提案書

次ページ以下で記載する出張報告に基づき、ドバイ政府機関を相手方とする JICA コストシェア技術協力事業（以下「本事業」）の案として、以下の事業があり得ると思料する。

### 一. ドバイ税関との、税関におけるマネジメント等に関する事業

#### <事業内容>

税関における、①個々の検査官やその業務に関するマネジメント（人材育成も含む）や②どのようなシステムによりどのような基準で貨物を選別してチェックするかということ等に関し、日本のノウハウを伝え、以てドバイ税関の能力・効率性の向上を図る。マネジメントとは具体的には、「権利者から提供される真贋判定基準を検査官に習得させ、実際の検査において適切に模倣品を摘発できるようにさせることに関するマネジメント」といったことが考えられる。また、招聘及び派遣のいずれも可能性があると思われる。その具体的な招聘・派遣プログラムについては「上記内容を行うために、（日本への招聘の場合は）税関研修所での研修に参加してもらうことや、（派遣の場合には）その研修を現地で行える税関の教官等を派遣する」ことがあり得るのではないかと。なお、ドバイ税関はその持っている情報を日本政府に提供することもできるとのことであるが、招聘・派遣事業の際に「どういった情報を持っているのか、それは日本にとって有用か」について共同で検討しても面白いであろう（但し、日本には模倣品の消費地ではあっても製造地ではないため、あまり有用な情報共有にはならないかもしれない）。また、ドバイ側は（特に学生を対象とする）啓発事業についても力を入れていきたいということを強調しているため、その点に関する協力も考えられる。但し、啓発事業単体では1つの事業として成立しないと思われるため、あくまで補助的なものとどまる。

#### <その他>

ドバイ税関の関係機関による説明によれば、既にハード面では充実しているため機器等での協力は不要だが、ソフト面特にマネジメント面での向上を図ってきたいとのこと。

#### <留意点>

「日本の協力によりなるべく高い成果を出せるようにする」という本事業の趣旨からすれば、正直、末端の検査官にノウハウを伝達するだけではその波及効果は限られてくるため、現在又は将来においてマネジメントに携わる人を対象としたいということをドバイへの提案書の中で明記しておくべきだと思われる。

### 二. ドバイ警察との、日本企業が共通して抱える模倣品問題に関する調査・分析・提言

#### <事業内容>

ドバイ警察と MOU を結んでいる統計センターは、模倣品問題に関するデータを管理している。本センターを通じて、日本企業の模倣品問題についての調査等を実施する。すなわち、日本企業が共通して抱える模倣品問題とは何かを抽出し、望ましい（情報共有

等の) 協カスキームを策定するため、①調査のデザイン (対象日本企業の選定、質問票の作成、調査方法の考案等)、② (日本で収集した同様のデータとの比較も含め) 調査結果の分析、③それを踏まえた提言・戦略策定を行う。専門家派遣は2回に分け、1回目は調査前のデザイン、2回目は調査後の結果分析等とすることを相手方から提案されている。

#### <その他>

ドバイ警察としては、日本がどのようにしてイノベティブな国に成長したのか、すなわち、技術、サービス、発明などに関わる仕組み、特に特許登録のプロセス等を学びたいとのことであるが、日本企業の知財権を保護してもらおうという観点からは、プライオリティは高くないと思われる。従って、この話は、ドバイ政府 (税関等、警察に限られない) がきちんと実効的な模倣品対策を推進してくれた場合に行う、将来の協力ダマとして提示しておくに留めるのが良いのではないか。

このような調査は INTERPOL 以外とは行ったことがないとのことであり、成功すれば貴重なプロジェクトとなろう。

### 三. ドバイ警察又へ EIPA における、模倣品対策室に相当する部門の構築

#### <事業内容>

上記2つの事業を切り分けるのではなく、ドバイ警察又へ EIPA において、日本の模倣品対策室に相当する部門を構築することをサポートし、それを通じ上記案を含む様々な事業を進める。

### 四. 全体的な留意点

●どの事業を行うにしても、それを行うことができる人材又は機関を確保することができるかどうかが決定的に重要となる。従って、その調査は早急に始める必要がある。この点、模倣品対策室も積極的に協力させていただきたい。なお、ドバイ警察との事業の案について、既に若干の企業に先出ししてみたところ、「(話をした企業を含め) 少なくない企業が官庁からの要請であれば人を出しても良いという判断をされると思われるので、省庁の幹部からレターを出す等の方法を検討されると良いのではないか。」とのことだった。そこで、あとは誰が適任かについての慎重な吟味であり、適宜進めていく予定である。

●ドバイ政府 (特にドバイ税関) の要望は、おおよその方向性はあるものの、必ずしも具体的で確固たる内容があるわけでもないように思われるため、ドバイ側が受け入れ可能な範囲の中で、日本にとって望ましい順位で提案すべきだと思われる。

この点、中東では人的関係の構築が重要であることや、現地で様々な方面において影響力を発揮できる可能性が高いことを考えると、BPG からも指摘があったとおり、できれば日本への招聘よりも専門家派遣 (特に次官のアドバイザーといった形) の方が望ましいのではないかと考えられる。

## JICA コストシェア技術協力事業出張報告

### 一 ドバイ税関訪問

<調査日時>

2014年11月5日(水) 12時30分～13時30分

<場所>

ドバイ税関の中の Yousuf 氏事務所

<出席者>

【ドバイ税関】

Yousuf Ozair Mubarak, Director – IPR, Intellectual Property Rights Dept.

【調査団】

山浦光一郎 模倣対策専門官、五所あゆみ サウジアラビア・フィールド・オフィス企画調査員、高志名美 調査団員

<議事要点>

調査団よりドバイ税関における模倣品問題の課題について聞き取りを行ったところ、先方の発言概要は以下の通りであった。

1. 中国からの模倣品が最大の課題である。ニーズは検査官に対する研修にある。技術の進歩で模倣品の区別が困難になっている。また、マスコミを通じた消費者への啓発活動が重要である。
2. 日本企業は自動車のスペアパーツなどの模倣品に悩まされていることから、両国の協力を強化する必要がある。日本企業との合同セミナー（日本の商標について）や、過去に総領事館と開催した学生対象のコンペティションを通じた啓発活動などが効果的であると思う。前者については、IPR Department が四半期に一度 2-3 日間かけて商標に関するセミナー（研修ではない）を検査官対象にアラビア語で行っている。検査官はドバイでおよそ 1500 人、全員 UAE 人である。本セミナーで日本企業に関する特別なセッションを設けることは可能である。
3. 検査官はドバイ税関 Intelligent Department の提供するデータを基に疑わしい模倣品をチェックしている。また、Department of Economic Development (DED) と連携し、市場のチェックを行っている。必要であれば、日本政府にデータを提供することは可能である。
4. 検査に必要なカメラは十分に設置されている。機材（ハード）に関しては特に課題はない。
5. 2015年2月に METI と JETRO が開催する本邦招聘にドバイ警察、DED と共に参加する意向である。
6. JICA 研修プログラムのリストをご提供頂きたい。
7. IPR Department は啓発及び教育を担当している。一方、研修は Training Center が担

当しており、同センターの Director を紹介したい。

## 二 その場で決まった追加訪問

<調査日時>

2014年11月5日(水) 13時30分～14時30分

<出席者>

【ドバイ税関】

Dr. Abdulwahab Almadani, Director – Customs Training Center, HR, Finance and Administration Affairs Division

【調査団】

山浦光一郎 模倣対策専門官、五所あゆみ サウジアラビア・フィールド・オフィス企画調査員、高志名美 調査団員

<議事要点>

調査団よりドバイ税関の研修ニーズについて聞き取りを行ったところ、先方の発言概要は以下の通りであった。

1. 以前から International Network of Customs Universities (INCU)に登録されている Customs Training Institute (柏市)に関心がある。
2. Customs Training Center をディプロマを扱う Institute of Customs Center にアップグレードするよう 2015年から取り組む予定である。
3. 検査官は技術を扱う能力のほか、申告は適切か・貨物の中身の価値はどのくらいか、どのように車両検査を実施するかなどの知識を高めることが求められている。特に必要なのは、税関管理に関する能力である。日本からの協力としては、検査官が最新の技術や機材を視察できる本邦招聘が望ましいと考える。本研修センターの年次計画は前年の終わりまでに策定されるが、アドホックの研修プログラムを組むことも可能である。コストシェアは可能であるが、第一回目の本邦招聘は有効性を確認するため、10人ではなく1-2人程度の派遣に止めたい。
4. 検査官は全員高卒で、英語での講義も可能であるが、アラビア語の通訳があればより望ましい。

## 三 BPG との意見交換

<調査日時>

2014年11月5日(水) 15時30分～17時

<出席者>

【Brand Owners' Protection Group】

Elie Atallah, AIT&Excise Manager, Middle East, British American Tobacco

Cameron Walker, Board Member, BPG

Bassel El Turk, Senior Legal Consultant, Rouse & Co. International

【調査団】

山浦光一郎 模倣対策専門官、五所あゆみ サウジアラビア・フィールド・オフィス企画調査員、高志名美 調査団員

<議事要点>

調査団により UAEにおける模倣品問題について BPG メンバーに聞き取りを行ったところ、先方の発言概要は以下の通りであった。

1. 最大の課題は脆弱な法律・規制の枠組みにある。また、安いほど良いという消費者行動が存在するため、カネが最重要である UAE のビジネスマンにとって、模倣品対策によってカネが動かなくのであれば必要ない、プライオリティはインフラである、などというマインドセットがまん延している。
2. BPG が規制強化を政府に働きかけてきた結果、改善はみられるが、まだ十分ではない。模倣品対策の改善が日本を含む海外投資の増加に繋がるという説得を続けていく必要がある。
3. 2020 年のドバイ万博に向けて策定された Vision 2021 で、一流国となるため知的財産の強化を目指していることは、良い切り口となるのではないか。
4. 近年設立された EIPA(Emirates Intellectual Property Association)は連邦レベルの組織であるが、ドバイ警察の管轄下にある。コーディネーションの役割を果たす一方、法的権限は保持しない。
5. BPG はドバイ税関検査官に対して疑わしい商品を見分ける（商標など）様々な研修機会を提供している。しかし、課題は規制・知的財産・法廷・検査分野等に幅広く山積しており、十分に組み立てるシステムは整備されていない。
6. 検査官の殆どは UAE 人だが、一部 GCC 国の人間もいる（オマーン人など）。
7. 日本の技術協力分野は、研修よりも専門家派遣が有効ではないか。数カ月～半年程度専門家をドバイ税関に派遣し、データ分析、検査官に対する日本企業の商品についての研修やモニタリングなどの支援を提供することが最も効果的であると思料する。また、ドバイ税関の Customs Training Center がアカデミックな機関としてアップグレードする予定であれば、その設立を支援することも考えられる。

四 ドバイ警察（兼 EIPA）との意見交換

<調査日時>

2014 年 11 月 6 日（木）12 時～13 時

<出席者>

【ドバイ警察】

Major/Dr. Abdelrahman Almuaini, Director of Customer Service, General Department of Total Quality



## 【調査団】

山浦光一郎 模倣対策専門官、五所あゆみ サウジアラビア・フィールド・オフィス企画調査員、高志名美 調査団員

### <議事要点>

調査団より EIPA／ドバイ警察における模倣品問題の課題について聞き取りを行ったところ、先方の発言概要は以下の通りであった。

1. 政府の新しいイニシアチブとして、全てのセクターにおいて R&D (Research and Development)の担当官一人を配置している。本イニシアチブは、イノベーションを達成するための①個人への支援、②企業・民間産業への支援、③政府への支援の三本柱によって成り立っている。これを利用し、日本がどのように革新的な国に成長したのか学びたい。例えば、技術、サービス、発明などの構造と、特許登録のプロセスに関心がある。
2. EIPA のニーズとしては、専門家派遣が挙げられる。ドバイ警察と MOU を結ぶ統計センターは、模倣品問題に関するデータを管理している。本センターを通じて、日本企業の模倣品問題についての調査を実施して頂きたい。すなわち、日本企業が共通して抱える模倣品問題とは何かを抽出するため、調査デザイン (UAE における対象日本企業の選定、セクターの選定、質問票の作成、調査方法の考案など) から、日本で収集した同様のデータとの比較、調査結果の分析と提言・戦略策定を行ってほしい。質問票の回収には 1~3 ヶ月を要するが、統計センターでフォローできる。よって専門家派遣は 2 回に分け、1 回目は調査前のデザイン、二回目は調査後の結果分析としたい。本調査のカウンターパートは統計センターだが、結果はドバイ税関とも共有する。このような調査は INTERPOL 以外とは行ったことがない。コストシェアは事前に合意することで可能である。
3. 研修ニーズも存在するが、上記の調査を実施した後で順番に取り組んでいきたい。まずは日本の研修プログラムのリストを共有頂きたい。
4. 模倣品対策の課題は、社会の意識が低いことにある。よって、効果的な啓発活動が必要であり、日本の経験を参考にしたい。
5. ドバイ警察と日本企業の間で模倣品に関するラウンドテーブルを開催することを総領事館に提案している。
6. ドバイ警察はリサーチや啓発活動が中心であるため、ハード面での課題は特にない。

## 五 EIPA 総会

1. 基本的にはセレモニーと社交の場であるが、各スピーカーは知財権保護にどのように関わっているのか、ということについて発表していた。特に興味深いものとしては、1 日目の Mr. Warren Macinnis (キャパシティ・ビルディング担当の UL 職員) によるオンライン教育の説明や、2 日目の Mr. Satya P. Sharma (模倣対策商品の製造会社 Zortag

の研究者)による模倣対策技術の説明等である。

2. また、山浦のプレゼンでは、模倣品の現像やそれに対する日本政府の取り組みを紹介した上で、知財の保護が、ドバイが目指す知識経済への移行にとって不可欠であることを強調した。
3. この会で様々な機関の担当者と話す機会があり、アメリカの税関の担当者とも話したが、アメリカもドバイにはほとんど手を焼いているようであり、圧力をかける際には一緒にやればという話もあった。
4. また、コロンビア大学出身で現在シェルジャ大学で知財を研究している **Dr. Rami M. Olwan** とも知り合うことができ、今後ドバイに関して法的に分からない問題に遭遇した場合には、質問できることとなった。

#### 六 ドバイ警察主催の税関ツアー

1. 貨物の 90%は X 線を使った検査をしている。
2. ただ、リソースの観点から、実際に人の手で開けているコンテナは 20%程度
3. **Transit** 貨物については 100%違法品が入っているという確証がない限りチェックしない。

これらに関するドバイ税関からの追加情報は以下の通り (なお **JETRO** 橋本さんが入手)

<日本企業分のドバイ税関における差止件数 (実績) >

2011 年 : 7 件

2012 年 : 42 件

2013 年 : 21 件

2014 年 : 21 件

(なお(日本企業関連以外の差止めも含めた)全体の差止め件数は今までのところ 283 件)  
→この点、90%や 20%等の数字は極めて高く、まして実際に開ける確率は模倣品の摘発に直結しそうなものであるため、本当にそんなに高い数字なのかはかなり疑問である。(まして、今年(2014)のドバイ税関の取締件数が 283 件であり、そのうち日本企業のものは 21 件しかないことを踏まえるとなおさらである。)しかし、これらの点については、模倣対策室で行う予定である招聘の際の議論において、改善を要請するための良い土台にはなると思われる。

# JICA Technical Cooperation for GCC countries

Proposed procedures  
Terms and Conditions

JICA Operations and Strategy Department  
May 2014

# Outline of the Presentation

- Types of JICA' s technical cooperation
- Basic procedures
- Measures to be taken by the partner country
- Payment procedures
- Cost-sharing table

# Types of JICA's Technical Cooperation

- Dispatching experts
- Technical Training
- Technical Cooperation Projects
- Technical Cooperation for Development Planning

# Basic procedures-1

Step 1

- Needs matching survey conducted by JICA

Step 2

- Submission of application form from the partner country (via diplomatic channel) A1
- Response

Step 3

- International agreement (exchange of Note verbal)

Step 4

- Agreement on the Terms and Conditions

# Basic procedures-2

Step 5

- Preparations (selection of Japanese experts/organizations to engage in the activities)

Step 6

- Payments

Step 7

- Implementation of activities

Step 8

- Adjustment of payments

# Measures to be taken by the partner country

<p>Agreed in the Note Verbal (Partner government– Japanese government)</p>	<p>Agreed in the Terms and Conditions (Partner organization– JICA)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tax exemptions (income tax, salaries etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provide security related information</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exemption of customs duties (equipment etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permit the expert/ members of the mission to enter, leave and sojourn in the partner country.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bear claims of the experts/ members of the mission except when such claims arise from gross negligence or willful misconduct on the part of the expert/ members of the mission.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provide necessary arrangements such as office space, appointment of counterparts, equipment, materials, transportation etc. for the implementation of the project.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Not utilize the knowledge acquired for military purposes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provide necessary information and data related to the project.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cover necessary costs for the implementation of the project.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Follow the basic conditions for attending the training in Japan.</li> </ul>

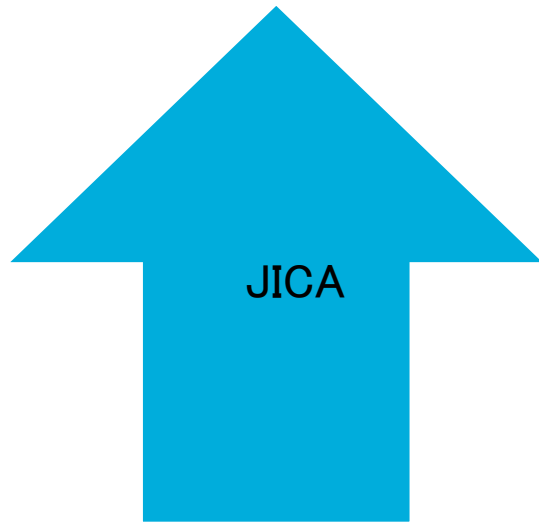


# Payment Procedures

---

1. Payment shall be made in advance. (if not possible, instalment payment method can be discussed)
2. Payment shall be made in Japanese currency to JICA's bank account in Tokyo.
3. If the payment is delayed, overdue fee of 5% per annum shall accrue.
4. If there are changes in the activities, JICA may refund the excess amount or ask for additional payment.

# Cost-sharing table



## **Preparation, management & networking costs**

- Needs matching survey
- JICA HQ networking & research
- Expert recruitment costs
- Program development costs
- Administration costs



## **Direct costs of dispatching experts**

Remuneration

Air fare

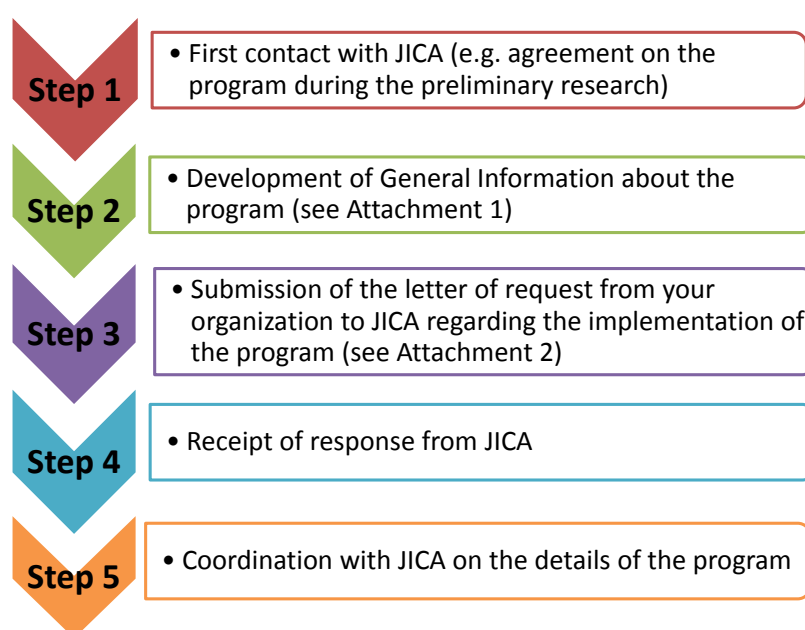
Accommodation and Allowance

Activity costs, etc.

## Procedures for the Development and Implementation of Programs to Visit Japan as part of JICA Cost-share TC

In preparation for starting the planning process of collaborative activities under the JICA Cost-share Technical Cooperation (TC), JICA recommends your organization to consider a short visit to Japan to observe and exchange information with key institutions/personnel in the field of your interest. The following provides information on the preparations for such visits.

### I. Overall Process by 3 Months Prior to the Visit



### II. Framework of the Program

- It is requested that the content and timing of the program is confirmed at least 3 months prior to implementation (up to Step 5 of the above diagram).
- In order to ensure full attention of the participants, it is recommended to limit the number of participants to less than 10 people per group.
- One week to ten days is considered as an appropriate duration of the program.
- Joint visits with participants from other countries and organizations are possible, in which case we would like your request submitted to JICA earlier than 3 months prior to implementation.
- We would like to understand what your organization wishes to observe and learn in Japan in the area of your interest in as much details as possible.

### **III. Relevant Parties from Japan and Their Responsibilities**

#### **1. JICA Headquarters, Training Program Planning Division**

- 1) Receiving the Participants
  - Arrangements of air tickets
  - Arrangements of visas
  - Transportation to/from the airport
  - Payments for accommodation in Japan
  - Arrangements of insurance
  - Provision of allowances, per diem and other costs for participants
  - Arrangements of domestic transportation for participants based on the schedule
  
- 2) Management of the Program
  - Provision of guides for participants in accordance with the schedule and translation during lectures, practical training and site visits
  - Sharing information with participants and facilitation of communication, reporting and coordination between concerned parties
  - Initial assistance to participants at times of emergency such as illness, injuries or any other problems

#### **2. JICA Research Team on Cost-share TC**

- 1) Implementation of the Program
  - Development of the schedule and program for the visit
  - Arrangements of lecturers/trainers
  - Arrangements of site visits and training sites
  - Development of relevant documents for site visits
  - Implementation of lectures, practical training and site visits

Please contact Nami Takashi (Ms.), JICA Research Team on Cost-share TC at [takashi.nami@glm.co.jp](mailto:takashi.nami@glm.co.jp) for further information or if you have any questions.

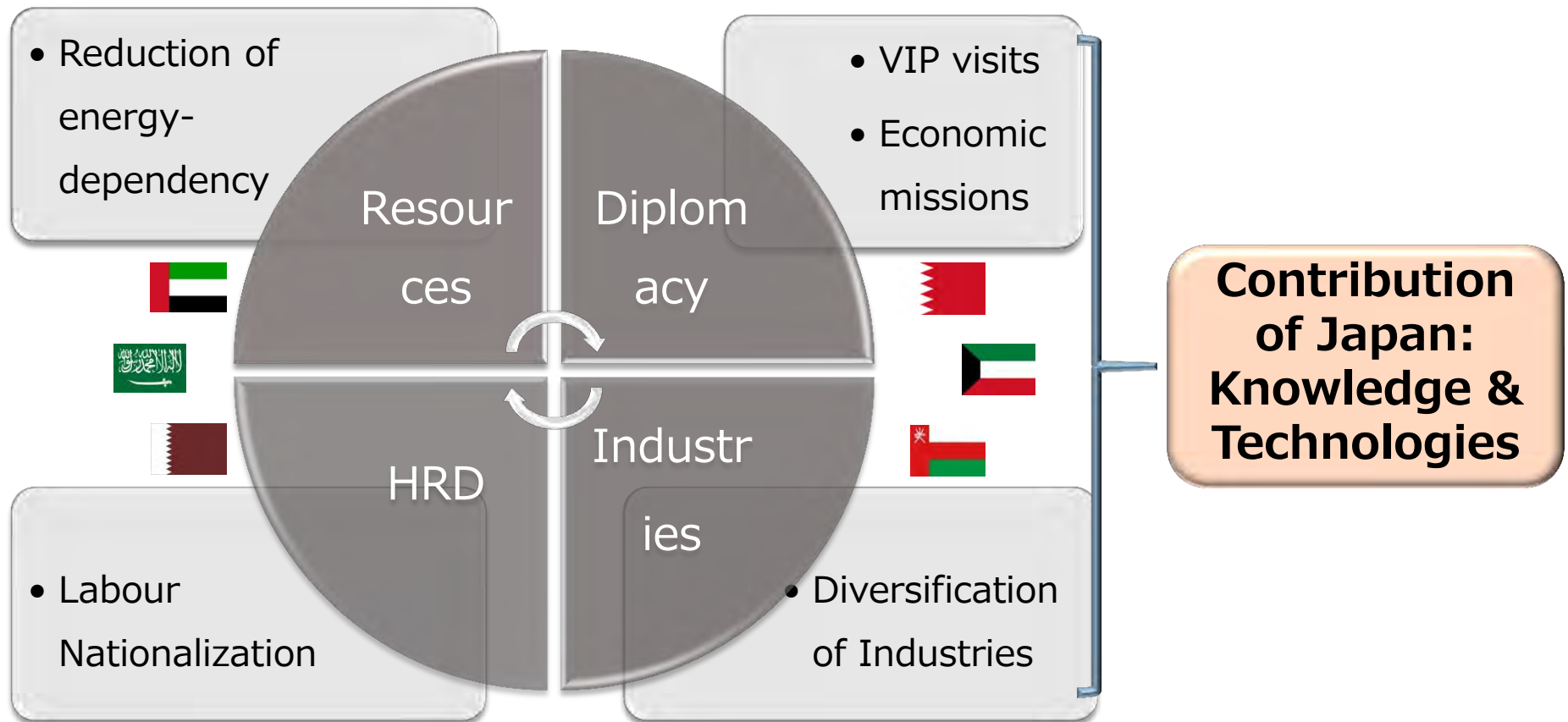
# INTRODUCTION TO JICA'S NEW TECHNICAL COOPERATION SCHEME

TECHNICAL COOPERATION FOR GCC COUNTRIES

JICA Mission, October 2014

# Objective:

## ‘Technical Cooperation (TC) for GCC countries’



# New TC scheme: an Overview

Japan's  
Technol  
ogies

- ◆ Developing relationships with recent ODA graduates
- ◆ GCC-JICA network (Total 3,500 training participants, of which 2,000 from Saudi Arabia)
- ◆ Win-Win relationship
- ◆ Target countries: Saudi Arabia, UAE, Oman, Kuwait, Bahrain



JICA  
know-  
how,  
network



Technical  
cooperation  
and research



Technical  
transfer and  
roll-out to  
surrounding  
countries



Cost-  
sharing  
by GCC



# Cost-sharing (CS) Table



Your  
Organiz  
ation

## **Direct costs of dispatching experts**

Remuneration

Air fare

Accommodation and Allowance

Activity costs, etc.

JICA

## **Preparation, management & networking costs**

Needs matching survey

JICA HQ networking & research

Expert recruitment costs

Program development costs

Administration costs



# Basic CS-TC Schemes

## TC for GCC Schemes

1. Training/  
Study  
Visits

2.  
Japanese  
Experts

3.  
Collaborative  
Projects

# 1. Training and Study Visits to Japan

## Training

Tailor-made  
programmes

Study  
visits

Training

Regular  
training  
courses

## 'Seeing is believing!'

- ◆ Conduct study tours/training for key policy-makers & technical personnel
- ◆ Contribution towards addressing developmental challenges with Japanese technologies and knowledge

7

Needs for  
Japanese  
technologies



JICA's  
expertise in  
training



Training  
in Japan



Cost-  
sharing of  
travel  
costs



Utilization of  
Japanese  
technologies &  
knowledge



## 2. Japanese Experts

### Short-term experts

- World-class technical experts
- Pool of HR including private-sector personnel

### Long-term experts

- Advisors with broad sectoral experience
- HR including public sector & senior private sector personnel

# 'People-to-people' TC impact

Needs for Japanese technologies

- ◆ Japanese experts to train larger groups of people
- ◆ Demonstration of specific technologies/skills for a wider community



JICA's H9R network



Japanese Experts



Utilization of Japanese technology & knowledge



Cost-sharing of expert costs



# 3. Collaborative Projects

Research &  
Development, Pilot  
Projects

Contribution to  
HRD

‘Show-case’ to  
other GCC  
countries

F/S, Master Plan  
Development

Contribution to  
HRD

Large impact  
through PPP

# Show-casing collaborative R&D to other GCC countries

Needs for Japanese Technology

- ◆ Implementation of R&D and pilot projects with institutions
- ◆ Introduction of achievement to other GCC and beyond



JICA's HR Network



Regional TC through R&D



Cost-sharing of expert costs

**Introduction to other GCC**

Utilization of Japanese technologies & knowledge in GCC



# F/S and Master Plan Development

Needs for  
Japanese  
technologies  
& knowledge

- ◆ Identification of needs
- ◆ Collaborative development and implementation



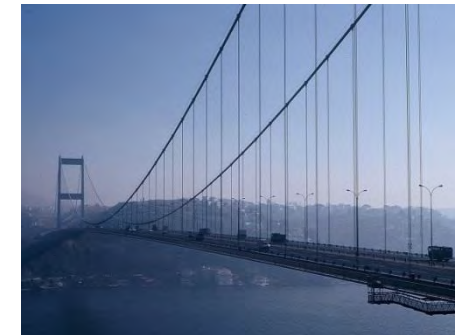
JICA's  
network &  
experience



Cost-sharing



Master plan  
development &  
implementation





添付資料 6. イスラム開発銀行との援助協調に関する成果品

<p>① 調査日時</p>	<p>2015年1月28日9時30分～11時00分、 2015年2月5日11時30分～12時00分</p>
<p>出席者</p>	<p>【JICA パレスチナ事務所】 田中泉 JICA パレスチナ事務所長(1月28日のみ)、上野企画調査員 【調査団】 田中博子総括、Mr. Amer Salah (2月5日のみ)</p>
<p>議事要点</p>	<p>(1月28日)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 上野企画調査員より、本件に関連した分野のパレスチナ政府側担当機関は国民経済庁 (Ministry of National Economy) であるとの説明があった。最近同庁の担当者と協議を行ったところ、IDBよりすでに本件 (もしくは類似案件) の話を聞いたことがあり、その際は認証機関の設立など新たな組織の設立を含むプロジェクトは承認が困難である旨回答した、とのことであった。</li> <li>2. 上野企画調査員より、国民経済庁も輸出振興を目指したいという大きな方向性は食い違いはないので、パレスチナ政府側の法律、規則といったものを今回の調査で聞き取り、既存の制度を活用した活動とする必要があるというコメントがあった。輸出振興政策については、輸出戦略に基づき、Export Council が最近設立されるという動きがある。</li> <li>3. CEAFAM の担当機関である MoPAD とのアポイントについては、国民経済庁との協議結果を見て決定するという事で合意した。</li> <li>4. 田中所長より、製品の品質に関する認証については、PSI(Palestinian Standard Institute)が管轄であり、この組織と別の認証組織を設立することは不可能。本プロジェクトで想定されている【認証】は、基本的には【ブランディング】であり、PSIが行っている認証にプラスされるものであるとの認識である。それならば、純粋に民間ビジネスベースで取り組めばよく、パレスチナ政府を巻き込む必要性はあるのか、との質問があった。調査団より、基本的に本プロジェクトのドバイをパイロット市場とした輸出振興の取り組みには、マーケット調査、輸出製品の選別、生産者に対する技術協力、ブランディング、ブランドを普及させるためのキャンペーン、物流に関する支援などきわめて多数の要素があり、それらを整えていくためには時間と労力と多くの組織の協力が必要であり、公的な資金でその過程を支援していただく</li> </ol>

添付資料 6. イスラム開発銀行との援助協調に関する成果品

	<p>必要性があり、パレスチナ政府にも了解いただく必要がある旨説明した。</p> <p>5. 安倍首相のパレスチナ訪問（1月20日）については、邦人拉致事件のために日程がカットされ、すでに報道にあるように CEAPAD を継続することで合意した以外には本件との関連事項は特にない。</p> <p>6. 田中所長より、以前にも日系 NGO のプロジェクトでオリーブオイルを日本に輸出する事業があったが、パレスチナ側の関係者のキャパシティーの問題があるため、プロジェクト終了以降の持続可能性への配慮が重要である、とのコメントがあった。 (2月5日)</p> <p>7. 今回の現地調査結果を踏まえ、調査団よりプロジェクトのスコープおよび実施体制について調整を行う予定である旨報告し、上野企画調査員の了解を得た。</p>
<p>② 調査日時</p>	<p>2015年1月29日 12時00分～13時00分</p>
<p>出席者</p>	<p>【JAIP 専門家チーム】 斎藤専門家、田中専門家、鈴木専門家</p> <p>【調査団】 田中博子総括</p>
<p>議事要点</p>	<p>1. JAIP の入居契約がすでに成立している企業は、現在 13 社である。この内、Palolelea 社（オリーブの葉から抽出した粉を原料としたサプリの生産）については、2015年3月頃までに操業開始の見込みである。（現在契約を交渉中の企業も含め）全体として輸出志向の企業が多いため、是非輸出振興を目指すプロジェクトとは協力したい。</p> <p>2. 在外パレスチナ人（Diaspora）については、プロジェクトの活動の一環として、ネットワークの構築を現在行っているところであり、このネットワークを通じて、今後投資促進等を行っていきたいと考えている。</p> <p>3. 本プロジェクトでは、JAIP 入居促進のインセンティブの一環として、Business Development Service (BDS)を行っている。BDS の中身としては、B to B マッチングサービス（2月23日にセミナーを開催予定）、マーケティング調査の実施手法の指導、ISO の取得方法の指導、等を含む人材育成、経営支援が含まれている。他に重要なインセンティブとしては、導入機材に必要な費用の半分を</p>

添付資料 6. イスラム開発銀行との援助協調に関する成果品

	<p>JAIP が支援する、というものがある。</p> <p>4. 現在のプロジェクトの目標としては、2017 年までにフェーズ 1 の入居率（占有面積ベース）を 85%とする、ということで取り組んでいる。平均 1 社あたり 1000 平米とすると、40 社程度となる計算である。JAIP の入居化価格は、パレスチナの既存の他の 3 か所の工業団地に比較してやや高めであるが、電気・水などのインフラが整っていること、上記のインセンティブがあること、などを強みとしている。</p>
③ Meeting date/time	<p>10-11.30 am, 1 Feb 2015</p> <p>9-10am, 5 Feb 2015</p>
Attendants	<p>【Ministry of National Economy】</p> <p>Eng. Manal Farhan Ibrahim/Shkoukani Director General for Industry and Natural Resources</p> <p>【JICA Palestine Office】</p> <p>Ms. Eina Ueno, Project Formulation Advisor</p> <p>【JICA Research Team】</p> <p>Mr. Amer Salah, Ms. Hiroko Tanaka</p>
Summary of discussion	<p>JICA Research Team briefly introduced the concept of the initiative and thoughts. Ms. Manal's comments:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. MoNE has recently developed the Export Strategy (to be launched some time in Feb 2015), and the Export Council shall be established, headed by the Minister of National Economy. The Council is comprised of both public and private sector representatives. (Ms. Manal is a member of the Council.)</li> <li>2. The Export Strategy clearly recognizes the importance of Branding Palestine thus an initiative to develop such brand is very welcome and timely. However, the process to agree on the 'umbrella brand' is not easy since everyone thinks its own organization is the leading one. Thus, one suggestion is to create a committee under the Council to oversee the brand creation.</li> <li>3. The Export Strategy has the initial phase (3 years) to focus on accessing international markets. Thus, successful branding will become important.</li> <li>4. Ms. Manal indicated that there are a number of export related</li> </ol>

添付資料 6. イスラム開発銀行との援助協調に関する成果品

	<p>initiatives and recommended to talk to the Palestine Market Development Program (British-funded initiative).</p> <p>5. Ms. Manal agreed to meet with the Research Team again on Thurs, 5 Feb to report back to her the next steps.</p> <p>6. In the 5 Feb report back session, the JICA Research Team informed Eng. Manal on the scope of the proposed Project as well as the ideas on how to structure the implementation of the Project activities and largely obtained consent of Eng. Manal. Eng. Manal clarified that the decision making within the Palestinian Authority to support the proposal in this particular sector (SME development/export) is with the Ministry of National Economy and that the Ministry of Planning (MoPAD) does not play any role. Eng. Manal also commented on the possibility of including the ‘Made in Palestine’ umbrella project in the Cabinet Plan. The JICA Research Team suggested to her that a draft project proposal will be shared with her shortly for her inputs.</p>
④ Meeting date/time	<p>12 -13.30 pm, 1 Feb 2015</p> <p>12 -12.40pm, 5 Feb 2015</p>
Attendants	<p><b>【Bank of Palestine】</b>  Ms. Lana Abu Laban, Senior Officer, Marketing &amp; PR Department  Ms Susan Khoury, Assistant General Manager  Mr. Hani Salah Naser, Assistant General Manager for West Bank Branches</p> <p><b>【JICA Research Team】</b>  Mr. Amer Salah, Ms. Hiroko Tanaka</p>
Summary of discussion	<p>1. (1 Feb) Bank of Palestine has a department that offers non-banking services (business development services for SMEs, micro credit for micro producers/cooperatives, organizing various workshops such as financial awareness workshop, HR management workshop and ‘packaging’ workshop, making ‘tool kits’ in Arabic (e.g. business planning templates) connecting to registration &amp; taxation consultants) etc.) and the proposed Initiative is in-line with the objectives of that department. Essentially, BoP would like to contribute towards SME</p>

	<p>development, which, in turn will benefit the BoP's business.</p> <p>2. BoP fully supports the initiative, and recognizes its importance to the national economy, and would be happy to become the counter part of the proposed Initiative. It would be helpful to know clearly about the requirements of the counterpart organization's roles once the Project gets funded and activities start.</p> <p>3. (5 Feb) The JICA Research Team informed BoP representative that it is not appropriate to engage BoP as a 'counterpart,' since there is a governmental process and that the umbrella brand has to maintain neutral position (i.e. not associated with any specific private sector establishment). However, once the Project starts its implementation, the Team would like to collaborate closely with BoP in the implementation of the Project since BoP has the largest number of SME clients in Palestine and the largest number of field offices across Palestine.</p>
<p>⑤ Meeting date/time</p>	<p>16-17.30 pm, 1 Feb 2015</p>
<p>Attendants</p>	<p><b>【Solutions for Development Consulting Co.】</b>          Mr. Iyad Joudeh, Managing Director          Ms. Rana Ayed, Senior Marketing Consultant  <b>【JICA Research Team】</b>          Mr. Amer Salah, Ms. Hiroko Tanaka</p>
<p>Summary of discussion</p>	<p>1. The In Tajuna initiative, the marketing of local products to the local market/local consumers, was initially implemented directly for the producers as clients and later with support of Swiss Gov't from 2006-2009 to develop a brand to market 45 locally produced products produced by 15 companies. The clients included farmers of fresh products. At the end of the project, the producers were keen to own the In Tajuna logo. The initiative started with FMCG products.</p> <p>2. Mr. Iyad recognizes the importance of the branding initiative and the Experience of InTajuna in establishing quality standards, marketing research, marketing, advocacy, etc. may be utilized for the proposed Initiative.</p>

	<p>3. Since the production capacity of small producers are limited, the issue of stability of product supply should be considered in selecting the companies/products.</p> <p>4. Mr. Iyad would be very reluctant to be associated with IDB based on his experience in the past.</p>
⑥ Meeting date/time	10-11.30am, 2 Feb 2015
Attendants	<p><b>【PalTrade】</b>  Ms. Hanan Taha-Rayyan, Chief Executive Officer  Mr. Shawqi Makhtoub, Trade Policy Director  <b>【JICA Palestine Office】</b>  Ms. Eina Ueno, Project Formulation Advisor  <b>【JICA Research Team】</b>  Mr. Amer Salah, Ms. Hiroko Tanaka</p>
Summary of discussion	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Paltrade members comprises of both public sector and private sector (having more than 300 companies as registered members). Paltrade is mandated by the Palestinian Authority to be in charge of export policies and promotion. Paltrade was the driving force under development of the Export Strategy 2014-18.</li> <li>2. Paltrade secretariat is funded primarily (70%) by donor funds, including IDB's Al Aqsa fund.</li> <li>3. The importance of branding is recognized and is a part of the strategic objectives of the Export Strategy but no concrete action has been taken so far.</li> <li>4. Paltrade is presently in the process of seeking donor funding for various activities identified under the Export Strategy but no concrete results have been achieved so far.</li> <li>5. Paltrade secretariat comprises of 3 departments: 1. Export development department (identifying products/producers for export), 2. Export promotion department (exhibitions, b to b meetings), 3. Trade policy department (free trade agreements, accessibility issues such as logistics).</li> <li>6. Paltrade is seeking donor support for establishing commercial attaché and/or commercial centers in the key markets (e.g. Jordan) and has received an initial offer from IDB to finance</li> </ol>

	<p>the first year of operations in target markets however Paltrade is concerned with the sustainability factor.</p> <p>7. (Answering to the JICA Research Team’s question about PSI) Ms. Hanan feels that PSI requires further capacity building.</p> <p>8. Paltrade is keen to continue discussion with the JICA research team on the development of the Project and the types of collaboration required.</p>
⑦ Meeting date/time	12-13.30pm, 2 Feb 2015
Attendants	<p><b>【Palestine Standard Institute】</b> Mr. Haidar R. Hajjeh, Director General (and 2 other staff members)</p> <p><b>【JICA Palestine Office】</b> Ms. Eina Ueno, Project Formulation Advisor</p> <p><b>【JICA Research Team】</b> Mr. Amer Salah, Ms. Hiroko Tanaka</p>
Summary of discussion	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PSI is the national standard organization of Palestine and its Board of Directors is chaired by the Minister of National Economy.</li> <li>2. PSI has developed a total of 3,500 standards so far and has met 90% of the needs/requests submitted. It is adding 250 standards annually. The standards are often bought, translated and implemented. They are harmonized with international standards. (However, PSI does not have facilities/personnel to conduct actual lab testing, etc. Palestinian exporters have to send the products to Israel or other countries for lab tests to be conducted.)</li> <li>3. It is not a requirement for Palestinian exporters to obtain PSI certification. It is up to the voluntary decision of the company.</li> <li>4. There are agreements with Jordan, Algeria, Morocco and Yemen and these countries recognize PSI’s certification in importing goods from Palestine. PSI would like to expand such agreements with other Arab countries in future.</li> <li>5. PSI is presently working with EU-funded expert team to prepare for ISO accreditation. (But the EU project does not fund the application process itself.)</li> <li>6. Most of the imports from Israel in the Palestinian market does</li> </ol>

	<p>not even require import license-let alone any certification of quality. Also, a fairly large proportion of Palestinian products are exported to the international market as Israeli products to avoid delays and extra costs.</p>
⑧ Meeting date/time	<p>10am-18.00pm, 3 Feb 2015</p> <p>Field visit to Jenin and Nablus to visit 4 companies (presently exporting products in the international market)</p>
Attendants	<p><b>【Companies】</b></p> <p>Mr. Ahmed Abufarha, Vice President/Administrative Manager, Canaan Fair Trade (Olive oil and other olive-based products, herbs &amp; almonds)</p> <p>Eng. Zahi Anabtawi, Chairman, Al-ARZ Ice Cream Co. Ltd.</p> <p>Mr. Mojtaba Tbeleh, General Manager, Nablus Soap Company</p> <p>Mr. Ziad S. Anabtawi, Chairman &amp; GM, Al'Ard Palestinian Agri-Products Ltd. (Olive oil)</p> <p><b>【JICA Research Team】</b></p> <p>Mr. Amer Salah, Ms. Hiroko Tanaka</p>
Summary of discussions & observations	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Canaan Fair Trade and Nablus Soap are successfully exporting internationally with a range of international certification including ISO, JAS and ECOCert. Both brands are penetrating into 'fair trade' markets in Europe, North America and Japan as well as specialized markets (e.g. high-end department stores in Japan).</li> <li>2. Both Canaan and Nablus Soap primarily export (Nablus Soap is 70% export).</li> <li>3. Canaan's founder is a social entrepreneur and developed the company together with the Palestine Fair Trade Association (PFTA). PFTA's members are mostly farmers and cooperatives. Canaan presently purchase from 1,700 farmers for its olive and almond products. (However, in the case of Nablus Soap, the raw material (olive oil) is mostly imported since (relatively low quality) olive oil is not sufficiently available in the local market.)</li> <li>4. Al-arz has 40% of the domestic market share and also exports to Jordan and Kuwait (via King Hussien/Allenby Bridge by</li> </ol>



	<p>trucks). Its products are certified by HACCP and PSI. It is presently constructing a new factory, which will produce 4 times of the present capacity.</p> <p>5. Al-Arz Chairman is a member of Chamber of Commerce and will be attending a conference hosted by IDB on 22-23 Feb. The theme of the conference is 'how to export products to GCC.'</p> <p>6. Al'Ard has been trying for a long time to hit the high-end market in the US and GCC with a limited degree of success. Some high-end restaurants in UAE carry Al'Ard. The Chairman feels GCC market is extremely difficult to penetrate based on his personal experience.</p>
⑨ Meeting date/time	10-11.30am, 4 Feb 2015
Attendants	<p><b>【Palestinian Market Development Programme】</b> Mr. Maher Hamdan, Team Leader</p> <p><b>【JICA Research Team】</b> Mr. Amer Salah, Ms. Hiroko Tanaka</p>
Summary of discussion	<p>1. PMDP is a UK/EU funded 5-year program and operates on 'demand-driven' approach. The program is designed to improve market system, improve trade and investment linkage and improve the competitiveness of the Palestinian private sector. (Started implementation in 2014.)</p> <p>2. The key outputs include the following: 1. Improved private sector skills and innovation (provision of matching grants and TA); 2. Address market system failures in specific sectors (conduct market analysis of specific sectors and address its failures, an analysis on ICT sector has been undertaken so far, planning to conduct analysis on agriculture and tourism sectors); 3. Strengthen trade and investment linkages with int'l markets.</p> <p>3. With respect to the output 3. above, the progress is delayed due to difficulties in coordination between MoNE and the Ministry of Foreign affairs on the idea of establishing commercial representatives housed in the Embassies. At present, PMDP is considering possibility of privatizing commercial representatives (in 10 countries). Mr. Maher would like to</p>

添付資料 6. イスラム開発銀行との援助協調に関する成果品

	<p>start in the region (i.e. the Middle East, including GCC).</p> <p>4. As part of the output 3. PMDP is undertaking work to link up with the existing diaspora network around the world.</p> <p>5. Mr. Maher – people are interested in Palestinian products however there is a need to tackle perception of quality and reliability.</p>
⑩ Meeting date/time	12-13am, 4 Feb 2015
Attendants	<p><b>【UTi (Logistics company)】</b> Mr. Tariq Abbassy, General Manager, UTi Palestine</p> <p><b>【JICA Research Team】</b> Mr. Amer Salah, Ms. Hiroko Tanaka</p>
Summary of discussion	<p>1. There are basically 2 avenues for Palestinian exports. 1. One is through the King Hussien Bridge to Jordan and from Jordan to the rest of the world, and 2. the other is either via ship or via airplane from the ports in Ashdod/Haifa or from the airport in Tel Aviv. To his knowledge, majority of the Palestinian export is transported through the option 1. (King Hussien Bridge) since the problems are relatively minor through this route, although the issues of security checks at checkpoints and ‘back-to-back’ reloading of goods still remain.</p> <p>2. Companies normally do not take the avenue of option 2. since there are risks involved with Israeli ‘security checks’ to be conducted prior to loading on the ship/airplane, which can take 1 week-10 days, incurring a major storage fees and other issues for the exporters. (However, the JICA Research Team heard from Canaan Fair Trade that they ship their goods to Europe from Haifa port. There is a need to find out if there are special arrangements for certain exporters to choose this avenue.). The Palestinians, when choosing to export through 2., often have arrangement with Israelis so that the products are exported under their name.</p>

**DRAFT CEFAM Standard Operating Procedure (SOP)**  
(for Management of CEFAM-Funded Technical Cooperation Projects & Programmes)

**Table of Contents**

List of Annexes .....	2
LIST OF ACRONYMS and ABBREVIATIONS .....	3
1. Background .....	4
2. Proposed Guiding Principles for QWPs.....	6
3. The Scope of the present SOP.....	7
4. Proposal submission .....	9
5. Appraisal .....	10
6. Project approval.....	10
7. Recruitment/appointment of Implementers Entities (IE) .....	10
8. Fund disbursement .....	11
9. Project Implementation, Reporting, Monitoring and Evaluation .....	11

## List of Annexes

- Annex 1. Project proposal format (IDB-TF)
- Annex 2. Project appraisal document format (JICA)
- Annex 3. Project approval document (to be developed and issued by BOT)
- Annex 4. Procurement procedures and guidelines (IDB)
- Annex 5. Project framework-M&E tool (Project Design Matrix-JICA)
- Annex 6. Fund disbursement procedures and formats (IDB-TF)
- Annex 7. M&E criteria & policies (OECD-DAC/JICA/IDB)
- Annex 8. Monitoring report format (JICA)
- Annex 9. Evaluation report format (JICA)

## LIST OF ACRONYMS and ABBREVIATIONS

<b>“BOT”</b>	refers to the Board of Trustee
<b>“BOT Members”</b>	refers to a person appointed by the Donors and Contributors as a member or an alternate member of the BOT, appointed in the same manner, in the absence of the principal member.
<b>“CEAPAD”</b>	refers to Conference on Cooperation among East Asian Countries for Palestinian Development.
<b>“CEAFAM”</b>	refers to the CEAPAD Facilitation Mechanism.
<b>“CHARTER”</b>	refers to the present charter, which constitutes the CEAFAM Framework Agreement.
<b>“Donors and Contributors”</b>	refers to countries’ governments, development institutions, as well as private and civil-society entities, providing funding and other contributions to the activities supported by CEAFAM.
<b>“EC”</b>	refers to the Joint Executive Committee
<b>“Founding Members”</b>	refers to MOPAD, IDB, and JICA,
<b>“IDB”</b>	refers to the Islamic Development Bank.
<b>“JICA”</b>	refers to the Japan International Cooperation Agency.
<b>“MoPAD”</b>	refers to the Ministry of Planning and Administrative Development in Palestine

“SOP”	refers to the CEAFFAM Standard Operating Procedure	
“Trustee Management Office” (TMO)	refers to Trust Funds Department of IDB to undertake roles and responsibilities as spelled out in Article 7 of the	CEAPAD Charter.
‘QWP’	refers to the Quick-Win Projects	

## 1. Background

1. The CEAPAD Facilitation Mechanism (CEAFAM) is a multilateral financing mechanism to enable delivery of efficient and effective development assistance to Palestine and to foster the capacity development of its people, including refugees. It consists of a mechanism to pull together resources and expertise of the CEAPAD participating countries’ governments, development institutions as well as private and civil-society entities, who share the common goals and values of CEAPAD, and use those resources to advance the socio-economic development of Palestinians.
2. The Standard Operating Procedure (SOP) is prepared by the Trustee of Management Office of CEAFAM (TMO), in consultation with the Founding Members and is intended to be a document which explains the basic flows and procedures for application, appraisal, allocation, monitoring and evaluation of the project conducted under CEAFAM (ref. Charter 5.8 b). Separately, there will be also SOP for fund management procedures. As such, SOP will comprise of 2 sections: 1) SOP pertaining to CEAFAM-funded program/project management; and 2) SOP pertaining to CEAFAM fund management.
3. The objective of the present SOP is primarily to establish unified administrative procedures and standards required for implementation of the initial identified quick-win projects (“QWP”) in pipeline<sup>1</sup>, as the first CEAFAM-funded projects. As

---

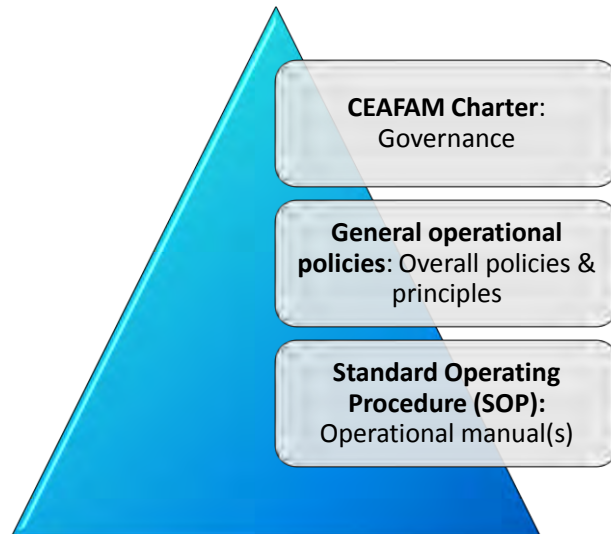
<sup>1</sup> As of September 2014, QWP include projects proposed by Indonesia, Malaysia and Thailand.

such, the SOP covers the first half of the above-described 2 sections, namely, 1) SOP pertaining to CEAFAM-funded program/project management. It should be noted that, since the QWP are all relatively small-scale, technical cooperation projects, a separate SOP to reflect more complicated works flow for large-scale infrastructure projects might be required to be developed in future. Furthermore, based on the experience of using the present SOP for implementation of the QWP, the SOP will be revised from time to time, for further adoption by the Executive Committee (EC).

4. The following Figure 1. below shows the hierarchy of the CEAFAM guiding documents. The CEAFAM Charter has been officially signed and has entered into force early in March 2014 between the Islamic Development Bank (IDB), Japan International Co-operation Agency (JICA) and Ministry of Planning and Administrative Department (MOPAD). The CEAFAM Charter primarily defines the governance structure for CEAFAM. The general operational policies, which should layout the overall policies and principles that govern CEAFAM, including investment policies for liquid assets, is to be developed at a later stage. Therefore, the present SOP for QWP, which is intended to become a part of a complete SOP, has been prepared with a view to facilitate the speedy operationalization process of CEAFAM, through tentative establishment of the administrative procedures and standards to manage the identified QWP.

Figure 1.

## Hierarchy of the CEAFAM Governance & Administrative Documents



### 2. Proposed Guiding Principles for QWPs

As the Figure 1 above shows, it is intended that the guiding principles for CEAFAM-funded project management, CEAFAM fund management as well as investment policies for liquid assets shall be provided in 'the General operational policies.' However, at the time of development of the present document, the General operational policies have not yet been developed. Thus, this section proposes some of the principles which are relevant for the present document.

1. Eligibility of the proposing bodies: Institutions in the CEAPAD member countries, both public and private, are eligible to submit project proposals for possible CEAFAM funding.

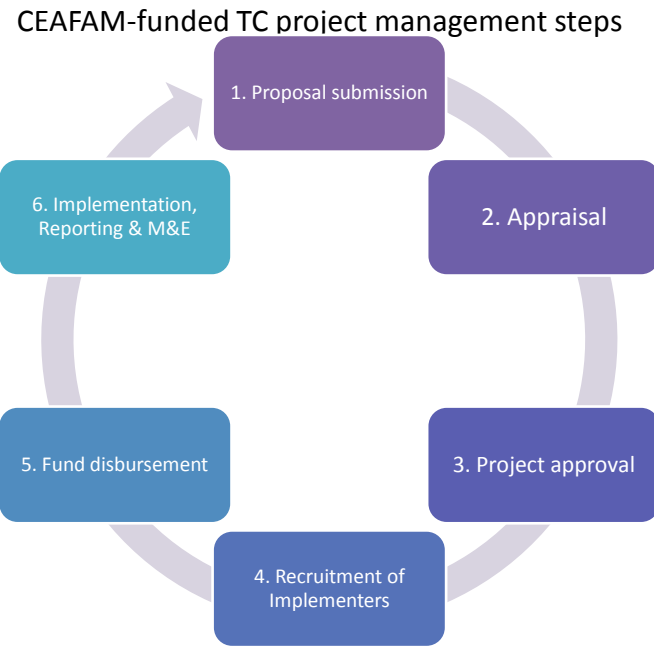


2. Areas of focus: The project proposals should be in line with the National Development Plan of the Palestine State. The focus areas include but not limited to: (i) agriculture, tourism, Information & Communication Technology (ICT) and light manufacturing; (ii) boosting socio-economic recovery through the modality such as empowerment and support of entrepreneurship and (iii) capacity development for public, social and private sector organizations in various areas such as public administration, good governance, socioeconomic empowerment, poverty alleviation, investment promotion, ICT and banking. (refer to Article-3 of the CEAFAM Charter)
3. Project management including project appraisal, Monitoring and Evaluation: The standard and modality for project management, including project appraisal and M&E should reflect the internationally accepted practices .
4. Cost sharing: Prior to final approval of the project by BOT, cost sharing portions and modalities should be agreed upon among the parties concerned, including the members of BOT and the proposing body.
5. Contributions: Contributions may be accepted from Donors and Contributors in any of the following three forms: (a) Direct funding contribution to the pooled cash-resources for the CEAFAM; (b) Parallel funding of specific CEAFAM-supported programmes and projects; and (c) In-kind contributions, including facilities, technical know-how and other projects which are supported by CEAFAM.

### **3. The Scope of the present SOP**

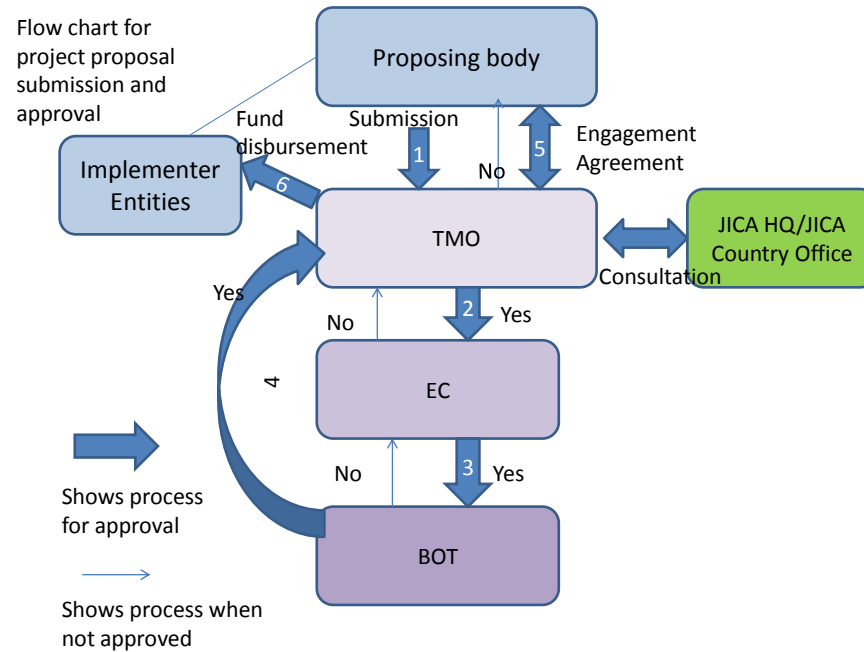
The present document provides the SOP and required forms/standards for each of the following steps in Figure 2. of CEAFAM-funded technical cooperation projects.

Figure 2.



The following Figure 3. shows the project proposal submission and approval flow.

Figure 3.



#### 4. Proposal submission

1. All QWP proposals have to be submitted by respective CEAPAD member countries and their institutions (i.e. Agency, Private Sector or civil society) by TMO in the specified project proposal format (Annex 1).
2. In the process of appraisal, TMO may consult with JICA HQ and JICA Country Offices with respect to the content of the proposals.

## **5. Appraisal**

1. TMO, in consultation with JICA offices in the CEAPAD countries and the JICA Headquarters, appraise the proposals, using the project appraisal format and criteria (Annex 2) and submit their recommendations to the EC.
2. TMO submits its recommendations to EC.

## **6. Project approval**

1. The EC reviews recommendations from TMO and decides whether its recommendation for each project proposal received.
2. When the EC's recommendation is positive, decisions for cost-sharing for implementation of the project/program are made among the BOT members.
3. Once the cost-sharing scheme has been determined, EC submits its recommendation to BOT for its approval (Annex 3).
4. Once BOT approves the project, EC<sup>2</sup> and the proposing body shall enter into an Engagement Agreement.

## **7. Recruitment/appointment of Implementers Entities (IE)**

1. Based on the procurement policies and guidelines (based on IDB rules and procedures), TMO recruits or appoints the Implementer Entities (IE) for each approved project/program (Annex 4).

---

<sup>2</sup> The signing entity should be determined.

## **8. Fund disbursement**

1. IE, with the supervision of TMO, finalizes the project document, including the monitoring tools (Annex 5). Once the project document has been finalized, IE is ready to submit the disbursement request to TMO to commence the project activities.
2. TMO receives, reviews and processes the disbursement requests from IE, in accordance with the disbursement procedures (Annex 6).

## **9. Project Implementation, Reporting, Monitoring and Evaluation<sup>3</sup>**

1. Once the funds have been received from TMO, IE starts implementation of the project activities.
2. IE submits monitoring reports in accordance with the M&E policies of CEAFAM (Annex 7, 8).
3. Based on the monitoring reports received from IE and other monitoring activities, TMO submits periodical reports to EC.
4. TMO prepares and submits the audited financial statements to EC.
5. Upon completion of the project activities, IE submits the project completion report (Annex 9).
6. TMO conducts evaluation of the projects at request of EC.

---

<sup>3</sup> See Annexes 6-7 for IDB formats related to this section.

Annexes

- Annex 1. Project proposal format (IDB-TF): Already available with TMO
- Annex 2. Project appraisal document format (JICA)
- Annex 3. Project approval document (to be developed and issued by BOT)
- Annex 4. Procurement procedures and guidelines (IDB)
- Annex 5. Project framework-M&E tool (Project Design Matrix-JICA)
- Annex 6. Fund disbursement procedures and formats (IDB-TF)
- Annex 7. M&E criteria & policies (OECD-DAC/JICA/IDB)
- Annex 8. Monitoring report format (JICA)
- Annex 9. Evaluation report format (JICA)

DRAFT

## Annex 2. Project appraisal format (JICA)

### Technical Cooperation

### Ex-Ante Evaluation

#### 1. Name of the Project (Country)

Country:

Project:

#### 2. Background and Necessity of the Project

- (1) Current State and Issues of the ○○ Sector in (国名)
- (2) Development Policies for the ○○ Sector in (国名) and the Position of the Project in the Policies
- (3) Japan and JICA's Policy and Operations in the ○○ Sector
- (4) Other Donors' Activities

#### 3. Project Description

- (1) Project Objective (including the position of the Project in Cooperation Program)
- (2) Project Site / Target Area
- (3) Beneficiary of the Project (Target group)
- (4) Project Schedule (period of cooperation)
- (5) Estimated Total Cost (Japanese side)
- (6) Partner Country's Implementing organization

(7) Input

- 1) Japanese side
- 2) (国名) side

(8) Environmental and Social Consideration / Poverty Reduction / Social Development

1) Environmental and Social Consideration

- ① Category classification: (A,B,C を記載)
- ② Reason for Categorization
- ③ Environmental Permit
- ④ Anti-Pollution Measures
- ⑤ Natural Environment
- ⑥ Social Environment
- ⑦ Other / Monitoring

2) Promotion of gender and equity, peace building, poverty reduction

3) Other Important Issues

(9) Relevant assistance activities

- 1) Assistance activities by Japan
- 2) Assistance activities by other donors

**4. Project Framework**

(1) Project overview

- 1) Overall goal :
- 2) Project Purpose :



- 3) Outputs and activities
  - 4) Issues to be considered in implementing the project
- (2) Other impacts

#### 5. Important Assumptions and Risk Control

- (1) Preconditions
- (2) Important assumptions to achieve the output
- (3) Important assumptions to achieve the project purpose
- (4) Important assumptions to achieve the overall goal

#### 6. Results of Evaluation

The implementation of this project is judged to be of significance in light of its consistency with the Country (●●)'s development policies, needs and Japanese assistance policy, and that the plan of the project is recognized as appropriate.

#### 7. Lessons Learned from Past Projects

#### 8. Future Evaluation Plan

- (1) Indicators to be Used
  - Same as 4 (1).
- (2) Timing of Next Evaluation
  - Baseline survey: Within six months after the beginning of the project
  - Mid-term review: At the mid-point of project

- Terminal evaluation: During the last six months before the completion of the project
  - **Ex-post evaluation: Three years after the completion of the project**

DRAFT

### Annex 5. Project outline-M&E tool (Project Design Matrix-JICA)

Structure of Logical Framework Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<b>Overall Goal</b> The impact of a project. Higher and longer-term objective to which the Project Purpose will contribute.	Indicators to measure the Overall Goal achievement.	Data sources of the Indicators for the Overall Goal.	<i>Overall Goal to Super Goal</i> External conditions required for sustainability of the project effects. Risks regarding sustainability.
<b>Project Purpose</b> The immediate project objective which is expected to be achieved by the end of the project period. The change in beneficiary behavior, system or institutional performance because of the combined output strategy and key assumptions.	Indicators to measure the accomplishment of the Project Purpose.	Data sources of the Indicators for the Project Purpose.	<i>Project Purpose to Overall Goal</i> External conditions required for achieving the Overall Goal. Risks regarding the Overall Goal level impact.
<b>Outputs</b> The specific project intervention and/or actual deliverables to be realized in order to achieve the Project Purpose.	Indicators to measure the achievement of the Outputs.	Data sources of the Indicators for the Outputs.	<i>Outputs to Project Purpose</i> External conditions required for achieving the Project Purpose. Risks regarding effectiveness.
<b>Activities</b> The main activity clusters that must be undertaken in order to accomplish the Outputs.	<b>Inputs</b> Budget by activity, monetary, physical and human resources required to carry out the Activities.		<i>Activities to Outputs</i> External conditions required for achieving the Outputs. Risks regarding efficiency.
			<b>Preconditions</b> Prerequisites for starting the project and/or implementing the activities. Risks regarding implementation of the activities.

## **Annex 7. M&E Criteria and policies (OECD-DAC/JICA/IDB)**

### M&E Criteria

#### *Relevance*

The extent to which the aid activity is suited to the priorities and policies of the target group, recipient and donor. In evaluating the relevance of a programme or a project, it is useful to consider the following questions:

- To what extent are the objectives of the programme still valid?
- Are the activities and outputs of the programme consistent with the overall goal and the attainment of its objectives?
- Are the activities and outputs of the programme consistent with the intended impacts and effects?

#### *Effectiveness*

A measure of the extent to which an aid activity attains its objectives. In evaluating the effectiveness of a programme or a project, it is useful to consider the following questions:

- To what extent were the objectives achieved / are likely to be achieved?
- What were the major factors influencing the achievement or non-achievement of the objectives?

#### *Efficiency*

Efficiency measures the outputs -- qualitative and quantitative -- in relation to the inputs. It is an economic term which signifies that the aid uses the least costly resources possible in order to achieve the desired results. This generally requires comparing alternative approaches to achieving the same outputs, to see whether the most efficient process has been adopted.

When evaluating the efficiency of a programme or a project, it is useful to consider the following questions:

- Were activities cost-efficient?
- Were objectives achieved on time?
- Was the programme or project implemented in the most efficient way compared to alternatives?

#### *Impact*

The positive and negative changes produced by a development intervention, directly or indirectly, intended or unintended. This involves the main impacts and effects resulting from the activity on the local social, economic, environmental and other development indicators. The examination should be concerned with both intended and unintended results and must also include the positive and negative impact of external factors, such as changes in terms of trade and financial conditions.

When evaluating the impact of a programme or a project, it is useful to consider the following questions:

- What has happened as a result of the programme or project?
- What real difference has the activity made to the beneficiaries?
- How many people have been affected?

#### *Sustainability*

Sustainability is concerned with measuring whether the benefits of an activity are likely to continue after donor funding has been withdrawn. Projects need to be environmentally as well as financially sustainable.

When evaluating the sustainability of a programme or a project, it is useful to consider the following questions:

- To what extent did the benefits of a programme or project continue after donor funding ceased?

- What were the major factors which influenced the achievement or non-achievement of sustainability of the programme or project?

*Sources:*

The *DAC Principles for the Evaluation of Development Assistance*, OECD (1991), *Glossary of Terms Used in Evaluation*, in 'Methods and Procedures in Aid Evaluation', OECD (1986), and the *Glossary of Evaluation and Results Based Management (RBM) Terms*, OECD (2000).

DRAFT