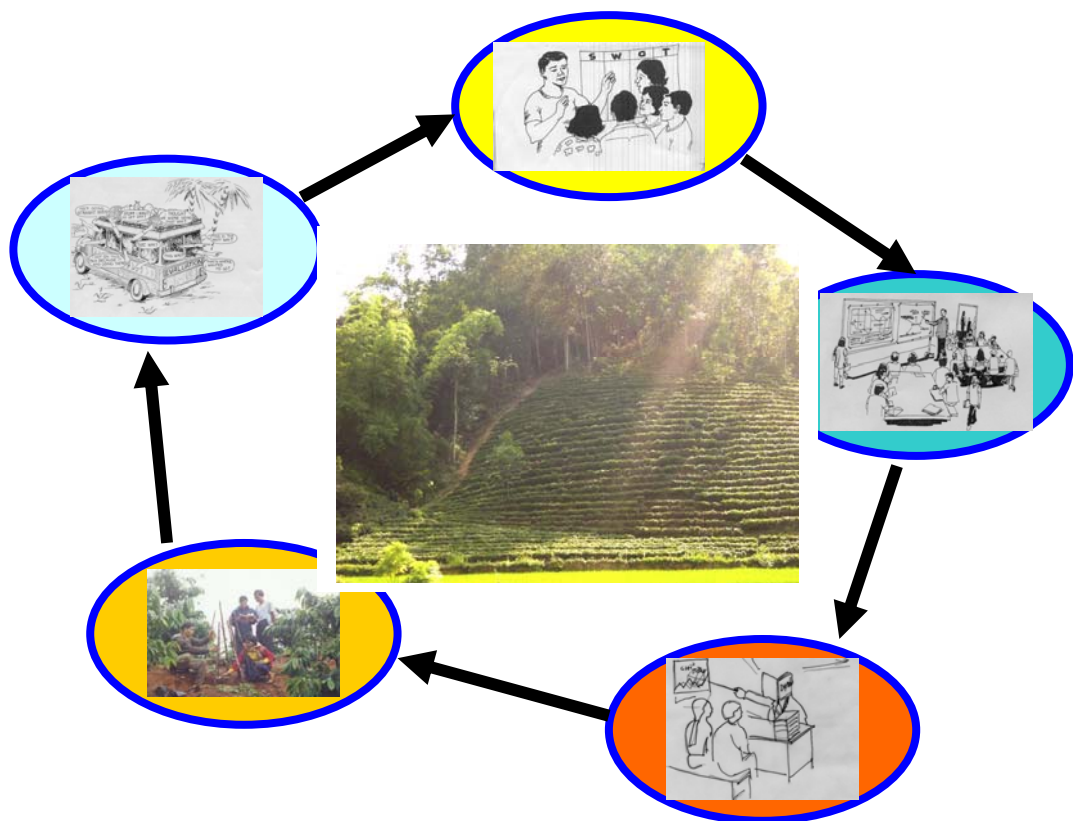


Chương trình hỗ trợ lâm nghiệp xã hội

Bài giảng

QUẢN LÝ DỰ ÁN LÂM NGHIỆP XÃ HỘI



Hà Nội, 2002

Chương trình hỗ trợ lâm nghiệp xã hội

Bài giảng

QUẢN LÝ DỰ ÁN LÂM NGHIỆP XÃ HỘI



Biên tập: Bảo Huy, Hoàng Hữu Cải

Nhóm tác giả:

Hoàng Hữu Cải - Đại Học Nông Lâm Tp. HCM

Bảo Huy - Nguyễn Tấn Vui - Đại Học Tây Nguyên

Nguyễn Viết Tuấn - Đại học Nông Lâm Huế

Lê Sĩ Việt, Hoàng Ngọc Ý - Đại Học Lâm nghiệp

Lê Văn Thắng - Trung tâm khuyến nông khuyến lâm tỉnh Hòa Bình

Đặng Kim Vui, Trần Mạnh Hùng - Đại Học Nông Lâm Thái Nguyên

Ruedi Felber - Cố vấn kỹ thuật của Chương trình hỗ trợ LNXH.

Hà Nội, 2002

Mục lục

Lời nói đầu	iv
Lý do, mục đích và vị trí môn học	vii

Bài 1: Khái niệm và đặc điểm của dự án lâm nghiệp xã hội	1
1. Khái niệm dự án	1
2. Phân loại dự án	2
3. Khái niệm dự án lâm nghiệp xã hội	3
4. Đặc điểm của việc quản lý các dự án lâm nghiệp xã hội	4
5. Chu trình quản lý dự án lâm nghiệp xã hội	6
Bài 2: Thông tin và tiếp cận có sự tham gia trong chu trình dự án lâm nghiệp xã hội	10
1. Các khái niệm về kiến thức, thông tin dữ liệu	11
2. Phân tích nhóm liên quan	16
3. Phân tích sự tham gia trong quản lý dự án lâm nghiệp xã hội	20
4. Phương pháp đánh giá nông thôn có sự tham gia của người dân	23
Bài 3: Lập kế hoạch dự án lâm nghiệp xã hội	28
1. Giới thiệu phương pháp lập kế hoạch dự án định hướng theo mục tiêu	29
2. Giai đoạn phân tích	33
3. Giai đoạn lập kế hoạch dự án	44
4. Phân tích rủi ro của dự án lâm nghiệp xã hội	55
5. Cấu trúc văn bản dự án	57
Bài 4: Thẩm định dự án lâm nghiệp xã hội	59
1. Ý nghĩa và mục đích của việc thẩm định dự án	59
2. Các tiêu chí dùng làm căn cứ thẩm định các dự án lâm nghiệp xã hội	61
3. Phương pháp thẩm định dự án	63
4. Trình tự và thủ tục thẩm định dự án	64
Bài 5: Tổ chức thực thi dự án lâm nghiệp xã hội	66
1. Cơ cấu tổ chức quản lý dự án lâm nghiệp xã hội	67
2. Vai trò của các tổ chức cộng đồng trong quản lý dự án LNXH	68
3. Tổ chức các đơn vị thực thi dự án	69
4. Lập và quản lý việc thực thi kế hoạch hành động	71
5. Quản lý các nguồn lực của dự án LNXH	72

Bài 6: Giám sát và đánh giá dự án LNXH có sự tham gia	75
1. Khái niệm giám sát và đánh giá dự án	76
2. Tiến trình và tổ chức hệ thống giám sát và đánh giá có sự tham gia	78
3. Xác định các tiêu chí và chỉ báo giám sát và đánh giá	81
4. Phương pháp, công cụ giám sát và đánh giá dự án LNXH có sự tham gia	82
Tài liệu tham khảo	85
Khung chương trình tổng quan toàn môn học	87

Lời nói đầu

Tập bài giảng này là một công trình tập thể, kết quả của sự hợp tác của nhiều cán bộ giảng dạy về lâm nghiệp xã hội của 5 trường đại học và một Trung tâm khuyến nông khuyến lâm trong khuôn khổ 'Chương trình hỗ trợ lâm nghiệp xã hội - giai đoạn 2' (Social Forestry Support Program - 2, viết tắt là SFSP-2). Đây là lần đầu tiên một tiến trình phát triển chương trình đào tạo có sự tham gia (PCD) được thực hiện ở Việt Nam với sự hỗ trợ cả về kỹ thuật và kinh phí của SFSP-2.

Xuất phát điểm của tập bài giảng là những kết luận của các đợt đánh giá nhu cầu đào tạo lâm nghiệp xã hội được các đối tác tiến hành tại các địa phương trong địa bàn phục vụ mỗi đối tác. Một trong những kết luận đã được nhất trí, đó là sự cần thiết phải cải tiến **quá trình lập kế hoạch và quản lý các dự án lâm nghiệp xã hội**. Phản ánh từ thực tế cho thấy các kỹ năng lập kế hoạch và quản lý các hoạt động của cán bộ kỹ thuật cấp địa phương (huyện và xã) thường rất yếu, và phương thức lập kế hoạch đôi khi không theo sát với nhu cầu và điều kiện cụ thể ở từng địa phương. Trong khi đó các cộng đồng nông thôn ở vùng sâu vùng xa, đối tượng của các dự án lâm nghiệp xã hội lại chưa thực sự được tham gia trong lập kế hoạch phát triển chính thôn, xã của họ. Với nhận thức này những người tham gia biên soạn tập bài giảng này tin rằng cách tiếp cận lập kế hoạch và quản lý dự án có sự tham gia cần phải đáp ứng nhu cầu của cả hai phía: cán bộ quản lý ở các cơ quan cấp lập kế hoạch cũng như cán bộ hiện trường và các cộng đồng địa phương. Cán bộ quản lý ở các cơ quan lập kế hoạch cần hỗ trợ để cho cấp dưới của mình và các cộng đồng địa phương tự phân tích một cách sâu sắc các khó khăn trở ngại và đề xuất các giải pháp để quản lý tài nguyên, thay vì tin rằng chỉ có họ là có đủ hiểu biết để tự mình vạch ra các kế hoạch và chỉ tiêu cho cấp dưới thực hiện. Ngược lại, cán bộ hiện trường cần được trang bị những năng lực mới để thúc đẩy quá trình lập kế hoạch của các cộng đồng và thay mặt họ đưa ra các dự án khả thi và có sức thuyết phục cho các nhà lập định chính sách. Rõ ràng, cách làm mới mẻ này đòi hỏi nhiều nỗ lực của hệ thống đào tạo. Chúng tôi tin rằng chính sự thiếu hiểu biết về một cơ chế lập kế hoạch phù hợp đã dẫn đến những khó khăn trong việc thúc đẩy các cộng đồng địa phương phát huy nội lực của họ để nâng cao đời sống đồng thời với việc xây dựng một hệ thống quản lý tài nguyên, đặc biệt là tài nguyên rừng. Các dự án lâm nghiệp xã hội chỉ thực sự bền vững khi những người bị ảnh hưởng bởi dự án nhìn nhận rằng dự án thực sự phản ánh và đáp ứng các vấn đề và mối quan tâm của họ. Chính vì thế mục đích chủ đạo của môn học này là nhằm trang bị cho sinh viên một cách tiếp cận được gọi là lập kế hoạch dự án có sự tham gia (Participatory project planning, PPP.). Với cách tiếp cận đó, tập bài giảng là này trình bày một số phương pháp có thể vận dụng một cách linh hoạt để xây dựng và quản lý các dự án lâm nghiệp xã hội có sự tham gia ở cấp độ địa phương.

Thực tế cho thấy rằng các năng lực chủ yếu cần được cung cấp cho cán bộ quản lý dự án lâm nghiệp xã hội tương lai không phải chỉ đơn thuần là 'kỹ năng

quản lý' hay 'kỹ năng lập kế hoạch' theo cách hiểu thường được nhấn mạnh trong các giáo trình quản trị kinh doanh, mà điều quan trọng là kỹ năng xúc tác hay thúc đẩy quá trình đối thoại và thương thảo giữa các bên liên quan để có thể đạt được sự nhất trí chung, một tầm nhìn chung và một sự cam kết trong việc cùng nhau tích cực phấn đấu để thực hiện các mục tiêu đã được nhất trí. Lâm nghiệp xã hội là một chiến lược nhắm đến sự phát triển bền vững của các cộng đồng nông thôn phụ thuộc vào tài nguyên rừng. Đó là một chiến lược gắn kết phát triển kinh tế với phát triển xã hội và phát triển sinh thái. Việc duy trì sự cân bằng giữa ba quá trình phát triển này là một sự cần thiết hiển nhiên, có một tầm quan trọng đặc biệt đối với các cộng đồng phụ thuộc vào tài nguyên rừng. Đó là điều cơ bản để xác định các mục tiêu đào tạo cụ thể trong từng bài học.

Trong tập bài giảng này, tính chất 'chu trình' của dự án được nhấn mạnh và được sử dụng để phát triển các phần và bài học. Khối lượng nội dung của các bài vì thế được thể hiện không đồng nhất trong thực tế giảng dạy. Một phần quan trọng của chương trình đào tạo được bổ sung bằng việc đào tạo thực hành trên hiện trường. Đồng thời việc xem xét để áp dụng phương pháp giảng dạy lấy học viên làm trung tâm, các kỹ năng thúc đẩy, phương pháp nâng cao học tập từ thực tiễn đóng vai trò quan trọng quá trình phát triển chương trình.

Chúng tôi xin cảm ơn ngài Pierre-Yves Suter, cố vấn trưởng SFSP-2 đã tạo điều kiện thuận tiện cho hoạt động chung này; TS. Peter Taylor, cố vấn giáo dục và đào tạo đã cung cấp và hỗ trợ kỹ thuật trong quá trình áp dụng PCD; Ông Ruedi Felber, cố vấn về quản lý tài nguyên đã hỗ trợ xây dựng khung chương trình và cung cấp nhiều thông tin; TS. Rudolf Batliner, đã tư vấn về đào tạo đã hỗ trợ cho việc phát triển các phương pháp giảng dạy lấy học viên làm trung tâm, nghiên cứu tình huống; TS. Marlene Buchy trong việc cho các ý kiến phản hồi về cách tiếp cận có sự tham gia. Dĩ nhiên, chúng tôi không quên cảm ơn đơn vị hỗ trợ, đặc biệt là các trợ lý kỹ thuật của SFSP-2, các cơ quan và cá nhân đã cung cấp thông tin và tham gia các cuộc phỏng vấn và hội thảo trong quá trình xây dựng chương trình môn học này, cũng như ý kiến góp ý phản hồi cho bản thảo đầu tiên

Hà nội, tháng 8 năm 2002

Nhóm biên tập bài giảng.

Lý do phát triển môn học Quản lý dự án LNXH

Tiến trình đánh giá nhu cầu đào tạo (TNA), đã phát hiện như sau:

- Có sự thay đổi trong công việc được giao của các các bộ kỹ thuật hiện trường: Từ việc giải quyết các vấn đề kỹ thuật trong lâm nghiệp chuyển sang thực hiện dự án có sự tham gia của người dân. Các đơn vị lâm nghiệp, khuyến nông lâm phải làm việc trong môi trường lâm nghiệp với các khía cạnh khác nhau và tôn trọng phong tục tập quán, thể chế của các vùng khác nhau.
- Có một sự thay đổi từ các dự án theo cách tiếp cận từ trên xuống sang dự án dựa vào cộng đồng.
- Việc xây dựng và quản lý dự án LNXH hiện tại cần được cải tiến để đáp ứng nhu cầu thực sự của cộng đồng, để làm được điều đó thì những người lập dự án cần được trang bị các năng lực mới trong quản lý dự án.
- Cần thiết rèn luyện cho sinh viên thái độ phù hợp để có thể làm việc có hiệu quả với cộng đồng và các bên có liên quan trong quản lý dự án LNXH.
- Chương trình đào tạo cán bộ kỹ thuật lâm nghiệp hiện hành thiếu các nội dung về thực hiện, giám sát và đánh giá dự án trong đó có tính đến các yếu tố quan trọng như môi trường, kinh tế xã hội
- Sự tham gia của nông dân và các cộng đồng địa phương trong quản lý dự án LNXH là điều kiện thiết yếu để thực hiện việc quản lý tài nguyên thiên nhiên dựa vào cộng đồng; điều này cũng đòi hỏi phải nâng cao năng lực quản lý của họ.

Mục đích của môn học

Cung cấp cho sinh viên kiến thức, kỹ năng và thái độ để họ có khả năng đóng góp vào quản lý nguồn tài nguyên thiên nhiên bền vững thông qua việc thực hiện các dự án lâm nghiệp xã hội với những đặc điểm sau:

- Đáp ứng nhu cầu thực sự của cộng đồng.
- Tôn trọng các qui định, luật lệ lâm nghiệp.
- Thu hút tích cực các bên liên quan vào tất cả các bước trong chu trình dự án.
- Các dự án được lập kế hoạch một cách thực tế.
- Được giám sát và đánh giá thường xuyên.

Vị trí môn học Quản lý dự án LNXH trong chương trình đào tạo kỹ sư lâm nghiệp

- Môn học này liên quan đến các môn học khác trong chương trình đào tạo kỹ sư lâm nghiệp, đặc biệt là các môn Lâm nghiệp xã hội đại cương, Khuyến

nông khuyến lâm, Nông lâm kết hợp. Môn học này cụ thể hóa các khái niệm và cách tiếp cận LNXH, chú trọng đến các năng lực thúc đẩy và lập kế hoạch có sự tham gia trong nhiều hoạt động như lập kế hoạch cho khuyến nông lâm, quản lý rừng bền vững và phát triển nông lâm kết hợp.

- Môn Quản lý dự án LNXH được dạy vào năm thứ 4 trong chương trình đào tạo kỹ sư lâm nghiệp.
- Tổng cộng có 45 tiết học (chưa bao gồm thời gian thực hành ở hiện trường). Phần thực hành trên hiện trường với cộng đồng được tiến hành chung của 04 môn học: LNXH đại cương, khuyến nông lâm, nông lâm kết hợp và quản lý dự án LNXH với thời gian 02 tuần.



*Hội thảo phát triển chương trình
đào tạo lâm nghiệp có sự tham gia*

Bài 1: Khái niệm và đặc điểm của dự án lâm nghiệp xã hội

Mục tiêu

Đến cuối bài học sinh viên có khả năng:

- Giải thích khái niệm của dự án nói chung và dự án LNXH nói riêng.
- Trình bày các đặc điểm của một dự án LNXH
- Phân tích các giai đoạn chính trong chu trình của một dự án LNXH

Kế hoạch bài 1

Mục tiêu	Nội dung	Phương pháp	Vật liệu	Thời gian
<ul style="list-style-type: none">- Giải thích khái niệm của dự án nói chung và dự án LNXH nói riêng.- Trình bày các đặc điểm của một dự án LNXH- Phân tích các giai đoạn chính trong chu trình dự án LNXH	<ul style="list-style-type: none">- Khái niệm dự án.- Phân loại dự án- Khái niệm dự án LNXH- Các đặc điểm của dự án LNXH- Chu trình quản lý dự án LNXH.	<p>Trình bày</p> <p>Động não</p>	<p>Tài liệu phát tay.</p> <p>OHP</p>	3 tiết

1 Khái niệm dự án

Hiện nay trong lý thuyết cũng như thực tiễn quản lý nói chung và quản lý tài nguyên thiên nhiên nói riêng đang còn tồn tại nhiều quan điểm khác nhau đối với khái niệm “dự án”. Sự khác biệt này xuất phát từ việc xem xét các mục đích khác nhau, từ các cách tiếp cận khác nhau, từ các đối tượng và bối cảnh hoạt động khác nhau của các dự án. Mặc dù khái niệm về dự án đã và đang được thường xuyên bổ sung, hoàn thiện, chúng ta vẫn có thể thống nhất về một số đặc điểm chính giúp phân biệt một dự án với một hoạt động có tính chất thường xuyên của một cơ quan hay tổ chức. Dự án nói chung có các đặc điểm:

- *Điểm xuất phát:* Các dự án xuất phát từ nhu cầu giải quyết các vấn đề cụ thể mà không thể giải quyết bằng các hoạt động thường xuyên. Lý do là việc giải quyết các vấn đề này đòi hỏi một sự phối hợp hoạt động để làm thay đổi một tình trạng, và việc thực hiện chúng này thường vượt qua khả năng của các hoạt động thường xuyên của một cơ quan. Các điểm xuất phát này được phản ảnh

qua các mục đích và mục tiêu được các bên tham gia thống nhất.

- *Tạo ra một sự thay đổi:* Thực thi kế hoạch của dự án là nhằm tạo ra một sự thay đổi theo những mục đích và mục tiêu đã vạch ra. Vì thế, việc quản lý các dự án cũng có các tính chất riêng khác với các hoạt động thường xuyên.



Hình 1.1: Thảo luận với các bên liên quan về dự án giao rừng cho cộng đồng ở Tây Nguyên

- *Kế hoạch:* Mỗi dự án có một kế hoạch riêng. Kế hoạch này bao gồm một khung thời gian với thời điểm bắt đầu và kết thúc nhất định. Điều này giúp phân biệt rõ ràng với các hoạt động có tính chất thường xuyên.
- *Quản lý:* Bộ máy quản lý chỉ tồn tại trong thời gian của dự án và tập trung cho việc thực thi dự án.
- *Nguồn lực:* Để đáp ứng các mục tiêu đã đề ra, các dự án dựa vào các nguồn lực có thể được huy động từ nhiều nguồn khác nhau. Vì vậy, một trong những nhiệm vụ của quản lý dự án là đảm bảo rằng các nguồn lực của nó được sử dụng một cách có hiệu quả để mang lại những kết quả và tác động mong đợi.

Tất cả những điều này cho thấy có thể định nghĩa dự án là một tổng thể các hoạt động dự kiến với các nguồn lực và chi phí cần thiết, được bố trí theo một kế hoạch chặt chẽ với lịch thời gian và địa điểm xác định nhằm tạo ra những kết quả cụ thể nhắm đến việc thực hiện những mục tiêu nhất định.

2 Phân loại dự án

Với khái niệm trên đây, việc phân loại dự án trở thành một công việc phức tạp. Mỗi dự án có những đặc điểm, tính chất, yêu cầu riêng, và công tác quản lý cho từng dự án cụ thể cũng có những yêu cầu và thể thức riêng.

Tuy nhiên, chúng ta có thể xem xét một số tiêu chí phân loại dự án để có thể hình dung vị trí của các dự án lâm nghiệp xã hội, ví dụ tùy theo tầm mức của vấn đề mà các dự án có thể khác nhau trong phạm vi hoạt động, theo mục đích và theo quy mô.

2.1 Phân loại dự án theo phạm vi mục đích

Tiêu chí đầu tiên cần lưu ý là mục đích. Các dự án có thể được phân chia làm thành nhóm lớn theo các mục đích chủ yếu của chúng:

- *Dự án phát triển:* Phát triển là làm biến đổi một tình hình theo hướng tích cực. Các dự án phát triển nhắm đến những mục đích đa dạng như làm thay đổi các

điều kiện kinh tế, xã hội của một địa phương, cải tổ một hệ thống quản lý tài nguyên và môi trường, phát triển nguồn nhân lực, triển khai một công nghệ mới v.v. Đó là một nhóm các dự án đa dạng, sử dụng ngân sách công cho các mục tiêu phát triển.

- *Dự án sản xuất kinh doanh*: Các dự án sản xuất kinh doanh nhắm vào việc tạo ra sản phẩm, nâng cao năng lực sản xuất và tính cạnh tranh của một doanh nghiệp. Đó là các dự án sử dụng nguồn lực của các doanh nghiệp hay các đơn vị sản xuất kinh doanh. Mục tiêu chính của chúng là hiệu quả kinh tế và lợi nhuận.

Trong phạm vi môn học này, chúng ta không đi sâu vào các dự án sản xuất kinh doanh mà sẽ tập trung vào việc thảo luận các dự án phát triển. Các dự án này nhắm đến việc tạo ra một sự biến đổi trong tình hình của một địa phương hay một ngành; chúng liên quan đến trực tiếp đến nhiều khía cạnh: con người, tài nguyên, môi trường, công nghệ, thể chế v.v. Chính vì thế, việc đánh giá các dự án phát triển thường không đặt trọng tâm vào các tiêu chí thuần túy kinh tế như các dự án sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp.

2.2 Phân loại dự án theo quy mô và phạm vi hoạt động

Nhiều nhà nghiên cứu về quản lý dự án thường nhấn mạnh các tiêu chí về quy mô và phạm vi hoạt động. Lý do là hiện nay đang tồn tại một xu hướng phân cấp quản lý các dự án theo các tiêu chí này. Quy mô của một dự án có liên quan đến khối lượng công việc và nguồn lực được sử dụng và thường được đánh giá thông qua tổng mức đầu tư (ví dụ, dự án thuộc nhóm A, B, C). Tuy nhiên, tổng mức này có thể thay đổi theo ngành kinh tế. Một mặt khác, quy mô của dự án lại liên quan đến phạm vi hoạt động và phạm vi này lại liên quan đến sự phân cấp quản lý lãnh thổ (quốc gia, vùng, tỉnh/huyện và cộng đồng thôn xã).

3 Khái niệm dự án lâm nghiệp xã hội

Những điều xem xét trên đây có thể giúp làm sáng tỏ khái niệm dự án trong lâm nghiệp xã hội. Trước hết, các dự án lâm nghiệp xã hội là các dự án phát triển mà không phải là dự án sản xuất kinh doanh. Hơn thế nữa, chúng xuất phát từ những vấn đề nảy sinh trong thực tiễn quản lý rừng và việc điều hòa các mối quan hệ giữa các cộng đồng địa phương với tài nguyên rừng. Thứ hai, tính đa dạng của các vấn đề và các mối quan hệ này làm cho phạm vi hoạt động của các dự án thường liên quan đến các cộng đồng cụ thể, mặc dù các dự án ở cấp độ này có thể được liên kết theo một cấp độ cao hơn. Thứ ba, nguồn lực cần thiết để thực hiện các dự án này là từ các khoản kinh phí của nhà nước và các tổ chức xã hội và từ sự đóng góp của các cộng đồng. Thứ tư, các dự án này phản ánh những định hướng của Nhà nước trong việc thừa nhận các hoạt động lâm nghiệp của người dân trong các cộng đồng, đặc biệt là việc khuyến khích người dân ở các cộng đồng sống trong và gần rừng tham gia trực tiếp vào các hoạt động quản lý, bảo vệ, xây dựng và phát triển rừng nhằm đạt được mục đích phát triển bền vững kinh tế xã hội, và môi trường.

Các định hướng này được phản ánh trong các kế hoạch và chương trình quốc gia như:

- Chương trình khuyến nông khuyến lâm.
- Chương trình trồng mới 5 triệu ha rừng.
- Chương trình phát triển nông thôn miền núi.
- Chương trình xóa đói giảm nghèo.
- Quy hoạch sử dụng đất và giao đất giao rừng lâu dài cho hộ gia đình, cá nhân sử dụng vào mục đích lâm nghiệp v.v.

Trong thực tế, các chương trình nêu trên thường được thực hiện thông qua nhiều dự án khác nhau, được tiến hành ở nhiều địa phương trong cả nước.

Ngoài các dự án thuộc ngân sách nhà nước, một số dự án được sự tài trợ từ các tổ chức quốc tế. Tuy được thực hiện trong từng địa bàn tương đối hẹp, chúng đã có tác dụng quan trọng trong việc cung cấp các bài học thực tế, bổ sung cho việc hoàn thiện cách tiếp cận “quản lý dự án” trong lâm nghiệp xã hội.

Quá trình thực hiện các dự án lâm nghiệp xã hội cho thấy có một số đặc điểm giúp phân biệt chúng với các dự án phát triển khác:

- *Xuất phát từ nhu cầu của cộng đồng:* Mục đích chung và các mục tiêu cụ thể của dự án LNXH được hình thành trên cơ sở phân tích các vấn đề của cộng đồng có liên quan đến quản lý tài nguyên rừng. Các dự án lâm nghiệp xã hội được hình thành để đáp ứng những nhu cầu đa dạng của các cộng đồng.
- *Tạo ra một sự thay đổi trong hệ thống quản lý tài nguyên thiên nhiên và cải thiện đời sống của người dân:* Các mục tiêu của dự án thường nhắm đến việc nâng cao năng lực quản lý tài nguyên rừng và cải thiện sinh kế cho người dân sống trong và gần rừng.
- *Cộng đồng địa phương đóng vai trò trung tâm trong quản lý dự án:* Cộng đồng, người dân trong vùng có rừng đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng và quản lý dự án. Mục đích chung của chúng là phát huy sự tham gia của các cộng đồng địa phương trong việc quản lý tài nguyên rừng vì lợi ích của chính họ.
- *Dựa vào nguồn lực sẵn có ở địa phương:* Các dự án LNXH dựa phần lớn vào kiến thức bản địa, nguồn nhân lực, tài nguyên thiên nhiên, khả năng đầu tư và sự đóng góp của người dân địa phương và sự hỗ trợ của Nhà nước.

Tóm lại, có thể định nghĩa các dự án lâm nghiệp xã hội là những dự án phát triển địa phương, được xây dựng dựa trên việc phân tích các vấn đề về quản lý tài nguyên rừng ở từng địa phương cụ thể, nhằm mục đích phát huy sự tham gia của các cộng đồng đang phụ thuộc vào tài nguyên rừng trong việc quản lý tài nguyên rừng vì lợi ích của chính họ.

4 Đặc điểm của việc quản lý các dự án lâm nghiệp xã hội

Những điều thảo luận trên đây cũng cho thấy công tác quản lý các dự án LNXH có những đặc điểm khác biệt so với các dự án phát triển khác.

- Các đặc điểm về cách tiếp cận trong quản lý dự án LNXH:

Các dự án lâm nghiệp xã hội nhấn mạnh đến sự tham gia và vai trò ra quyết định của người dân và của các bên liên quan khác, sự phối hợp mang tính đa ngành và liên ngành. Trong cách tiếp cận này, sự tham gia vừa là phương tiện vì nó sử dụng kinh nghiệm, tri thức bản địa và nguồn lực của chính các cộng đồng trong khi xây dựng và triển khai các hoạt động. Đồng thời,



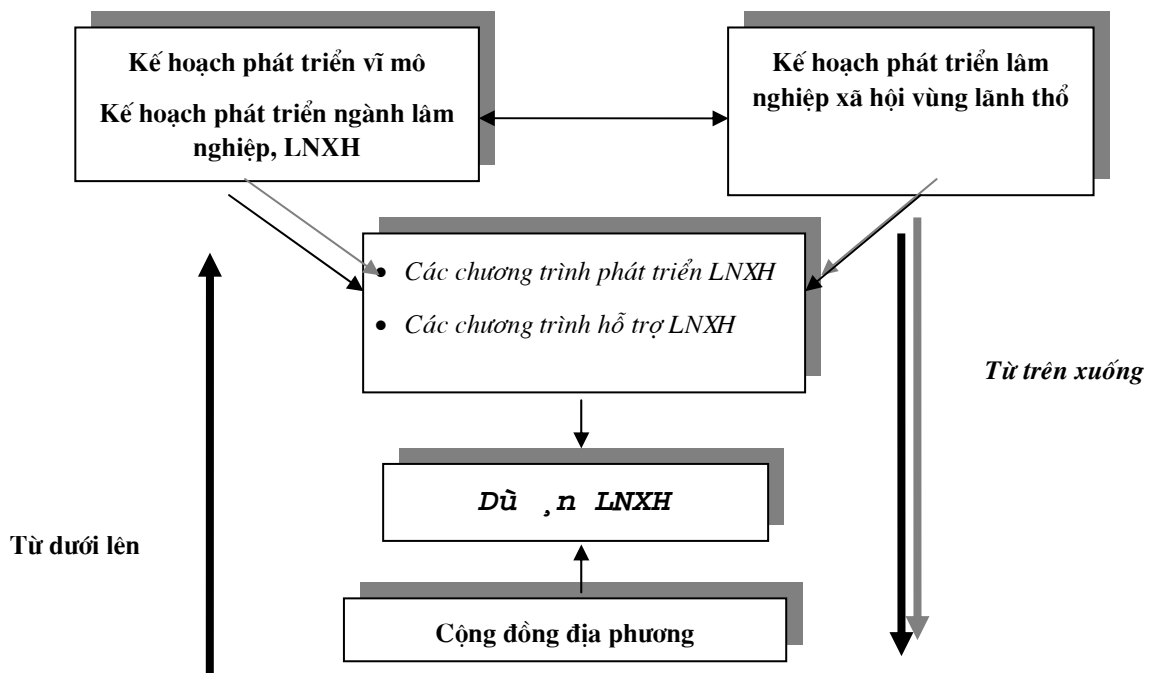
Hình 1.2: Lập kế hoạch quản lý rừng có sự tham gia của người dân

sự tham gia cũng là mục đích, vì nó phát huy nội lực của các cộng đồng, nhân tố quyết định khả năng quản lý bền vững tài nguyên rừng và nâng cao đời sống của họ.

- Các đặc điểm về bối cảnh thực hiện dự án LNXH:
 - Các dự án lâm nghiệp xã hội thường được thực thi trong các cộng đồng sống trong hay gần rừng, các cộng đồng dân tộc thiểu số hoặc nhập cư có đời sống phụ thuộc vào tài nguyên rừng. Các cộng đồng này có các đặc điểm văn hóa, xã hội đa dạng và đặc thù. Điều này làm cho tiến trình xây dựng và quản lý dự án phải dựa vào điều kiện sinh thái nhân văn, tài nguyên thiên nhiên cụ thể.
 - Một mặt khác, các dự án này được thực thi trong điều kiện chính sách có nhiều thay đổi. Các điều kiện văn hóa, kinh tế, xã hội của các cộng đồng cũng đang có sự thay đổi nhanh chóng dưới các áp lực bởi gia tăng dân số, tình trạng nhập cư và các áp lực mới hình thành trong giai đoạn các cộng đồng hội nhập vào nền kinh tế thị trường.
- Các dự án LNXH phải đối mặt với nhiều thử thách, đặc biệt là:
 - Các mâu thuẫn về quyền sở hữu và sử dụng đất đai, mâu thuẫn giữa yêu cầu quản lý bảo tồn tài nguyên, với việc tiếp cận và sử dụng tài nguyên cho mục đích phát triển kinh tế xã hội. Sự tồn tại của các cơ quan vừa làm nhiệm vụ quản lý tài nguyên, vừa hoạt động sản xuất kinh doanh lâm nghiệp và các cộng đồng địa phương cũng tạo ra các khó khăn trong phân chia lợi ích từ hoạt động lâm nghiệp và trong việc tạo ra những cơ chế khuyến khích sự tham gia tích cực và có hiệu quả.
 - Sau cùng, các dự án này được thực hiện ở các vùng rừng núi, nông thôn, những nơi mà cơ sở hạ tầng rất yếu kém, trình độ học vấn của người dân còn thấp, và điều kiện kinh tế còn nghèo, khả năng đầu tư của người dân cho sản xuất hạn chế. Trong khi đó nguồn lực dành cho các hoạt động vẫn còn giới hạn.

Tất cả những điều phân tích trên cho thấy các dự án LNXH đều liên quan đến kế

hoạch vĩ mô, kế hoạch ngành lâm nghiệp trong định hướng phát triển LNXH, nhằm khâu nối vào trong các hoạt động của dự án các mục tiêu và ưu tiên quốc gia, của ngành, của vùng. Nhưng một mặt khác các dự án LNXH phải tạo điều kiện để đạt được sự tham gia tích cực và chủ động của người dân trong các cộng đồng địa phương. Điều này cũng đòi hỏi sự chú ý tới nhu cầu, năng lực, truyền thống, tập quán của người dân và quá trình đối thoại, cung cấp những thông tin cần thiết để cộng đồng tham gia tích cực vào các hoạt động của dự án.



Sơ đồ 1.1: Mối hệ trong tiếp cận chương trình và dự án LNXH

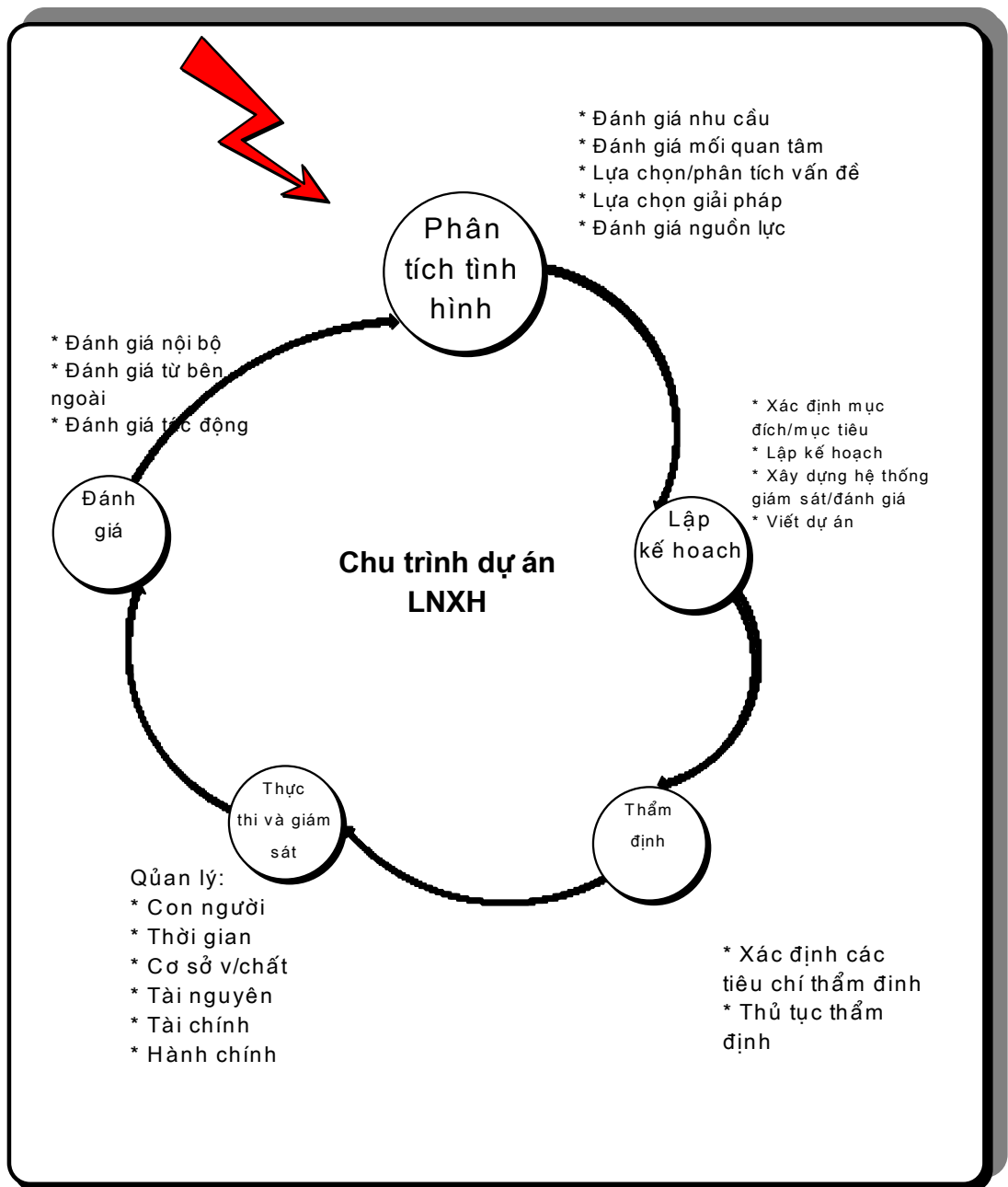
5 Chu trình quản lý dự án lâm nghiệp xã hội

Chu trình dự án là một khái niệm phản ánh các giai đoạn chính cần phải tiến hành trong công tác quản lý dự án từ lúc hình thành ý tưởng cho đến khi dự án kết thúc và các mối liên hệ giữa chúng. Các bước của chu trình dự án LNXH không khác với một chu trình dự án nói chung, nhưng về bản chất các hoạt động, quản lý trong từng bước là khác nhau. Do đó cần phân tích các giai đoạn khác nhau của một dự án LNXH từ khi bắt đầu cho đến khi kết thúc để làm rõ các hoạt động có liên quan và nhất là chỉ rõ mối quan hệ giữa bộ phận lập dự án với cộng đồng địa phương.

Thuật ngữ “chu trình” được sử dụng để nhấn mạnh rằng việc kết thúc một dự án chỉ là kết thúc một chu trình để bắt đầu một chu trình mới. Một mặt khác, nó cũng nói lên các mối quan hệ qua lại giữa các giai đoạn. Như đã trình bày trong mục trước, các dự án LNXH phải xuất phát từ sự phân tích các vấn đề và nhu cầu cộng đồng. Chúng là cơ sở để xác định các mục đích và mục tiêu của dự án. Các vấn đề và nhu cầu nói ở đây là vấn đề và nhu cầu có liên quan đến quản lý tài nguyên rừng. Các dự án này sẽ kết thúc bằng việc đánh giá để xem xét chúng đáp ứng như thế nào đối với các mục tiêu đã đề ra. Trong chu trình này có thể phân tích một số giai đoạn chủ yếu có tính độc lập tương đối và có thể nhận biết dựa vào các kết quả chính của chúng. Mặc dù vẫn còn các

ý kiến khác nhau trong cách phân chia các giai đoạn, có thể nhận định rằng các giai đoạn này tuân theo một trình tự xác định, trong đó kết quả của giai đoạn trước là tiền đề cho các hoạt động của giai đoạn sau. Tuy nhiên trình tự của các giai đoạn không phải là một đường thẳng, mà thường có các dòng thông tin phản hồi giữa chúng, làm thành các vòng lặp.

- *Phân tích tình hình* là giai đoạn đầu tiên để xây dựng một dự án. Những người làm công tác xây dựng dự án cần biết rõ tình hình, vấn đề, nhu cầu và nguồn lực v.v. Đây là một quá trình thu thập và phân tích thông tin để có thể mô tả tình trạng ban đầu hay điểm xuất phát của dự án. Phương pháp PRA được sử dụng, bao gồm việc tổ chức một nhóm công tác chuẩn bị dự án để làm việc với cộng đồng địa phương nhằm thu thập và phân tích các thông tin ban đầu, bao gồm các hoạt động khảo sát, đánh giá tình hình, phát hiện các vấn đề chính liên quan đến việc quản lý tài nguyên rừng để xác định các phương thức cải tiến.
- *Xác định mục đích, mục tiêu và lập kế hoạch dự án* là một giai đoạn quan trọng của tiến trình quản lý dự án. Trong giai đoạn này, các bên liên quan nhất trí về một tình hình tương lai mà dự án muốn đạt được và cách thức có thể đạt được chúng. Trong giai đoạn này, các bên liên quan sẽ tham gia vào việc xây dựng một chiến lược dự án có tính khả thi, đáp ứng được mối quan tâm chung. Kết thúc giai đoạn này là một văn kiện dự án với các luận cứ vững chắc để có thể đưa ra thẩm định và đề nghị sự hỗ trợ.
- *Thẩm định dự án* là một giai đoạn có tính chất thủ tục trong chu trình, mặc dù các thủ tục này là cần thiết và bắt buộc. Đây là giai đoạn mà các nhà quản lý cấp trên xem xét để đảm bảo rằng các đề xuất được đưa ra là hợp lý và khả thi. Mặc dù có nhiều thủ tục quan trọng, nếu người xây dựng dự án đã có sự phân tích tình hình xác đáng và đã lập kế hoạch một cách thận trọng trong các giai đoạn trước thì giai đoạn này không phải là mối bận tâm lớn. Điều quan trọng là người xây dựng dự án phải biết rõ các tiêu chí thẩm định để có thể chuẩn bị tốt văn kiện dự án, tạo cho chúng một sức thuyết phục cao.
- *Thực thi dự án* là giai đoạn quan trọng nhất vì nó liên quan đến việc sử dụng các nguồn lực, triển khai các hoạt động và giám sát tiến trình để có thể thực hiện các mục tiêu và kế hoạch đề ra một cách tốt nhất. Dự án LNXH được thực thi bởi cộng đồng và được sự hỗ trợ giám sát của các bên liên quan, phương pháp giám sát có sự tham gia được áp dụng trong dự án LNXH
- *Đánh giá dự án* là giai đoạn cuối cùng được thực hiện để kết thúc dự án (và bắt đầu một chu trình mới), dự án LNXH sẽ thực hiện việc đánh giá có sự tham gia của người bên trong và ngoài cộng đồng.



Sơ đồ 1.2: Chu trình dự án LNXH

Bản chất cốt yếu của các dự án LNXH là sự tham gia của các bên liên quan, đặc biệt là sự tham gia của các cộng đồng. Điều này cho thấy quản lý dự án LNXH thực chất là một quá trình thúc đẩy, xúc tác sự tham gia này trong tất cả các hoạt động từ khi đánh giá tình hình, lập kế hoạch, tổ chức thực thi, theo dõi giám sát cho đến khi đánh giá và kết thúc. Trong ý nghĩa đó, nhà quản lý dự án không phải làm thay hay làm cho cộng đồng mà cùng xây dựng và thực hiện dự án với cộng đồng. Đây là sự thay đổi rất căn bản trong tư tưởng và cách tiếp cận quản lý dự án.

Bảng 1.1: Đặc điểm của các giai đoạn trong chu trình dự án LNXH

Giai đoạn của chu trình	Mục tiêu cần đạt được	Các hoạt động chính
Phân tích tình hình	<ul style="list-style-type: none"> + Mô tả tình hình của địa phương + Xác định các vấn đề và các giải pháp chủ yếu 	<ul style="list-style-type: none"> + Đánh giá vấn đề, nhu cầu và các mối quan tâm + Lựa chọn vấn đề cần giải quyết trong khuôn khổ dự án + Đề xuất giải pháp + Đánh giá nguồn lực
Lập kế hoạch	<p>Có một văn kiện dự án trong đó:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Thuyết minh được sự cần thiết của dự án + Kế hoạch chiến lược dự án và mô tả được các hoạt động và phân tích tính khả thi của chúng. 	<ul style="list-style-type: none"> + Xác định mục đích, mục tiêu + Lập kế hoạch + Xây dựng hệ thống giám sát/đánh giá + Viết văn kiện dự án
Thẩm định dự án	Văn kiện dự án được các cấp thẩm quyền phê duyệt	<ul style="list-style-type: none"> + Xác định các tiêu chí thẩm định + Thực hiện các thủ tục cần thiết cho việc thẩm định
Thực thi và giám sát	<ul style="list-style-type: none"> + Thực hiện được các kế hoạch dự án một cách có hiệu quả + Đạt được sự cam kết của các bên liên quan trong thực thi + Phát hiện các sai lệch (nếu có) 	<ul style="list-style-type: none"> + Quản lý các nguồn lực: con người, thời gian, cơ sở vật chất, tài nguyên. + Quản lý tài chính + Quản lý hành chính
Đánh giá	<ul style="list-style-type: none"> + Đánh giá hiệu quả và các tác động của dự án theo các mục tiêu đã xác định + Rút ra các bài học làm cơ sở cho tiến trình phát triển tiếp theo 	<ul style="list-style-type: none"> + Đánh giá nội bộ + Đánh giá từ bên ngoài + Đánh giá tác động + Tài liệu hóa kết quả dự án

Bài 2: Thông tin và tiếp cận có sự tham gia trong chu trình dự án lâm nghiệp xã hội

Mục tiêu:

Sau khi học xong bài này, sinh viên có khả năng:

- Xác định nhu cầu và tiêu chí đánh giá thông tin trong chu trình của một dự án lâm nghiệp xã hội;
- Phân tích các nhóm liên quan và sự tham gia trong một dự án LNXH.
- Tiếp cận có sự tham gia và sử dụng PRA trong chu trình dự án LNXH

Kế hoạch bài 2

Mục tiêu	Nội dung	Phương pháp	Vật liệu	Thời gian
<ul style="list-style-type: none">- Xác định nhu cầu và tiêu chí đánh giá thông tin trong chu trình của một dự án lâm nghiệp xã hội;- Phân tích các nhóm liên quan và sự tham gia trong một dự án LNXH.- Tiếp cận có sự tham gia và sử dụng PRA trong chu trình dự án LNXH	<ul style="list-style-type: none">- Khái niệm kiến thức, thông tin và dữ liệu- Phân tích nhóm liên quan- Phân tích sự tham gia trong quản lý dự án LNXH- PRA trong quản lý dự án LNXH	Trình bày Động não Thảo luận nhóm Bài tập	Sơ đồ OHP Thẻ, Bảng lật	10 tiết

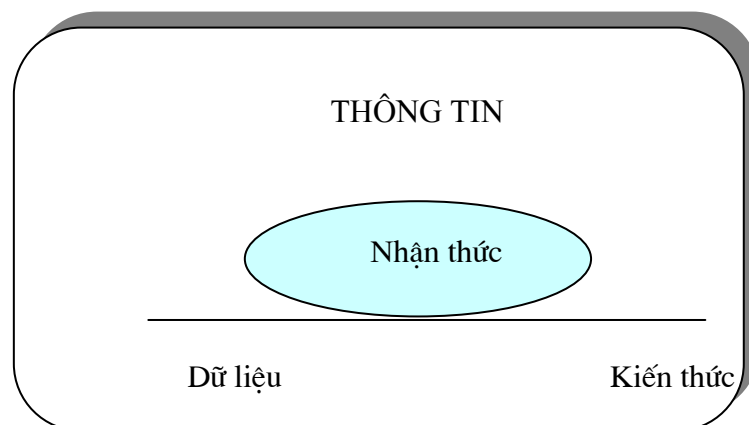
Mở đầu

Việc xây dựng dự án bắt đầu từ việc thu thập và phân tích thông tin. Chúng ta cũng thấy rằng trong quá trình thực thi, giám sát và đánh giá dự án, có nhiều thông tin được hình thành và phân tích để cung cấp cho những người ra quyết định. Do đó, có thể nói rằng thông tin là “nguyên liệu” quan trọng trong quản lý dự án, đặc biệt là trong giai đoạn phân tích tình hình. Chính vì thế, bài này sẽ dành cho việc thảo luận các vấn đề liên quan đến thông tin, nhu cầu thông tin và dòng thông tin trong chu trình của một dự án lâm nghiệp xã hội. Đây là một sự chuẩn bị cần thiết để nghiên cứu vấn đề thu thập và phân tích và xác định dự án. Trong bài này, chúng ta sẽ bắt đầu bằng thảo luận cách làm sáng tỏ các khái niệm về thông tin, dữ liệu và kiến thức. Sau đó, chúng ta sẽ thảo luận các tiêu chí về chất lượng của thông tin và sử dụng chúng trong việc đánh giá một nguồn thông tin một cách có phê phán trong quá trình thúc đẩy việc xây dựng và quản lý dự án.

Bắt đầu nghiên cứu bài này bằng cách đề cập đến các vấn đề liên quan đến thông tin và dòng thông tin trong một dự án lâm nghiệp xã hội. Đây là một chủ đề quan trọng. Như nhiều người nhìn nhận, chúng ta đang sống trong thời đại thông tin, vì 'quản lý' thực chất là 'quản lý thông tin' và một trong những nhiệm vụ quan trọng của quản lý dự án lâm nghiệp xã hội là quản lý các dòng thông tin. Hơn thế nữa, chu trình dự án cung cấp cơ hội học tập thông qua việc nâng cao khả năng tiếp cận, xử lý thông tin cho cộng đồng và các nhóm liên quan khác nhau nhằm xây dựng các hệ thống quản lý tài nguyên rừng một cách bền vững. Chính vì thế, chúng ta hãy bắt đầu bằng cách đặt thông tin trong hệ thống hình thành kiến thức và thảo luận các khái niệm liên hệ đến các dòng thông tin trong chu trình của một dự án.

6 Các khái niệm về kiến thức, thông tin và dữ liệu

Trong phạm vi bài này, chúng ta sẽ xem dữ liệu là một tập hợp về các quan trắc được ghi chép theo một hình thức nào đó, chúng có thể là định tính hay định lượng. Định nghĩa này giúp phân biệt dữ liệu với kiến thức. Kiến thức là kết quả của một sự phân tích và suy diễn các dữ liệu; hoạt động này độc lập với người suy diễn. Khái niệm "thông tin" được sử dụng một cách tổng quát hơn và bao gồm một các hình thức khác nhau, thay đổi một cách liên tục từ dữ liệu cho đến kiến thức (Dixon *et al.*, 1999). Sơ đồ 2.1 là một sơ đồ giúp phân biệt thông tin, dữ liệu và kiến thức với sự nhận thức của con người. Trong sơ đồ này, nhận thức là kết quả, là quá trình hoạt động trí tuệ để xử lý thông tin trong có tính chất chuyên biệt đối với từng cá nhân khi suy diễn thông tin, dữ liệu và kiến thức.



Sơ đồ 2.1: Sơ đồ thể hiện thông tin như là một biến trạng liên tục mà dữ liệu và kiến thức là hai đầu. (Dixon et al., 1999, tr.2)

6.1 Tại sao chúng ta cần thông tin?

Thông tin được dùng làm gì và như thế nào trong các hoạt động thực tiễn của

chúng ta? Để làm sáng tỏ câu hỏi này, chúng ta sẽ thực hiện một bài tập não công: Hãy tự đặt mình vào vai trò của một người làm công tác quản lý dự án và hãy tự đặt câu hỏi: tại sao chúng ta cần thông tin? Những gì được liệt kê sau đây chỉ là một số lý do chính:

Các lý do tại sao chúng ta cần thông tin:

- Chúng ta cần thông tin để có những quyết định đúng đắn.
- Có một số vấn đề mà chúng ta phải giải quyết.
- Chúng ta cần thông tin để lập kế hoạch.
- Chúng ta không biết tại sao một việc gì đó không được tiến hành một cách trôi chảy hoặc ngược lại, chúng ta muốn biết tại sao có một việc nào đó được tiến hành tốt.
- Chúng ta cần xác minh các ý tưởng và cảm nhận về một tình huống và đặt chúng trong bối cảnh cụ thể.

Tất cả các lý do nêu trên đều cho thấy thông tin cần thiết cho việc lập quyết định: thông tin làm giảm độ bất định của các quyết định.

6.2 Thông tin trong chu trình của dự án

Hãy suy nghĩ thêm về các ý tưởng đã được nêu ra và sử dụng chúng trong một bài tập thảo luận nhóm để trả lời câu hỏi: Chúng ta cần các thông tin nào vào các giai đoạn khác nhau trong chu trình của một dự án. Chúng ta sẽ làm việc theo nhóm, mỗi nhóm phân tích về một giai đoạn của chu trình dự án theo sơ đồ đã nêu trong bài trước và tìm cách trả lời các câu hỏi này càng cụ thể càng tốt. Để làm được điều này, chúng ta hãy cố gắng suy nghĩ xem quyết định quan trọng nhất trong các giai đoạn khác nhau của dự án là gì? Các nhà nghiên cứu và các thành viên của cộng đồng thực sự muốn biết điều gì? Vấn đề chính là gì? Những câu hỏi cụ thể nào cần được trả lời? v.v.

Trong bài tập này, chúng ta không kỳ vọng là ngay lúc này chúng ta có thể có một bảng liệt kê nhu cầu thông tin đầy đủ và chi tiết cho các giai đoạn khác nhau của dự án. Trong quá trình học tập các phần tiếp theo, chúng ta sẽ dần dần thấy rõ hơn các loại thông tin trong từng giai đoạn.

Bảng 2.1 là một sự liệt kê có tính chất sơ bộ chỉ nhằm giải thích cách sử dụng ma trận thông tin này, nó không đầy đủ và thiếu chi tiết.



Hình 2.1: Thảo luận, thu thập thông tin với cộng đồng

Bảng 2.1: Một số loại thông tin mà nhà nghiên cứu và cộng đồng có thể cần trong chu trình dự án

Giai đoạn	Nhà nghiên cứu		Cộng đồng	
	Thông tin	Lý do cần có	Thông tin	Lý do cần có
Phân tích tình hình	Các vấn đề mà cộng đồng đang gặp phải.	Giải thích và tìm nguyên nhân	Các khó khăn và vấn đề ưu tiên cần giải quyết.	Tham gia vào quá trình quyết định
Lập kế hoạch	Các nguồn lực/tiềm năng của cộng đồng. Các phương án.	Có thể phát huy tiềm lực như thế nào để phát triển cộng đồng	Mục tiêu của dự án. Sự đóng góp của cộng đồng	Dự án đáp ứng thế nào đối với sự mong đợi của cộng đồng
Thực thi các hoạt động	Những khó khăn và trở ngại trong việc thực thi.	Thúc đẩy việc thực thi.	Những khó khăn và trở ngại trong việc thực thi.	Thúc đẩy việc thực thi.
Giám sát các hoạt động	Các nguồn lực đã được sử dụng.	Tiết kiệm nguồn lực.	Chất lượng của các hoạt động.	Sử dụng nguồn lực của dự án có hiệu quả nhất.
Đánh giá dự án	Tình hình trước và sau khi thực thi các hoạt động.	Đánh giá hiệu quả và tìm khả năng nhân rộng.	Tình hình có và không có dự án.	Đánh giá hiệu quả.

Những điều chúng ta cần lưu ý trong suốt chu trình dự án:

- Chúng ta cần nhiều thông tin để giải thích và ra quyết định.
- Có một loạt thông tin được hình thành ngay trong tiến trình của dự án, và
- Thông tin hình thành trong giai đoạn trước được sử dụng trong giai đoạn sau.
- Thông tin có thể được tìm kiếm, tiếp cận và sử dụng một cách khác nhau bởi những nhóm người liên quan khác nhau đối với một dự án cụ thể.

Yếu tố sau cùng có liên quan đến vấn đề trách nhiệm giải trình của các bên liên quan và sự chia sẻ thông tin của các cộng đồng địa phương nơi thực hiện các dự án.

6.3 Các tiêu chí đánh giá thông tin

Những điều thảo luận trên đây cho thấy người làm công tác phát triển các dự án lâm nghiệp xã hội và cộng đồng địa phương đòi hỏi một số lượng thông tin khác nhau trong từng giai đoạn khác nhau cho việc lập quyết định của họ. Chính vì thế, cần phải có các biện pháp để thỏa mãn nhu cầu thông tin của các bên liên quan. Chúng ta sẽ dành vài phút để thảo luận về các yêu cầu của thông tin bằng cách trả lời câu hỏi: Thế nào là một thông tin tốt?

Bảng 2.2 cung cấp một số điều giải thích tóm tắt về các tính chất đó.

Bảng 2.2: Các yêu cầu của thông tin

Thuộc tính	Giải thích và bình luận
Đầy đủ (complete)	Nhà nghiên cứu và quản lý nào cũng mong muốn có <i>đầy đủ</i> thông tin về vấn đề mình đang quan tâm để có thể đưa ra các kết luận và quyết định đúng đắn.
Tin cậy (reliable)	Các thông tin này phải đáng <i>tin cậy</i> vì chúng được sử dụng trong quá trình quyết định của chúng ta.
Không thiên lệch (unbiased)	Sự <i>thiên lệch</i> vì các yếu tố chủ quan hay tính đại diện làm cho thông tin không còn đáng <i>tin cậy</i> nữa.
Kịp thời (timely)	Thông tin kịp thời sẽ giúp đưa ra các quyết định kịp thời, nhất là trong tình huống có sự biến đổi nhanh chóng trong hệ thống.
Cập nhật (update)	Quyết định dựa trên các thông tin cổ lỗ thì thà rằng vô đoán còn hơn.
Liên quan (relevant)	Chúng ta không thể bị choáng ngợp trong biển thông tin của thời đại của sự bùng nổ thông tin, cần phải biết chọn lọc cái chúng ta cần quan tâm trước.
Kinh tế (cost effective)	Mọi thông tin đều có giá của nó nhưng ta không muốn có thông tin với bất cứ giá nào; điều này cũng có nghĩa là phải biết <input type="checkbox"/> tiết kiệm <input type="checkbox"/> thông tin.
Truyền thông (communicable)	Nếu không truyền thông được thì còn gì là <i>thông tin</i> , nhất là trong điều kiện có nhiều nhóm quan tâm khác nhau.

Yêu cầu về độ tin cậy: Nhà nghiên cứu chỉ tin cậy các thông tin khi chúng được chứng minh hay phối kiểm. Trong công tác thẩm định nông thôn, cần phân biệt bản chất của nguồn tin liên quan đến mức độ tin cậy. Về khía cạnh này, ta có thể phân chia thông tin theo bản chất như sau:

- **Sự kiện (fact):** Thông tin về sự kiện là thông tin khách quan: một công việc được thực hiện, một hiện tượng xảy ra, một bằng chứng được trình bày như là hiện thực khách quan.
- **Quan niệm (opinion):** Đây là những thông tin chủ quan của nguồn cung cấp tin: một quan điểm, tư duy, sự lượng định về một vấn đề. Các tầm mức của quan niệm từ cao đến thấp là sự hiểu biết về một vấn đề, sự tin tưởng vào một phát biểu và sự cảm nhận về vấn đề đó. Đối với các thông tin về quan niệm, tính chủ quan của nó đòi hỏi sự thận trọng để tránh sự thiên lệch.
- **Nghe nói (hearsay):** Điều mà người được phỏng vấn nghe từ một người khác là một thông tin còn mơ hồ và dĩ nhiên là cần phải phối kiểm. Tuy vậy, nó cũng chỉ thị về một hướng cần tìm kiếm và một số vấn đề cần được làm

sáng tỏ.

- **Suy diễn (inference):** Thông tin kết quả từ một suy diễn logic, nghĩa là chuyển từ một sự kiện, mệnh đề hay quan niệm được cho là đúng sang một mệnh đề khác được tin là đúng. Suy diễn là việc cần thiết để làm phong phú thông tin, với điều kiện mô hình logic áp dụng là đúng.
- **Giả định (assumption):** một phát biểu được giả thiết là đúng nhưng chưa được chứng minh. Lập các giả định đúng sẽ cho phép định hướng quá trình tìm kiếm thông tin và đi đến sự thực. Tuy nhiên, điều nguy hại có thể xảy ra sự nhảy vọt từ giả định sang kết luận một cách vội vã.

Dù là bằng phương pháp thu thập thông tin nào, người ta cũng không thể xem một điều được nghe nói tới ngang bằng với một sự kiện được xác nhận, bởi vì “Trăm nghe không bằng mắt thấy”. Người ta cũng không thể đồng hóa một giả định như là một sự thật. Người sử dụng thông tin cũng phải thật thận trọng trong việc xử lý các thông tin suy diễn bằng cách xem xét mô hình logic của sự suy diễn. Các mô hình logic này có thể sai khác theo các xã hội khác nhau, ở các không gian và thời gian khác nhau.

Yêu cầu không bị thiên lệch (unbiased): Nhà nghiên cứu và những người quản lý dự án có thể bị thiên lệch và đem lại các thông tin thiên lệch nếu không thận trọng trong khi bố trí công tác thu thập thông tin. Sự thiên lệch có thể do các yếu tố:

- Không gian (như không vào sâu trong làng mà chỉ đi theo trục lộ),
- Thời gian (cảnh quan và cuộc sống của người dân có thể thay đổi theo mùa),
- Con người (không thu thập thông tin đầy đủ từ các nhóm người khác nhau, giàu và nghèo, phụ nữ và đàn ông, nhân vật chủ chốt và người dân bình thường v.v.).



Hình 2.2: Thu thập thông tin dữ liệu trong rừng

Yêu cầu về tính liên quan (relevant): Thông tin rất đa dạng, nhưng đối với một nhiệm vụ cụ thể, trong một thời hạn cụ thể, nhà nghiên cứu dự án sẽ phải tập trung vào một số vấn đề mấu chốt được quan tâm. Trước khi tiến hành thu thập thông tin, nhà nghiên cứu phải tự mình trả lời câu hỏi “Sẽ phải thu thập thông tin gì?”. Một bảng liệt kê các vấn đề cần được quan tâm sẽ rất có ích, tuy nhiên, kinh nghiệm cho thấy rằng

cứng nhắc theo bảng liệt kê quá chi tiết cũng không đem lại kết quả mong đợi, nhất là trong giai đoạn đầu của quá trình tìm hiểu một vấn đề hay một đối tượng mới mẻ.

Chính vì lý do đó, tính chất “bán cấu trúc” (semi-structured) thường được nhấn mạnh trong các phương pháp thăm định nông thôn.

Tính kịp thời (timely) và cập nhật (update): Công việc thu thập thông tin không thể kéo dài vì cuộc sống không chờ đợi, các cộng đồng mong muốn có ngay những tác động nhất định, các nhiệm vụ phải được hoàn thành. Một mặt khác, thông tin phải cập nhật vì các đặc tính của cộng đồng và tài nguyên biến đổi rất nhanh.

Tính truyền thông được: Thông tin phải truyền thông được, nghĩa là nội dung thông tin phải được hiểu biết một cách đầy đủ và trung thực đối với người tiếp nhận. Điều này đặt tầm quan trọng của việc trình bày thông tin và những cố gắng xây dựng các công cụ có tính trực quan cao khi làm việc với các cộng đồng địa phương, như đa số các công cụ của PRA khi thu thập thông tin cùng với cộng đồng.

Tính kinh tế (cost effective): Sau cùng, công việc thu thập thông tin thường tốn kém. Nhà nghiên cứu phải tối ưu hóa quá trình thu thập thông tin sao cho chi phí được sử dụng một cách có lợi. Đó là lý do của việc sử dụng các thông tin định tính trong đánh giá nông thôn có sự tham gia. Tư tưởng chủ đạo của nghiên cứu hướng hành động và có sự tham gia là phát triển sự hiểu biết về một tình hình một cách tiệm tiến đi kèm với các hành động để thay đổi nó.

7 Phân tích nhóm liên quan

Phân tích nhóm liên quan có thể định nghĩa là một tiến trình nghiên cứu nhằm mục đích mô tả các mối quan tâm của các nhóm cá nhân và tổ chức khác nhau và những đặc điểm của họ trong mối liên hệ với một dự án hay hoạt động cụ thể. Sự phân tích này có thể dựa vào các yếu tố như không gian (ở vị trí xa hay gần đối với tài nguyên được xét), thời gian (nhu cầu trước mắt và cho thế hệ tương lai), mức độ phụ thuộc vào tài nguyên được xét (đất, rừng, nước, tín dụng, nhập lượng nông nghiệp v.v.), và mức độ quyết định tiến trình của dự án. Phân tích nhóm liên quan bao hàm việc liệt kê và xác định các cá nhân và tổ chức dự phân vào hoặc/ và bị ảnh hưởng bởi một hoạt động, dự án hay chương trình hoặc có tác động hay ảnh hưởng lên các hoạt động đó. Trong nhiều trường hợp, nhóm liên quan vừa chi phối vừa bị chi phối bởi một hoạt động nào đó của dự án.

7.1 Tại sao phải phân tích các nhóm liên quan

Tiếp cận lâm nghiệp xã hội thừa nhận một cách nhìn khác về phát triển bền vững, đó là một sự phát triển lấy con người làm trung tâm; và do đó, nó đòi hỏi một cách thức khác của việc xây dựng và thực hiện các dự án. Cần phải nhận thức một cách đầy đủ rằng các vấn đề của lâm nghiệp thực chất là các vấn đề của con người. Các mối quan tâm đối với tài nguyên rừng hiện nay đã vượt ra ngoài phạm vi của ngành lâm nghiệp mà là một vấn đề của toàn xã hội. Chính vì thế, việc xây dựng các dự án lâm nghiệp xã hội không chỉ là công việc giữa nhà lâm nghiệp với các cộng đồng địa phương và càng không phải là của các cơ quan lâm nghiệp làm cho cộng đồng địa phương. Đối với những người làm công tác xác định dự án, những câu hỏi đầu tiên cần được làm sáng tỏ khi xác định một dự án lâm nghiệp xã hội là:

- Ai sẽ là người tham gia vào các quá trình quyết định, thực thi, giám sát và đánh giá dự án.
- Hơn thế nữa, họ sẽ quyết định, thực thi và tham gia như thế nào và với những động lực nào? Những câu hỏi này rất quan trọng trong việc xác định các vấn đề và mục tiêu của dự án.

Phân tích nhóm liên quan là một hoạt động khởi đầu rất quan trọng vì nhiều lý do:

- Các vấn đề cần giải quyết và cách thức giải quyết chúng thay đổi tùy theo cách nhìn của các nhóm người khác nhau trong cộng đồng và các bên liên quan khác;
- Tính chất liên ngành của một dự án lâm nghiệp xã hội đòi hỏi sự phối hợp của nhiều nhóm tác nhân khác nhau, cả ở bên trong cũng như bên ngoài cộng đồng.
- Sự phân tích các nhóm liên quan sẽ tạo tiền đề cho việc xem xét một cách toàn diện và trên quan điểm hệ thống về các nhóm hành động khác nhau chi phối đến hệ thống lâm nghiệp xã hội và là bước khởi điểm của việc xác định các đối tượng hưởng lợi và bị chi phối bởi dự án.

7.2 Các nhóm liên quan của một dự án lâm nghiệp xã hội

Chúng ta sẽ thảo luận câu hỏi: Ai sẽ là người tham gia vào các quá trình xác định, lập kế hoạch, quyết định, thực thi, giám sát và đánh giá một dự án lâm nghiệp xã hội.

- Các cơ quan lâm nghiệp địa phương chắc chắn có những vai trò trong đó nổi bật trong các dự án lâm nghiệp xã hội vì một trong những mục đích cuối cùng của chúng là giải quyết vấn đề quản lý tài nguyên rừng. Họ có thể là các nhà lập định chính sách lâm nghiệp, các nhà nghiên cứu phát triển, cán bộ kỹ thuật và khuyến lâm, người làm công tác quản lý bảo vệ rừng hay phát triển lâm nghiệp cộng đồng ở các cấp khác nhau trong guồng máy của ngành lâm nghiệp.
- Tuy nhiên đó không phải là các tác nhân duy nhất. Chúng ta sẽ không quên các cơ quan bên ngoài khác. Họ cũng có thể là kho bạc, các cơ quan ngân hàng và cán bộ tín dụng chi phối đến nguồn kinh phí và tín dụng ít ỏi dành cho các dự án. Họ có thể là các cơ quan quản lý nhà nước, quản lý đất đai, chi phối đến việc quản lý và sử dụng đất nông nghiệp và đất lâm nghiệp và những cơ quan hữu quan khác.
- Họ có thể là các tổ chức xã hội, các cơ quan thông tin đại chúng, giữ chức năng của chiếc cầu nối trong dòng thông tin hai chiều giữa cơ quan nhà nước và người dân. Trong thực tế, nhiều vấn đề của lâm nghiệp nói chung và lâm nghiệp xã hội nói riêng lại chỉ có thể được giải quyết bằng nhiều cơ quan khác không phải của ngành lâm nghiệp.
- Có một nhóm không có quyền lực nhưng không phải là kém quan trọng, đó là các cộng đồng địa phương. Dự án tác động đến những cộng đồng cụ thể, và họ

không phải là người thừa hưởng các thành quả và chịu sự tác động của các “can thiệp” và hoạt động khác nhau một cách thụ động. Các cộng đồng có thành phần đa dạng, mỗi nhóm người có những mối quan hệ khác nhau đối với các tài nguyên thiên nhiên tại địa bàn nghiên cứu.

- Các cộng đồng cũng có thể có những tổ chức riêng của mình, được thành lập một cách chính quy hoặc chỉ là những tổ chức không chính quy, hình thành do nhu cầu thực tế của các thành viên và do truyền thống.

Cần lưu ý rằng các nhóm không chính thức đôi khi có những vai trò quan trọng trong hệ thống quản lý tài nguyên. Một ví dụ, ở Thái Lan, sư sãi trong các chùa chiền Phật giáo được xem là một tác nhân quan trọng trong nhiều dự án lâm nghiệp xã hội (Vitoon, 1996). Một ví dụ khác, các



Hình 2.1: Thảo luận trong nhóm liên quan: CB khuyến nông lâm-Nhà nghiên cứu và người dân

giáo viên của trường phổ thông cơ sở ở thôn xã có thể là tác nhân quan trọng cho các dự án giáo dục tăng cường nhận thức về môi trường và bảo vệ tài nguyên thiên nhiên cho thiếu niên. Vị già làng của một bộ tộc tuy không phải là người đại diện cho chính quyền địa phương lại có thể chi phối một cộng đồng dân tộc trong việc bảo vệ một số khu vực được xem là “rừng thiêng”, “bến nước” trong tín ngưỡng truyền thống và thậm chí, còn chi phối việc sung dụng đất canh tác cho các thành viên và duy trì luật tục của cộng đồng (Ngô Đức Thịnh, 1999).

7.3 Họ liên quan như thế nào?

Chúng tôi không có ý liệt kê đầy đủ các nhóm liên quan khác nhau vì vấn đề sẽ thay đổi theo cấp độ nghiên cứu, trong từng điều kiện hoàn cảnh và từng hoạt động cụ thể. Điều muốn lưu ý là trong thực tế quản lý các dự án lâm nghiệp xã hội:

- Có nhiều nhóm liên quan khác nhau.
- Mỗi nhóm có những mức độ quan tâm khác nhau đối với từng hoạt động của một dự án.
- Quá trình quyết định của từng nhóm không tiến hành một cách độc lập mà chi phối và bị chi phối bởi các nhóm còn lại.

Việc thừa nhận thực tế này có tầm quan trọng trong quản lý dự án lâm nghiệp xã hội. Chúng ta nhất trí rằng có nhiều nhóm liên quan với các mối quan hệ phức tạp đang chi phối đến các bước đi, giải pháp, kế hoạch, việc thực thi và đánh giá một dự án. Chúng ta hãy xét một trường hợp về sự hình thành và thực thi một dự án, ví dụ, dự án

thực hiện chính sách giao đất lâm nghiệp. Trong sự phân chia thông thường, các nhóm liên quan chi phối các hoạt động của dự án này có thể phân biệt thành bốn nhóm khác nhau tùy vào bản chất của các hoạt động của họ: Các nhà lập định chính sách (A), Các nhà thực thi việc giao đất lâm nghiệp (B), Các nhóm chi phối một số khía cạnh của dự án (C), Các nhóm người mà dự án nhắm tới (D).

Nhóm những người mục tiêu của một chính sách có thể là những người được hưởng lợi hay những người bị điều tiết bởi chính sách.

Các nhóm liên quan khác nhau:

- Có những vấn đề khác nhau cần giải quyết,
- Có những kỳ vọng khác nhau đối với dự án,
- Có những khả năng đóng góp và mức độ tác động và ảnh hưởng khác nhau đối với việc hình thành và thực thi dự án, do đó:
- Họ cần phải tham gia theo một cơ chế phối hợp có hiệu quả để đem lại một sức mạnh tổng hợp đảm bảo sự thành công của dự án.

Trong phạm vi môn học nghiên cứu về quản lý dự án lâm nghiệp xã hội, phân tích nhóm liên quan được dùng để xem xét sự thừa nhận vai trò khác nhau mà các cá nhân và tổ chức khác nhau có thể tham gia trong chu trình của dự án hay trong việc xác định, lập kế hoạch, thực thi và đánh giá các hoạt động của dự án.

Độc giả có thể tham khảo ví dụ về việc xác định nhóm liên quan của Ngân hàng Thế giới (World Bank, 1994):

Nhóm liên quan trực tiếp (Primary stakeholders)	Cá nhân và cộng đồng phụ thuộc vào tài nguyên thiên nhiên của một khu vực cụ thể. Xét về mặt địa lý, họ sống gần tài nguyên được quan tâm ⁽¹⁾ ít hay không có cơ hội chọn lựa cách sinh sống, do đó, khi có một thay đổi xảy ra, họ sẽ gặp các khó khăn để thích ứng.
Nhóm liên quan gián tiếp (Secondary stakeholders)	Những cá nhân và tổ chức có vai trò chi phối hay quan tâm đến tài nguyên của khu vực được xét, kể cả các cơ quan, cán bộ lâm nghiệp và các doanh nghiệp khai thác, chế biến gỗ.
Nhóm liên quan mức vi mô (Micro-level stakeholders)	Các nhóm quy mô nhỏ, có tính chất địa phương là người sử dụng trực tiếp tài nguyên và là người quản lý đích thực tài nguyên trong các hoạt động thường ngày của họ.
Nhóm liên quan ở mức vĩ mô (Macro-level stakeholders)	Các bộ ngành trung ương, các nhà lập chính sách, các tổ chức và cộng đồng quốc tế. Chi phối đến việc hình thành và thực thi dự án lâm nghiệp xã hội

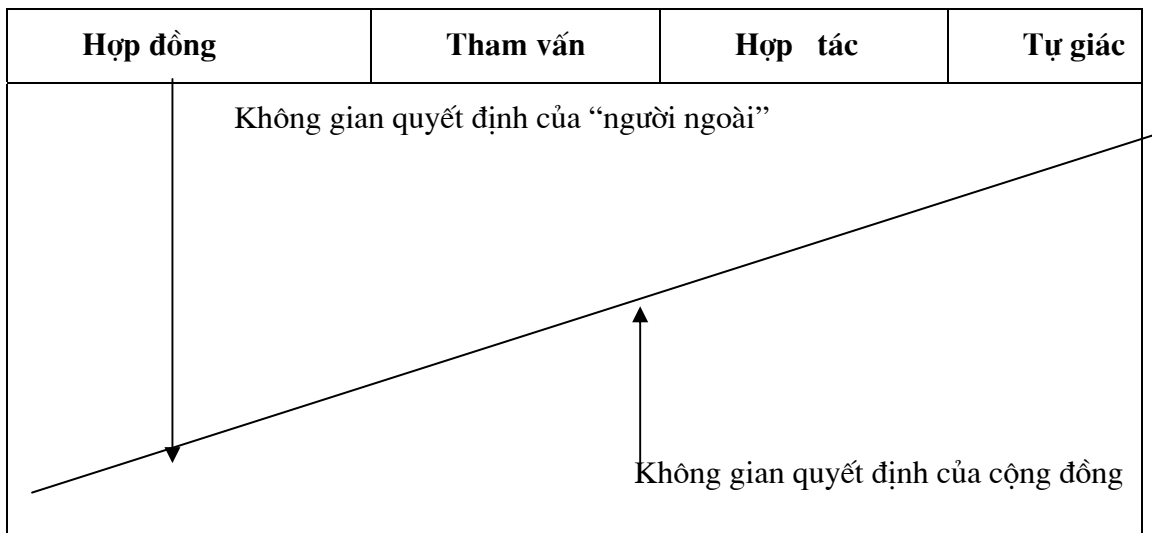
8 Phân tích sự tham gia trong quản lý dự án LNXH

8.1 Các cấp độ của sự tham gia trong quản lý dự án LNXH

Sự phân biệt các hình thức tham gia có một ý nghĩa quan trọng trong thực tế xây dựng và quản lý các dự án lâm nghiệp xã hội. Điều mong muốn của các nhà lâm nghiệp xã hội là sự tham gia tự nguyện và tự giác của các cộng đồng nông thôn. Trong thực tế, đó là một quá trình phát triển theo từng cấp độ tham gia khác nhau.

Khi đề cập đến các cấp độ của sự tham gia của cộng đồng trong quá trình hình thành các giải pháp quản lý tài nguyên, Briggs (1989) phân chia như sau:

- Cấp độ hợp đồng (contractual): Nhóm nghiên cứu và xây dựng dự án sẽ quyết định toàn bộ vấn đề, nông dân tham gia như những người hợp đồng để cung cấp đất và lao động, ví dụ trong các thí nghiệm trình diễn.
- Tham vấn (consultative): Nhà nghiên cứu tham khảo ý kiến của nông dân để biết các khó khăn và nhu cầu của họ, các ý kiến này chỉ có tính cách tham khảo khi xây dựng dự án.
- Hợp tác (collaborative): Nhà nghiên cứu và nông dân cùng hợp tác chặt chẽ trong quá trình nghiên cứu và triển khai các chiến lược, kế hoạch và công nghệ.
- Tự giác: Nông dân tự mình thực hiện việc tìm tòi và sáng tạo các giải pháp công nghệ và định chế thích ứng, nhà nghiên cứu chỉ đóng vai trò xúc tác và tăng cường khả năng của nông dân trong việc này. Đây là cấp độ lý tưởng mà chúng ta mong muốn đạt tới.



Sơ đồ 2.2: Các cấp độ tham gia của cộng đồng

8.2 Các hình thức tham gia trong thực tế của các dự án

Chúng ta sẽ dành tiểu mục này để nghiên cứu các tình huống tham gia trong thực

tế của các dự án và cố gắng đặt chúng vào khung phân tích các cấp độ tham gia như trong sơ đồ 2.2

Tham gia qua đại diện:

Trong thực tế, đôi khi người ta nói đến sự tham gia trong những trường hợp có sự hiện diện của một vài đại biểu của người dân trong một số phiên họp để phổ biến một chủ trương, để triển khai một kế hoạch. Trong nhiều trường hợp, nhiều chương trình và kế hoạch phát triển tốn kém đã không mang lại kết quả mong đợi, vì các biện pháp đề ra không giải quyết các vấn đề thực của cộng đồng, và do đó không đáp ứng được nguyện vọng của người dân. Trong một số trường hợp, rất có thể, đó là các chủ trương, biện pháp hay kế hoạch đúng, song sự hình thành và cách triển khai vẫn mang tính áp đặt. Trong thực tế, vấn đề vận động người dân tham gia vào các công cuộc mang lại sự phát triển một cộng đồng không đơn giản.

Đóng góp lao động:

Trong một số dự án phát triển, "tham gia" được hiểu như là sự đóng góp lao động. Người quản lý dự án ở bên ngoài cộng đồng chú ý đến việc vận động người dân tham gia vào dự án và kết quả được cho là thành công khi người dân tham gia bằng cách đóng góp lao động giản đơn, như đắp đường, đào mương không lấy tiền công, với ý nghĩ là phát huy tinh thần tự lực. Trên quan điểm phân tích dự án, "sự tham gia" này đồng nghĩa với biện pháp làm giảm chi phí của dự án bằng một nguồn lao động rẻ tiền. Các công việc thuộc về "phần mềm" của dự án như thiết kế và lập kế hoạch là công việc của các cơ quan chuyên môn và các nhà lãnh đạo. Một số người tin rằng khi có sự đóng góp nhân lực, người dân sẽ bảo quản tốt các công trình ấy. Tuy nhiên trong thực tế, vì không được tham gia góp ý và tiếp nhận đầy đủ thông tin, người ta không lấy gì để đoán chắc rằng công trình đáp ứng nhu cầu ưu tiên cao của cộng đồng. Nếu dự án không đáp ứng yêu cầu có độ ưu tiên cao của số đông người dân trong cộng đồng, họ sẽ tham gia đóng góp lao động dưới những sự ràng buộc nhất định mà không phải là hoàn toàn tự nguyện, và công trình có thể bị chết yểu. Hệ quả của cách suy nghĩ giản đơn này là không thực sự nâng cao năng lực của cộng đồng để giải quyết các vấn đề của chính họ.

Chia sẻ chi phí:

Đối với một số người quản lý dự án, điều đáng quan tâm không phải chỉ là vấn đề làm giảm chi phí của dự án mà là việc sung dụng có hiệu quả các nguồn lực, để có thể thu hồi các chi phí được đầu tư. Để đạt được "sự tham gia", họ thường chú trọng việc xây dựng một cơ chế để người dân đóng góp chi phí, ví dụ, người dân đóng góp một phần chi phí sử dụng cầu đường, kênh mương. Tuy nhiên, một khi các công trình không xuất phát từ lợi ích của cộng đồng, người dân sẽ trở về với cách thức giải quyết trước đây của họ.

Chia sẻ trách nhiệm:

Một quan điểm khác không đặt trọng tâm trên chi phí mà chú ý đến trách nhiệm của cộng đồng trong việc duy trì dự án, ví dụ tránh việc lạm dụng hay làm hư hỏng một công trình được đầu tư. Một số cơ chế được xác lập, như giao trách nhiệm cho những người lãnh đạo địa phương hay thành lập một ban quản lý. Để duy trì một công trình, thông thường, một thỏa thuận được ký kết, nêu rõ trách nhiệm của các bên trong dự án (chính quyền và cộng đồng). Trong thực tế, người dân không có điều kiện suy nghĩ về các điều khoản của thỏa thuận, việc thương thảo thường bị chi phối bởi các nhà lãnh đạo địa phương. Ngay cả khi một ban điều hành được cử ra, cũng không chắc rằng những người tốt nhất trong cộng đồng sẽ được bầu.



Hình 2.2: Tham gia của phụ nữ trong cuộc họp cộng đồng

Sự quyết định của cộng đồng:

Chính vì thế, sự tham gia sẽ chỉ đạt được khi dự án đặt cơ sở trên quyết định của cộng đồng. Trong lâm nghiệp xã hội, "Tham gia" (participatory) theo ý nghĩa này là một khái niệm thường được nhấn mạnh và là một thử thách. Nó liên quan đến sự vận động các thành viên của cộng đồng nhằm tới các mục tiêu phát

triển, sự cộng tác giữa một bên các nhà lập chính sách, kế hoạch, các giới chức triển khai thực hiện và bên kia là những người được gọi là nhóm mục tiêu được hưởng lợi của một dự án. Trong điều kiện lý tưởng, các cộng đồng dân cư địa phương thuộc nhóm mục tiêu sẽ tích cực tham gia trong các giai đoạn khác nhau của dự án phát triển lâm nghiệp xã hội, với tư cách là chủ thể của dự án. Các nhà nghiên cứu phát triển, cán bộ khuyến lâm đóng vai trò xúc tác cho quá trình. Đây chính là ý tưởng của sự đảo ngược "lấy dân làm gốc" (bottom-up), thay vì cách áp đặt từ trên xuống (top-down).

Chúng ta tin tưởng rằng tiếp cận có sự tham gia sẽ được áp dụng ngày càng mở rộng. Hiện nay, một số tiền đề về khung cảnh pháp lý của sự phát triển lâm nghiệp cộng đồng ở Việt Nam đã tương đối rõ rệt, nhưng để thực sự đạt được sự tham gia theo ý nghĩa nói trên, không thể không đề cập đến việc nâng cao nhận thức của các nhóm liên quan bên ngoài cộng đồng, và năng lực của chính cộng đồng. Điều có thể kỳ vọng là những tiền đề về khung cảnh pháp lý của lâm nghiệp xã hội đã được thể hiện trong chính sách Đổi mới, đặc biệt là trong "Kế hoạch quốc gia về môi trường và phát triển bền vững" và "Kế hoạch quốc gia hành động vì lâm nghiệp nhiệt đới" cùng các chủ trương lớn về giao đất giao rừng, về việc sử dụng đất trồng đôi trục, các chương trình định canh định cư và phát triển các hệ thống canh tác bền vững. Cái chúng ta cần là sự thay đổi trong nhận thức, hành động và sự phối hợp của các nhóm liên quan cả bên trong cũng như bên ngoài cộng đồng.

8.3 Những vấn đề đặt ra khi áp dụng cách tiếp cận "có sự tham gia"

trong quản lý dự án LNXH

Để kết thúc bài này, chúng tôi nêu lên một số vấn đề đặt ra cho những người áp dụng cách tiếp cận có sự tham gia.

- Liệu có thể đạt được sự hỗ trợ của cộng đồng trong các hoạt động của một dự án nếu chỉ dựa vào các cán bộ trong bộ máy chính quyền địa phương mà không cần sự thảo luận với người dân? Những cái lợi và cái bất lợi của cách làm này?
- Bằng cách nào có thể đảm bảo sự đóng góp ý kiến và giải pháp của mọi người dân trong một cộng đồng, nhất là những người thuộc các nhóm xã hội bất lợi như người nghèo, người thất học, người không có đất và phụ nữ trong các nhóm đó? Bằng cách nào có thể vận động sự tham gia của các nhóm thành viên yếu thế trong cộng đồng? Ai sẽ thực hiện việc vận động này?
- Các kinh nghiệm vận động người dân đóng góp lao động cho một công trình có đủ đảm bảo người dân nghĩ rằng công trình là của họ, cần có thêm những yếu tố nào khác?
- Bằng cách nào có thể phối hợp các nhập lượng kỹ thuật, kinh tế, xã hội và định chế của dự án để đảm bảo sự tham gia của người dân ?
- Các dấu hiệu hay chỉ báo nào có thể dùng để đánh giá một cách tin cậy rằng dự án đạt được sự tham gia tích cực của người dân trong cộng đồng?
- Cán bộ làm công tác phát triển lâm nghiệp xã hội sẽ phải được đào tạo và chuẩn bị các kiến thức và kỹ năng gì để vận động sự tham gia của người dân? Sự đào tạo ấy nên được thực hiện như thế nào?

9 Phương pháp đánh giá nông thôn có sự tham gia của người dân (PRA) trong quản lý dự án LNXH

9.1 Khái niệm PRA

PRA là 3 từ tiếng Anh viết tắt: Participatory Rural Appraisal, có nghĩa là phương pháp đánh giá nông thôn có sự tham gia của người dân.

PRA bao gồm một loạt cách tiếp cận và phương pháp khuyến khích, lôi kéo người dân nông thôn cùng tham gia chia sẻ, thảo luận về đời sống, điều kiện nông thôn để họ lập kế hoạch và thực hiện.

PRA giúp cho nhà tư vấn, chuyên gia, cán bộ khuyến nông lâm:

- Học hỏi từ người dân.
- Thúc đẩy để giúp người dân địa phương tự phân tích, lập kế hoạch, thực thi, giám sát và đánh giá kế hoạch đó.

9.2 Đặc điểm của PRA

Dựa trên năng lực của nông dân để xác định vấn đề, ra quyết định, huy động

nguồn lực, tổ chức thực hiện phát triển cộng đồng.

Sử dụng các kỹ năng thúc đẩy để thu hút sự quan tâm và tham gia của người dân và tập trung vào phát triển cộng đồng một cách bền vững thông qua nỗ lực của chính cộng đồng. Đề cao thái độ học hỏi, chia sẻ, trao đổi và thúc đẩy của cán bộ phát triển nông thôn, tư vấn, khuyến nông lâm....

Khi nào cần thực hiện PRA: PRA được thực hiện khi:

- Cần xác định các nhiệm vụ, hoạt động của công tác khuyến nông lâm
- Cần có các chủ đề, đề tài nghiên cứu phát triển nông thôn có sự tham gia của người dân
- Lập kế hoạch phát triển thôn buôn, quản lý tài nguyên thiên nhiên có sự tham gia của cộng đồng.

PRA được áp dụng trong nhiều lĩnh vực: trồng trọt, chăn nuôi, lâm nghiệp, thú y, y tế, giáo dục, giới, an toàn lương thực, tín dụng, kế hoạch hóa gia đình....xuất phát từ nhu cầu, nguyện vọng và năng lực người dân, lấy cộng đồng thôn buôn làm cơ sở.

9.3 Tiến trình áp dụng PRA

9.3.1 Tiến trình sử dụng PRA theo chu trình dự án LNXH

PRA là phương pháp đánh giá nông thôn có sự tham gia của người dân. PRA không những là phương pháp dùng để lập kế hoạch phát triển cộng đồng mà còn là phương pháp dùng để thu hút người dân vào nghiên cứu, phát triển công nghệ thích hợp. PRA được thực hiện bằng một tập hợp các công cụ.

PRA được sử dụng trong suốt chu trình quản lý dự án LNXH để:

- Cộng đồng tham gia đánh giá hiện trạng, phát hiện và xác định các vấn đề cần giải quyết thông qua một dự án LNXH.
- Xác định mối quan tâm chung và ưu tiên của dự án LNXH dựa vào người dân
- Xây dựng kế hoạch dự án LNXH dựa vào cộng đồng, người dân.
- Tổ chức thực thi dự án bởi người dân.
- Nông dân tham gia vào quá trình giám sát và đánh giá dự án và chia sẻ kinh nghiệm. Phương pháp giám sát và đánh giá có sự tham gia của người dân được áp dụng trong suốt chu trình dự án dựa vào các công cụ PRA.

9.3.2 Công cụ và các bước áp dụng công cụ PRA

Các công cụ được chia thành các nhóm theo loại hình thông tin sẽ thu thập:

- **Nhóm thông tin kinh tế, xã hội:** Thường sử dụng các công cụ: Dòng lịch sử thôn buôn, phân loại kinh tế hộ, bản đồ xã hội, kinh tế hộ, phân tích kinh tế hộ...
- **Nhóm thông tin về tài nguyên thiên nhiên:** Biểu đồ hướng thời gian, bản đồ nguồn tài nguyên, lát cắt, ma trận về chọn loại cây trồng, số liệu thứ cấp....
- **Nhóm thông tin về tổ chức:** Ma trận về các tổ chức, giản đồ Venn, quản lý

làng buôn truyền thống, luật tục...

PRA có đến hàng trăm công cụ khác nhau, dưới nhiều kiểu dạng tùy theo loại thông tin thu thập, cách thức đẩy để người dân tham gia, bao gồm các kiểu dạng như ma trận, biểu đồ, sơ đồ, sa bàn, Venn, bảng vẽ, bảng biểu, sắp xếp thẻ, với các phương tiện đơn giản như phấn, than, bút màu, gạch ngói, hòn sỏi,..... mặt đất, sân phơi nền nhà, vách tường đều có thể trở thành nơi trình bày các ý tưởng thảo luận.

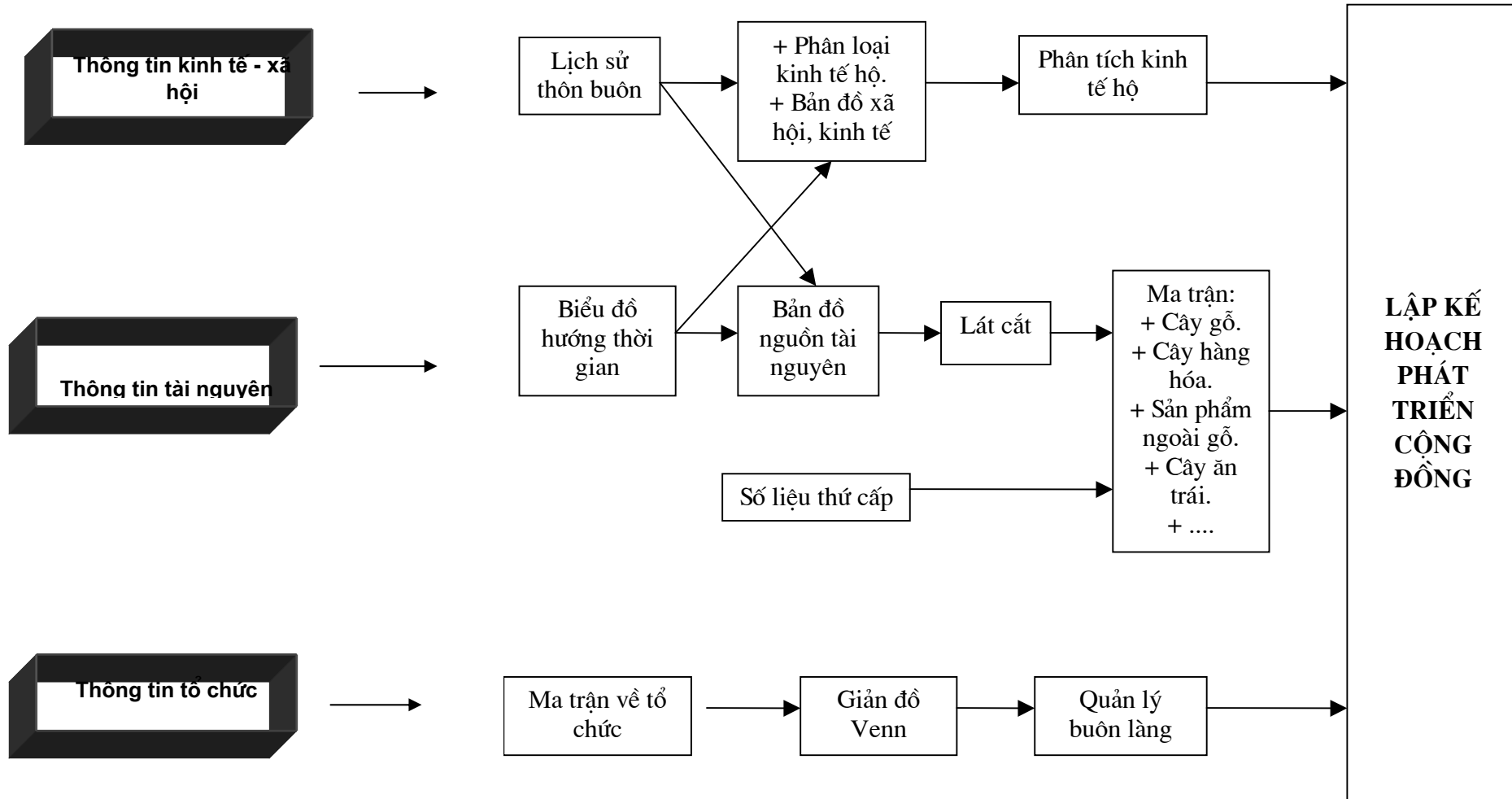


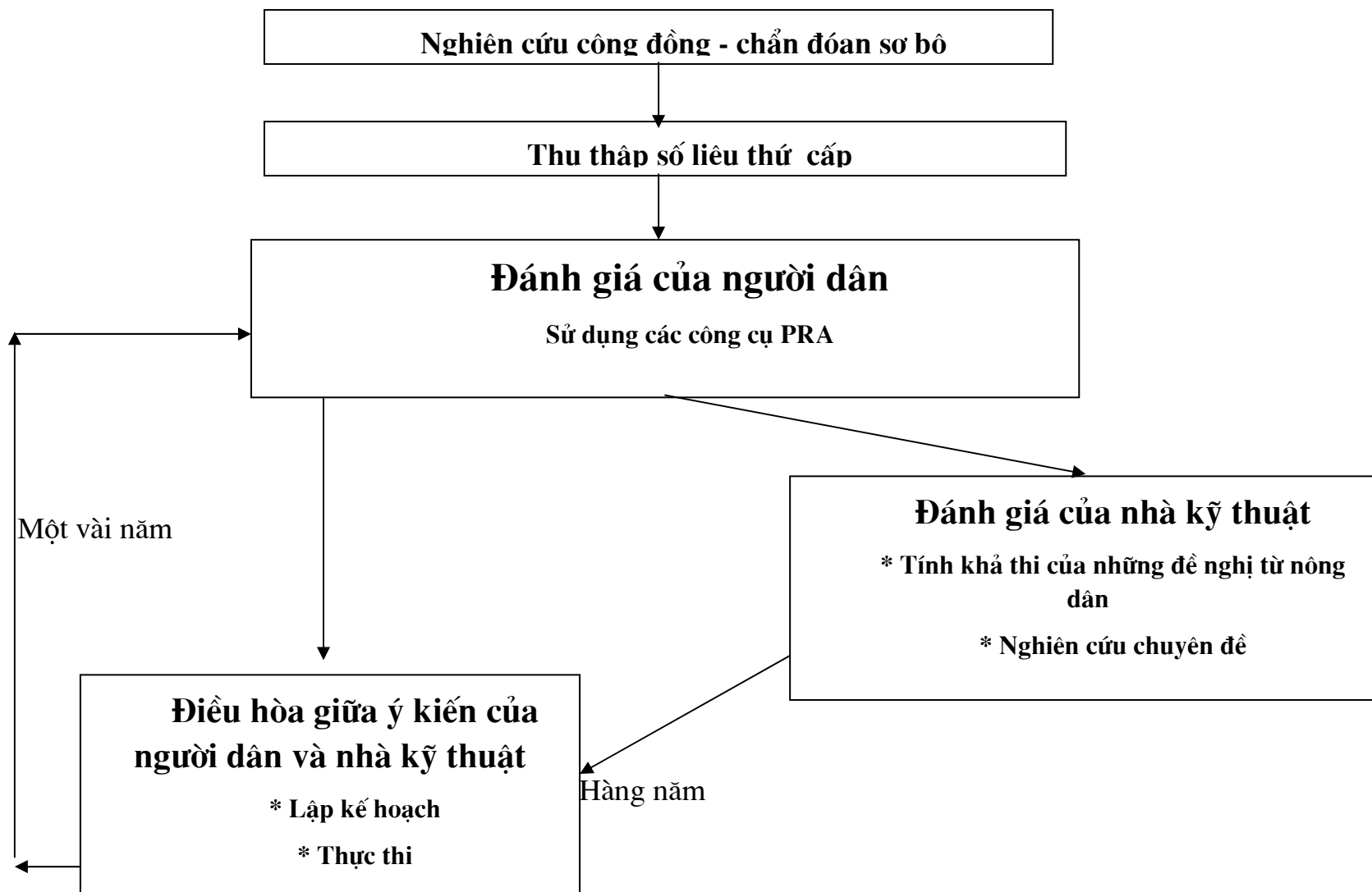
Hình 2.3: PRA - Thảo luận về sử dụng đất trên sơ đồ cùng với người dân

Việc áp dụng công cụ và các dùng các phương tiện hết sức linh hoạt, tùy thuộc và đặc điểm của từng cộng đồng, và các công cụ này cũng có những tuân tự nhất định để bảo đảm tính logic của thông tin; trình tự cơ bản của các công cụ PRA được biểu diễn trong sơ đồ 2.3.

PRA cũng có tính chu trình trong quản lý kế hoạch phát triển cộng đồng, tính chu trình thể hiện trong sơ đồ 2.3.

Sơ đồ 2.2 : Tiến trình áp dụng công cụ PRA





Sơ đồ 2.3. Chu trình lập kế hoạch dự án LNXH có sự tham gia của người dân

Bài 3: Lập kế hoạch dự án lâm nghiệp xã hội

Mục tiêu:

Sau khi học xong bài 4, sinh viên có khả năng:

- Trình bày phương pháp ZOPP để lập kế hoạch dự án định hướng mục tiêu.
- Phân tích, thiết kế kế hoạch chiến lược dự án LNXH.

Kế hoạch bài 3

Mục tiêu	Nội dung	Phương pháp	Vật liệu	Thời gian
<ul style="list-style-type: none"> - Trình bày phương pháp ZOPP để lập kế hoạch dự án định hướng mục tiêu - Phân tích, thiết kế kế hoạch chiến lược dự án LNXH. 	<ul style="list-style-type: none"> - Giới thiệu phương pháp ZOPP - Phân tích dự án: <ul style="list-style-type: none"> + Phân tích thành viên + Phân tích vấn đề + Phân tích mục tiêu + Xác định mục đích dự án - Giai đoạn lập kế hoạch dự án: <ul style="list-style-type: none"> + Lập kế hoạch dự án theo khung logic + Kế hoạch hành động + Phân tích quyết định chiến lược dự án - Phân tích rủi ro - Cấu trúc văn bản dự án 	<ul style="list-style-type: none"> Trình bày Bài tập tình huống Động não Phân tích vấn đề (SWOT, 5Whys, ...) Thực hành: Viết mục tiêu SMART, cây vấn đề, khung logic 	<ul style="list-style-type: none"> Tài liệu phát tay Thiết kế bài học. Bài tập tình huống OHP PowerPoint Văn bản dự án Khung logic của các dự án 	20 tiết

Mở đầu

Phân tích và lập dự án là giai đoạn nghiên cứu chi tiết ý đồ của dự án trên tất cả các phương diện: kỹ thuật, tổ chức - quản lý, thể chế xã hội, tài chính, điều kiện tự nhiên, nguồn lực, kinh tế xã hội, môi trường....Để thực hiện bước này cần phải thu thập và phân tích đầy đủ những thông tin cần thiết theo từng phương diện nói trên.

Nội dung chủ yếu của giai đoạn này là phân tích, nghiên cứu một cách toàn diện tính khả thi của dự án - hình thành dự án khả thi. Trong trường hợp những dự án có quy mô lớn, thì trước khi lập dự án khả thi cần có bước nghiên cứu tiền khả thi - lập dự án tiền khả thi.

- Nghiên cứu tiền khả thi: Tất cả mọi phương diện chuẩn bị và phân tích dự án đều được đề cập tới, song chỉ ở mức độ chi tiết vừa đủ để chứng minh rằng ý đồ dự án được đề xuất là đúng đắn và việc phát triển ý đồ này là hiện thực.
- Nghiên cứu khả thi: còn được gọi là Lập dự án khả thi, là bước nghiên cứu dự án đầy đủ và toàn diện nhất. Có nhiệm vụ tạo cơ sở để chấp nhận hay bác bỏ dự án, cũng như để xác định một phương án tốt nhất. Nghiên cứu khả thi nhằm chứng minh khả năng thực thi của dự án về tất cả mọi phương diện có liên quan.

Thiết kế và lập dự án khả thi là một công tác phức tạp, đòi hỏi sự tham gia của nhiều bên liên quan, nhiều lĩnh vực chuyên môn khác nhau. Phân tích kỹ lưỡng trong lập dự án sẽ giảm khó khăn trong giai đoạn thực thi dự án.

Lập kế hoạch dự án LNXH là quá trình phối hợp giữa cộng đồng/người dân, các tổ chức liên quan để xây dựng, hoàn thiện và quyết định lựa chọn phương án kế hoạch.

Mặc dù đã có nhiều sách viết về thiết kế và lập dự án; nhưng không có và hầu như sẽ không bao giờ có cẩm nang nào về thiết kế dự án. Tiến trình lập dự án rất linh hoạt, phụ thuộc vào đối tượng, quy mô, yêu cầu cụ thể và không có một khuôn mẫu chung cho tất cả các trường hợp, tuy vậy nó cũng có những điểm chung về cấu trúc và sẽ làm cơ sở cho việc xác định các bước lập kế hoạch dự án có sự tham gia.

10 Giới thiệu phương pháp lập kế hoạch dự án định hướng theo mục tiêu - ZOPP

Lịch sử ra đời của phương pháp lập kế hoạch dự án định hướng theo mục tiêu (Objective-oriented Project Planning, nguyên bản viết tắt từ tiếng Đức là ZOPP), bắt đầu từ khi Cơ quan hợp tác kỹ thuật CHLB Đức (GTZ) được thành lập như một công ty theo luật công ty tư nhân. Rất nhanh sau đó các mối quan tâm được tập trung vào một cách tiếp cận khá phổ biến gọi là "Tiếp cận mô thức luận lý" (Logical framework approach, LFA), nó được xem như là một tập hợp công cụ quản lý toàn diện, dùng làm



Hình 3.1: Thảo luận kế hoạch sử dụng đất

cơ sở cho việc lập kế hoạch, thực thi và đánh giá.

Lập kế hoạch dự án định hướng theo mục tiêu là gì - Từ viết tắt ZOPP? ZOPP là từ viết tắt của 04 chữ cái đầu tiếng Đức: Ziel: Các mục tiêu; Orientierte: Định hướng; Projekt: Dự án; Planung: Lập kế hoạch.

ZOPP là:

- *một bộ các thủ tục và công cụ để lập kế hoạch dự án. Các thủ tục được xử lý theo các bước logic và được ra soát cẩn thận*
- *một phương pháp để tham gia phân tích tình huống và lập kế hoạch dự án định hướng theo mục tiêu.*
- *được thực hiện theo nhóm, tập thể*

Bản chất của nó là trên cơ sở lựa chọn, phân tích các vấn đề mà nông dân và các bên cùng quan tâm, xác định ra mục tiêu của dự án; và dựa vào mục tiêu mà các bên nhất trí để phân tích một chiến lược, kế hoạch hành động mang tính thực tiễn bao gồm kết quả mong đợi, các hoạt động cũng như các nguồn lực và cách tổ chức để đạt được mục tiêu.

Phương pháp khung logic cung cấp một chuỗi các công cụ thiết kế mà khi sử dụng sáng tạo có thể cho phép lập kế hoạch, thiết kế, thực hiện và đánh giá dự án. Khung logic cung cấp phương pháp logic và có cấu trúc trong việc thiết lập các ưu tiên và quyết định kết quả mong đợi và các hoạt động của dự án. Nếu sử dụng đúng, khung logic có thể cung cấp một cơ chế đúng đắn cho việc phát triển kế hoạch dự án và xây dựng văn bản dự án.

Trong thực tế có nhiều cách để lập kế hoạch dự án khác nhau, cách thường được sử dụng là mô tả dưới dạng văn bản các thành phần của kế hoạch chiến lược. Tuy nhiên thực tế cho thấy cách làm này đã bộc lộ một số nhược điểm về tính logic giữa mục tiêu với các kết quả đầu ra, các hoạt động. Có khi các hoạt động không bám sát được mục tiêu hoặc bị những lỗ trống mà trong quá trình thực thi sẽ không bảo đảm đạt được các mục tiêu đề ra. Do vậy phương pháp ZOPP như là một giải pháp khắc phục các yếu điểm của việc lập dự án theo kiểu “mô tả”.

ZOPP có những ưu điểm cụ thể sau đây, và vì vậy nó được đánh giá tốt và khuyến khích áp dụng:

- *Tính logic cao: ZOPP bảo đảm cho người phân tích lập dự án có được một bộ kỹ năng, công cụ chặt chẽ, từng bước để thiết kế các thành phần chính của một dự án.*
- *Tạo ra các công cụ tiếp cận trực quan để thúc đẩy sự tham gia của các bên, hoàn thiện sự giao tiếp và hợp tác. Làm rõ trách nhiệm của các bên liên quan*
- *Xác định được các mục tiêu có thực, đúng theo nhu cầu và nguyện vọng của các bên, đặc biệt là cộng đồng trong dự án lâm nghiệp xã hội.*

- Cung cấp được các chỉ số cho việc giám sát và đánh giá dự án
- Thường xuyên được trực quan hoá và văn bản hoá các bước trong quá trình lập kế hoạch dự án.
- Là một hệ thống mở, cho phép kết hợp được với các phương pháp khác.

Ngoài ra ZOPP cũng cung cấp một khung logic để làm nền tảng cho việc đánh giá sự phù hợp, tính hiệu quả và thích đáng của dự án. (Bill Jackson)

Phương pháp ZOPP và sử dụng khung logic thường gồm giai đoạn phân tích và giai đoạn lập kế hoạch; mỗi giai đoạn lại có các bước như sau:

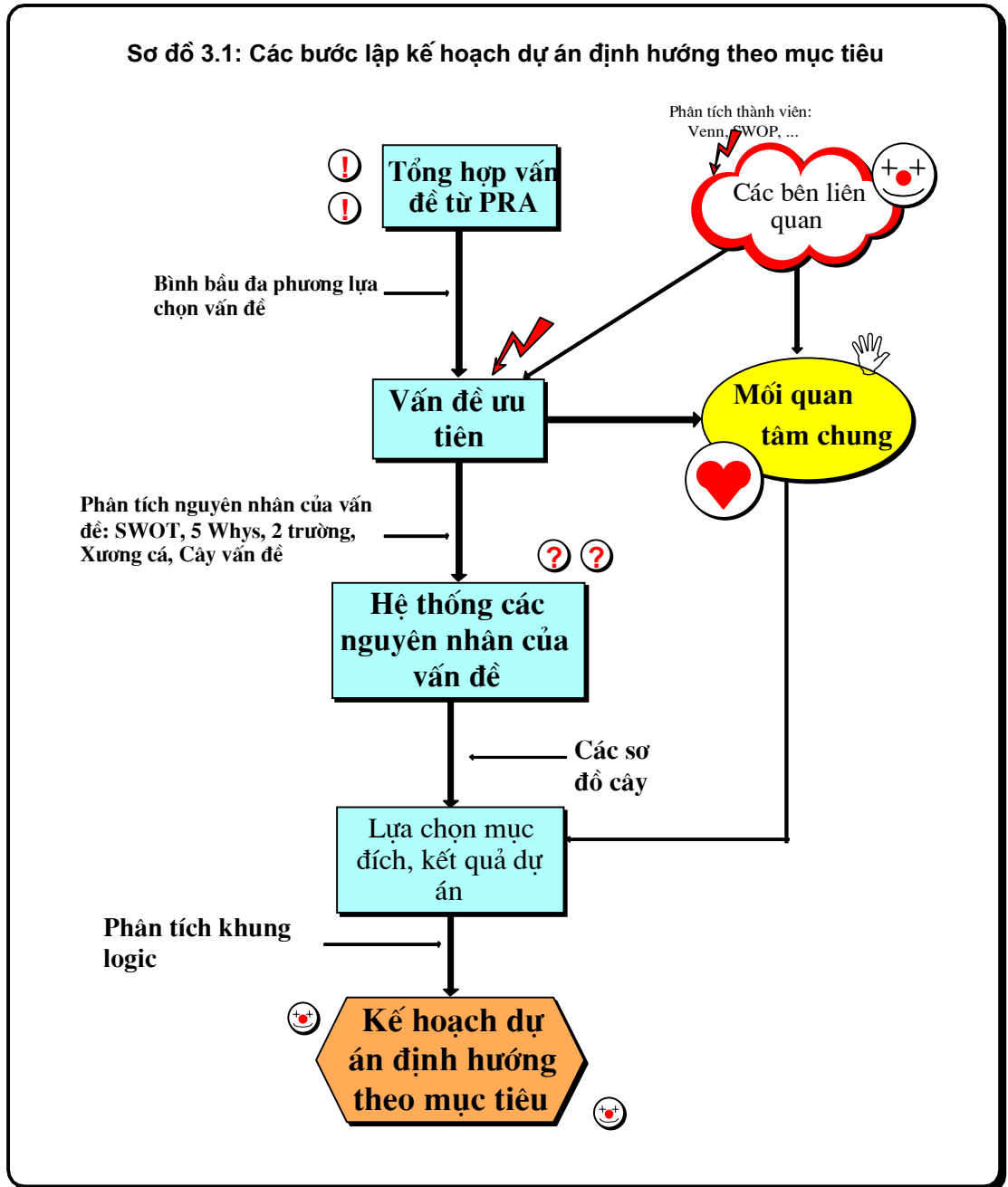
Giai đoạn phân tích	Giai đoạn lập kế hoạch
* Phân tích các thành viên	* Thiết lập khung logic
* Phân tích vấn đề	* Kế hoạch hoạt động, chi phí và đầu vào
* Phân tích mục tiêu	* Xem xét tính logic, khả thi. Quyết định chiến lược dự án
* Phân tích lựa chọn mục đích, kết quả	

Tuy vậy khung logic cũng được chỉ ra các điểm yếu như sau:

- Bắt đầu bằng việc xác định vấn đề, sẽ có những nảy sinh như sau:
 - Bắt đầu bằng phân tích vấn đề thường đem đến kết quả xấu do tập trung vào các điểm tiêu cực từ đầu sẽ lan tỏa khắp phần còn lại của quá trình lập khung logic. Điều này sẽ giới hạn tầm nhìn đối với các giải pháp tiềm năng.
 - Bắt đầu bằng phân tích vấn đề có thể trở nên nghiêm trọng trong những nền văn hóa cho rằng không thích hợp để thảo luận thẳng thắn hay phê bình
 - Bắt đầu bằng phân tích vấn đề sẽ không phù hợp với những tình huống có quá nhiều sự không chắc chắn hoặc không thể đạt được sự thỏa thuận về vấn đề chính.
- Khung logic thường được phát triển và sử dụng cứng nhắc. Điều này có thể làm tê liệt các suy nghĩ mang tính đổi mới và cách quản lý có sự điều chỉnh.
- Các nhà quản lý dự án hiếm khi xem khung logic như một công cụ chính để lập kế hoạch dự án.

Các bước và công cụ chính của việc kế hoạch dự án định hướng theo mục tiêu của phương pháp ZOPP được khái quát trong sơ đồ 5.1.

Sơ đồ 3.1: Các bước lập kế hoạch dự án định hướng theo mục tiêu



Hai vấn đề quan trọng của việc xác định dự án: Thứ nhất, nói đến việc xác định các nhóm mục tiêu, nhóm liên quan, và sự tham gia của họ trong một dự án. Những nội dung này được thực hiện dựa trên sự phân tích các nhóm liên quan, định chế và sự tham gia. Thứ hai, nói đến các cách thức để vạch ra một kế hoạch thu thập và phân tích thông tin cùng với cộng đồng địa phương để đi đến một tầm nhìn chung, mục đích của dự án và xây dựng một kế hoạch chiến lược. Thực tiễn phát triển lâm nghiệp xã hội đã cho thấy rằng sự tham gia của các cộng đồng là điều kiện then chốt để mang lại các giải pháp tốt nhất.

Để đạt được các yêu cầu đó, kế hoạch chiến lược của dự án phải:

- Đặt căn bản trên một tầm nhìn chung, được các bên liên quan cam kết thực hiện,
- Dựa trên sự phân tích rõ ràng và nhất quán các vấn đề và cơ hội của cộng đồng,
- Định hướng bởi một mục đích rõ ràng.
- Có những mục tiêu cụ thể, đo được, khả thi, đáp ứng các nhu cầu được xác định của cộng đồng trong phạm vi thời gian cho phép.

11 Giai đoạn phân tích

Phương pháp khung logic khởi đầu bằng việc phân tích tình hình hiện tại và triển khai mục tiêu cho những nhu cầu thực tế vừa được phát hiện. Giai đoạn phân tích là giai đoạn cốt yếu nhất và khó nhất trong phương pháp ZOPP. Giai đoạn này gồm 4 bước: phân tích thành viên, phân tích vấn đề, phân tích mục tiêu và phân tích lựa chọn mục đích, đầu ra dự án.

11.1 Phân tích thành viên, các bên liên quan

Phân tích thành viên sẽ giúp cho việc xác định rõ và thu hút sự quan tâm của cá nhân, tổ chức, các nhóm liên quan vào vấn đề của dự án; đồng thời xác định các mối quan tâm và kỳ vọng của họ.

Nội dung phân tích thành viên và các bên liên quan bao gồm:

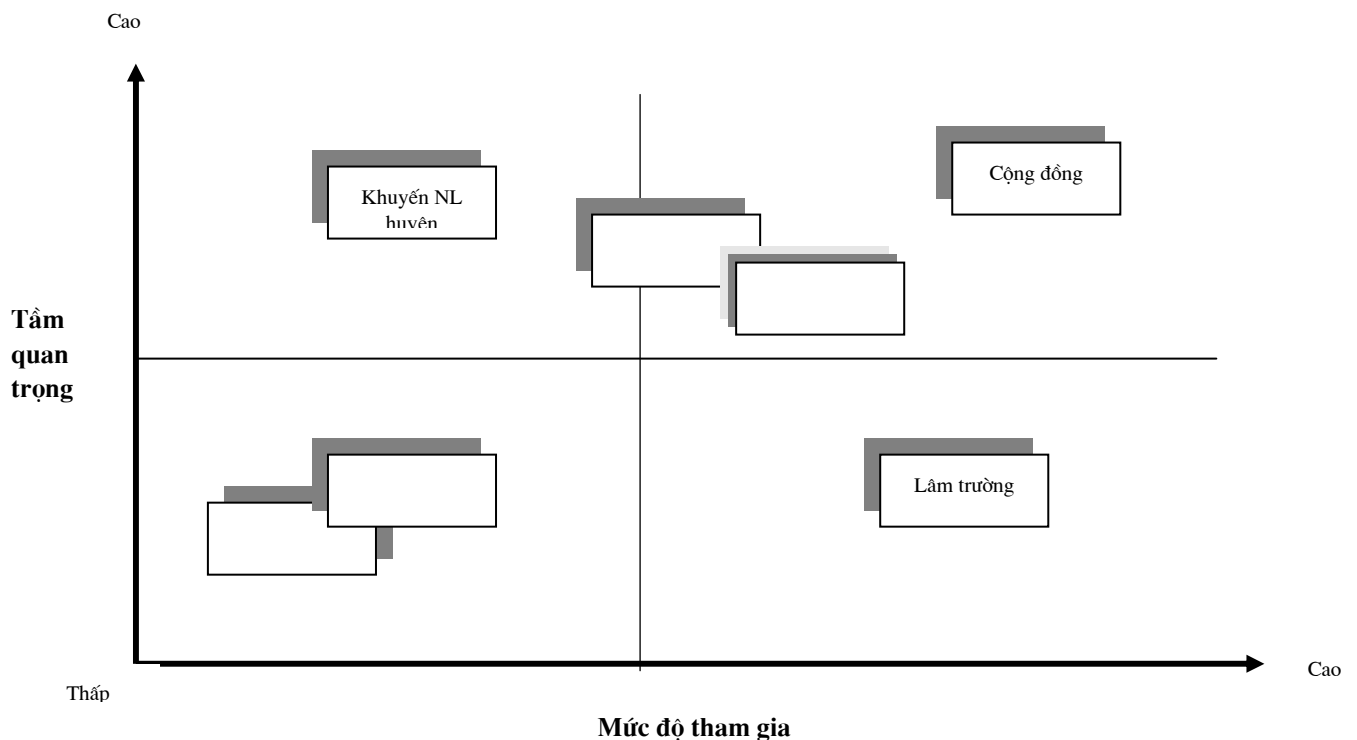
- Xác định được toàn bộ các cá nhân và các tổ chức, các nhóm liên quan hoặc có ảnh hưởng trong tiến trình dự án.
- Phân tích các đặc điểm chính của các thành viên về chức năng, nhiệm vụ; các điểm mạnh, điểm yếu, các cơ hội và tiềm năng của họ.
- Xác định mối quan hệ giữa các bên bao gồm: hợp tác, cạnh tranh, mâu thuẫn, xung đột,...
- Xác định khả năng đóng góp của các bên liên quan và lợi ích mà họ thu được từ dự án.

Công cụ để phân tích thành viên và các bên liên quan rất đa dạng; tùy theo từng điều kiện cụ thể để chọn lựa. Bảng sau đây là một gợi ý về khả năng áp dụng một số công cụ phân tích có sự tham gia

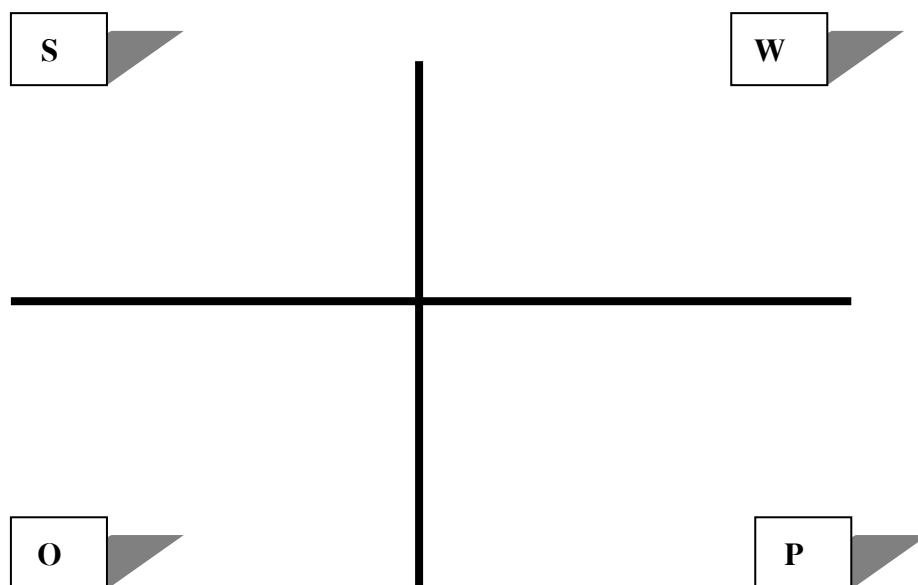
Bảng 3.1: Nội dung và các công cụ phân tích thành viên và các bên liên quan

Nội dung phân tích thành viên, các bên liên quan	Công cụ phân tích
Xác định thành viên và các bên liên quan	Phân tích biểu đồ mức độ tham gia và tầm quan trọng
Phân tích đặc điểm của từng thành viên: <ul style="list-style-type: none"> • Chức năng nhiệm vụ • Điểm mạnh, yếu, cơ hội và tiềm năng 	<ul style="list-style-type: none"> • Phân tích tổ chức, sơ đồ Venn (PRA) • SWOP (Strengths: Điểm mạnh, Weakness: Điểm yếu, Opportunity: Cơ hội, Potential: Tiềm năng)
Xác định các mối quan hệ giữa các thành viên	Ma trận các bên liên quan và quan hệ
Đóng góp và lợi ích của từng bên	Phân tích 2 trường

Một số công cụ trong bảng 5.1. được giới thiệu chi tiết sau đây



Sơ đồ 3.2: Phân tích tầm quan trọng và mức độ tham gia



Sơ đồ 3.3: Khung phân tích SWOP

Để xác định các bên liên quan, nguồn lực và lập kế hoạch xây dựng dự án, có thể sử dụng phương pháp phân tích theo các ma trận sau:

Bảng 3.2: Ma trận quan hệ các bên liên quan

Mối quan hệ	Cộng đồng	Chính quyền cơ sở	Khuyến NL	Dân cư bên ngoài	Dịch vụ NN tư nhân
Cộng đồng	x	Quản lý	Hợp tác	Mâu thuẫn	Cạnh tranh	
Chính quyền cơ sở		x	Hợp tác			
Khuyến NL			x			
Dân cư bên ngoài				x		
Dịch vụ NLN tư nhân					x	
.....						x

Bảng 3.3: Phân tích 2 trường - Đóng góp và hưởng lợi

Các thành viên, bên liên quan	Đóng góp cho dự án	Hưởng lợi từ dự án
Cộng đồng		
Khuyến nông lâm		
Nhà quản lý		
Nhà nghiên cứu		
Trạm bảo vệ thực vật		
Trạm thú ý		
Phòng nông nghiệp		
Lâm trường		
Kiểm lâm		
.....		

11.2 Phân tích vấn đề

11.2.1 Tổng hợp các vấn đề và lựa chọn ưu tiên

Vấn đề quan trọng nhất là các bên liên quan cùng với cộng đồng thảo luận để lựa chọn vấn đề cần giải quyết, và vấn đề này có khả năng được thực thi trong một dự án LNXH, đây là tiền đề cho việc lập kế hoạch của dự án.

Vấn đề (Problem) được định nghĩa là một yếu tố giới hạn hay một tình huống làm cản trở việc thực hiện một mục tiêu phát triển. Nó là xuất phát điểm để xác định các hành động thích hợp mà dự án mong muốn góp phần giải quyết.

Trong giai đoạn này, cần tổ chức phân tích các thông tin từ đánh giá nông thôn (PRA), các quan sát thực tế, thảo luận ở các nhóm và thống nhất các yếu tố quan trọng sau:

- Xác định, thẩm định nhu cầu thực tế của cộng đồng
- Xác định, thẩm định các mối quan tâm chung
- Lựa chọn vấn đề từ cộng đồng
- Bước đầu suy nghĩ về giải pháp cho vấn đề đó
- Thẩm định nguồn lực có thể có để giải quyết vấn đề trên.

Việc xác định các vấn đề, mục đích của một dự án làm thành kết quả của quá trình xác định dự án. Dù các dự án lâm nghiệp xã hội mà chúng ta quan tâm thường được thực hiện ở tầm mức vi mô, quy mô nhỏ và thời gian giới hạn; tuy vậy chúng phải mang tính 'chiến lược' nghĩa là phải được đặt trên quan điểm hệ thống, trên một tầm nhìn dài hạn và nhắm tới việc quản lý và phát triển bền vững các nguồn lực của cộng đồng, đặc biệt là tài nguyên rừng.

Việc xác định vấn đề thường đòi hỏi sự kết hợp giữa các phương pháp đánh giá có sự tham gia với các phương pháp đánh giá kỹ thuật.

Các phương pháp đánh giá có sự tham gia cung cấp cơ hội để các nhóm liên quan và cộng đồng địa phương học hỏi, phân tích các vấn đề, làm sáng tỏ, trao đổi, tranh luận về các cách nhìn khác nhau. Các công cụ hữu hiệu trong trường hợp này là thảo luận nhóm, động não, phân tích SWOT (Strengthens: Điểm mạnh, Weakness: Điểm yếu, Opportunity: Cơ hội, Threats: Trở ngại), cây vấn đề và sơ đồ quan hệ.

Các phương pháp đánh giá kỹ thuật cần phải được kết hợp với các phương pháp đánh giá có sự tham gia. Thông thường, do các nhóm liên quan bên ngoài cộng đồng thực hiện và kết quả được cung cấp thông qua các cuộc hội thảo và tập huấn. Điều đáng tiếc là hiện nay, nhiều thông tin kỹ thuật không đến với người dân, sự kết hợp này thường đem lại những kết quả rất đáng khích lệ đối với quá trình xác định các vấn đề của cộng đồng.

Lựa chọn vấn đề ưu tiên: Trên cơ sở PRA, và đánh giá kỹ thuật bên ngoài, tổng hợp tất cả các vấn đề mà nông dân và các bên cùng quan tâm bằng các ghi lại các vấn đề chính, thực hiện động não,; sau đó sử dụng phương pháp bình bầu đa phương để lựa chọn vấn đề ưu tiên mà cộng đồng quan tâm nhất.

Ví dụ về cách lựa chọn vấn đề quan thúc đẩy một cuộc họp và sử dụng công cụ bình bầu đa phương

Bảng 3.4: Bình chọn các vấn đề ưu tiên

Vấn đề	Bình chọn	Xếp hạng
Đất đai chưa được quy hoạch	X X X X X X X X X X X X	1
Thiếu kỹ thuật canh tác cây trồng chính	X X X X X X X	3
Chưa đa dạng cây trồng và thiếu bền vững trên đất nương rẫy	X X X X X X X X X X	2
Rừng chưa có chủ thực sự	X X X X X X X X X X	2
Tổ chức quản lý và kinh doanh tài nguyên rừng và đất kém hiệu quả		4

11.2.2 Xây dựng một mối quan tâm chung

Mỗi dự án lâm nghiệp xã hội đều có nhiều nhóm liên quan khác nhau và do đó việc xây dựng một mối quan tâm chung bao gồm những mục đích tổng quát mà các bên liên quan khác nhau đều muốn phấn đấu để đạt tới sẽ là một công việc quan trọng. Sự chia sẻ trong quá trình xây dựng tầm nhìn chung này tạo một nền tảng vững chắc cho sự cam kết hành động vì mục đích chung đó.

Xây dựng một mối quan tâm chung là một hoạt động tập thể trước khi lập kế hoạch hành động, nhằm đạt được sự nhất trí về một viễn cảnh kinh tế, xã hội và môi trường giữa các nhóm liên quan. Trong bối cảnh của các dự án lâm nghiệp xã hội, nó phản ánh lý tưởng, nguyện vọng, hệ thống giá trị và các nguyên tắc mà các nhóm liên quan cùng nhất trí phấn đấu để thực hiện.

Sự cần thiết của để xây dựng một mối quan tâm chung giữa các bên liên quan:

- Giúp các nhóm liên quan có cơ hội phản ánh nguyện vọng của họ,
- Tạo một không khí phấn khởi trong quá trình lập kế hoạch,
- Làm sáng tỏ các giá trị cơ bản của cộng đồng và các nguyên tắc cơ bản dựa trên hệ thống giá trị đó.



Hình 3.2: Thảo luận về mối quan tâm chung

Tính đại diện của các thành viên tham gia và việc xúc tác quá trình thảo luận trong các cuộc họp đi đến một quan tâm chung của cộng đồng là

những vấn đề có tầm quan trọng đặc biệt. Người làm nhiệm vụ thúc đẩy phải khuyến khích các nhóm quan tâm thực hiện việc động não để nói lên nguyện vọng của họ về một tình trạng lý tưởng mà các bên có thể thống nhất.

Việc xác định mối quan tâm chung sẽ dựa trên cơ sở vấn đề ưu tiên và cộng đồng được quan tâm nhất đã được xác định, từ đây thảo luận để cùng thống nhất một định hướng cho một dự án phát triển và những giải pháp lớn cho việc đạt được các mục đích mà cộng đồng và các bên quan tâm và cam kết theo đuổi.

11.2.3 Phân tích hệ thống các vấn đề

Khởi đầu bằng phân tích vấn đề có thể đem lại kết quả xấu vì nó xoáy vào các mặt tiêu cực để bắt đầu mọi việc. Giải pháp lựa chọn có thể bắt đầu bằng cách viết mục tiêu sẽ được đề cập sau đây. Phân tích vấn đề được thực hiện bằng cách xác định các vấn đề chính và triển khai một sơ đồ nhánh trình bày các vấn đề thông qua phân tích nguyên nhân và hậu quả.

Khi xác định cây vấn đề chính, kỹ thuật động não thường được sử dụng nhất, bài tập động não bắt đầu bằng cách hỏi các thành viên, những người tham gia để xác định các vấn đề chính mà họ quan tâm.

Tuy nhiên để có thể phát hiện đầy đủ hệ thống các nguyên nhân của một hậu quả, vấn đề; các công cụ thúc đẩy để động não có thể được sử dụng là: Phân tích SWOT, 5Whys, 2 trường, xương cá, cây vấn đề; từ đây có được bức tranh về các nguyên nhân của một vấn đề cộng đồng đang quan tâm một cách có hệ thống.

Triển khai sơ đồ nhánh nêu vấn đề:

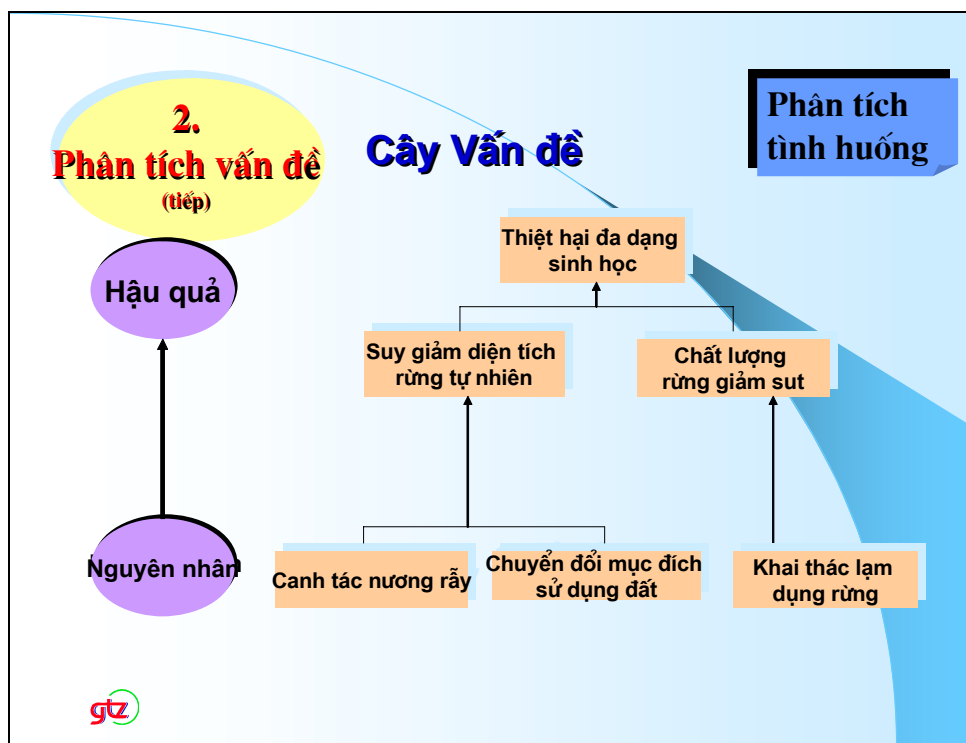
Đưa các vấn đề đã được phát hiện qua động não và phân tích và thêm vào những vấn đề mới được phát sinh vào để thành lập một sơ đồ nhánh nêu vấn đề. Trên sơ đồ, các vấn đề có thể dời lên, dời xuống theo yêu cầu. Cách dễ nhất để phát triển sơ đồ nhánh nêu vấn đề là bắt đầu với một vấn đề xuất phát và tăng dần nấc của nó bằng cách thêm vào sơ đồ các vấn đề khác đã liệt kê. Sơ đồ nhánh được cấu trúc bằng cách sắp xếp các vấn đề theo thứ bậc dựa trên mối quan hệ nguyên nhân - hậu quả:



Hình 3.3: Phân tích SWOT

- Nếu vấn đề này là nguyên nhân của vấn đề xuất phát, thì đặt nó phía dưới vấn đề xuất phát.
- Nếu vấn đề này là hậu quả của vấn đề xuất phát thì đặt nó ở trên
- Nếu nó không phải là nguyên nhân cũng không phải là hậu quả, thì đặt nó ở cùng một cấp độ.

Ví dụ sơ đồ nhánh nêu vấn đề được trình bày dưới đây là trường hợp ở một vùng đệm khu bảo tồn thiên nhiên ‘Chư Jang Sin’ Daklak



Sơ đồ 3.4: Sơ đồ nhánh nêu vấn đề

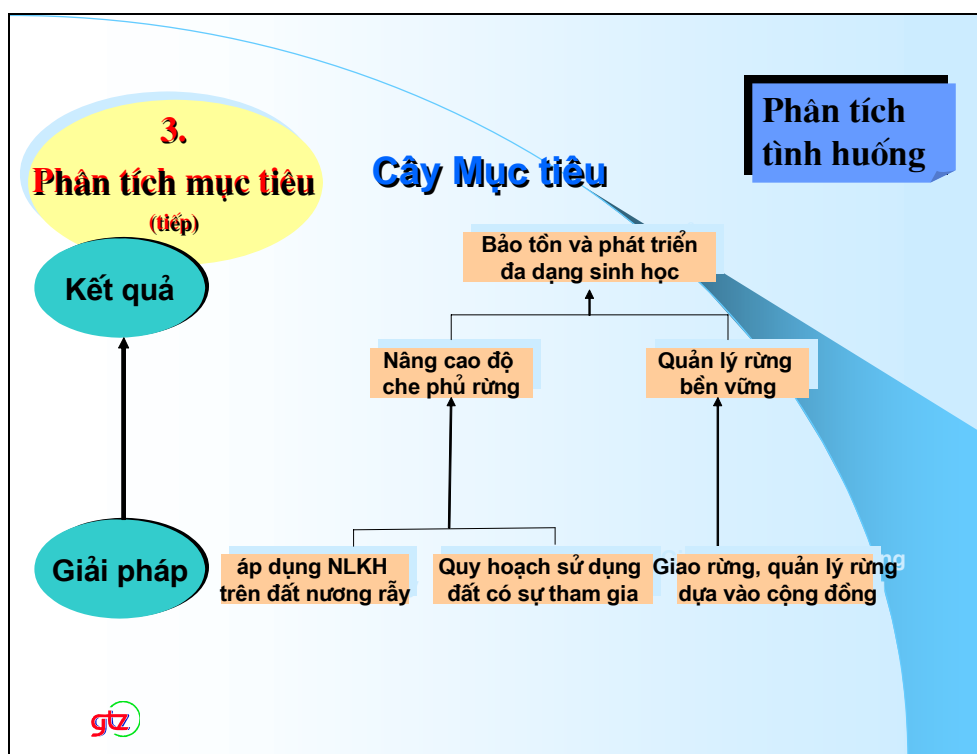
11.3 Phân tích mục tiêu

Phân tích mục tiêu là miêu tả trạng thái trong tương lai và các kết quả sẽ đạt được khi các vấn đề được giải quyết. Đồng thời xác định các cải tiến đáng kể nhất

Sơ đồ nêu vấn đề được chuyển thành sơ đồ mục tiêu bằng cách trình bày các vấn đề theo dạng mục tiêu. Sơ đồ mục tiêu cũng có thể được xem như sơ đồ mục đích - phương tiện. Phần trên của sơ đồ là mục đích mong muốn và các cấp hơn là phương tiện để đạt được mục đích đó.

Cây mục tiêu được thiết lập trên cơ sở cây vấn đề và đi qua các bước:

- Trình bày toàn bộ các vấn đề không thuận lợi thành các điều kiện thuận lợi
- Kiểm tra mối quan hệ đầu cuối kiểu phương tiện và mục đích
- Xem xét lại lời phát biểu.
- Có thể bổ sung hoặc xoá bỏ một số mục tiêu.

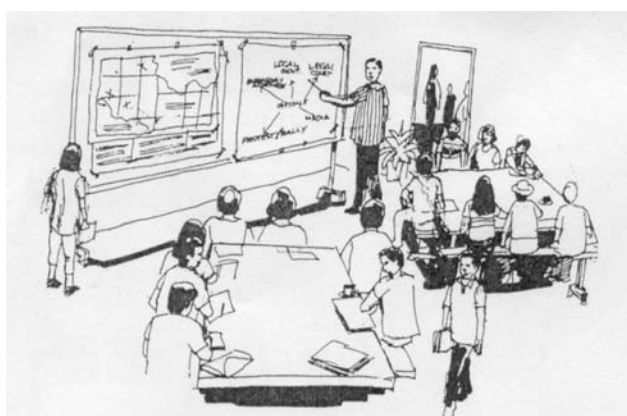


Sơ đồ 3.5: Sơ đồ cây mục tiêu

11.4 Phân tích xác định mục đích và đầu ra

Phân tích lựa chọn bao gồm việc nhóm các mục đích và xem xét tính khả thi của các can thiệp khác nhau. Mục đích chính sẽ trở thành mục tiêu tổng thể và các mục đích thấp hơn sẽ là các mục tiêu cụ thể của dự án và các mục đích ở các cấp độ thấp hơn nữa sẽ trở thành đầu ra/kết quả mong đợi và các hoạt động. Bước cuối cùng của giai đoạn phân tích là lựa chọn một chiến lược để đạt được kết quả mong đợi. Ngoài việc xem xét tính logic, phân tích chiến lược cũng xem xét tính khả thi của các can thiệp khác nhau. Điều này có nghĩa một khi chiến lược đã được lựa chọn thì mục tiêu của dự án và mục tiêu tổng thể sẽ được hoàn thành.

Khi phân tích lựa chọn mục đích, mục tiêu, kết quả cần căn cứ vào quy mô, phạm vi của dự án để loại bỏ những hoạt động vượt ra ngoài "tầm kiểm soát" và cần biết rõ giải pháp để đạt được các mục tiêu. Tiếp theo ví dụ trên, có được sơ đồ chiến lược.



Hình 3.4: Phân tích theo sơ đồ



Sơ đồ 3.6: Sơ đồ chiến lược dự án LNXH

Kết thúc giai đoạn phân tích, các thành phần chính của dự án đã được thiết kế: **mục tiêu tổng quát, các mục tiêu cụ thể và các kết quả đầu ra.**

Thông thường trong văn kiện dự án, các mục tiêu tổng thể và cụ thể của dự án cần được phát biểu thành văn đầy đủ, rõ ràng. Dưới đây là các hướng dẫn viết mục tiêu dự án:

- Mục tiêu tổng thể: Có tính chất định hướng, thể hiện xu hướng phát triển của dự án.

Mục đích phản ánh nhu cầu và tầm nhìn của cộng đồng, đó là những gì họ muốn có trong tương lai. Nói cách khác, mục đích là sự diễn dịch tầm nhìn của cộng đồng đối với vấn đề được quan tâm như sự suy thoái tài nguyên rừng, sự xuống cấp của đất, sự thiếu ổn định về quyền sử dụng tài nguyên. Mục đích phải có tính thực tiễn và khả thi nhưng đồng thời phải đủ bao quát để thực hiện tầm nhìn của cộng đồng và các bên liên quan.

- Mục tiêu cụ thể:

Mục tiêu là sự thể hiện cụ thể mục đích đã được các bên liên quan nhất trí. Nói cách khác, mục tiêu nói lên sự cam kết mà các bên liên quan sẽ phấn đấu để đạt được trong phạm vi thời gian của dự án. Mục tiêu định hướng việc sử dụng nguồn lực và lựa chọn các phương án hành động.

Các mục tiêu cụ thể cần được phát biểu rõ ràng, không phải dạng viết lại kết quả đầu ra. Được viết theo nguyên tắc SMART:

- Cụ thể. (Specific)
 - Đo đếm được. (Measurable)
 - Có thể đạt được. (Attainable).
 - Có tính thực tiễn. (Realistic)
 - Có giới hạn về thời gian để đạt được kết quả mong muốn. (Time bound).
- Kết quả đầu ra phải được trình bày rõ ràng vì chúng cần thiết đối với việc đạt được mục tiêu cụ thể của dự án.

Mỗi một mục tiêu tương ứng với một số kết quả đầu ra, và với một kết quả nhất định cần có một hoạt động hay nhóm hoạt động liên đới với nó; hoạt động sẽ xác định chiến lược hành động để đạt được từng kết quả đầu ra.

Ví dụ về cách viết mục tiêu của Dự án Phát triển cộng đồng và bảo vệ khu bảo tồn thiên nhiên U Minh Thượng:

- Mục tiêu dài hạn: Dự án phát triển cộng đồng và bảo vệ Khu bảo tồn thiên nhiên U Minh Thượng cần nhắm đến mục tiêu dài hạn là: Giữ gìn các nguồn tài nguyên thiên nhiên và tính đa dạng sinh học của khu bảo tồn thiên nhiên U Minh Thượng thông qua việc phát triển kinh tế xã hội với sự tham gia của các cộng đồng cư dân sống trong vùng đệm và tăng cường năng lực quản lý khu bảo tồn.
- Các Mục tiêu trước mắt: (Xem ví dụ mục tiêu 2)
 - Mục tiêu 1:
 - Mục tiêu 2: Việc bảo đảm phương cách kiếm sống cho các cộng đồng dân cư trong vùng đệm được cải thiện, do đó sẽ giảm bớt mức độ lệ thuộc của họ vào các nguồn tài nguyên thiên nhiên, nhờ đó có tác dụng tích cực vào công việc gìn giữ khu bảo tồn

Các chỉ dẫn có liên quan đến mục tiêu 2 là: Vào thời điểm chấm dứt dự án:

- 50% số hộ báo cáo sản lượng lúa gạo của họ tăng 25%
- 70% số hộ báo cáo đã đa dạng hóa cơ sở sản xuất nông nghiệp của từng hộ
- 70% số hộ báo cáo mức thu nhập ròng trong điều kiện thực tế do việc bán các nông phẩm của họ đã tăng được 30%
- 50% số hộ chấp nhận và thực hiện bất cứ một hoặc nhiều hoạt động canh tác nông nghiệp bền vững được dự án đề xuất
- 30% số hộ báo cáo họ đã đi vay được các khoản tín dụng với các kỳ hạn hợp lý
- 90% số hộ báo cáo không bị thiếu lương thực
- các thống kê của y tế huyện cho biết rằng tình hình bệnh tật do thiếu ăn / do thiếu vệ sinh giảm 50%
- 1000 hộ tham gia vào chương trình trồng rừng vùng đệm.

12 Giai đoạn lập kế hoạch dự án

12.1 Lập kế hoạch dự án theo khung logic

Quyết định kế hoạch chiến lược dự án theo phương pháp ZOPP được thực hiện trong một khung logic. Khung này được hoàn chỉnh thông qua thảo luận giữa các bên liên quan và được sự nhất trí cao của cộng đồng. Các bước thực hiện chiến lược dự án trong khung logic được tiến hành theo một trật tự logic và được kiểm chứng hết sức cụ thể để xem xét toàn việc kế hoạch dự án.

Ma trận khung logic được triển khai từ kết quả phân tích sơ đồ cây mục tiêu và chiến lược nói trên. Các mục tiêu tổng thể, cụ thể, đầu ra/kết quả mong đợi được chuyển sang khung logic dưới đây từ sơ đồ chiến lược.

Bảng 3.5: Khung logic lập kế hoạch dự án định hướng theo mục tiêu

Một ma trận 4 hàng, 4 cột (4 x 4)

Tóm tắt các mục đích/Hoạt động	Chỉ thị đo lường	Phương pháp kiểm tra/ Phương tiện xác minh	Giải định quan trọng
Mục tiêu tổng thể			
Mục tiêu cụ thể			
Các đầu ra/ kết quả mong đợi			
Các hoạt động			



Hình 3.5: Thảo luận lập kế hoạch dự án ở hiện trường

Giải thích khung logic:

- Tóm tắt mục đích đến các hoạt động:** Cột đầu tiên tóm tắt các cấp mục đích, mục tiêu, đầu ra được lấy từ kết quả phân tích sơ đồ chiến lược. Sau đó các **hoạt động được xác định để đạt được từng kết quả đầu ra, mục tiêu cụ thể.**
- Chỉ thị đo lường:** Liệt kê chỉ thị để đạt được những mục tiêu, kết quả ở các mức độ khác nhau; có nghĩa làm thế nào để biết điều đó đã được thực hiện về **mặt lượng, chất và thời gian.**
- Phương tiện xác minh:** Chỉ rõ nguồn thông tin cần thiết để xác minh chỉ thị được thực hiện (Performance indicator), bạn phải tìm nó ở đâu?

- **Giả định quan trọng:** Các giả định là những sự kiện, điều kiện và quyết định quan trọng nằm bên ngoài tầm kiểm soát của dự án nhưng lại rất cần thiết để đáp ứng mục tiêu.

Trong khung logic, mối liên hệ luận lý giữa chúng theo biểu thức logic **IF and THEN**.

Cấu trúc logic liên kết các thành tố trong khung dưới dạng **IF and Then**:

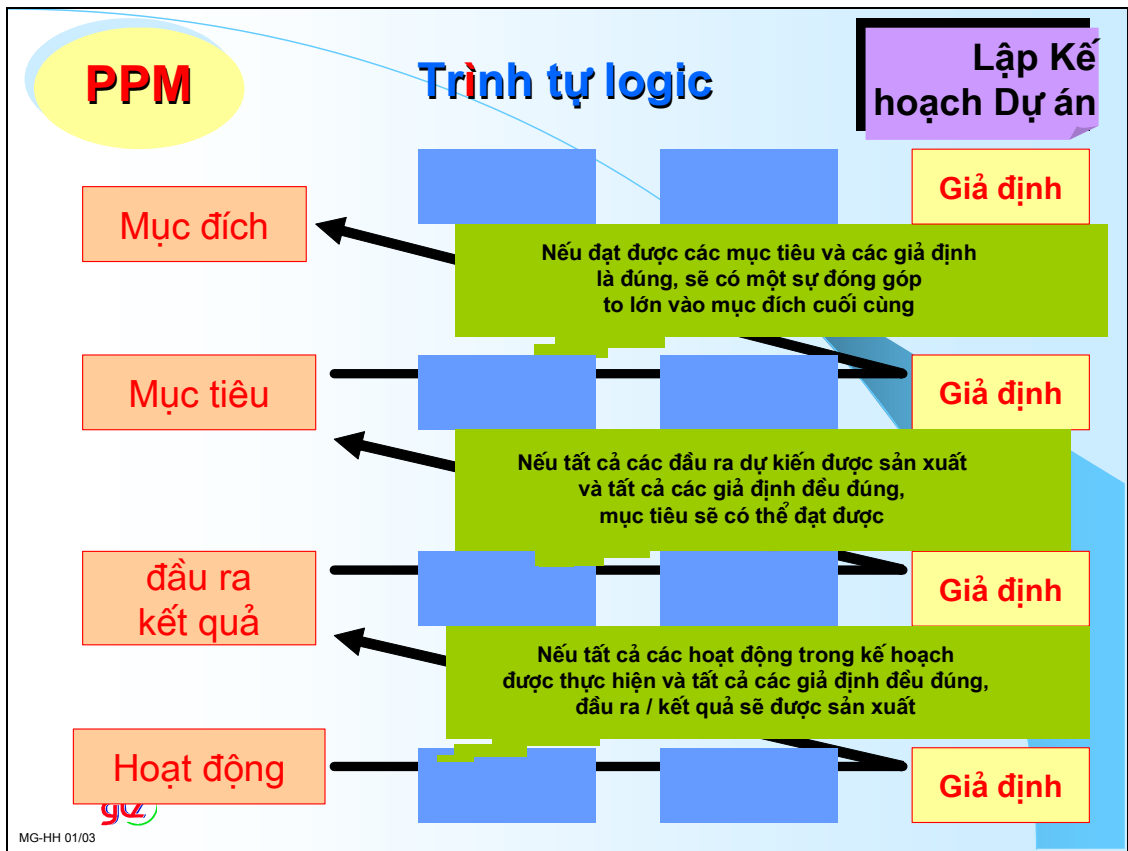
- Nếu {Các hoạt động đã được thực hiện} Và {Giả định đối với các hoạt động đó là đúng} Thì {Kết quả sẽ đạt được}
- Nếu {Các kết quả đã đạt được} Và {Giả định đối với các kết quả đó là đúng} Thì {Mục tiêu sẽ đạt được}
- Và tiếp tục như vậy....

Theo cách này dự án sẽ có một chuỗi logic từ các hoạt động sẽ được thực thi (thử nghiệm trên hiện trường, thu thập và phân tích số liệu...) cho tới mục tiêu tổng thể của dự án.

Cách khác để làm việc này là đặt câu hỏi "**như thế nào**" khi di chuyển dọc theo chiều xuống hệ thống thứ bậc, và hỏi "**tại sao**" khi đi ngược từ dưới lên trên.

Thông thường một kế hoạch viết theo kiểu tường thuật có thể đem lại cảm giác đầy đủ hơn, tuy nhiên khi đúc kết nó trong khung logic, có thể thấy nó lộ ra các khoảng trống. Điều này cho thấy các ưu điểm của phương pháp phân tích khung logic trong giai đoạn lập kế hoạch dự án, nó thể hiện tính logic của các hoạt động để đạt được các kết quả và mục tiêu với các đầu vào tương ứng và các giả định cần thiết.

Việc xây dựng khung logic được tiến hành với sự tham gia của các bên liên quan, của các nhóm đối tượng/cộng đồng; sau đó thống nhất trong một cuộc hội thảo toàn thể



Sơ đồ 3.7: Logic của khung logic

Sau đây là phương pháp để xác định các chỉ thị đo lường, phương tiện xác minh và các giả định quan trọng.

12.1.1 Xác định các giả định quan trọng

Giả định được định nghĩa là các điều kiện phải tồn tại để dự án thành công; tuy nhiên các điều kiện này không chịu sự kiểm tra trực tiếp của quá trình quản lý dự án.

Mục đích của việc xác định giả định trong khung logic là xác định các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến sự thành công của dự án. Giả định phải được phát biểu dưới dạng tình huống mong đợi. Ví dụ:

- Chính quyền địa phương hợp tác thực hiện các hoạt động
- Đất đai được giao cho nông dân đúng thời hạn.
-

Việc thảo luận cần hướng tới xem xét rằng để đạt được một mục tiêu, đầu ra hoặc để thực hiện một hoạt động cụ thể thì cần có giả định nào? Và khi tìm thấy các yếu tố

bên ngoài có tác động đến dự án, cần thiết thảo luận để phân ra 3 loại và xem xét đưa vào phần giả định của khung logic:

- Nếu nó chắc chắn được thực hiện thì không cần đưa vào khung logic
- Nếu nó có khả năng được thực hiện thì đưa vào khung logic
- Nếu nó không có khả năng thực hiện thì cần xem xét khả năng thiết kế lại dự án để tác động lại yếu tố bên ngoài.

Sơ đồ sau giới thiệu các 03 bước để thẩm định một giả định



Sơ đồ 3.8: Các bước thẩm định một giả định

12.1.2 Xác định các chỉ thị xác minh mục tiêu:

Đối với mỗi mục tiêu, đầu ra và hoạt động cần phải có chỉ thị cho nó. Các chỉ thị xác minh mục tiêu (Objectively Verifiable Indicators - OVIs).

OVIs xác định tầm quan trọng của mức độ thực hiện của các hoạt động để đạt được mục tiêu đã đề ra. Nó chỉ ra đặc điểm nào giúp đạt được mục tiêu dưới các góc độ:

- **Số lượng:** Bao nhiêu?
- **Chất lượng:** Tốt như thế nào?
- **Thời gian:** Khi nào hoàn thành?
- **Địa điểm:** ở đâu?

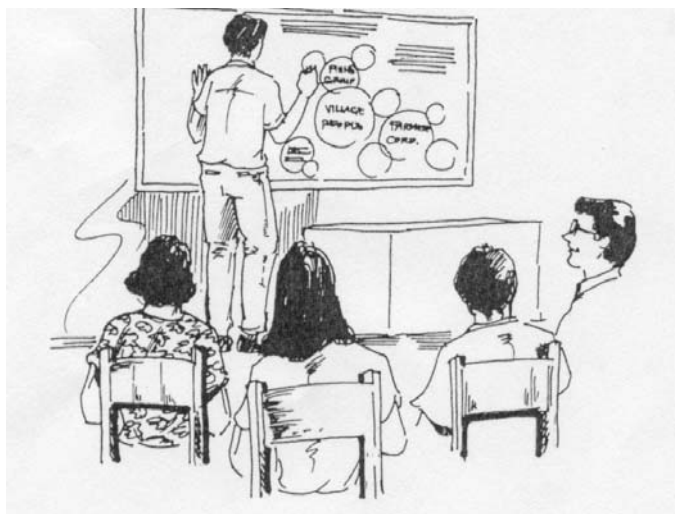
OVI là các chỉ số khách quan, làm cơ sở cho việc giám sát và đánh giá dự án.

Tiêu chí cho các **chỉ thị xác minh mục tiêu:**

- **Có thể đo được:** Chỉ thị có thể đo được về chất và lượng
- **Tính khả thi:** Chỉ thị phải có tính khả thi về mặt tài chính, thiết bị, kỹ năng và thời gian
- **Thích hợp và chính xác:** Chỉ thị phải phản ánh những gì chúng ta đang cố gắng đo lường một cách chính xác
- **Nhạy cảm:** Chỉ thị phải có khả năng chọn lọc những sự thay đổi mà chúng ta đang quan tâm theo thời gian
- **Đúng hạn:** Chỉ thị phải có thể cung cấp thông tin đúng hạn

Chỉ thị về sự bình đẳng và giới đối với dự án có mục tiêu cân bằng giới:

Khi một dự án có mục tiêu cụ thể đạt được sự cân bằng giới thì cần xác định các chỉ thị liên quan đến giới. Chỉ thị phải trình bày ai là người hưởng lợi từ dự án và cho phép đánh giá được tác động mong muốn và không mong muốn của dự án đối với các nhóm người xã hội và các bên liên quan khác nhau. Điều này đòi hỏi sự chọn lọc thông tin tách biệt về nam và nữ, các nhóm dân tộc khác nhau, độ tuổi khác nhau, các nhóm kinh tế khác nhau và xã hội (người trồng trọt, chăn nuôi, lâm nghiệp, buôn bán...)



Hình 3.6: Thảo luận xây dựng khung logic

Việc phân tích giới cần lồng ghép vào trong chu trình dự án phát triển nông thôn, đặc biệt là đối với các cộng đồng dân tộc thiểu số, với những nét đặc trưng riêng về văn hóa, truyền thống sinh hoạt trong gia đình, xã hội và quản lý các nguồn tài nguyên thiên nhiên.

Để xác định các **chỉ thị về giới** cần xem xét các câu hỏi:

- Số liệu tách biệt giữa nam và nữ đã thu thập chưa?
- Đã có thông tin về phân công lao động theo giới, về mức độ tiếp cận và kiểm soát các nguồn lực của phụ nữ và nam giới thuộc các nhóm đối tượng chưa?
- Đã dự đoán được các tác động khác nhau của dự án tới phụ nữ chưa?
- Mục tiêu cụ thể về giới đã được xác định chưa?
- Kinh phí của dự án có được phân bổ thích hợp cho các nội dung về giới không?

12.1.3 Phương tiện xác minh thông tin:

Khi đã phát hiện chỉ thị, nên thiết lập nguồn thông tin và phương pháp thu thập, xác minh cho từng chỉ thị.

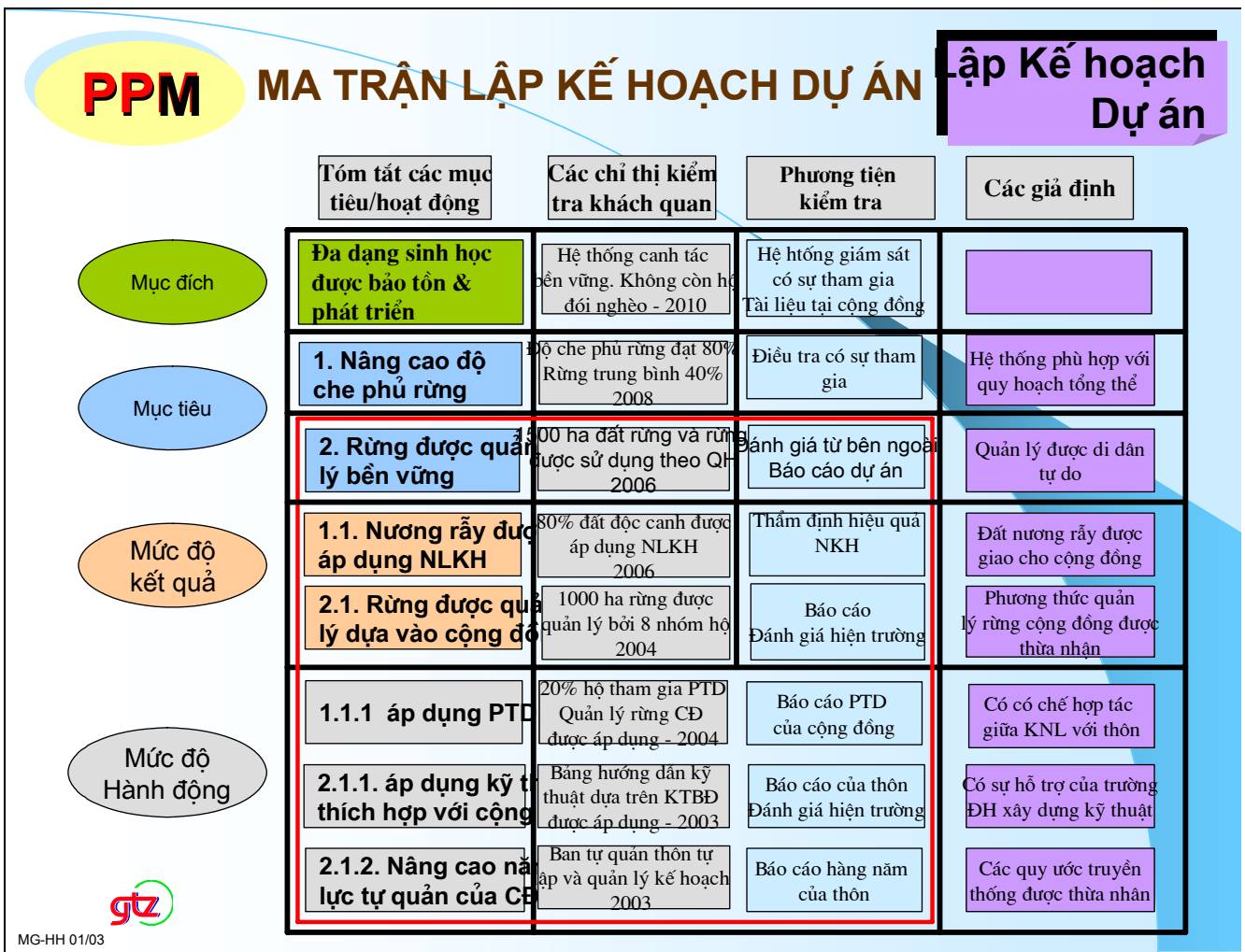
Phương tiện xác minh, kiểm tra (MoVs: Means of Verification) cho chúng ta biết nơi chúng ta có thể tìm thấy bằng chứng của việc đạt được mục tiêu, hoặc bằng cách nào để có thông tin kiểm tra các chỉ số của kết quả, mục tiêu?

Một phương tiện xác minh cần phải chỉ rõ:

- Thông tin được thu thập và ghi nhận dưới dạng nào (báo cáo, biên bản, phát hiện trong nghiên cứu, điều tra, ấn phẩm)
- Ai cung cấp thông tin
- Thông tin được cung cấp với mức độ thường xuyên như thế nào.

Lưu ý rằng nếu chúng ta không thể tìm được MoVs thích hợp thì chỉ số cần phải được thay đổi

Ví dụ: Tiếp tục từ sơ đồ phân tích chiến lược ở vùng đệm khu “Chư Jang Sin”, chuyển sang hoàn chỉnh ma trận khung logic lập kế hoạch dự án định hướng theo mục tiêu như sau:



Sơ đồ 3.9 : Lập dự án theo khung logic

12.2 Kế hoạch hoạt động: Thời gian và nguồn lực

Khi ma trận khung logic đã hoàn tất, phải tiếp tục xây dựng kế hoạch hoạt động với các chi tiết sau:

- Nguồn lực: Vật tư, phương tiện, lao động, tài nguyên, tài chính.
- Thời gian tiến hành, tiến độ các công việc và mối liên quan giữa các hoạt động đề hoàn thành từng mục tiêu.

Phương pháp xây dựng sơ đồ mạng có thể được sử dụng để xây dựng kế hoạch hoạt động, và việc dự toán ngân sách phải phù hợp với khung logic và đã tính đến chi phí cho phân đánh giá.

Một ma trận 4 cột có thể được sử dụng với sự tham gia của các nhóm đối tượng, cộng đồng, các bên có liên quan để dự thảo kế hoạch hoạt động.

Bảng 4.6: Ma trận 4 cột để lập kế hoạch hoạt động

Hoạt động	Thời gian	Tài chính/ phương tiện/vật tư	Nhân lực
1			
2			
.....			

Để có thể hoàn thành các thông tin đưa vào ma trận ở bảng 5.6. các công cụ sau có thể được sử dụng với sự tham gia của các bên liên quan, cộng đồng, nhóm mục tiêu: Kỹ thuật phân chia dự án thành các công việc nhỏ, phương pháp xây dựng sơ đồ mạng (sơ đồ mạng Pert và biểu đồ Gantt)

Kỹ thuật phân chia dự án thành các công việc nhỏ (Work Breakdown Structure): Thực chất là công cụ dùng chia nội dung công tác của dự án thành các đơn vị nhỏ hơn để phân công cho một nhóm đối tượng, đơn vị tham gia thực hiện.

Nguyên tắc phân chia:

- Việc phân chia phải phản ánh rõ cách thức dự án sẽ được thực hiện như thế nào
- Bảo đảm tính độc lập tương đối của các đơn vị công tác nhỏ hơn được chia
- Hình thành các cấp độ khác nhau, tương xứng với nhau
- Cấp độ phân chia phải hợp lý, không quá tỉ mỉ cũng không quá khái quát.

Tác dụng của kỹ thuật phân chia dự án thành các công việc nhỏ:

- Cho thấy khái quát các công việc phải thực hiện để hoàn thành dự án
- Là căn cứ cho việc lập các kế hoạch khác một cách sát thực
- Là cơ sở cho việc phân công trách nhiệm, kiểm soát và đánh giá quá trình thực thi.
- Tạo điều kiện cho việc tổ chức công tác quản lý dự án một cách khoa học.

Phương pháp xây dựng sơ đồ mạng: Sơ đồ Pert và biểu đồ Gantt

Sơ đồ Pert: Thực chất là một sơ đồ mạng thể hiện hệ thống các hoạt động của một dự án theo một trình tự logic, kế tiếp nhau và mối quan hệ giữa các hoạt động trong dự án.

Biểu đồ Gantt: Thực chất là một bảng thể hiện các công việc của một dự án theo thời gian. Có kết hợp trình bày thời gian bắt đầu, kết thúc cho từng công việc, người tham gia, nguồn lực cơ bản được sử dụng trong biểu đồ Gantt.

Các bước thiết lập sơ đồ Pert và biểu đồ Gantt:

- Xác định các hoạt động của dự án đã được chia nhỏ
- Xác định trình tự thực hiện các hoạt động
- Dự kiến thời gian thực hiện cho mỗi hoạt động
- Thể hiện lên sơ đồ các hoạt động của dự án theo một trình tự kế tiếp nhau và theo một quy ước thống nhất.
- Xác định đường Gantt và thiết lập lịch trình giám sát.
- Lập bảng phân tích và đánh giá lại thời gian, chi phí, vật tư và nhân lực.

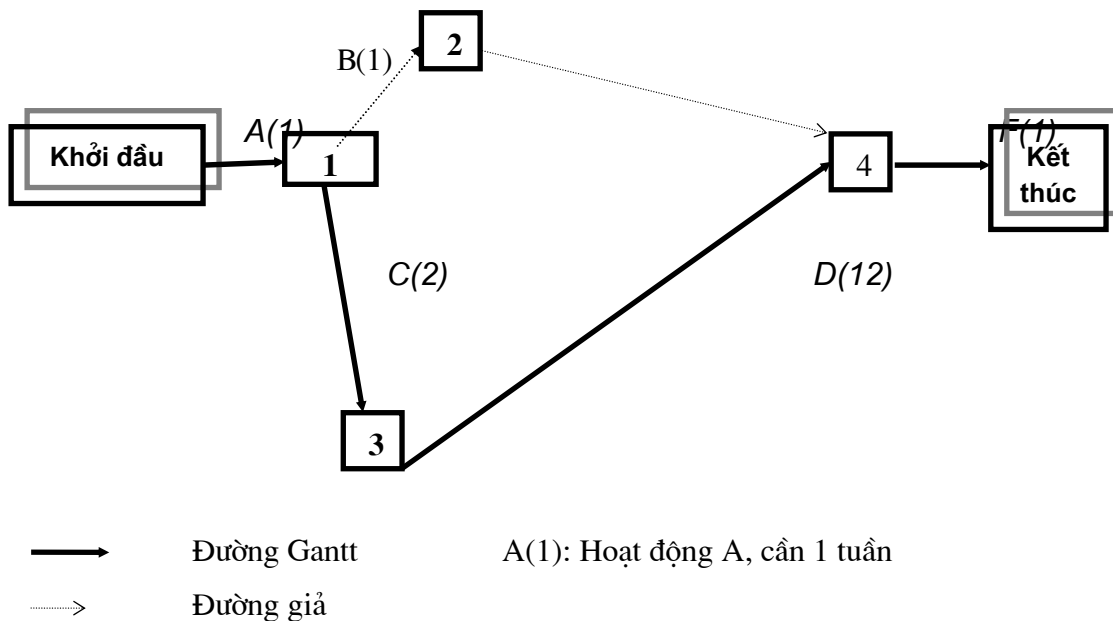
Tác dụng của phương pháp xây dựng sơ đồ mạng: giúp người quản lý dự án, cộng đồng:

- Có cái nhìn tổng quát về các hoạt động.
- Hiểu một cách đầy đủ mối liên hệ giữa các công việc.

Sau đây là ví dụ về lập kế hoạch cho tạo cây con cho trồng rừng ở cộng đồng:

Bảng 3.7: Trình tự các hoạt động tạo cây con trồng rừng ở một cộng đồng

Hoạt động	Hoạt động trước	Thời gian
A. Thực hiện ma trận chọn loại cây trồng rừng có sự tham gia của người dân	0	1 tuần
B. Thiết kế, xây dựng vườn ươm có sự tham gia	A	1 tuần
C. Thu hái hạt giống cây bản địa từ rừng tự nhiên	A	2 tuần
D. Xử lý giống, chăm sóc cây trong vườn ươm	C, B	12 tuần
E. Đánh giá tiêu chuẩn cây con	D	1 tuần



Sơ đồ 3.10: Ví dụ về sơ đồ Pert và đường Gantt

Dựa vào đường Gantt xác định được thời gian tối thiểu để hoàn thành việc tạo cây con là 16 tuần. Từ sơ đồ, tiếp tục lập kế hoạch hoạt động trong một ma trận:

Bảng 3.8: Ví dụ kế hoạch tạo cây con

Hoạt động	Hoạt động trước	Thời gian	Chi phí, vật tư...	Nhân lực
A. Thực hiện ma trận chọn loại cây trồng rừng có sự tham gia của người dân	0	1 tuần		
B. Thiết kế, xây dựng vườn ươm có sự tham gia	A	1 tuần		
C. Thu hái hạt giống cây bản địa từ rừng tự nhiên	A	2 tuần		
D. Xử lý giống, chăm sóc cây trong vườn ươm	C, B	12 tuần		
E. Đánh giá tiêu chuẩn cây con	D	1 tuần		

12.3 Phân tích quyết định chiến lược dự án

Đây là bước sau cùng để ra soát lại lần cuối chiến lược dự án, xem xét tính khả thi của nó.

Từ kết quả phân tích trong khung logic, sử dụng các bước phân tích để thẩm định tính khả thi của kế hoạch dự án:

- **Bước 1:** Xác định các đầu ra và các hoạt động mà bạn không muốn theo đuổi. Nó là không đáng mong muốn hoặc sẽ có khả năng không khả thi.
- **Bước 2:** Xác định các phương tiện có khả năng thực hiện chiến lược dự án.
- **Bước 3:** Đánh giá các sự lựa chọn theo quan điểm của bạn:
 - Chỉ ra quá trình thay đổi có thể chấp nhận được và xác đáng
 - Chỉ ra chiến lược dự án tối ưu thông qua việc sử dụng các nguồn lực sẵn có tại địa phương, sử dụng thích hợp năng lực của các bên liên quan và khả năng của các đầu vào cần thiết đạt được.



Hình 3.7: Thảo luận xây dựng khung logic

Thông qua 03 bước cuối cùng này, một chiến lược dự án được hoàn chỉnh.

13 Phân tích rủi ro của dự án lâm nghiệp xã hội:

Khái niệm rủi ro (Risk) gắn liền với khả năng xảy ra của một biến cố không lường trước, hoặc đúng hơn là một biến cố mà ta hoàn toàn không chắc chắn.

Rủi ro có thể là do yếu tố bên trong của dự án hay bên ngoài, trong môi trường dự án

Rủi ro do yếu tố bên trong:

Loại rủi ro này tồn tại khi:

- Trong cộng đồng, nhóm hộ, nhóm sở thích.... không hoàn toàn nhất trí
- Những cam kết trước đây bị trì hoãn
-

Loại rủi ro này có thể tránh được bằng cách tăng cường quá trình trao đổi thông tin, luôn đặt kế hoạch vào tình hình thực tế, và thực sự nhắm đến các nhóm mục tiêu.

Rủi ro do yếu tố bên ngoài dự án:

Rủi ro từ yếu tố bên ngoài có mối quan hệ với giả định:

- Chúng đều do yếu tố bên ngoài dự án chi phối, quyết định.
- Giả định là yếu tố phải được xảy ra vì sự thành công của dự án
- Trong khi đó rủi ro là những điều không mong muốn xảy ra làm ảnh hưởng đến hoạt động dự án.

Rủi ro do những giả định không vững chắc: Một câu hỏi được đặt ra là: Các giả định của chúng ta bấp bênh như thế nào? Bấp bênh ngoài dự án này có gây nguy hiểm cho tiến trình dự án?

Các yếu tố bên ngoài dự án phải tồn tại để dự án trở nên thiết thực và khả thi được gọi là giả định. Khi phân tích khung logic chúng ta đã đề cập và phân tích các giả định cho từng cấp độ: mục tiêu tổng thể, cụ thể, đầu ra, và hoạt động.

Các giả định không có khả năng thực hiện được đã bị loại trừ trong tiến trình lập kế hoạch, tuy nhiên người quản lý dự án phải lưu ý đến giả định, phải giám sát chúng để xem xét mức độ rủi ro. Nếu mức độ này gây nguy hiểm cần phải điều chỉnh dự án, trong những trường hợp nghiêm trọng dự án có thể phải bị chấm dứt.

Trong giai đoạn lập dự án cũng có thể gây nên các rủi ro:

- Hoạt động chưa được xác định chính xác: Trong khi xác định dự án không phải bao giờ cũng thu được đầy đủ và chính xác thông tin, như vậy mọi nội dung công việc của dự án không thể xác định chính xác ngay từ đầu. Do đó khi đưa dự án vào thực thi cần nhanh chóng tìm cách bổ sung thông tin, những công việc còn thiếu hoặc chưa chính xác.
- Mục tiêu và nguồn lực không tương xứng: Trong lập dự án, đôi khi chúng ta quá lạc quan về khả năng, nguồn lực và đưa ra thời hạn hoàn thành sớm; chính điều này đã gây ra rủi ro và khó khăn trong hoàn thành các mục tiêu đề ra.
- Rủi ro về kỹ thuật và công nghệ: Một trong những hoạt động của các dự án phát triển nông thôn, khuyến nông lâm là chuyển giao công nghệ, tuy nhiên trong thực tế đã cho thấy có những thất bại do không tính đến năng lực cộng đồng, tập quán canh tác, truyền thống, kiến thức bản địa, thị trường, điều kiện sinh thái nhân văn cụ thể, nguồn lực địa phương.... Những công nghệ mới đôi khi tỏ ra không bền vững với phương pháp chuyển giao một chiều là đưa tiến bộ khoa học kỹ thuật đến người dân. Do đó phương pháp nghiên cứu có sự tham gia và phát triển kỹ thuật có sự tham gia có thể là một con đường hữu ích để khắc phục nhược điểm của "chuyển giao khoa học kỹ thuật" đến người dân.
- Sự lạc hậu về thương mại: Dự án LNXH thường được thực thi ở các vùng nông thôn, rừng núi, xa cách với thông tin và thị trường cung cấp cũng như tiêu thụ, do đó trong lập dự án có thể tạo nên các rủi ro do: sai lầm trong đánh giá thị trường, hoặc không thể dự kiến hết các thay đổi đột ngột của các yếu tố mà trước đó được xem là ổn định.

- Rủi ro do chính sách: Những thay đổi của chính sách không được xác định trước cũng gây nên rủi ro trong thực thi dự án.
- Rủi ro liên quan đến việc dự báo sử dụng nguồn lực: Các vấn đề sử dụng lao động, tài nguyên, trình độ kỹ thuật...nhiều khi chưa xác định được đầy đủ, chứa đựng nhiều yếu tố bất định, điều này cũng sẽ gây ra nguy cơ không hoàn thành được mục tiêu. Giải pháp thường là xác định phương án dự phòng và sẽ huy động trong trường hợp cần thiết.

Như vậy rủi ro phải là cái mà ta không lường trước được, vậy làm sao có thể quản lý được nó? Để trả lời câu hỏi này trong quản lý dự án nói chung người ta đưa ra định nghĩa về **Quản lý rủi ro: Đó là dự kiến trước các nguồn lực cần thiết và đủ trong trong trường hợp có rủi ro xảy ra; đó cũng là cách loại bỏ chúng nếu có thể, hoặc giảm nhẹ chúng.....**

Trong xem xét rủi ro khi lập dự án cần quan tâm các vấn đề sau:

Nhận dạng rủi ro:

Nhiệm vụ ở đây là xác định một danh sách các rủi ro có thể xảy ra trong tiến trình thực thi dự án.

Phương pháp tiến hành thường dùng là phương pháp động não với sự tham gia của các bên có liên quan, sau đó sắp xếp và phân nhóm các rủi ro liên quan với nhau, đặc biệt chú ý đến các rủi ro được coi là nghiêm trọng nhất.

Phân tích và biện pháp phòng ngừa các rủi ro:

Phân tích các rủi ro đóng vai trò quan trọng trong tiến trình lập dự án, phương pháp phân tích rủi ro có thể được sử dụng là: Sơ đồ tư duy, cây vấn đề, sơ đồ quan hệ, lưới đánh giá giả định.

Sau khi nhận dạng các rủi ro cần tìm kiếm nguyên nhân có thể dẫn đến rủi ro, đồng thời phân tích các khả năng và phương thức phòng ngừa hoặc giảm nhẹ các rủi ro đó.

Phương pháp tiến hành có thể là động não xác định vấn đề và xây dựng sơ đồ nguyên nhân - hậu quả cho từng rủi ro, với sự tham gia của cộng đồng, nhóm mục tiêu, các bên liên quan. (Phương pháp giống như trong giai đoạn phân tích).

Trên cơ sở các nguyên nhân và hậu quả đề xuất biện pháp phòng tránh hoặc có phương án dự phòng.

14 Cấu trúc văn bản dự án

Thực tế không có một khuôn mẫu sẵn để viết văn bản dự án nói chung và dự án LNXH nói riêng, tùy theo từng tình hình cụ thể, vấn đề mà dự án phải giải quyết mà cấu trúc của văn bản có khác nhau. Tuy nhiên trên cơ sở thu thập, phân tích thông tin, quan sát, điều tra hiện trường có sự tham gia của người dân theo các bước trên, và sử dụng

phương pháp phân tích khung logic để lập kế hoạch, một văn bản dự án cần có các phần cơ bản sau

Mục lục

- Danh sách các phụ lục
- Định nghĩa và các chữ viết tắt
- Tóm tắt dự án

Lời nói đầu

1. Các thông tin cơ bản vùng dự án
2. Phân tích các vấn đề, hạn chế và tiềm năng
3. Mục tiêu dự án
4. Kế hoạch dự án:
 - Kết quả mong đợi
 - Các hoạt động
 - Các chỉ tiêu chỉ thị và phương pháp xác minh.
 - Các giả định
 - Các bên có liên quan
 - Những người hưởng lợi
 - Xem xét về giới
 - Kế hoạch hoạt động: Thời gian và nguồn lực.
5. Cơ cấu tổ chức và phương pháp quản lý dự án
6. Ngân sách dự án
7. Giám sát và đánh giá dự án
8. Hiệu quả và tác động của dự án
9. Phân tích các rủi ro
10. Kết luận
11. Tài liệu tham khảo
12. Phụ lục

Bài 4: Thẩm định dự án lâm nghiệp xã hội

Mục tiêu: Sau khi học xong bài này, sinh viên có khả năng:

- Trình bày mục đích, phương pháp và trình tự thẩm định một dự án nói chung
- Thảo luận các tiêu chí dùng để thẩm định dự án LNXH

Kế hoạch bài 4

Mục tiêu	Nội dung	Phương pháp	Vật liệu	Thời gian
<ul style="list-style-type: none">- Trình bày mục đích, phương pháp và trình tự thẩm định một dự án nói chung- Thảo luận các tiêu chí dùng để thẩm định dự án LNXH	<ul style="list-style-type: none">- Mục đích, ý nghĩa thẩm định dự án LNXH- Các tiêu chí để thẩm định dự án LNXH- Phương pháp thẩm định- Trình tự và thủ tục thẩm định dự án	Trình bày Động não	Tài liệu phát tay	2 tiết

15 Ý nghĩa và mục đích của việc thẩm định dự án

Bài này có mục đích cung cấp cho sinh viên các khái niệm về thẩm định dự án LNXH, chú trọng vào việc thảo luận các tiêu chí được các cơ quan có trách nhiệm sử dụng trong thẩm định và trình tự và thủ tục của việc thẩm định.

Trong chu trình dự án, thẩm định là giai đoạn tiếp theo sau khi văn kiện dự án được soạn thảo xong. Lúc này cơ quan soạn thảo có trách nhiệm gửi văn kiện dự án đến các tổ chức có thẩm quyền và các bên liên quan để xem xét để quyết định và cho phép triển khai.



Hình 8.1: Phê duyệt dự án

Thẩm định dự án là công việc xem xét văn kiện dự án và các tài liệu có liên quan theo các tiêu chí xác định để quyết định dự án có được hỗ trợ để thực hiện hay không; nếu không thì nó cần phải được sửa chữa, bổ sung như thế nào.

Như vậy, ý nghĩa của thẩm định có liên quan đến các mối quan hệ trách nhiệm và quyền hạn tổ chức hay cơ quan thực hiện việc thẩm định với người, tổ chức hay cơ quan xây dựng dự án và các cộng đồng tham gia và hưởng lợi. Một mặt khác, các tiêu chí sử dụng cho việc thẩm định phản ánh mối quan tâm của cơ quan thẩm định.

- (1) Tổ chức hay cơ quan thẩm định cơ quan có quyền hạn cao hơn so với người đề xuất đối với dự án được xem xét và quyết định của họ có ý nghĩa rất quan trọng đối với “số phận” của dự án. Một dự án được chấp nhận có nghĩa là nó sẽ nhận được sự cam kết hỗ trợ của người thẩm định, đặc biệt là trong việc thực thi các chính sách, tiến hành các biện pháp quản lý nhà nước và sử dụng các nguồn lực cần thiết cho việc thực hiện các hoạt động. Ngược lại, một dự án không được chấp nhận có nghĩa là nó phải được làm lại từ đầu, các vấn đề sẽ không được giải quyết.
- (2) Trong mối quan hệ giữa các bên liên quan đối với quá trình thẩm định, người đề xuất dự án trở thành nhân vật trung gian, phản ánh mối quan tâm của cộng đồng và cung cấp thông tin cho quá trình ra quyết định. Điều này đặc biệt quan trọng, nhất là khi các cộng đồng không được đại diện trong quá trình thẩm định. Nếu hiểu rõ các tiêu chí của việc thẩm định, họ biết cần phải làm gì trong giai đoạn xây dựng dự án và chuẩn bị ngay từ đầu các thông tin cần thiết theo yêu cầu của việc thẩm định. Các thông tin này được phản ánh trong văn kiện dự án, các tài liệu có liên quan. Người xây dựng dự án cũng thực hiện các thủ tục cần thiết để giúp cho dự án có thể được chấp nhận. Nói cách khác, các tiêu chí của việc thẩm định dự án cũng là các tiêu chí được sử dụng ngay trong giai đoạn xây dựng dự án.
- (3) Một cách lý tưởng, dự án sẽ được thẩm định một cách khách quan, khoa học và toàn diện, nhằm đánh giá tính hợp lý, tính hiệu quả và tính khả thi của nó. Trong cách tiếp cận có sự tham gia, thẩm định không phải là “bối lung tìm vết”. Người hay cơ quan thẩm định có trách nhiệm hỗ trợ để người đề xuất dự án biết rõ và thực hiện các yêu cầu đó. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, việc đề cao vai trò thẩm định dự án cũng có thể dẫn tới khả năng thu hẹp sự tham gia. Muốn cho dự án thực sự có sự tham gia, cần phải quan niệm thẩm định dự án như là một sự thương thảo giữa tất cả các bên tham gia vào dự án. Đây là giai đoạn mà dự án được tất cả các bên tham gia xem xét trở lại theo nhãn quan của mình.

Trong ý nghĩa đó, thẩm định là một tiến trình tương tác tích cực, giúp cho các bên hiểu rõ các mối quan tâm của nhau:

- Những người quyết định có cơ hội làm rõ tư cách pháp nhân và sự tham gia của các bên liên quan;

- **Cơ quan quản lý đánh giá và kiểm soát được tính hợp lý, hợp pháp, tính hiệu quả và tính khả thi của dự án.**
- Các tổ chức quản lý tài chính có căn cứ để ra các quyết định về đầu tư, tài trợ cho dự án.
- Các bên liên quan xác nhận sự cam kết thực hiện hoặc chỉ ra các tồn tại để hoàn chỉnh nội dung văn kiện dự án.

16 Các tiêu chí dùng làm căn cứ thẩm định các dự án LNXH

Để đạt được sự thẩm định khách quan, các cơ quan thẩm định cần sử dụng một số tiêu chí liên quan đến tiến trình xây dựng và nội dung của dự án. Những yếu tố chính cần quan tâm trong thẩm định là:

- **Tính thực tiễn và khả thi của dự án:**

Đây là một yêu cầu đối với tất cả các dự án và đặc biệt đối với các dự án phát triển. Yêu cầu này được đặt ra nhằm đảm bảo cho dự án có khả năng được thực thi. Để đảm bảo tính thực tiễn, các dự án phải:

- Đánh giá chính xác các vấn đề cần giải quyết trong bối cảnh của chúng, xác định tính cấp bách và mức độ nghiêm trọng của vấn đề theo quan điểm của các nhóm liên quan chính. Những câu hỏi được đặt ra là: Dự án đang được xem xét nhắm đến giải quyết vấn đề gì? Đó là vấn đề của ai? Các bên liên quan đánh giá tính cấp bách và mức độ nghiêm trọng của các vấn đề này như thế nào? Liệu những mục tiêu nêu ra có phù hợp với bối cảnh chính sách chung và của các cơ quan có liên quan?
- Xem xét các khả năng về các nguồn lực cho dự án và nhu cầu về đầu ra của dự án. Những câu hỏi được đặt ra là: Liệu dự án đã có những phương án huy động nguồn lực khả thi (kể cả đóng góp của cộng đồng địa phương)? Liệu các kế hoạch về việc sử dụng nguồn lực đã được phân tích và có đủ sức thuyết phục? Liệu việc sử dụng nguồn lực có mang lại tính hiệu quả, công bằng, ổn định và bền vững?
- Xem xét các tác động tiêu cực và mâu thuẫn có thể nảy sinh và có chiến lược giải quyết chúng phù hợp với sự thương thảo của các bên liên quan. Các hoạt động được đề xuất có mang lại những hệ quả bất lợi về môi trường hay làm nảy sinh các mâu thuẫn? Nếu có, liệu dự án đã dự trù các chiến lược phù hợp để khắc phục hay hạn chế các tác động này?
- Xem xét cơ cấu tổ chức quản lý và việc xây dựng một cơ chế điều hành và giám sát có hiệu lực trên cơ sở sự tham gia và cam kết của các bên liên quan. Các câu hỏi có thể dùng để kiểm tra là: Liệu dự án đã nhận được sự cam kết của các bên tham gia? Liệu tổ chức quản lý có thực sự tinh gọn theo nhu cầu, phát huy sự giám sát của cộng đồng và góp phần thực hiện dân chủ ở cơ sở?

- **Tính khoa học và hợp lý của dự án:**

Tính khoa học của một dự án là một yêu cầu mà các dự án phải chú ý, yêu cầu này đòi hỏi các dự án phải:

- Được lập trên cơ sở thu thập và phân tích các thông tin cần thiết; mục tiêu của dự án được phát biểu một cách cụ thể, định lượng, có tính khả thi; các hoạt động phù hợp với mục tiêu và cấu trúc chung của dự án làm thành một khung logic chặt chẽ, đảm bảo các mối quan hệ cân đối chủ yếu.
- Đáp ứng với nhu cầu và các mối quan tâm của các bên liên quan chính, tiến trình xây dựng dự án đã thúc đẩy sự tham gia của các bên liên quan, cách đặt vấn đề phù hợp với bối cảnh chính sách, năng lực thực thi đặc biệt là sự tham gia của những người thực thi và hưởng lợi từ dự án.
- Các luận cứ được thuyết minh chặt chẽ, các định mức kinh tế kỹ thuật được đảm bảo.

- **Tính pháp lý của dự án:**

Để dự án có thể được đưa vào thực hiện, dự án phải có các căn cứ pháp lý vững chắc. Để đảm bảo yêu cầu này, các dự án phải:

- Phù hợp với các chính sách và khuôn khổ pháp lý và thể hiện hành của Nhà nước, ngành và địa phương.
- Các bên tham gia có chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn pháp lý cần thiết.

- **Đảm bảo tính thống nhất của dự án**

Để đảm bảo cho dự án đi vào hoạt động một cách thuận lợi, dự án phải có tính thống nhất của nó. Tính thống nhất này được phản ánh trong một khung logic chặt chẽ, trên cơ sở:

- Phân tích, tính toán đầy đủ, chính xác các hoạt động của dự án trong từng thời kỳ và quan hệ logic với vấn đề cần giải quyết.
- Xác định mối quan hệ cân đối giữa các bộ phận và các hoạt động, tạo ra một sự phối hợp giữa các nội dung của dự án.
- Đảm bảo sự thống nhất trong một tổng thể chung giữa mục tiêu dự án, kết quả dự án, các nguồn lực dự án và kế hoạch triển khai thực hiện dự án.

- **Đánh giá tính hiệu quả của dự án:**

Quá trình thẩm định sẽ xem xét, so sánh, các chỉ tiêu đã được thảo luận trong phần phân tích dự án. Những chỉ tiêu này bao gồm: Hiệu quả kinh tế, tác động xã hội và tác động môi trường của dự án.

- Hiệu quả kinh tế: Phân tích, tính toán đầy đủ các chi phí và lợi ích kinh tế và dự án mang lại để có thể thuyết phục các yêu cầu về việc sung dụng nguồn

lực của dự án, đặc biệt chú trọng thu nhập và đời sống của các cộng đồng địa phương tham gia vào dự án;

- Hiệu quả xã hội: Phân tích các hiệu quả và tác động về mặt phân phối mà dự án có thể mang lại đối với việc thực hiện công bằng xã hội, bình đẳng giới, thực hiện chính sách giảm nghèo, chính sách đối với vùng dân tộc và các nhóm xã hội bất lợi khác;
- Hiệu quả về mặt tài nguyên và môi trường: Phân tích hiệu quả và tác động về mặt tài nguyên và môi trường, đặc biệt chú trọng vào khả năng làm giảm sự phụ thuộc tiêu cực vào tài nguyên rừng, giảm tình trạng tiếp cận tự do, thúc đẩy việc bảo vệ và phát triển rừng theo hướng quản lý bền vững.

Trong các dự án LNXH thì các tiêu chí chính thường đã được phản ánh trong khung logic của văn kiện dự án, đó là những công cụ thuận lợi cho việc đánh giá và ra quyết định

17 Phương pháp thẩm định dự án

Hiện nay, việc thẩm định dự án bao gồm các phương pháp sau:

- Theo trình tự từ tổng quát đến chi tiết.
- Sử dụng các tiêu chí, chỉ báo cụ thể.

17.1 Thẩm định theo trình tự

Theo phương pháp này việc thẩm định được tiến hành theo một trình tự biện chứng từ tổng quát đến chi tiết, lấy kết luận trước làm tiền đề cho kết luận sau.

- **Thẩm định tổng quát**

Căn cứ để thẩm định tổng quát là khung logic của dự án. Thực tế cho thấy khung logic thể hiện một cách tổng quát các mối quan hệ giữa vấn đề, mục tiêu, hoạt động và kết quả. Do đó việc phân tích khung logic cho phép phát hiện nhanh cách đặt vấn đề của một dự án và tính hợp lý của nó. Nó cũng cho phép hình dung dự án một cách khái quát, hiểu rõ quy mô và tầm quan trọng của nó. Từ đó, nó có thể giúp đưa ra những kết luận tổng quát về dự án

Thẩm định tổng quát ít khi phát hiện vấn đề cần bác bỏ bởi vì người xây dựng dự án thường có thể hình dung được những mối liên hệ cơ bản giữa các nội dung của dự án.. Trong phần lớn các trường hợp, sai sót chỉ phát hiện sau khi dự án được thẩm định chi tiết. Tuy nhiên ngoài việc hình dung khái quát dự án, thẩm định tổng quát còn cho phép, sự đánh giá về từng vấn đề riêng biệt. Kết quả này thường có được sau khi thực hiện các bước thẩm định chi tiết.

- **Thẩm định chi tiết :**

Thẩm định đi sâu vào từng nội dung của dự án, trong từng nội dung thẩm định đều có những ý kiến nhận xét, kết luận về sự đồng ý hay bác bỏ, sự chấp nhận hay yêu cầu sửa đổi.

Những nội dung cần thẩm định chi tiết bao gồm:

- Mục tiêu và các hoạt động của dự án.
- Các căn cứ để lập kế hoạch của dự án (các tiêu chuẩn, quy trình kỹ thuật, các định mức kinh tế kỹ thuật có liên quan v.v.).
- Các phương pháp tính toán.
- Khối lượng công việc, chi phí và sản phẩm của dự án.
- Nguồn vốn, cơ cấu và số lượng vốn.
- Hiệu quả và tác động của dự án (kinh tế, xã hội, môi trường).
- Kế hoạch tiến độ và phương thức tổ chức triển khai thực hiện dự án.

17.2 Thẩm định theo phương pháp so sánh các chỉ tiêu

Trong các dự án đầu tư, phương pháp so sánh các chỉ tiêu thường được áp dụng. Đó là phương pháp đem các chỉ tiêu tính toán của dự án so sánh với những chỉ tiêu gốc hay chỉ tiêu tham khảo nào đó để có những kết luận khi thẩm định dự án. Các chỉ tiêu gốc có thể là:

- Những chỉ tiêu tương ứng khi chưa có dự án.
- Những chỉ tiêu của dự án tương tự đã được thực hiện.
- Các định mức, hạn mức, chuẩn mực hiện hành (trong vùng, trong nước hoặc của nước ngoài).

Trong trường hợp dự án có quá nhiều chỉ tiêu tính toán, có thể tùy theo đặc điểm của từng dự án mà lựa chọn những chỉ tiêu quan trọng nhất để xem xét kỹ. Điều này cho phép người thẩm định đi đúng trọng tâm, tiết kiệm thời gian và công sức nhưng vẫn đảm bảo được yêu cầu chất lượng của công tác thẩm định.

Tuy nhiên, phương pháp này cần được áp dụng một cách thận trọng ở các dự án phát triển, nhất là các dự án lâm nghiệp xã hội. Vì việc so sánh các chỉ tiêu trong các bối cảnh khác nhau có thể dẫn tới các kết luận sai lạc.

18 Trình tự và thủ tục thẩm định dự án

Trình tự thẩm định dự án đi theo các bước:

- ***Chuẩn bị hồ sơ tài liệu:***

Để tổ chức thẩm định dự án, người xây dựng dự án cần chuẩn bị đầy đủ các tài liệu, hồ sơ cần thiết theo quy định riêng cho từng loại dự án. Thông thường, hồ sơ trình duyệt gồm có:

- Tờ trình xin phê duyệt dự án,

- Ý kiến đề nghị của cơ quan chủ quản,
- Ý kiến của cơ quan quản lý ngành và lãnh thổ,
- Văn bản dự án,
- Báo cáo tóm tắt và các phụ lục (bản đồ, bản vẽ, bản thuyết minh chi tiết về một số nội dung quan trọng của dự án và các tài liệu có liên quan khác),

- ***Thành lập hội đồng thẩm định:***

Sau khi nhận được toàn bộ các hồ sơ xin thẩm định dự án, cơ quan phụ trách việc thẩm định dự án sẽ thành lập hội đồng thẩm định để tiến hành công việc thẩm định dự án. Việc thành lập Hội đồng thẩm định từng cấp do Thủ trưởng từng cấp ra quyết định (Thủ tướng, Bộ trưởng, Chủ tịch UBND tỉnh). Chủ tịch Hội đồng quyết định lựa chọn người phản biện. Thông thường, người phản biện là những chuyên gia trong lĩnh vực thuộc nội dung chính của dự án. Số lượng phản biện tùy thuộc vào quy mô và đặc điểm của từng dự án nhưng không dưới 2 người.

Các phản biện phải nghiên cứu kỹ toàn bộ nội dung của văn bản dự án, chuẩn bị ý kiến bằng văn bản, gửi Chủ tịch Hội đồng.

- ***Họp Hội đồng thẩm định:***

Trong các phiên họp của Hội đồng, mọi nội dung thẩm định và các ý kiến đều phải được thư ký ghi chép một cách khách quan, trung thực.

Sau khi thẩm định, cần có hai văn bản chính của Hội đồng thẩm định như sau:

- Biên bản họp Hội đồng thẩm định.
- Nghị quyết của Hội đồng thẩm định.

Trong nghị quyết, nếu dự án phải sửa chữa, cần ghi rõ mức độ phải sửa chữa. Sau khi dự án được sửa chữa xong cần phải có xác nhận của Hội đồng thẩm định.

- ***Đệ trình các văn bản của Hội đồng thẩm định:***

Sau khi hoàn thiện các hồ sơ trình duyệt, Hội đồng thẩm định có trách nhiệm đệ trình các văn bản lên cấp có thẩm quyền để phê duyệt và cho phép thực thi dự án.

Bài 5: Tổ chức thực thi dự án lâm nghiệp xã hội

Mục tiêu:

Sau khi học xong bài này, sinh viên có khả năng:

- Trình bày nguyên tắc hình thành ban quản lý và các đơn vị thực thi dự án LNXH.
- Phân tích vai trò của các tổ chức trong cộng đồng trong tiến trình thực thi dự án
- Trình bày các nội dung chính của quản lý các nguồn lực trong các dự án LNXH

Kế hoạch bài 5

Mục tiêu	Nội dung chi tiết	Phương pháp	Vật liệu	Thời gian
<ul style="list-style-type: none">- Trình bày nguyên tắc hình thành ban quản lý và các đơn vị thực thi dự án LNXH.- Phân tích vai trò của các tổ chức trong cộng đồng trong tiến trình thực thi dự án- Trình bày các nội dung chính của quản lý các nguồn lực trong các dự án LNXH	<ul style="list-style-type: none">- Cơ cấu tổ chức quản lý dự án LNXH- Vai trò của các tổ chức trong cộng đồng trong thực thi dự án- Tổ chức các đơn vị thực hiện- Lập và quản lý kế hoạch hành động- Quản lý các nguồn lực của dự án:<ul style="list-style-type: none">+ Nhân lực+ Tài nguyên+ Vật tư, thiết bị+ Tài chính	<ul style="list-style-type: none">Trình bàyThảo luận nhóm.Bài tập tình huống	<ul style="list-style-type: none">Tài liệu phát tay.Bài giao nhiệm vụ.	3 tiết

Mở đầu:

Thực thi dự án là một quá trình tổ chức điều phối các bên liên quan để tổ chức thực thi cũng như giám sát các hoạt động dự án. Khi dự án được phê duyệt, việc thực thi dự án bao gồm các công việc chính sau:

- Thành lập bộ máy quản lý dự án
- Tổ chức cộng đồng tham gia thực thi và giám sát dự án
- Lập kế hoạch hàng năm
- Quản lý các nguồn lực

19 Cơ cấu tổ chức quản lý dự án lâm nghiệp xã hội

Trong lập kế hoạch dự án cần nêu rõ vấn đề tổ chức và phương pháp quản lý, đây là cơ sở để xem xét, thẩm định kế hoạch dự án cũng như để triển khai thực thi.

Các vấn đề sau cần được xem xét:

- Bộ máy của ban quản lý kế hoạch dự án và phương pháp quản lý.
- Vai trò của cộng đồng, các nhóm mục tiêu
- Vai trò, trách nhiệm và sự hợp tác của các bên có liên quan
- Các cam kết, và những chính sách thích hợp cho việc thực thi kế hoạch dự án.



Hình 5.1: Già làng tham gia xây dựng kế hoạch thực thi dự án

Các phương pháp phân tích về tổ chức của dự án bao gồm:

phân tích tổ chức, phân tích chức năng nhiệm vụ, sơ đồ quan hệ và các phương pháp khác cũng có thể được sử dụng trong tiến trình phân tích có sự tham gia. Bộ máy dự án sẽ được hình thành và điều phối công việc khi dự án chuẩn bị triển khai.

Ở Việt Nam trước đây việc phát triển và quản lý tài nguyên rừng và đất rừng thường do các đơn vị như Lâm trường hay Hạt kiểm lâm quản lý, hình thức quản lý rừng tập trung. Hiện nay, quá trình phát triển tài nguyên rừng, việc phân cấp quản lý rừng thông qua các chương trình, dự án và các khu bảo tồn đã mang lại những hiệu quả tích cực. Tuy nhiên trong quá trình quản lý các dự án còn có nhiều bất cập. Nó chưa phát huy được năng lực của cộng đồng và người dân tham gia vào trong các dự án.

Ngay từ giai đoạn phát hiện đến giai đoạn lập dự án chúng ta đã phải suy nghĩ đến bộ máy quản lý dự án. Trong quá trình lập dự án những vấn đề cần được xem xét như kỹ thuật, nguồn tài chính, thị trường tiêu thụ, qui mô hay vấn đề mà tổ chức tài trợ hay chính phủ quan tâm... đều có ảnh hưởng đến việc lựa chọn một loại hình tổ chức quản lý dự án sau này. Trong dự án phát triển nông thôn và quản lý tài nguyên rừng cộng đồng, người dân có cơ hội trực tiếp tham gia vào quá trình điều hành và quản lý dự án.

19.1 Một số nguyên tắc khi xây dựng bộ máy quản lý dự án

Cùng với việc xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến tổ chức quản lý dự án như: môi trường tổ chức, môi trường chính sách, môi trường kinh tế và các thể chế xã hội. Để có bộ máy quản lý dự án tốt cần làm rõ các nguyên tắc sau:

- Nguyên tắc đáp ứng mục tiêu: Thành viên tham gia quản lý dự án là các bên liên quan quan trọng trong việc tổ chức thực thi để đáp ứng các mục tiêu dự án.

- *Nguyên tắc thống nhất về chức năng:* Tất cả các bộ phận quản lý dự án phải phối hợp làm việc theo một nguyên tắc thống nhất nhằm đạt được các mục tiêu của dự án.
- *Nguyên tắc tinh gọn:* Tổ chức phải tinh gọn, các mối quan hệ giữa các phải bộ phận phải rõ ràng.
- *Nguyên tắc giám sát và kiểm soát dựa vào cộng đồng:* Sự giám sát và kiểm soát phải được xác lập đối với mọi hoạt động của dự án để đạt được mục tiêu đã được xác định. Trong dự án LNXH, cộng đồng là đối tượng quan trọng trong giám sát và kiểm soát các hoạt động dự án.

19.2 Hình thành ban quản lý dự án cấp thôn, bản

Đặc điểm của các dự án lâm nghiệp xã hội là gắn liền với cộng đồng dân cư sống gần rừng, cộng đồng là người thực hiện dự án cũng là nhóm mục tiêu của dự án. Việc thiết lập các ban quản lý dự án cấp thôn bản là cần thiết để quản lý một cách cụ thể các hoạt động, đồng thời cũng góp phần nâng cao năng lực tự quản cho cộng đồng.

Ban quản lý dự án thôn bản có chức năng như sau:

- Lập kế hoạch thực hiện các hoạt động ở thôn bản.
- Tổ chức các hộ gia đình, cá nhân thực hiện dự án.
- Xử lý các xung đột xảy ra trong quá trình thực thi.
- Cầu nối giữa cộng đồng với người tài trợ và các tổ chức khác.
- Theo dõi và giám sát các hoạt động của dự án.
- Viết báo cáo tiến độ và báo cáo tổng kết.

Yêu cầu và cơ cấu của ban quản lý thôn bản:

Để Ban quản lý hoạt động tốt, khi thành lập ban phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Ban quản lý dự án phải tinh gọn, không công kênh.
- Trưởng ban quản lý dự án phải có khả năng lãnh đạo, uy tín trước cộng đồng.
- Các thành viên trong ban phải có năng lực và được cộng đồng tín nhiệm, tự nguyện tham gia hoạt động vì các lợi ích của cộng đồng.
- Phải chú trọng đến cơ cấu giới, độ tuổi, đại diện của các nhóm sở thích và người dân.
- Phải chú ý đến lãnh vực ngành nghề và mối quan tâm của các cá nhân.

20 Vai trò của các tổ chức cộng đồng trong quản lý dự án LNXH

Nét đặc thù của các tổ chức trong cộng đồng ở các vùng dự án phát triển nông thôn nói chung và LNXH nói riêng liên quan đến việc thực thi dự án bao gồm:

- *Tổ chức chính quyền cấp cơ sở:* Trong hệ thống quản lý nhà nước đơn vị thôn, xã là một đơn vị cơ bản của bộ máy chính quyền. Việc quản lý của cấp thôn, xã thông qua hệ thống luật pháp. Bộ máy chính quyền là hạt nhân của mọi hoạt động để thu hút được sự tham gia của người dân. Trong LNXH vấn đề quan trọng là sự chuyển dần chức năng trông rừng và quản lý rừng cho cấp xã và thôn bản; có nghĩa là tăng cường vai trò của cấp xã, thôn trong quản lý tài nguyên. Chính vì vậy, việc kết hợp của chính quyền địa phương vào quản lý tài nguyên rừng là một điều quan trọng để đảm bảo sự thành công.



Hình 5.2: Người dân và các bên liên quan tham gia thực thi dự án

- *Các tổ chức quần chúng:* Ngoài chính quyền còn có các tổ chức đoàn thể như hội nông dân, câu lạc bộ khuyến nông lâm, đoàn thanh niên, hội phụ nữ. Các tổ chức này cũng đóng vai trò khá quan trọng trong việc kêu gọi, thu hút sự tham gia và thúc đẩy tiến trình kiểm soát và thực thi dự án.
- *Tổ chức cộng đồng truyền thống:* Trong các vùng dân tộc thiểu số, hình thức quản lý tài nguyên truyền thống thường dựa vào các tổ chức buôn làng, hội già làng, theo dòng họ. Các tổ chức này không có tính pháp lý nhưng lại có sức mạnh điều hành thông qua các thể chế, luật tục. Do đó dự án LNXH cần xem xét các tổ chức cộng đồng này như là cơ sở quan trọng để tổ chức quản lý dự án dựa vào cộng đồng.
- *Các nhóm sở thích:* Có tác dụng hỗ trợ trong sản xuất, thúc đẩy việc trao đổi kinh nghiệm, quản lý công việc theo từng phạm vi, mục tiêu.

Để xem xét cụ thể vai trò của các tổ chức cộng đồng nói trên, công cụ phân tích tổ chức và sơ đồ Venn sẽ hỗ trợ đắc lực; giúp cho việc phát hiện vai trò, chức năng, tầm quan trọng và ảnh hưởng của từng tổ chức đến mục tiêu dự án. Đây là cơ sở quan trọng để lựa chọn các tổ chức cộng đồng tham gia quản lý trực tiếp hoạt động dự án. Ngoài ra để nâng cao năng lực tự quản của cộng đồng trong các dự án LNXH, việc hỗ trợ để khôi phục các truyền thống quản lý tài nguyên đất, rừng cộng đồng đóng vai trò quan trọng.

21 Tổ chức các đơn vị thực thi dự án lâm nghiệp xã hội

Các đơn vị thực hiện trong một dự án được coi như là những bộ phận cấu thành cho một thể thống nhất và được vận hành tốt. Việc xác định các đơn vị thực hiện tùy theo dự án, tùy vào giai đoạn của dự án.

Lý luận về tính logic trong việc xác định và thiết lập các đơn vị thực thi dự án cũng tương tự như thiết lập khung logic trong xây dựng dự án. Các đơn vị tham gia hoàn

thành nhiệm vụ của mình thì sẽ thu được các kết quả và kết quả đạt được thì mục tiêu của dự án cũng sẽ đạt được.

- **Cơ sở lựa chọn đơn vị hỗ trợ:**

Trong các dự án phát triển nông thôn, dự án LNXH; thông thường đối tác chính để thực thi là các cộng đồng, thôn buôn, xã, hộ gia đình; tuy vậy họ cũng cần có những hỗ trợ đầu vào như: Nâng cao năng lực, khuyến nông lâm, nghiên cứu, các dịch vụ đầu vào đầu ra các sản phẩm,.... do vậy cần có những đơn vị hỗ trợ từ bên ngoài. Trong các dự án LNXH các đơn vị này liên quan mật thiết đến các tổ chức hoạt động kỹ thuật, quản lý và đào tạo nông lâm nghiệp, bảo vệ thực vật, chăn nuôi, kinh tế....

Do đó trước khi bắt đầu thực thi, căn cứ vào đầu ra và mục tiêu dự án, cần xác định rõ các đơn vị hỗ trợ này, và khung thời gian hoạt động của từng đơn vị. Việc lựa chọn cần dựa trên năng lực của các cơ quan, cá nhân, khả năng họ có thể cung ứng được các dịch vụ cần thiết đúng thời hạn, có chất lượng; việc đấu thầu cũng có thể tiến hành để bảo đảm tính khách quan cũng như cơ hội để lựa chọn được đơn vị tư vấn, hỗ trợ có chất lượng tốt.

- **Các đơn vị, cá nhân thực hiện dự án:**

Cấp xã là cấp chính quyền cơ sở có tư cách pháp nhân, có quyền hạn tổ chức, quản lý các cộng đồng nông thôn miền núi; do đó có thể xem đây là đơn vị hành chính, quản lý để tổ chức có thực hiện các hoạt động của dự án.

Nhóm mục tiêu trong dự án lâm nghiệp xã hội đó là các hộ gia đình nông dân, công nhân hay là các nhóm sở thích, hoặc là cộng đồng, thôn buôn. Đây là tế bào để thực thi dự án đồng thời cũng là nhóm những người được hưởng lợi trực tiếp từ dự án. Mục tiêu tác động trong dự án LNXH là vào các đối tượng này nhằm hỗ trợ họ về các giải pháp tổ chức, quản lý rừng, cải thiện canh tác, sử dụng tài nguyên và mục đích sâu xa là nâng cao năng lực, đời sống, xoá đói nghèo và sử dụng bền vững nguồn tài nguyên rừng.

Để xác định được hộ, dòng họ, nhóm hoặc cộng đồng nào tham gia vào thực thi dự án, cần dựa vào các căn cứ, tiêu chuẩn sau:

- Đây là các nhóm mục tiêu được xác định trong tiến trình lập dự án
- Họ thực sự quan tâm đến các hoạt động và mục tiêu của dự án và cam kết tham gia.
- Thông thường dự án LNXH thực hiện trong các vùng khó khăn, do đó các nhóm hộ nghèo, bất lợi cần được quan tâm.
- Đối với dự án lâm nghiệp xã hội, các nhóm hộ, buôn sống phụ thuộc vào rừng là đối tượng cần quan tâm để hỗ trợ và thúc đẩy họ tham gia vào tiến trình quản lý và sử dụng tài nguyên rừng bền vững.
- Vấn đề giới và mối quan tâm của phụ nữ cũng cần được xem xét trong tiến trình lựa chọn đối tác tham gia.

- **Sự phối hợp và cam kết của các bên trong việc thực hiện dự án:**

Liên kết phối hợp là một nguyên tắc trong quá trình phát triển. Tính chuyên môn hóa cao thì sự liên kết phối hợp càng cần phải chặt chẽ. Trong thực tiễn sản xuất không có một đơn vị, cá nhân có khả năng về mọi việc. Nhưng trong một dự án thì bao giờ

cũng có các đơn vị, cộng đồng, cá nhân liên quan trực tiếp hay gián tiếp đến dự án. Trong thực tiễn, các tác nhân đó có nhiệm vụ và chức năng khác nhau nhưng xét cho cùng sẽ cùng đến một đích chung là thực hiện mục tiêu phát triển. Các tác nhân tham gia, liên quan vào dự án bao gồm có các nhóm:

- Nhóm hỗ trợ, trợ giúp kỹ thuật: như trường đại học, trung tâm nghiên cứu, viện nghiên cứu, trung tâm khuyến nông lâm, lâm trường, công ty giống..., nhóm hoạt động về chính sách, hành chính, tổ chức quản lý như hạt kiểm lâm, phòng địa chính, nông lâm nghiệp, lâm trường....
- Nhóm tài trợ: như ngân hàng, các tổ chức tín dụng, các tổ chức phi chính phủ
- Nhóm hưởng lợi bao gồm các đơn vị, cá nhân, hộ, cộng đồng thực thi trực tiếp dự án

Ba nhóm tác nhân này cần có sự phối hợp tốt theo kế hoạch và bảo đảm thực hiện đúng chức trách và nhiệm vụ của mình.

Dự án chỉ có thể thành công khi các nhóm mục tiêu và các tổ chức đối tác chấp nhận và cam kết một cách tích cực trong việc phấn đấu đạt các chỉ tiêu phát triển đã thống nhất.

Sự tham gia của cộng đồng địa phương và sự cam kết của họ vào việc thực hiện dự án là một yếu tố có tính quyết định để đảm bảo sự thành công của dự án. Để đạt được điều đó cần có cách tiếp cận thích hợp để thu hút sự tham gia của họ, để giải quyết vấn đề của chính họ đang quan tâm và mong muốn cải thiện.

22 Lập và quản lý việc thực thi kế hoạch hành động



Hình 5.3: Thảo luận trên hiện trường chuẩn bị cho thực thi dự

nhiệm vụ của dự án cần đạt tới; và đây là cơ sở để quản lý và giám sát các kết quả dự án.

Sau khi dự án được phê duyệt thì cần tổ chức cộng đồng để xây dựng kế hoạch hành động cụ thể trong đó chỉ rõ nội dung từng công việc, khung thời gian, thời vụ, địa điểm, vật tư, thiết bị, tài chính, quy mô, ai tham gia, ai giám sát....

Yêu cầu quan trọng là bảng kế hoạch hành động cần nêu rõ các hoạt động và kết quả mong đợi của từng hoạt động. Đây là đích cần đi tới của các hoạt động cũng

Bảng 5.1: Mẫu lập kế hoạch thực thi của dự án.

Hoạt động	Kết quả mong đợi	Kế hoạch thời gian		Dự toán			Địa điểm	Người chịu trách nhiệm
		Bắt đầu	Kết thúc	Công	Vật liệu	Tiền		
A								
B								
C								
D								
...								

Để tiến hành lập kế hoạch cần tổ chức các cuộc họp cộng đồng cũng như làm việc theo các nhóm sở thích. Trong lập kế hoạch điều cần quan tâm là sự cam kết của các bên liên quan, nguồn lực sẵn có và tính thời vụ trong cộng đồng để bảo đảm rằng kế hoạch có khả năng thực thi.

Ban quản lý dự án cơ sở sẽ là đơn vị đứng ra lập kế hoạch và quản lý kế hoạch này, bảo đảm cho các hoạt động được tổ chức thực thi, và giám sát có sự tham gia của người cần được tiến hành; ngoài ra các nhóm tài trợ, hỗ trợ từ bên ngoài cộng đồng cũng cần lập kế hoạch đến với cộng đồng để cùng tham gia giám sát, tư vấn và hỗ trợ kịp thời.

23 Quản lý các nguồn lực của dự án lâm nghiệp xã hội

Quản lý nguồn nhân lực của cộng đồng:

Sau khi xác định các nhiệm vụ và các hoạt động thì việc quản lý nguồn nhân lực để thực hiện của dự án là một vấn đề hàng đầu. Có hai khía cạnh liên quan đến quản lý nguồn nhân lực ở cộng đồng: (1) Khả năng đóng góp lao động và sự biến thiên của khả năng này theo thời vụ và theo các nhóm sở thích, (2) Tổ chức các nhóm tham gia trong các hoạt động khác nhau một cách hợp lý.

Đối với các dự án ở cộng đồng, các đối tác thực hiện dự án thường là những hộ gia đình và nhóm sở thích. Các tiêu chí xây dựng nhóm sở thích thường là: (1) giới, (2) dân tộc, (3) mức thu nhập, (4) sở thích,...

Trong thực tế để phát huy tốt nguồn nhân lực tại chỗ thì cần phải có hiểu biết về lịch thời vụ, khả năng cung cấp lao động theo giới, độ tuổi, và sự tham gia của họ trong những thời điểm khác nhau.

Việc phát huy khả năng của hộ, cộng đồng hoặc nhóm sở thích đòi hỏi một loạt các hoạt động phát triển nguồn nhân lực như: các hình thức đào tạo không chính quy, trao đổi kinh nghiệm, và sự tham gia vào các hoạt động thực tiễn của họ

Quản lý tài nguyên:

Một trong những mục tiêu quan trọng của các dự án LNXH là quản lý bền vững các nguồn tài nguyên thiên nhiên mà cộng đồng có khả năng tiếp cận và kiểm soát.

Để đạt được mục tiêu quản lý này, trong quá trình thực thi dự án cần phải xây dựng và thể chế hóa ở cấp độ cộng đồng các quy tắc quản lý và sử dụng tài nguyên dựa trên nền tảng về luật tục, phong tục tập quán hướng đến sử dụng bền vững, công bằng và có hiệu quả. Trong thực tế ngay cả các khu rừng do các lâm trường quản lý cũng có các nhóm dân cư tiếp cận các lâm sản gỗ và ngoài gỗ, các nhóm này cần được tổ chức lại để tham gia vào quá trình quản lý. Việc xung đột về chiếm hữu và sử dụng thường xảy ra giữa các nhóm với nhau và bên ngoài, việc thể chế hóa này sẽ tạo căn cứ cho việc giải quyết mâu thuẫn, xây dựng tinh thần cộng tác trong quản lý tài nguyên ở cộng đồng đó.



Hình 5.4: Quản lý tài nguyên rừng dựa vào cộng đồng - Một nội dung quan trọng cho các dự án LNXH

Quản lý vật tư thiết bị:

Đầu vào tùy thuộc vào loại dự án, thông thường bao gồm phân bón, thuốc trừ sâu, giống cây trồng, vật nuôi và các thiết bị, nguyên nhiên liệu khác... Căn cứ vào các hoạt động cụ thể của dự án ở mỗi giai đoạn đã được xác định cần tập trung vào:

- Những đầu vào nào mà dự án sử dụng?
- Những khía cạnh nào cần chú ý đối với đầu vào ?
- Ai là người cung cấp?
- Giá cả của các đầu vào của dự án ?
- Số lượng, chất lượng đầu vào?
- Thời điểm cung cấp ?
- Thời gian chậm nhất về cung cấp?

Trong các dự án cần nguồn vật tư lớn thì cần phải có các hợp đồng cung cấp đầu vào và phải theo dõi quản lý các hợp đồng để thực hiện đúng chủng loại, chất lượng và đúng thời gian.

Quản lý tài chính:

Quản lý tài chính là một vấn đề rất quan trọng và nhạy cảm trong các dự án. Quản lý tài chính phải giao cho những người có chuyên môn nghiệp vụ. Đối với cộng đồng thì quản lý tài chính cần giao cho người đã được qua đào tạo nếu không có thì phải có chương trình bồi dưỡng về nghiệp vụ quản lý và sổ sách. Nhìn chung, tất cả các nguồn vốn, mục chi cho dự án phải được ghi chép một cách cụ thể, rõ ràng và phải thuyết minh khi cần thiết, chi phải đúng các điều khoản như đã dự trù, sử dụng phải đúng mục đích. Phải có khoản dự phòng cho các rủi ro.

Việc quản lý tài chính thông qua các hợp đồng kỹ thuật và phải gắn việc cấp phát vốn vào trách nhiệm và tiến độ công việc thực hiện.

Trong các dự án sản xuất nông lâm nghiệp yêu cầu về thời vụ, kỹ thuật nghiêm ngặt do vậy việc cung cấp vốn cần chú ý đáp ứng kịp thời cho sản xuất, kịp thời vụ, chăm sóc đảm bảo đúng kỹ thuật góp phần nâng cao năng suất là một việc làm quan trọng.

Hệ thống kế toán phải cung cấp đầy đủ thông tin về chi phí đầu vào để cho có thể hạch toán một cách sơ lược hiệu quả của việc đầu tư và tính công bằng của dự án.

Bài 6: Giám sát và đánh giá dự án lâm nghiệp xã hội có sự tham gia

Mục tiêu:

Sau khi học xong bài này sinh viên có thể:

- Trình bày và phân biệt được hai hoạt động giám sát và đánh giá dự án LNXH có sự tham gia.
- Trình bày được các bước của tiến trình giám sát, đánh giá
- Phát biểu các nguyên tắc xây dựng tiêu chí để giám sát và đánh giá
- Phân tích để lựa chọn được các kỹ thuật và phương pháp giám sát, đánh giá có sự tham gia.

Kế hoạch bài 6

Mục tiêu	Nội dung	Phương pháp	Vật liệu	Thời gian
<ul style="list-style-type: none"> - Trình bày và phân biệt được hai hoạt động giám sát và đánh giá dự án LNXH có sự tham gia. - Trình bày được các bước của tiến trình giám sát, đánh giá - Phát biểu các nguyên tắc xây dựng tiêu chí để giám sát và đánh giá - Phân tích để lựa chọn được các kỹ thuật và phương pháp giám sát, đánh giá có sự tham gia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Khái niệm giám sát và đánh giá có sự tham gia trong dự án LNXH - Tiến trình và tổ chức giám sát, đánh giá - Xác định các tiêu chí giám sát, đánh giá - Phương pháp và công cụ giám sát, đánh giá có sự tham gia 	<ul style="list-style-type: none"> Động não Trình bày. Thảo luận nhóm Phillips 	Tài liệu phát tay	7 tiết

24 Khái niệm giám sát và đánh giá dự án

Trong chu trình dự án lâm nghiệp xã hội, thì các hoạt động giám sát và đánh giá có sự tham gia của cộng đồng và các bên liên quan được thiết kế và thực hiện để bảo đảm các hoạt động được thực thi theo đúng mục tiêu đã đề ra và đánh giá hiệu quả cũng như các tác động của chúng. Đồng thời giám sát và đánh giá cũng mang lại nhiều lợi ích cho các bên liên quan và cộng đồng như: chia sẻ kinh nghiệm trên hiện trường; cải tiến tổ chức, quản lý kế hoạch quản lý các rủi ro; tài liệu hoá và nhân rộng các kết quả thành công của dự án.



Hình 6.1: ý kiến của các bên tham gia đánh giá dự án

Giám sát có sự tham gia (Participatory Monitoring - PM) là một tiến trình có tính hệ thống được thực hiện trong giai đoạn thực thi chương trình hoặc dự án với mục đích cung cấp thông tin cho quá trình:

- tư vấn ra quyết định, đặc biệt là trong từng giai đoạn nhỏ; nó giúp cho việc nâng cao hiệu quả của các dự án;
- bảo đảm việc giải trình cho tất cả các bên các cấp của dự án — từ cộng đồng địa phương cho đến nhà tài trợ - đặc biệt là trong các vấn đề tài chính;
- đánh giá, nhận xét về vai trò cá nhân hoặc của tổ chức thực thi dự án.

(Joanne Abbot và Irene Guijt, 1997)

Hoặc Gosling and Edwards (1995) đã có định nghĩa khác về giám sát có sự tham gia: *Giám sát có sự tham gia có tính hệ thống và đây là sự tiếp tục thu thập và phân tích thông tin về quá trình công việc để xác định các điểm mạnh, yếu nhằm cung cấp cho những người có trách nhiệm các thông tin thích đáng để ra quyết định kịp thời nhằm cải tiến chất lượng đầu ra của dự án.*

Hoặc Davis Case (1990) có định nghĩa gọn hơn: *Là một hệ thống ghi nhận và phân tích thông tin định kỳ.*

Từ các định nghĩa trên cho thấy *giám sát có sự tham gia* có các đặc điểm chính sau:

- *Tính hệ thống*: Giám sát được tổ chức thực hiện một cách có hệ thống, theo các bước và trình tự nhất định.
- *Thực hiện trong giai đoạn thực thi dự án*: Hệ thống được thiết kế nhằm theo dõi các công việc, kết quả dự án theo định kỳ.
- *Cung cấp thông tin xác thực*: Giúp cho người có trách nhiệm quản lý dự án ra quyết định kịp thời.
- *Nhận xét, đánh giá cá nhân hoặc tổ chức liên quan*: Nó là công cụ để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của các bên liên quan.
- *Sự tham gia*: Các bên liên quan đều tham gia trong tiến trình giám sát và có cơ hội đưa ra các tiêu chí giám sát thích hợp.

Những lợi ích của giám sát dự án lâm nghiệp xã hội có sự tham gia: Có ba lợi ích chính của giám sát được nhấn mạnh là: (1) để hỗ trợ cho việc ra quyết định và lập kế hoạch hành động; (2) giải trình; và (3) để nâng cao năng lực của cộng đồng địa phương trong ghi nhận và phân tích các thay đổi và cải tiến các khối xướng dựa vào cộng đồng. (Joanne Abbot và Irene Guijt, 1997)

Đánh giá có sự tham gia (Participatory Evaluation - PE): Một sự khác biệt giữa giám sát và đánh giá là tính thường xuyên trong việc theo dõi dự án qua các dữ liệu được thu thập với các phương pháp luận có quan hệ với nhau.

Giám sát có tính chất định kỳ chứ không phải chỉ làm duy nhất một lần, nhằm thẩm định các chỉ số đã được lựa chọn để xác định hiệu quả của các can thiệp nhất định về chính sách hoặc các thay đổi. Vì thế giám sát là sự kiện diễn ra thường xuyên, có thể là hàng ngày; trong khi đó đánh giá lại diễn ra ít hơn, một vài năm, nhưng không nên quá 2-3 năm. (Joanne Abbot và Irene Guijt, 1997)

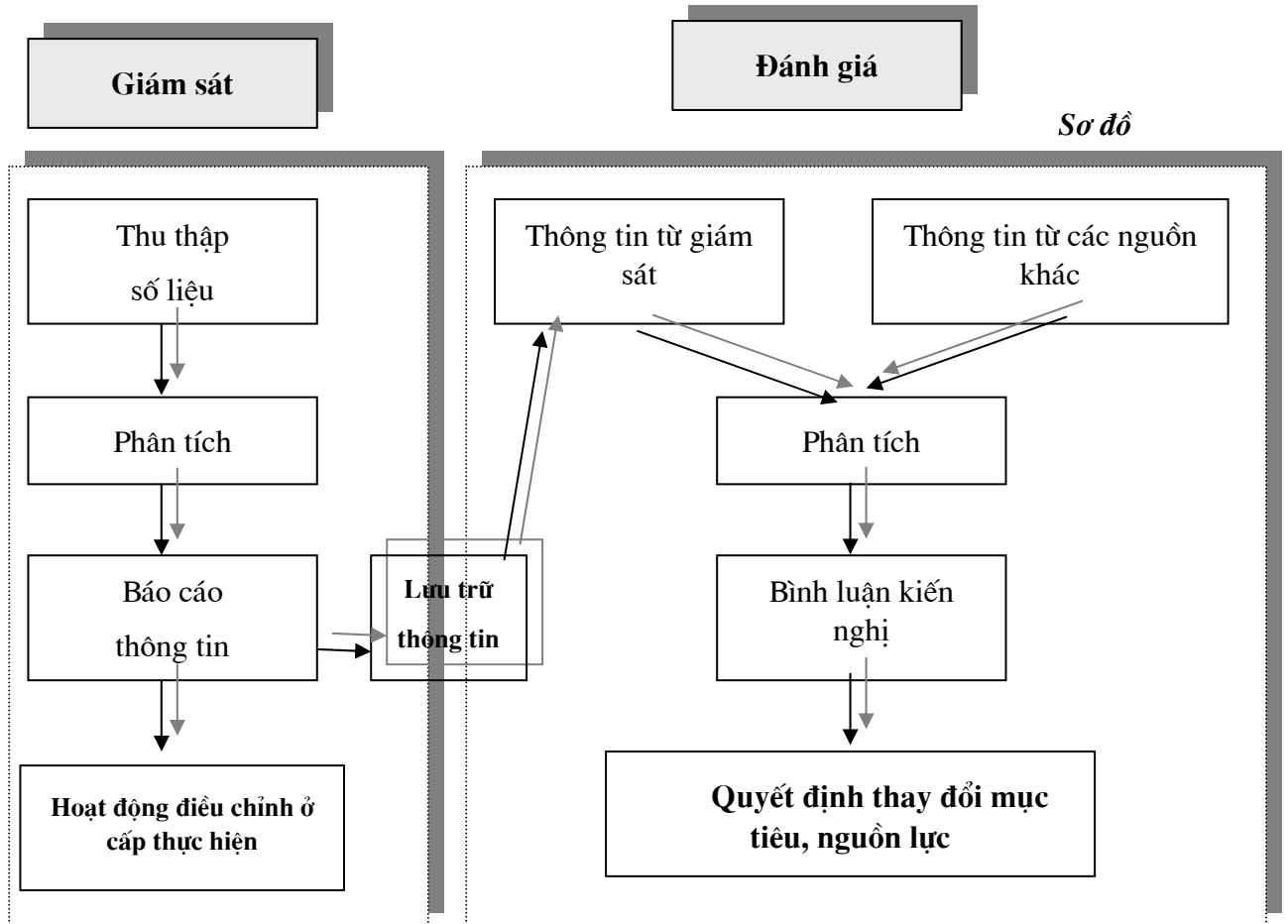
Một khác biệt khác giữa giám sát và đánh giá là giám sát hầu như được thực hiện dựa trên các *chỉ thị mong đợi* trong khung logic, trong khi đó đánh giá thường dựa vào những *câu hỏi có tính tổng quan* hoặc thẩm định các dữ liệu thông tin về:

- các hoạt động đã diễn ra như thế nào?
- các định hướng thay đổi nào xuất hiện?
- các hoạt động nào đạt được mục tiêu?
- làm thế nào để cho các nỗ lực trong tương lai được cải thiện?

Đánh giá có sự tham gia là hoạt động cuối cùng để phán xét tình hình và giá trị của các tác động. Trong bối cảnh quản lý nguồn tài nguyên thiên nhiên, đánh giá là một phương tiện để thẩm định một cách tổng quan các chương trình, dự án phát triển; các tác

động có ý nghĩa khác nhau đến nguồn tài nguyên thiên nhiên đã được dự án nỗ lực đáp ứng.

Giám sát và đánh giá đều là hoạt động quản lý hay nói cách khác chúng đều là công cụ để quản lý dự án. Nhưng giám sát có tính chất thường xuyên để cung cấp thông tin về tiến trình, trong khi đó đánh giá được thực hiện trong những thời điểm nhất định và thường nhấn mạnh đến kết quả và các tác động có tính chất tổng hợp của của dự án



6.1: Sơ đồ mối quan hệ giữa giám sát và đánh giá

Giám sát và đánh giá có sự tham gia của người dân đều có cùng mục tiêu. Đó là những công cụ để các bên có khả năng cải thiện hiệu quả và hiệu suất của họ. Đó cũng là một quá trình đào tạo mà trong quá trình đó những người tham gia tăng khả năng hiểu biết và nhận thức của họ về tính đa dạng của các yếu tố và tác động ảnh hưởng của chúng. Quá trình đó cũng tăng khả năng kiểm soát của họ đối với quá trình phát triển, đồng thời đánh giá sự tiến bộ của họ, đánh giá học tập từ những thiếu sót đã qua.

25 Tiến trình và tổ chức hệ thống giám sát và đánh giá có sự tham gia

Guijt (1998) đã phát triển một khung để xây dựng tiến trình giám sát có sự tham gia, việc giám sát được thực hiện dựa trên các chỉ thị mong đợi.

Các bước chính của giám sát có sự tham gia dựa trên các chỉ thị:

1. Ra các quyết định để bắt đầu tiến trình giám sát có sự tham gia

Quyết định này không được làm hời hợt mà là một giải pháp cho tiến trình làm việc có sự tham gia của một vài bên khác nhau.

2. Xác định các thành viên có khả năng

- Ai là người có triển vọng hoặc kiến thức, năng lực gì là cần thiết cho giám sát cần được nâng cao để bảo đảm cho việc giám sát có hiệu quả?
- Mời tất cả các bên liên quan làm thành viên giám sát, làm rõ tất cả các bước với các bên.

3. Xác định các mục tiêu giám sát từ quan điểm của các nhóm thành viên.

- Tại sao họ quan tâm đến giám sát? Phạm vi và quy mô mà mỗi nhóm cam kết và tham gia trong các nhiệm vụ khác nhau.
- Các chỉ tiêu của giám sát cần rõ ràng cho từng mục tiêu của các can thiệp của dự án.

4. Làm rõ các mục tiêu của các công việc đang được giám sát

Đây là một bước quan trọng để giải pháp giám sát trọng tâm vào các mục tiêu của các hoạt động đang làm. Một cách chuẩn xác, các mục tiêu dự án cần được định dạng trong từng giai đoạn và cần được làm rõ và cung cấp cho mọi thành viên giám sát.

5. Xác định và lựa chọn các tiêu chí

Đây có thể là một trong những bước khó khăn nhất, mỗi mục tiêu có thể có những chỉ tiêu thẩm định/giám sát khác nhau. Một hướng dẫn chung là các tiêu chí giám sát cần được làm rõ theo công thức ‘SMART’ (Specific: Cụ thể, Measurable: Đo lường được, Attainable: Khả thi, Relevant: Có liên quan, Timely: Có tính đến thời gian)

6 Lựa chọn các phương pháp

Việc lựa chọn phương pháp phụ thuộc vào yếu tố thời gian, kỹ năng, kỹ thuật/công nghệ và nguồn lực cho phép. Tốt nhất là tìm một phương pháp có khả năng sử dụng để thẩm định một vài tiêu chí. Như yêu cầu của giám sát, cần xác định phương pháp thu thập, ghi chép, phân tích và chia sẻ thông tin tốt nhất ứng với mỗi tiêu chí.



Hình 6.2: Các bên liên quan cùng nông dân giám sát và ghi chép dữ liệu thử nghiệm trồng cây ăn quả trên đất rẫy bỏ hoá

7 Quyết định tần suất và thời gian giám sát

Mỗi tiêu chí nhất định được thẩm định và thu thập thông tin tốt nhất ở một thời điểm nhất định trong năm

8 Chuẩn bị và hoàn chỉnh phương pháp

Thử nghiệm các phương pháp và các công cụ dùng để đánh giá các tiêu chí để bảo đảm rằng chúng có liên quan, thực tế, đáng tin cậy, khả thi để áp dụng. Cân nhắc việc đào tạo cho các thành viên giám sát, đánh giá trong các bước khác nhau để bảo đảm họ có thể thực hiện công việc một cách chuẩn xác.

9 Thực hiện một cách hệ thống lịch giám sát

Rất quan trọng trong việc hệ thống hoá các dữ liệu thu thập được để có thể hiểu được các thay đổi, và chúng ở đâu, khi nào?

10 Đối chiếu dữ liệu, thông tin

Sau khi thu thập thông tin, dữ liệu; cần đối chiếu, phân tích và chia sẻ với các thành viên và nhóm liên quan. Rất quan trọng trong việc cân nhắc các phương pháp phân tích thông tin và ai sẽ là người phân tích? Tốt nhất là người tham gia thu thập thông tin cũng là người phân tích để tránh sự hiểu sai các dữ liệu đã tìm thấy.

11 Tài liệu hoá các phát hiện

Các nội dung phát hiện được cần được tài liệu hoá hệ thống, đáp ứng nhu cầu của người quản lý dự án và các đơn vị thực thi.

12 Sử dụng thông tin

Cuối cùng, các dữ liệu được cung cấp cho các nhóm liên quan để ra các quyết định nhằm giải quyết vấn đề hoặc lập kế hoạch cho tương lai.

Ví dụ các phát hiện của giám sát có thể được sử dụng để thay đổi thái độ của người sử dụng đất, tổ chức dựa vào cộng đồng hoặc phi chính phủ/chính phủ, nhà tài trợ, nhà nghiên cứu, nhà lập chính sách; nhằm cải tiến việc thực hiện các mục tiêu hoặc giới hạn các tác động tiêu cực của nó.

Ai nên tham gia vào giám sát, đánh giá và khi nào?

Để giúp cho việc xác định ai nên tham gia vào các bước của giám sát, đánh giá; cần thảo luận với các bên để trả lời các câu hỏi và đưa kết quả vào bảng 6.1

- Các nhóm có liên quan gì với tiến trình giám sát
- Ai sẽ sử dụng thông tin cuối cùng?
- Mức độ khó khăn ra sao?

Bảng 6.1: Xác định thành viên tham gia giám sát, đánh giá

Các bước	Ai tham gia?	Khi nào thì diễn ra?
Thiết kế phương pháp		
Thu thập dữ liệu		
Đối chiếu, tính toán		
Phân tích các phát hiện		
Cung cấp thông tin		

Nguồn: IIED/AS-PTA/STR-Remigio/STR-Solanea 1997 (Joanne Abbot và Irene Guijt, 1997)

26 Xác định các tiêu chí và chỉ báo giám sát và đánh giá

Phát triển các tiêu chí giám sát, đánh giá là một tiến trình thảo luận, thương thuyết giữa các bên liên quan, cộng đồng để đi đến sự đồng lòng và thoả hiệp



Hình 6.2: Tham gia trong đánh giá dự án LNXH

- Thương thảo các nhu cầu của các bên liên quan khác nhau:

Để có được tiến trình giám sát có sự tham gia, cần khám phá các ưu tiên và các mong đợi khác nhau của các bên liên quan và kết hợp nó vào trong các tiêu chí chung.

- Tính chất xã hội khác nhau của các tiêu chí:

Thương thảo các tiêu chí là một vấn đề khá phức tạp vì các đặc trưng xã hội khác nhau của nó. Ví dụ việc sử dụng tài nguyên thiên nhiên liên quan đến hàng loạt các nhân tố văn hoá, tình trạng kinh tế, tuổi, giới, ...

- Khi nào thì một tiêu chí được gọi là tốt?

Một tiêu chí phải là một sự hỗ trợ cho tiến trình giao tiếp phức tạp, phục vụ rộng rãi các đối tượng. Có nhiều định nghĩa về tiêu chí, nhưng phát triển các tiêu chí có ý nghĩa với cộng đồng và được thừa nhận là điều quan trọng nhất.

Định nghĩa tiêu chí:

Các tiêu chí, chỉ báo là một phần của thông tin, chúng giúp cho việc hiểu thấu đáo ý nghĩa của các vấn đề và thấy được phương hướng mà hiện tại chưa thấy được. (Hammond và cộng sự 1995 trong Somoj and McSweeney 1995)

Các tiêu chí giúp bạn hiểu được bạn đang ở đâu, con đường bạn đang đi, bạn đã đi được bao xa so với đích. (Hart 1995, trong Somoj and McSweeney 1996)

Xác định các tiêu chí để làm việc trong thực tiễn:

Một công cụ chung giúp cho tiến trình này là sử dụng cụm từ viết tắt ‘SMART’. Các tiêu chuẩn khác có thể được sử dụng để thẩm định các tiêu chí như: *tính hợp lý, đo lường được, có thể kiểm tra, hiệu quả kinh tế, thời gian, tính liên quan, tính ảnh hưởng và đúng hạn.*

- *Tiêu chí của người dân:* Các tiêu chí tìm được từ cá nhân, hộ gia đình và cộng đồng thường được hiểu như là tiêu chí của người dân (Hambly 1996). Nhóm tiêu chí này quan trọng trong việc giám sát, đánh giá các dự án lâm nghiệp xã hội; vì điều dễ nhận thấy là các tiêu chí này phản ánh mong đợi và nguyện vọng của họ trong cải thiện đời sống, quản lý tài nguyên thiên nhiên.

GTZ (1997) đã đề nghị 03 kiểu dạng của tiêu chí cho tiến trình giám sát:

- *Các tiêu chí bản địa và kinh nghiệm* (Giống như tiêu chí của người dân đã nói trên đây): Chúng được sử dụng bởi nông dân và phản ánh các thay đổi về điều kiện môi trường và kinh tế xã hội.
- *Các tiêu chí khoa học kỹ thuật* có tính bao trùm, chuyên môn và định lượng, chúng thúc đẩy sự so sánh về không gian và thời gian.
- *Tiêu chí đại diện, chỉ thị* có thể giúp cho việc liên kết giữa các phương pháp khoa học với kinh nghiệm của nông dân. Các tiêu chí này giúp cho việc miêu tả các thay đổi thay vì dùng các dự báo

Trong thực tế các dự án LNXH thì các *nội dung của tiêu chí* cần quan tâm là: Vấn đề xã hội, con người và thể chế, vấn đề kinh tế — tài chính và môi trường. Độc giả có thể tham khảo bộ câu hỏi thẩm định tính bền vững của dự án do Cơ quan hợp tác và phát triển Thụy Sĩ (SDC) xuất bản.

27 Phương pháp, công cụ giám sát và đánh giá dự án LNXH có sự tham gia

Trong thực tế có rất nhiều kiểu dạng và mức độ tham gia trong giám sát và đánh giá, Murphy (1993) (Joanne Abbot và Irene Guijt, 1997) đề nghị rằng chìa khoá của sự thành công là kết hợp được các phương pháp trong nhiệm vụ này.

Thông thường chúng ta phải đối mặt với những trở lực về thời gian và nguồn lực cũng như tài chính trong tiến trình này, do vậy mục đích của giám sát và đánh giá cần xác định rõ và việc lựa chọn phương pháp tiếp cận thích hợp đóng vai trò quan trọng.

Joanne Abbot (1997) đã đề nghị phối hợp 03 kiểu tiếp cận có quan hệ với nhau để thu hút sự tham gia của nhiều bên liên quan trong giám sát sự thay đổi môi trường dự án;

đó là: (1) Sử dụng các *kỹ thuật PRA* để giám sát; (2) Dựa trên các cuộc *phỏng vấn sâu* với các thành viên của cộng đồng; (3) Dựa trên tiếp cận *thẩm định sinh thái*

- **Giám sát có sự tham gia dựa vào các kỹ thuật PRA:**

Có rất nhiều phương pháp luận giám sát có sự tham gia sử dụng kỹ thuật PRA để khám phá các sự đổi thay trong môi trường địa phương nơi có dự án.

PRA được dùng phổ biến để các thành viên trong cộng đồng và người bên ngoài thẩm định các điều kiện của địa phương. Cộng đồng có thể làm



Hình 6.3: Sơ đồ sử dụng đất là công cụ để người dân giám sát tiến trình quy hoạch sử dụng đất

các cuộc điều tra (mang tính chất định tính nhiều hơn) về việc sử dụng nguồn lực và xác định những vấn đề và trở ngại.

- Các kỹ thuật như vẽ sơ đồ nguồn tài nguyên thiên nhiên, ma trận sắp xếp các loài được ưu tiên thường được sử dụng để có thông tin về sự thay đổi trong sử dụng tài nguyên và cơ cấu cây trồng vật nuôi.
- Đi lát cắt với những người có kinh nghiệm trong cộng đồng, phỏng vấn những người lãnh đạo địa phương, già làng để thu nhận được thông tin về lịch sử và viễn cảnh sử dụng đất.
- Biểu đồ theo thời gian cũng là kỹ thuật giúp cho việc hiểu được kết quả thay đổi trong thực tế về quản lý các nguồn tài nguyên, thay đổi về môi trường.
- Sơ đồ Venn có thể làm nổi bật mối quan hệ giữa các tổ chức liên quan đến quản lý nguồn tài nguyên và sự thay đổi của nó.
- Kỹ thuật phân loại kinh tế hộ có sự tham gia giúp cho việc thẩm định sự thay đổi về kinh tế của hộ gia đình và cộng đồng trong tiến trình và khi kết thúc dự án.

Giám sát dựa vào PRA cần được thực hiện với các nhóm khác nhau theo tình hình kinh tế, và văn hoá; theo giới hoặc tuổi tác của các thành viên để khám phá các thay đổi hết sức đa dạng trong một cộng đồng.

- **Kỹ thuật phỏng vấn:**

Rất nhiều cơ quan phát triển đưa ra các báo cáo giám sát và đánh giá; trong đó bao gồm kết quả phỏng vấn với nhiều thẩm định có tính chất định tính. Các bằng chứng của phỏng vấn là hữu ích cho các thẩm định các thay đổi về môi trường có tính dài hạn hơn là những thay đổi hàng tháng. Một lược sử “không chính quy” về các hoạt động của dự án được cung cấp từ các nhân viên dự án, các nhóm mục tiêu, hoặc cá nhân giúp cho việc xây dựng một bức tranh của dự án và các tác động của nó.

Kỹ thuật phỏng vấn cho phép giám sát các khía cạnh thay đổi khác nhau về xã hội

Tuy vậy kỹ thuật phỏng vấn cũng phải đối mặt với hai thử thách: (1) Làm thế nào để bảo đảm các phỏng vấn đưa ra được bằng chứng thông tin rõ rệt, xác đáng?; (2) Làm thế nào bảo đảm rằng thông tin thu thập được có yếu định lượng mà thông thường là rất cần thiết?

- **Các phương pháp sinh thái:**

Có một số cách tiếp cận để thẩm định và giám sát mật độ, số lượng thực vật và động vật đáng tin cậy và dễ hiểu và dễ sử dụng. Tuy vậy cho đến nay các nhà sinh thái học vẫn tiếp tục tranh luận về phương pháp rút mẫu thích hợp nhất để giám sát và đánh giá tài nguyên.

Một nhiệm vụ của giám sát là cần phân biệt giữa dự đoán còn mơ hồ với dự đoán chính xác. Nhiều vấn đề được kết hợp trong kỹ thuật điều tra tự nhiên như việc đo tính không gian bên trên và dưới mặt đất.

Bất kỳ phương pháp rút mẫu nào cũng yêu cầu sử dụng phép ngoại suy để dự đoán và tính toán sai số. Mặc dù phải đối mặt với các thử thách trong dự đoán mật độ thực vật và động vật, một vài tác giả đã cố gắng trong việc thu hút sự tham gia của người địa phương trong thẩm định sinh thái với các kỹ thuật tiêu chuẩn.

Thực tế cho thấy thông qua kiến thức sinh thái địa phương, cá nhân người nông dân có thể tham gia vào tiến trình thu thập dữ liệu và trong việc làm sáng tỏ các kết quả đánh giá sinh thái.

Tuy nhiên cần lưu ý rằng điều quan trọng là xác định được các mục tiêu của giám sát và ai là người sử dụng thông tin này để chọn lựa các phương pháp luận thích hợp.

Tài liệu tham khảo

Tiếng Việt

1. Nguyễn Trọng Dũng (1993): Tính toán đánh giá dự án đầu tư trong nền kinh tế thị trường. NXB lao động. Hà Nội.
2. FAO (1997): Chu trình dự án FAO - Sách hướng dẫn
3. Georges Hirsch and others (1994): Quản lý dự án - Các vấn đề, phương pháp và áp dụng ở Việt Nam. Nxb Giáo dục, Hà Nội
4. Phạm Khắc Hồng - Nguyễn Văn Tuấn (1996): Quản lý doanh nghiệp lâm nghiệp. NXB Nông nghiệp. Hà Nội.
5. Hội khoa học kinh tế nông lâm (1995): Lập và phân tích các dự án phát triển nông thôn - NXB nông nghiệp- Hà Nội.
6. Bill Jackson: Thiết kế dự án và đánh giá dự án sử dụng phương pháp khung logic (Logic Framework - logframe)
7. Nguyễn Ngọc Mai (1989): Phân tích và quản lý Dự án đầu tư. NXB khoa học kỹ thuật. Hà Nội - 1995. Mark R., Neil T.; Project Evaluation: A Guide for NGOs; Glasgow.
8. Karen McAllister (1999): Tìm hiểu sự tham gia: Giám sát và đánh giá - Tiến trình, kết quả và tác động. IDRC, Canada
9. Nguyễn Thế Nhã và tập thể tác giả (1996): Lập Dự án đầu tư phát triển nông nghiệp - nông thôn. NXB Nông nghiệp. Hà Nội
10. OXFAM (1999): Báo Cáo Đánh Giá Về Nghèo Khổ Với Sự Tham Gia Của Cộng Đồng; Oxfam Anh.
11. Đặng Ngọc Quang và cộng sự (1999); Đánh giá một năm thực hiện Dự án Xoá Đói Giảm Nghèo và Phát Triển Bền Vững, xã Kỳ Thọ - Kỳ Anh - Hà Tĩnh; Hà Nội.
12. UNDP: Quản lý dự án - Tài liệu tập huấn.

Tiếng Anh

13. CARE Internatinal in Vietnam (1998); U Minh Thuong Nature Reserve Conservation and Commnunity Development Project.
14. D'Arcy D.C., Tony G., Carmen A. (1990); The Community's Toolbox: The Idea, Methods and Tools for participatory Assessment, Mornitoring and Evaluation in Community Forestry; FAO □ Rome.
15. FAO: Forestry Projects Management - Monitoring and Evaluation. 1995.
16. FAO (1993): Assessing forestry project impacts: Issues and strategies
17. FAO (1998): Multi-Topical Paticipatory Planning. Experiences with Natural Resource Management Planning of the Participatory Watershed Management Project in Hoanh Bo District, Quang Ninh, Vietnam

18. Forestry Cooperation Programme Vietnam - Sweden (1994): Participatory rural appraisal, village planning, community management extension and training for FIFP in Vietnam. Agricultural publishing house, Hanoi.
19. GTZ (1989): Applied Project Economics. Eschborn.
20. GTZ (1997): ZOPP Objectives - Oriented Project Planning, Eschborn.
21. Harold Kerzner (1998); Project Management.
22. H.M. Gregersen, K.N. Brooks (1992); Guidelines for Economic appraisal of watershed management projects. FAO, translated by Pham Minh Nguyet. Agricultural Publishing House, Ha Noi, Vietnam.
23. Harold Kerzner (1998); Project Management.
24. Hans M. Gregerson & Arnaldo H. Contresal: Economic Analysis of Forestry Projects. FAO - 1979.
25. Jerry A., Jennifer S. (1994); Looking Back and Looking Forward: A Participatory Approach to Evaluation; Arkansas.
26. Joanne Abbot and Irene Guijt (1997): Changing views on change: Participatory approaches to monitoring the environment.
27. Lyn Squire & Herman Vander: Economic Analysis of Projects. World Bank - 1989.
28. Michael C. Thomsett Amacom, American Management Association - Cẩm nang quản lý dự án.
29. Simi Kamal (1991): A Handbook on Project Management - Pathfinder international.
30. UNDP (1984): Guideline for Planning Communication Support for Rural Development Campaigns.

Khung chương trình tổng quan toàn môn học

Bài	Mục tiêu	Nội dung	Phương pháp	Vật liệu	Thời gian
Bài 1: Khái niệm và các đặc điểm dự án LNXH	<ul style="list-style-type: none"> - Giải thích khái niệm của dự án nói chung và dự án LNXH nói riêng. - Trình bày các đặc điểm của một dự án LNXH - Phân tích các giai đoạn chính trong chu trình dự án LNXH 	<ul style="list-style-type: none"> - Khái niệm dự án. - Phân loại dự án - Khái niệm dự án LNXH - Các đặc điểm của dự án LNXH - Chu trình quản lý dự án LNXH. 	<p>Trình bày</p> <p>Động não</p>	<p>Tài liệu phát tay.</p> <p>OHP</p>	3 tiết
Bài 2: Thông tin và tiếp cận có sự tham gia trong chu trình dự án LNXH	<ul style="list-style-type: none"> - Xác định nhu cầu và tiêu chí đánh giá thông tin trong chu trình của một dự án lâm nghiệp xã hội; - Phân tích các nhóm liên quan và sự tham gia trong một dự án LNXH. - Tiếp cận có sự tham gia và sử dụng PRA trong chu trình dự án LNXH 	<ul style="list-style-type: none"> - Khái niệm kiến thức, thông tin và dữ liệu - Phân tích nhóm liên quan - Phân tích sự tham gia trong quản lý dự án LNXH - PRA trong quản lý dự án LNXH 	<p>Trình bày</p> <p>Động não</p> <p>Thảo luận nhóm</p> <p>Bài tập</p>	<p>Sơ đồ</p> <p>OHP</p> <p>Thẻ, Bảng lật</p>	10 tiết

Bài	Mục tiêu	Nội dung	Phương pháp	Vật liệu	Thời gian
Bài 3: Lập kế hoạch dự án LNXH định hướng theo mục tiêu	<ul style="list-style-type: none"> - Trình bày phương pháp ZOPP để lập kế hoạch dự án định hướng mục tiêu - Phân tích, thiết kế kế hoạch chiến lược dự án LNXH. 	<ul style="list-style-type: none"> - Giới thiệu phương pháp ZOPP - Phân tích dự án: <ul style="list-style-type: none"> + Phân tích thành viên + Phân tích vấn đề + Phân tích mục tiêu + Xác định mục đích dự án - Giai đoạn lập kế hoạch dự án: <ul style="list-style-type: none"> + Lập kế hoạch dự án theo khung logic + Kế hoạch hành động + Phân tích quyết định chiến lược dự án - Phân tích rủi ro - Cấu trúc văn bản dự án 	<ul style="list-style-type: none"> Trình bày Bài tập tình huống Động não Phân tích vấn đề (SWOT, 5Whys, ...) Thực hành: Viết mục tiêu SMART, cây vấn đề, khung logic 	<ul style="list-style-type: none"> Tài liệu phát tay Thiết kế bài học. Bài tập tình huống OHP PowerPoint Văn bản dự án Khung logic của các dự án 	20 tiết
<i>Bài 4: Thẩm định dự án LNXH</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Trình bày mục đích, phương pháp và trình tự thẩm định một dự án nói chung - Thảo luận các tiêu chí dùng để thẩm định dự án LNXH 	<ul style="list-style-type: none"> - Mục đích, ý nghĩa thẩm định dự án LNXH - Các tiêu chí để thẩm định dự án LNXH - Phương pháp thẩm định - Trình tự và thủ tục thẩm định dự án 	<ul style="list-style-type: none"> Trình bày Động não 	Tài liệu phát tay	2 tiết

Bài	Mục tiêu	Nội dung	Phương pháp	Vật liệu	Thời gian
Bài 5: Tổ chức thực thi dự án LNXH	<ul style="list-style-type: none"> - Trình bày nguyên tắc hình thành ban quản lý và các đơn vị thực thi dự án LNXH. - Phân tích vai trò của các tổ chức trong cộng đồng trong tiến trình thực thi dự án - Trình bày các nội dung chính của quản lý các nguồn lực trong các dự án LNXH 	<ul style="list-style-type: none"> - Cơ cấu tổ chức quản lý dự án LNXH - Vai trò của các tổ chức trong cộng đồng trong thực thi dự án - Tổ chức các đơn vị thực hiện - Lập và quản lý kế hoạch hành động - Quản lý các nguồn lực của dự án: <ul style="list-style-type: none"> + Nhân lực + Tài nguyên + Vật tư, thiết bị + Tài chính 	Trình bày Thảo luận nhóm. Bài tập tình huống	Tài liệu phát tay. Bài giao nhiệm vụ.	3 tiết

Bài	Mục tiêu	Nội dung	Phương pháp	Vật liệu	Thời gian
Bài 6: Giám sát và đánh giá dự án LNXH có sự tham gia	<ul style="list-style-type: none"> - Trình bày và phân biệt được hai hoạt động giám sát và đánh giá dự án LNXH có sự tham gia. - Trình bày được các bước của tiến trình giám sát, đánh giá - Phát biểu các nguyên tắc xây dựng tiêu chí để giám sát và đánh giá - Phân tích để lựa chọn được các kỹ thuật và phương pháp giám sát, đánh giá có sự tham gia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Khái niệm giám sát và đánh giá có sự tham gia trong dự án LNXH - Tiến trình và tổ chức giám sát, đánh giá - Xác định các tiêu chí giám sát, đánh giá - Phương pháp và công cụ giám sát, đánh giá có sự tham gia 	<p>Động não</p> <p>Trình bày.</p> <p>Thảo luận nhóm</p> <p>Phillips</p>	Tài liệu phát tay	7 tiết