

Trung tâm Nghiên cứu - Tư vấn CTXH & PTCĐ

Dự án “Nâng cao năng lực cho Nhân viên Xã hội Cơ sở ở TP.HCM”

---

# TỔ CHỨC HOẠT ĐỘNG DỰA VÀO CỘNG ĐỒNG

Chân thành cảm ơn Tổ chức Dịch vụ Gia đình và Cộng đồng Quốc tế (CFSI) đã hỗ trợ Dự án “Nâng cao năng lực cho NVXH cơ sở ở TP.HCM” ấn hành tập tài liệu này.

## MỤC LỤC

Bài 1: KHÁI QUÁT VỀ TỔ CHỨC CỘNG ĐỒNG .....	3
I.    KHÁI NIỆM .....	3
II.   GIÁ TRỊ CỦA PHÁT TRIỂN CỘNG ĐỒNG .....	4
III.  MỤC TIÊU .....	5
IV.  NGUYÊN TẮC CỦA TỔ CHỨC CỘNG ĐỒNG.....	6
V.   VAI TRÒ CỦA NVCTXH TRONG TỔ CHỨC CỘNG ĐỒNG.....	8
Bài 2: SỰ THAM GIA .....	10
I.    KHÁI NIỆM.....	10
II.   SỰ THAM GIA CỘNG ĐỒNG.....	10
III.  BÀI ĐỌC THÊM .....	14
Bài 3: CÁC NGUỒN TÀI NGUYÊN TRONG CỘNG ĐỒNG.....	18
I.    KHÁI QUÁT.....	18
II.   KHẢO SÁT TÀI NGUYÊN / CÁC NGUỒN VỐN CỘNG ĐỒNG ...	19
Bài 4: TIẾN TRÌNH TỔ CHỨC CỘNG ĐỒNG .....	27
I.    BƯỚC 1: THÂM NHẬP VÀ HỘI NHẬP CỘNG ĐỒNG .....	27
II.   BƯỚC 2. PHÂN TÍCH XÃ HỘI .....	28
III.  BƯỚC 3: PHÁT TRIỂN LÃNH ĐẠO ĐỊA PHƯƠNG .....	35
IV.   BƯỚC 4: XÂY DỰNG NHÓM NÒNG CỐT.....	36
V.    BƯỚC 5: HÌNH THÀNH VÀ CUNG CỐ TỔ CHỨC .....	37
VI.   BƯỚC 6: THIẾT LẬP CÁC MỐI LIÊN KẾT .....	39
Bài 5: LẬP KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG CỘNG ĐỒNG .....	40
I.    XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU .....	40
II.   KẾ HOẠCH CÁC HOẠT ĐỘNG .....	41
III.  GIÁM SÁT VÀ LƯỢNG GIÁ .....	47
IV.   GHI CHÉP – BÁO CÁO .....	50
TÀI LIỆU THAM KHẢO .....	54

## **Bài 1: KHÁI QUÁT VỀ TỔ CHỨC CỘNG ĐỒNG**

### **I. KHÁI NIỆM**

#### **1. CỘNG ĐỒNG**

Có nhiều cách định nghĩa về CD, liên quan đến những khái niệm như “không gian”, “con người”, “tương tác”, và “bản sắc” .

Khái quát, có thể chia làm 2 loại CD:

- **Cộng đồng (CD) địa lý**, liên quan đến không gian hay vùng, miền, khu vực, thay đổi tùy theo sự đáp ứng nhu cầu của người dân, sự tương tác xã hội, và sự nhận diện về bản sắc của tập thể. Thí dụ những CD như “thành phố”, “thị trấn”, “xóm giềng”, “khu phố”, “thôn/ ấp/ làng” v.v.

CD địa lý thường có những mối quan tâm hoặc lợi ích chung. Chẳng hạn, những làng ven biển thường có lợi ích chung là họ có thể đánh bắt các nguồn hải sản thiên nhiên. Tuy nhiên, họ cũng có chung mối quan tâm là những trận bão thường xảy ra hàng năm, ảnh hưởng đến cuộc sống của họ.

- **CD chức năng**, bao gồm những người, nhóm người có thể sống cùng ở một khu vực, hoặc không sống cùng một khu vực, nhưng họ có chung đặc điểm, sở thích, nghề nghiệp hoặc mối quan tâm. Thí dụ, CD người Chăm tại Tp.HCM; những hội đồng hương; những câu lạc bộ nghề nghiệp; câu lạc bộ sở thích; những hội/ đoàn tình nguyện bảo vệ môi trường, bảo vệ trẻ em v.v.

#### **2. Phát triển CD /TCCD**

- Theo Liên Hiệp quốc (1957) thì phát triển CD (PTCD) là “tiến trình trong đó nỗ lực của tự người dân cùng với nỗ lực của chính quyền địa phương, để cải thiện điều kiện kinh tế, xã hội và văn hóa của CD, để hòa

nhập những CD này vào đời sống của quốc gia, và tạo điều kiện cho họ đóng góp hoàn toàn vào tiến trình của quốc gia”.

- Theo ThS Phát triển Cộng Đồng Nguyễn Thị Oanh (1995) “Phát triển CD (PTCD) là một tiến trình làm chuyển biến CD nghèo thiếu tự tin thành CD tự lực thông qua việc giáo dục gây nhận thức về tình hình, vấn đề hiện tại của họ, phát huy các khả năng và tài nguyên sẵn có, tổ chức các hoạt động tự giúp, bồi dưỡng và củng cố tổ chức và tiến tới tự lực, phát triển”.
- Theo Murray G. Ross, 1955, “PTCD là một diễn tiến qua đó CD nhận rõ nhu cầu hoặc mục tiêu PTCD; biết sắp xếp ưu tiên các nhu cầu và mục tiêu này; phát huy sự tự tin và ý muốn thực hiện chúng; biết tìm đến tài nguyên bên trong và ngoài CD để đáp ứng những nhu cầu và mục tiêu này, thông qua đó sẽ phát huy những thái độ và kỹ năng hợp tác trong CD”<sup>1</sup>
- Theo Kramer và Specht, tổ chức CD liên quan đến nhiều phương pháp can thiệp khác nhau để tác viên CD hỗ trợ hệ thống hành động CD gồm cá nhân, nhóm và các tổ chức, tham gia vào kế hoạch hành động tập thể, để đối phó với những vấn đề xã hội.

Khái niệm PTCD và tổ chức CD đôi khi được sử dụng thay thế nhau. Tuy nhiên, cũng có sự so sánh rằng PTCD là kết quả, còn TCCD là tiến trình.

## II. GIÁ TRỊ CỦA PHÁT TRIỂN CỘNG ĐỒNG

PTCD phải bắt đầu từ những gì người dân quan tâm, mong muốn, và xác định, không bắt đầu từ các tổ chức bên ngoài muốn đấu tranh, muốn đạt điều đó.

PTCD phải bắt đầu từ những gì người dân quan tâm, mong muốn, và xác định, không bắt đầu từ các tổ chức bên ngoài muốn đấu tranh, muốn đạt điều đó.

- **Giá trị và cam kết thứ nhất của PTCD** là: i) cùng làm việc chung/ làm việc tập thể để hướng tới mục đích chung, và ii) hình thành những mạng lưới,

<sup>1</sup> (Hamili, et al., 1992, p. 8) (Lifted from the handouts of Dr. Natulla for the CD Course 2006, Asian Social Institute Manila, Philippines)

tạo ra mối liên kết trong mạng lưới để giúp những người trong CĐ phối hợp được với nhau

- **Giá trị và cam kết thứ hai** là sự bình đẳng và công bằng, nhằm giảm và xóa đi sự phân biệt đối xử giữa những người có quyền lực và những người mất quyền lực hoặc ít quyền lực trong CĐ
- **Giá trị thứ ba, PTCĐ liên quan đến việc học hỏi và phản hồi.** Chúng ta cần nhận thức rằng, mọi người trong CĐ đều có khả năng học hỏi, đều có kỹ năng, và kiến thức. Việc học hỏi từ những thành công cũng như từ những lỗi mắc phải đều quan trọng

### III. MỤC TIÊU

PTCĐ hay TCCĐ nhằm tới:

- Tăng năng lực/ tăng quyền lực cho người dân
- Xây dựng tổ chức
- Xây dựng liên minh
- Dân chủ
- Chuyển biến xã hội
- Phát triển lãnh đạo địa phương

#### ✓ **Tăng năng lực cho người dân**

TCCĐ nhằm giúp CĐ phát huy tiềm năng, và được trang bị những kiến thức, kỹ năng phù hợp hơn, tốt hơn, để khẳng định và biện hộ cho quyền của họ hướng đến bình đẳng xã hội, công bằng và phẩm giá con người.

#### ✓ **Xây dựng tổ chức**

Tiến trình tạo ra những tổ chức để đáp ứng tốt hơn nhu cầu và kỳ vọng của CĐ. Việc xây dựng tổ chức nhằm tạo ra các tổ chức sống động, tự lực và tự quản lý. Thông qua những cơ cấu chính thức (thí dụ các tổ hội đoàn thể), và cơ cấu không chính thức (thí dụ các nhóm tiết kiệm CĐ) được hình thành, CĐ tăng kỹ năng quản lý CĐ. Khi xây dựng tổ chức, nên sử dụng các nguồn lực

địa phương và nguồn lực bên trong CĐ, để phát triển CĐ trước khi vận động nguồn lực bên ngoài.

✓ **Xây dựng liên kết**

Tiến trình nối kết và tạo mạng lưới giữa những nhóm trong CĐ nhằm tăng kỹ năng cho người dân trong quản lý các TCCĐ. Đó là cách đưa mọi người tới với nhau, cùng suy nghĩ để làm những việc tốt nhất, và có thể mở rộng ra địa bàn khác, vùng khác để tạo ra những liên kết lớn hơn.

✓ **Dân chủ**

Người dân trong CĐ cần được trao quyền. Việc tạo ra dân chủ rộng khắp sẽ giúp người dân có kỹ năng, khả năng xây dựng nhận thức, xây dựng sự đồng thuận trong việc ra quyết định, lập kế hoạch và tham gia những dự án CĐ. Dân chủ cũng làm tăng sự tự do ý kiến và tự do tín ngưỡng của người dân. Mỗi người đều có tiếng nói như nhau cho tất cả mọi việc trong CĐ.

✓ **Chuyển biến xã hội**

TCCĐ nhằm tạo ra sự thay đổi trong cuộc sống của CĐ. Người dân trong CĐ dân chủ, tự quản lý, tự hào về bản sắc dân tộc của mình, có thể cùng nhau giải quyết nhu cầu của từng cá nhân, cũng như giải quyết những quan tâm của toàn thể CĐ. Chẳng hạn, người dân chỉ bảo vệ môi trường khi họ có ý thức họ cần làm điều đó, và nghĩ tới thế hệ mai sau.

✓ **Phát triển lãnh đạo CĐ**

Lãnh đạo CĐ là những người đại diện cho CĐ. Họ có thể là những trưởng nhóm tiết kiệm, nhóm sản xuất, nhóm tình nguyện v.v. Phát hiện những người trong CĐ có khả năng lãnh đạo và trang bị cho họ những kỹ năng cần thiết, để họ phục vụ cộng đồng tốt hơn, để quản lý đời sống CĐ và đưa CĐ trở nên tự lực. Việc xây dựng lãnh đạo CĐ rất cần thiết vì nhiều người trong CĐ rất sợ làm lãnh đạo người khác, mặc dù khi được phát huy, đào tạo, bồi dưỡng đầy đủ thì họ sẽ là những lãnh đạo CĐ phù hợp và tốt nhất.

#### IV. NGUYÊN TẮC CỦA TỔ CHỨC CỘNG ĐỒNG

##### 1. Nguyên tắc

Nguyên tắc là những niềm tin, điều chúng ta tin tưởng và chúng ta thực hành

- Người dân tự quyết: Mặc dù người dân nghèo, họ vẫn có những quyết định. Do đó, cần giúp người dân tăng khả năng, năng lực để tham gia vào tiến trình quyết định, để tự quyết định trong mọi vấn đề trong CĐ;
- Không phê phán, phán xét người dân: Với tư cách một người làm tổ chức CĐ, chúng ta không phán xét người khác, mặc dù họ có thể là người nghèo, người bị lạm dụng, người không có khả năng v.v.;
- Chú trọng những hoạt động nhỏ và mối quan tâm trong cuộc sống hàng ngày, vì những điều này đều liên quan, và là một phần của tiến trình phát triển chung. Những hoạt động nhỏ dễ dẫn đến thành công nhỏ, sẽ tạo động lực cho người dân tham gia;
- Xây dựng cơ cấu tổ chức CĐ sao cho đơn giản nhất, mọi người có thể hiểu được về chức năng của tổ chức, sự vận hành của tổ chức v.v. Tôn trọng và biết cách làm việc với những cơ cấu chính thức và không chính thức trong CĐ. Mời gọi sự tham gia của tất cả các nhóm trong CĐ;
- Đầu tư vào con người, và những tài sản vô hình. Chúng ta tin ai cũng có thể làm việc, cần bồi dưỡng năng lực làm việc cho tất cả mọi người. Không chỉ dựa vào những tài nguyên hiện hữu mà còn phải phát hiện những tài nguyên tiềm ẩn, và những cảm xúc, cảm giác, sự yêu thương, đoàn kết (tài sản vô hình);
- Tiến trình và mục tiêu đều quan trọng như nhau: Công việc CĐ là một tiến trình, cần nhiều thời gian. Trong tiến trình tổ chức CĐ, cần giúp người dân học hỏi lẫn nhau, nâng cao năng lực, và mục tiêu, kết quả cuối cùng là người dân tiến đến tự lực;
- Mỗi CĐ có đặc thù khác nhau: Những hoạt động và kinh nghiệm của một CĐ không thể áp dụng rập khuôn cho CĐ khác nếu không phù hợp;
- Đảm bảo cung cấp các dịch vụ công bằng, minh bạch: Để tránh tình trạng mất tin tưởng hoặc ghen tỵ, người dân cần được hiểu rõ vì sao cần

giúp người này, hoặc nhóm người này hơn là giúp người khác, hoặc nhóm người khác;

- Xây dựng các chương trình, dự án phải bắt đầu từ các nhu cầu của người dân. Chú trọng an sinh của người dân hơn là lợi ích của cơ sở khi xác định một chương trình hành động;
- Mở rộng giao tiếp, trao đổi, chia sẻ giữa người dân với nhau, và giữa lãnh đạo với người dân. Tổ chức nhiều thảo luận trong CĐ để biết được mối quan tâm của người dân, đồng thời tạo được sự đồng tâm, nhất trí trong CĐ khi người dân hiểu nhau hơn;
- Tổ chức CĐ đòi hỏi sự hỗ trợ chuyên nghiệp: Không phải ai cũng có thể làm được. Người làm việc với CĐ phải có giấy phép hành nghề, kể cả tình nguyện viên cũng cần được đào tạo kiến thức chuyên ngành khi làm việc với CĐ.

## 2. Những nguyên tắc quan trọng nhất

- Bắt đầu từ những gì người dân có
- Xây dựng dựa trên điều gì họ có
- Hỗ trợ người dân tiếp tục nâng cao năng lực hoặc xây dựng năng lực của họ

## V. VAI TRÒ CỦA NHÂN VIÊN CTXH TRONG TỔ CHỨC CỘNG ĐỒNG

1. **Người trao quyền:** Có thể với vai trò là **người huấn luyện CĐ**. Trong quá trình làm việc với CĐ, NVCTXH phát triển mối quan hệ, giúp người dân xác định nhu cầu và phát triển năng lực giải quyết vấn đề. NVCTXH sẽ giúp nâng cao năng lực cho người dân, để chính họ là người đối phó với vấn đề của mình. Việc huấn luyện có thể bằng nhiều hình thức như tập huấn; tổ chức giao lưu, chia sẻ kinh nghiệm với các nhóm, CĐ khác; tổ chức tọa đàm; tổ chức các hoạt động để qua đó cùng làm - cùng học hoặc “cầm tay chỉ việc”, v.v;
2. **Người hoạch định:** Có thể với vai trò là **người nghiên cứu và lập kế hoạch CĐ**. NVCTXH có khả năng xác định, phân tích vấn đề, kiểm tra quy



mô, và xây dựng các giải pháp khác nhau. Tuy nhiên, khi làm việc với CĐ ở vai trò là người hoạch định thì NVCTXH không nhất thiết phải đưa ra quyết định chung, mà phải chịu trách nhiệm đánh giá những ưu và nhược điểm của những giải pháp do CĐ đưa ra, và giúp CĐ tự quyết định, chọn giải pháp;

- 3. Người ủng hộ:** Có thể với vai trò là **người xúc tác và biện hộ**. Trong vai trò này, NVCTXH gắn kết mục tiêu của những người dân trong CĐ về một mục tiêu chung. Người ủng hộ sẽ có quá trình tiếp xúc, làm việc với nhóm người dân có thu nhập thấp đang gặp khó khăn và giúp họ cải thiện điều kiện, và tăng quyền lực trong CĐ, hoặc trên phạm vi rộng hơn. Đôi khi, NVCTXH còn bảo vệ cho quyền lợi của người dân trong CĐ bằng nhiều hình thức biện hộ.

## BÀI 2: SỰ THAM GIA

### I. KHÁI NIỆM

Tham gia là những sự việc khác nhau đối với những người khác nhau. Một vài định nghĩa về tham gia như sau:

- Tham gia bao gồm sự can dự của người dân trong tiến trình ra quyết định, trong thực hiện chương trình, chia sẻ quyền lợi của các chương trình phát triển cũng như trong đánh giá những chương trình này (Cohen và Uphoff, 1977)
- Sự tham gia của người dân chủ yếu là tạo mối quan hệ với kinh tế và chính trị trong diện rộng xã hội; nó không chỉ là sự can dự trong những hoạt động dự án, mà hơn nữa là tiến trình trong đó người dân nông thôn có khả năng tự tổ chức, thông qua tổ chức của riêng họ, họ có khả năng xác định nhu cầu của mình, chia sẻ thiết kế, thực hiện và lượng giá hành động cùng tham gia (FAO, 1982)
- Sự tham gia của CĐ là một tiến trình chủ động qua đó người thụ hưởng hay nhóm thân chủ ảnh hưởng định hướng và sự thực hiện một dự án phát triển với quan điểm nâng cao chất lượng cuộc sống về thu nhập, tăng trưởng cá nhân, tự tin hoặc những giá trị khác mà họ mong ước (Paul, 1987)

Như vậy, sự tham gia theo các định nghĩa, hoặc khái niệm trên, cần được hiểu là **tiến trình tham gia**, bao gồm: ra quyết định → thực hiện → chia sẻ thành quả, quyền lợi → đánh giá


### II. SỰ THAM GIA CỘNG ĐỒNG

#### 1. Những nguyên tắc của cách tiếp cận tham gia tăng quyền lực

- Học hỏi lẫn nhau giữa những nhân viên phát triển với người dân địa phương, và giữa những lĩnh vực và thành phần khác nhau
- Tôn trọng những ý kiến và quan điểm khác nhau của tham dự viên
- Linh hoạt cho mỗi điều kiện và người tham dự khác nhau

- Tạo thuận lợi cho lịch trình và những ưu tiên của người dân tại địa phương
- Phân tích những thay đổi để đưa đến hành động đồng thuận và bền vững
- Xây dựng năng lực cho những thành phần liên quan để họ có khả năng tự huy động trong các hoạt động.

## 2. Các cấp độ tham gia

Gia tăng sự tham gia 	<p><b>Cấp độ 5: Hỗ trợ những sáng kiến độc lập:</b> Hỗ trợ người dân làm những gì họ muốn, còn gọi là những sáng kiến CD. Người bên ngoài có thể chỉ có vấn, và hỗ trợ nếu người dân cần.</p> <p>Quyền lực và kiểm soát thuộc về người dân: họ tự huy động. Nhân viên phát triển hoặc người hỗ trợ bên ngoài chỉ đóng vai trò cố vấn hoặc xúc tác nếu cần.</p>
	<p><b>Cấp độ 4: Hành động cùng nhau:</b> Những người cùng quan tâm không chỉ quyết định cùng nhau về điều tốt nhất, mà họ còn hợp tác để thực hiện điều đó.</p> <p>Người dân địa phương được tham gia trong tất cả giai đoạn của tiến trình và có sự chia sẻ quyền lực như nhau. Người bên ngoài đóng vai trò đối tác và xúc tác nhiều hơn.</p>
	<p><b>Cấp độ 3: Cùng quyết định:</b> khuyến khích cho nhiều người đưa ra ý kiến và tham gia trong việc ra quyết định. Việc này được thực hiện thông qua ban dự án hoặc những sáng kiến CD sử dụng hoạt động có sự tham gia, để khuyến khích phối hợp cùng nhau trong việc phân tích, lập kế hoạch, và ra quyết định.</p> <p>Nhiều người thuộc các bên tham gia, hoặc các bên liên quan, có cơ hội để tự tăng năng lực và làm chủ tiến trình.</p>
	<p><b>Cấp độ 2. Tham vấn CD:</b> Đưa ra cho người dân một số những chọn lựa hoặc phương án, và nghe, nhận phản hồi từ người dân. Thông thường hầu hết được thực hiện thông qua thảo luận nhóm hoặc phỏng vấn người dân.</p> <p>Đây là bước khởi đầu để mời gọi người dân và nhận được ý kiến của họ. Tuy nhiên, người bên ngoài vẫn giữ quyền lực và kiểm soát.</p>
	<p><b>Cấp độ 1. Thông báo:</b> Nói cho người dân về những dự án phát triển đã được lập kế hoạch sẵn và họ có những lợi ích họ sẽ được hưởng. Việc này được thực hiện trong những buổi họp CD hoặc những phiếu thông báo, tờ</p>

	<p>hướng dẫn một cách rõ ràng.</p> <p>Việc tham gia thụ động hơn là chủ động, không tăng năng lực cho người dân địa phương. Những kế hoạch, hoạt động đã được lập sẵn do người dân.</p>
--	---

(Theo tài liệu của VSO)

### 3. Pháp lệnh thực hiện dân chủ ở xã, phường, thị trấn<sup>2</sup>

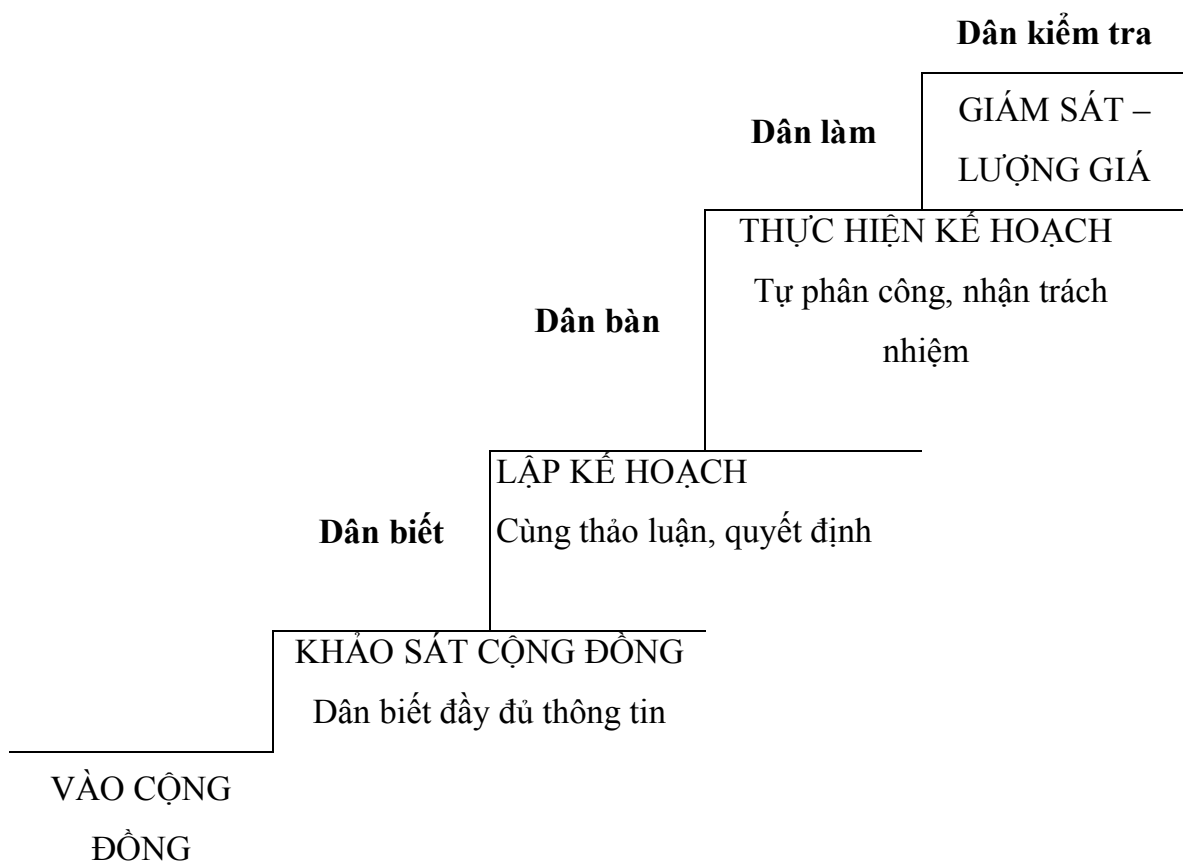
Gồm 6 chương, 28 điều. Cụ thể là:

- **Chương I:** Những quy định chung. Gồm 4 điều (từ Điều 1 đến Điều 4) quy định phạm vi điều chỉnh, nguyên tắc thực hiện dân chủ ở xã, phường, thị trấn (cấp xã), trách nhiệm tổ chức thực hiện dân chủ ở cấp xã, các hành vi bị nghiêm cấm.
- **Chương II:** Nội dung công khai để nhân dân biết. Gồm những nội dung công khai để nhân dân biết, chương này có 5 điều (từ Điều 5 đến Điều 9) quy định những nội dung công khai, hình thức công khai, trách nhiệm thực hiện
- **Chương III:** Những nội dung nhân dân bàn và quyết định. Quy định về những nội dung nhân dân bàn và quyết định, và được chia thành 3 mục, gồm 9 điều (từ Điều 10 đến Điều 18) quy định những nội dung nhân dân bàn và quyết định trực tiếp, hình thức nhân dân bàn và quyết định trực tiếp, giá trị thi hành, những nội dung nhân dân bàn, biểu quyết, hình thức bàn, biểu quyết

<sup>2</sup> Pháp lệnh số 34/2007/PL-UBTVQH11, được Ủy ban thường vụ Quốc hội Việt Nam khoá XI thông qua vào ngày 20 tháng 4 năm 2007, và có hiệu lực thi hành từ ngày 1 tháng 7 năm 2007.  
 Năm 1998: ND 29, năm 2003: ND79, sửa đổi của ND 29: Quy chế dân chủ cơ sở ở xã, phường, thị trấn.

- **Chương IV:** Những nội dung nhân dân có ý kiến trước khi cơ quan có thẩm quyền quyết định. Những nội dung nhân dân tham gia ý kiến trước khi cơ quan có thẩm quyền quyết định, gồm 4 điều (từ Điều 19 đến Điều 22)
- **Chương V:** Những nội dung nhân dân giám sát: Gồm 4 điều (từ Điều 23 đến Điều 26) quy định những nội dung nhân dân giám sát, hình thức để thực hiện việc giám sát của nhân dân.
- **Chương VI:** Điều khoản thi hành. Gồm 2 điều (Điều 27 và Điều 28) quy định hiệu lực thi hành và hướng dẫn thi hành Pháp lệnh

### Phương châm “Dân biết, dân bàn, dân làm, dân kiểm tra”



### III. BÀI ĐỌC THÊM

**"Vi" là phải "hành"**

Tuổi Trẻ Chủ Nhật - Ở một xã trong tỉnh Quảng Trị, một người dân cho biết: “Thảo luận về việc xây dựng trụ sở UBND xã, người dân đề nghị xây ở địa điểm cũ vì nó ở trung tâm và gần cả bốn thôn; nhưng cán bộ xã nói cấp trên chỉ đạo xây dựng trụ sở ở một địa điểm mới, nếu không sẽ không hỗ trợ.

Cuối cùng trụ sở được xây dựng ở địa điểm mới như chỉ đạo của cấp trên. Từ hồi xây trụ sở, tôi chưa bao giờ đến đó vì tôi phải đi bộ ít nhất 3km”. Không thể cứ tiếp tục quan hệ “chỉ đạo/phải nghe” trong quan hệ với người dân, nhất là khi đây là những dự án xóa nghèo cho người dân. Đây không phải là điều gì mới mẻ.

Các chuyển “vi hành” cũng không thể “vi” mà không “hành”, nghĩa là phải thay đổi lề lối làm việc. Trước hết, làm sao cho các chuyển thanh tra của cấp trên thật sự là đi để nhìn và thấy, thấy và hiểu, hiểu và hành động. Song song, làm sao để người dân có tiếng nói đáng kể hơn, đúng như tinh thần của nghị định 29 về dân chủ cơ sở, để người dân có thể tham gia định đoạt những kế hoạch “đổi đời” cho mình, thay vì thụ động hoặc miễn cưỡng để mặc người khác quyết định thay cho mình.

Trong bối cảnh đó, báo cáo dày 71 trang của ADB mang tên “Đánh giá nghèo với sự tham gia của CĐ” rất cần được đọc và đọc kỹ. Báo cáo này do “Nhóm hành động chống đói nghèo” do các chuyên gia Ramesh Adhikari, Tom Greenwood, Julian Carey chủ trì cùng với các cộng sự người Việt thực hiện. Nhóm đã tiến hành khảo sát đánh giá công tác xóa đói giảm nghèo trên thực địa tại 12 tỉnh ở VN trong góc độ của nghị định 29 về dân chủ cơ sở và nghị định 79 tiếp đó. Từ đó, rút ra một số kết luận và khuyến cáo. Dưới đây là vài tóm lược cơ bản:

### **Dân chủ cơ sở là gì?**

Các tác giả ghi nhận đã có những diễn biến tích cực, nhưng “không phải là phổ biến. Đánh giá chung là còn kém (tr.15)... Ở các xã nông thôn, phụ nữ và người nghèo ít tham gia ý kiến vì trình độ giáo dục thấp, tự ti về địa vị và không có thời gian tham gia” (tr.16). Các tác giả đã vạch ra một số tồn tại cơ bản sau:

- Tiếp tục tồn tại cơ chế quản lý từ trên xuống.
  - ✓ Mục đích của nghị định 29 là nuôi dưỡng tinh thần dân chủ ở cấp cơ sở, từ dưới lên, nhưng trật tự thứ bậc từ trên xuống vẫn tồn tại. Trong nhiều trường hợp, thậm chí quyền ra quyết định chỉ hạn chế ở mức thi hành các chính sách của chính quyền trung ương. Các hoạt động của cấp xã đa số do cấp huyện đưa ra.
  - ✓ Cấp xã ít có thẩm quyền trong phân bổ ngân sách và phụ thuộc vào cấp huyện về tài chính. Cán bộ xã đã quen với việc chỉ nghe theo các chỉ đạo và mục tiêu do cấp trên đề ra. Họ không nghe ý kiến của người dân mà họ đại diện, cũng giống như cấp trên không nghe ý kiến của cán bộ xã. Ở một vài nơi lãnh đạo xã cho rằng, với cơ chế thứ bậc thẩm quyền hiện nay, ý kiến của người dân về các hoạt động ở địa phương là không có ý nghĩa” (tr.16).
- Năng lực hạn chế của cán bộ xã và thôn.
  - ✓ “Nhiều cán bộ xã và thôn không hiểu đúng nguyên tắc cơ bản của khẩu hiệu “dân biết, dân bàn, dân làm, dân kiểm tra”. Họ thường hiểu theo thứ bậc từ trên xuống như từ trước đến nay chứ không như là một sáng kiến nhằm thúc đẩy sự tương tác, trao đổi thông tin hai chiều giữa chính quyền và người dân” (tr.16).
  - ✓ “Các yếu tố như kiến thức hạn chế và thiếu đào tạo, thù lao thấp, quá tải công việc thường là nguyên nhân làm cán bộ cơ sở không cung cấp thông tin và tham khảo ý kiến của người dân. Nhiều cán bộ xã cho rằng việc lập kế hoạch của xã và của thôn, chỉ cần lấy ý kiến của dân khi cần nhân dân đóng góp nhân công hay tiền”.
- Năng lực thực hiện các quyền của người dân.
  - ✓ “Đánh giá này cho thấy, đa số người dân hiểu rất mơ hồ khẩu hiệu “dân biết, dân bàn, dân làm, dân kiểm tra”..., thường giải thích sai và cho rằng có nghĩa là biết, thảo luận và thực hiện các chính sách hoặc dự án từ trên đưa xuống. Người dân thường thiếu tự tin và quen với việc cán bộ quyết định mọi công việc cho họ” (tr.18).

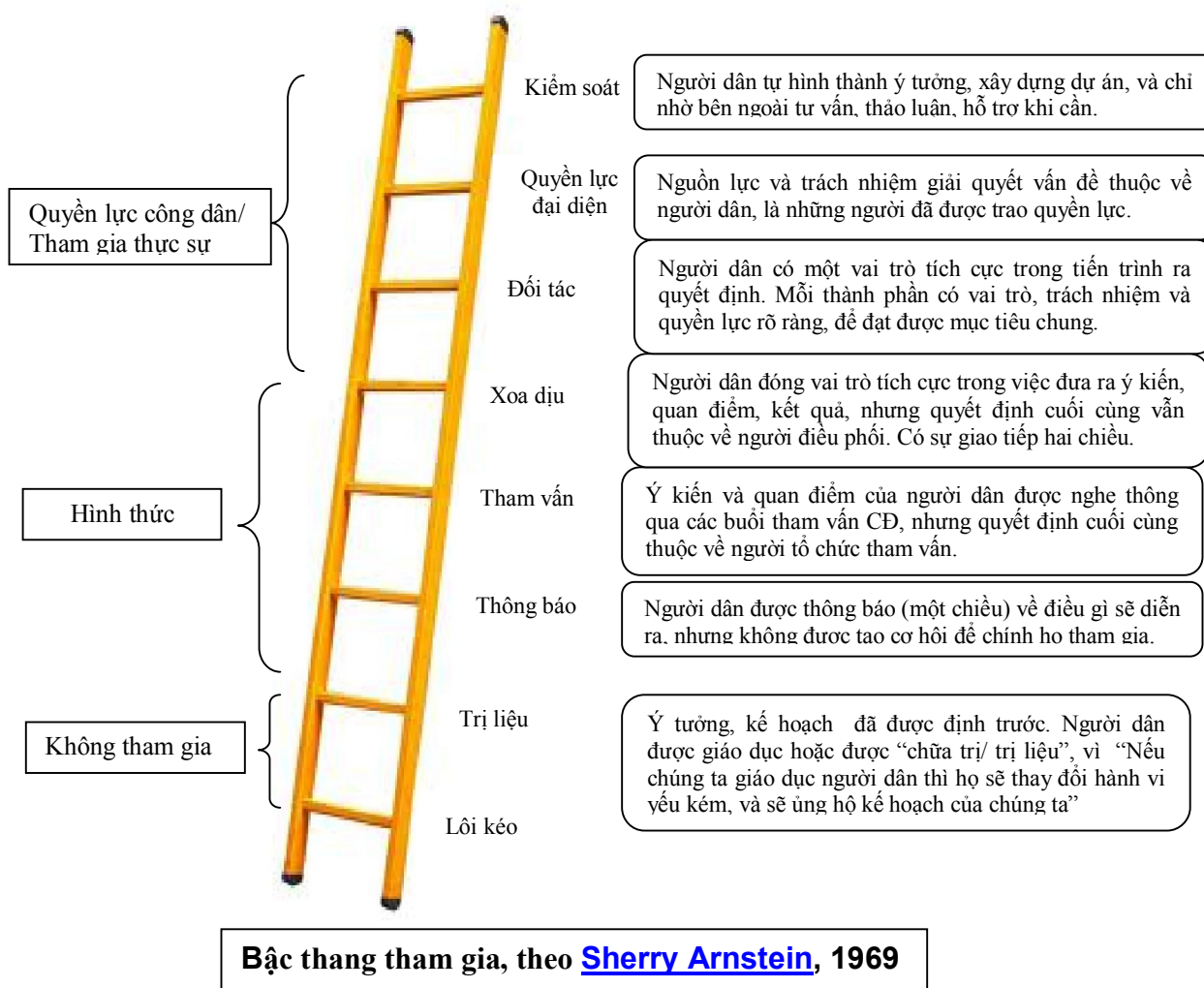


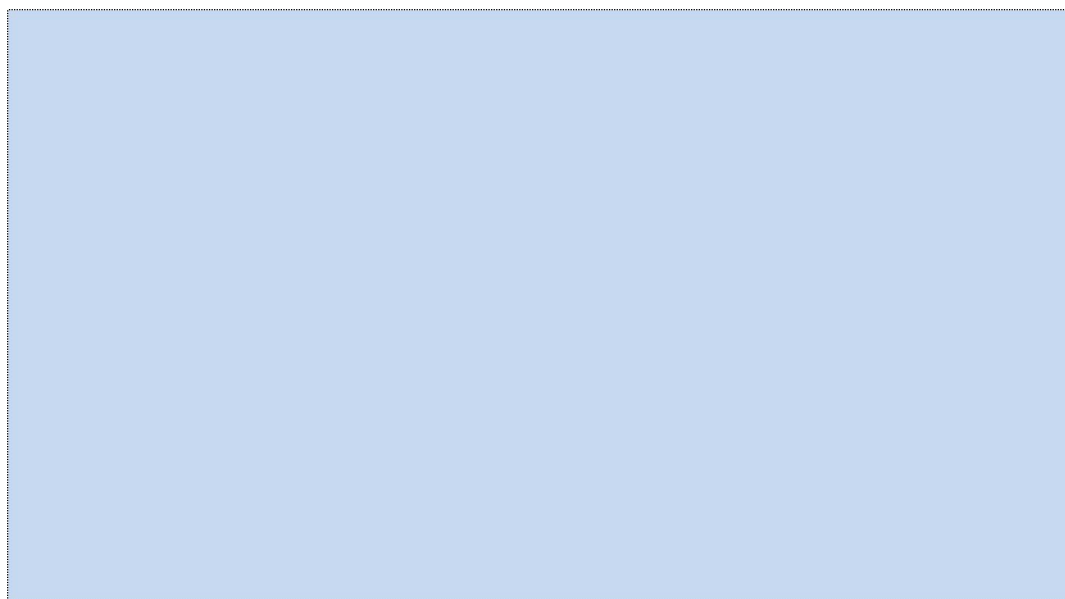
## DANH ĐỨC

<http://tuoitre.vn/Tuoi-tre-cuoi-tuan/Tuoi-tre-cuoi-tuan/99696/Vi-la-phai-hanh.html>

-----//-----

### Tám mức độ tham gia theo bậc thang tham gia:



**Bài 3: CÁC NGUỒN TÀI NGUYÊN TRONG CỘNG ĐỒNG****I. KHÁI QUÁT**

1. **Vốn nhân lực:** là những người dân trong CĐ với các kiến thức, kỹ năng, tình cảm, tài năng, sáng kiến, sức lao động của họ.
2. **Vốn tự nhiên:** tài nguyên thiên nhiên như đất đai, khí hậu, nguồn nước, sông ngòi, rừng núi, khoáng sản, động thực vật. Ví dụ như, sức gió ở vùng ven biển, hoặc đất cao nguyên phù hợp trồng cây cà phê, khí hậu nhiệt đới có thể trồng các loại rau quanh năm, hoặc những khoảng đất trống trong CĐ để làm nơi vui chơi.
3. **Vốn vật chất:** là những cơ sở vật chất mang lại phúc lợi cho CĐ như đường giao thông, trạm điện, trường học, công sở, kênh mương; các phương tiện sản xuất, giao thông liên lạc, năng lượng; trang thiết bị, nhà cửa của người dân; những sân chùa, nhà thờ nơi có thể tổ chức sinh hoạt, họp dân.
4. **Vốn tài chính:** gồm các nguồn tài chính của cá nhân và các tổ chức, các doanh nghiệp, các cơ sở sản xuất trong CĐ hoặc ngoài CĐ, có mối liên hệ với CĐ.

**5. Vốn xã hội:** Định nghĩa của Ngân hàng Thế giới 1999 “Tài sản xã hội xem xét các thể chế, các quan hệ và quy tắc để định hình cho chất lượng và số lượng các quan hệ xã hội... Tài sản xã hội không phải là tổng của các các tổ chức đã tạo nên xã hội mà là chất kết dính chúng lại với nhau”.

Vốn xã hội gồm những mối quan hệ giữa con người. Đó là:

- ✓ Các nhóm, tổ chức, thể chế và các mối quan hệ giữa các tổ chức và cá nhân, giữa cá nhân và cá nhân, những mạng lưới hỗ trợ người dân.
- ✓ Môi trường xã hội với những quy tắc, chính sách của nhà nước.

# **Vốn văn hóa:** là tổng hòa của những loại vốn đã kể trên, là giá trị vật thể và phi vật thể giúp CD trong quá trình phát triển. Đó là truyền thống yêu nước, tinh thần đoàn kết, tình làng nghĩa xóm, tính CD, câu chuyện thành công của CD cùng nhau vượt qua khó khăn để phát triển<sup>3</sup>. Một vài hoạt động mang tính văn hóa CD như lễ hội Nghinh Ông, lễ hội Bà Chúa Kho... Những hoạt động này là nơi, và thời điểm để CD cùng tập hợp, tổ chức. Qua đó, sự tự hào và gắn kết CD ngày càng được nâng lên.

## II. KHẢO SÁT TÀI NGUYÊN / CÁC NGUỒN VỐN CỘNG ĐỒNG

Để khảo sát tài nguyên, hay tài sản/ nguồn vốn/ nguồn lực của CD, một số kỹ thuật được áp dụng để xác định các nguồn lực:

### 1. Công cụ 1: Bảng liệt kê nguồn tài nguyên con người cấp cơ sở

Trong một CD, có thể có nhiều thành phần khác nhau. Họ là những người làm việc tình nguyện trong CD, hoặc đang đương nhiệm tại một cơ quan hành chính, nhà nước hoặc các tổ chức khác bên ngoài CD.

**Ví dụ:**

-Nhân viên khuyến nông	- Lương y	- Nhân viên tín dụng CD
-Cán bộ y tế cấp	- Già làng	-Tác viên PTCĐ

<sup>3</sup> Tài liệu tập huấn ABCD tại Kiên Giang của CEEVN, 2012

tỉnh/huyện		
-Nhà nghiên cứu	- Cán bộ phụ nữ xã	-Cán bộ giáo dục cấp huyện
-Trưởng nhóm tự lực	- Cán bộ tín dụng	-Tổ trưởng dân phố
-Nhân viên sức khỏe	- Cộng tác viên dân số	-Tinh nguyện viên y tế
- Cán bộ thanh niên xã	- Giáo viên mẫu giáo; tiểu học; trung học; đại học	-Hiệu trưởng trường học tại địa phương
-Y tá CD	- Cán bộ môi trường	- Cán bộ dịch vụ xã hội

*Nguồn: Phỏng theo tài liệu Nâng cao năng lực CD*

## 2. Công cụ 2: Tài sản cá nhân

Bất kỳ cá nhân nào trong CD cũng có những kiến thức, kinh nghiệm, khả năng nhất định

- Khám phá, xác định điểm mạnh, kỹ năng, năng lực của cá nhân trong CD để lập sơ đồ kỹ năng, có kế hoạch huy động họ tham gia vào các hoạt động đem lại lợi ích cho CD.
- Khuyến khích cá nhân tìm mối liên hệ giữa kỹ năng cá nhân và công việc của các tổ chức hay nhóm trong CD.
- Làm cho cá nhân tự tin vào khả năng của mình và sẵn sàng đóng góp vào sự phát triển chung.

**Ví dụ:**

 <p><b>Kỹ năng thủ công</b> (từ tay, chân)</p>	 <p><b>Kỹ năng xã hội</b> (từ trái tim, tấm lòng)</p>	 <p><b>Kỹ năng quản lý</b> (từ kiến thức được đào tạo, huấn luyện)</p>
<p>Đánh máy vi tính May, thêu Ca, múa, sinh hoạt tập thể Đóng kịch, đàn Sáng tác nhạc, kịch, thơ Vẽ, trang trí Đá banh, thể thao khác Phụ bếp nấu tiệc Sửa chữa điện, nước,.. Chăm sóc sức khỏe, y tế CD</p>	<p>Tinh thần tương thân tương ái Chia sẻ giúp đỡ Đồng cảm Lắng nghe Đoàn kết Hòa giải, xử lý mâu thuẫn Đương đầu với áp lực Thuyết phục, vận động</p>	<p>Đề xuất, lập kế hoạch, đánh giá Truyền thông Tập huấn; dạy học Bán hàng, tính toán Quản lý kinh tế gia đình Phương pháp nuôi dạy con Quản lý vốn tiết kiệm tín dụng Tạo mạng lưới, liên kết với các cơ sở khác</p>

Nguồn: *Phỏng theo Tài liệu tập huấn ABCD của Trung tâm Trao đổi Giáo dục với Việt Nam, năm 2012*

### 3. Công cụ 3: Bản đồ CD

Công cụ này thường được sử dụng để miêu tả tài nguyên thiên nhiên và cơ sở hạ tầng - tài sản vật chất của CD.

- Giúp CĐ nhìn nhận đầy đủ hơn về tài nguyên thiên nhiên và cơ sở hạ tầng của CĐ.
- Xây dựng cơ sở dữ liệu ban đầu để đánh giá sự thay đổi sau một thời gian
- Tìm cơ hội phát triển

Ví dụ

Nguồn: Trung tâm Trao đổi Giáo dục với Việt Nam (CEEVN). Lớp tập huấn ABCD tại Kiên Giang, 2012

#### 4. Công cụ 4: Sơ đồ tổ chức CĐ (sơ đồ Venn)

Sơ đồ này thể hiện tài sản xã hội (mối quan hệ) của CĐ, từ nguồn lực từ bên trong và bên ngoài mà CĐ có thể tiếp cận được. Đó là các mối quan hệ và vai trò của các tổ chức khác nhau trong CĐ, và với các nhóm, các tổ chức bên ngoài CĐ.

- **Các loại tổ chức:**

a) **Thể chế:** như cơ quan chính quyền, doanh nghiệp, ngân hàng, trường học, tổ chức phi chính phủ. Những tổ chức này được tổ chức chính quy, có hệ thống để quản lý hoạt động của xã hội. Nhân viên của những tổ chức này hưởng lương từ ngân sách nhà nước hoặc của các tổ chức.

b) **Tổ chức đoàn thể và nhóm:**

✓ **Các tổ chức chính trị - xã hội:** như Hội nông dân, Hội phụ nữ, Hội người khuyết tật. Về tổ chức có nhiều cấp từ trung ương đến địa

phương. Ở những cấp cán bộ có lương từ ngân sách (ví dụ cấp trung ương, tỉnh) tổ chức mang tính chất chính quy nhưng ở cấp cơ sở, hội viên là tự nguyện nên mang tính chất tổ chức CĐ hơn.

- ✓ Hội nghề nghiệp: như hội sinh vật cảnh, hội nhà văn, được thành lập để liên kết những người có cùng chuyên môn, sinh hoạt mang tính chất nghề nghiệp.
- ✓ Các nhóm trong CĐ: Do các đoàn thể thành lập, hoặc do chính người dân tự hình thành như nhóm tiết kiệm-tín dụng, nhóm nuôi bò, hội đồng môn, câu lạc bộ cờ tướng, nhóm chăm sóc người có H, nhóm đồng đảng, nhóm tình nguyện vì CĐ, bảo vệ môi trường v.v. Những nhóm này có đặc điểm là tự nguyện, được thành lập do nhu cầu của thành viên và nguồn kinh phí do thành viên đóng góp.

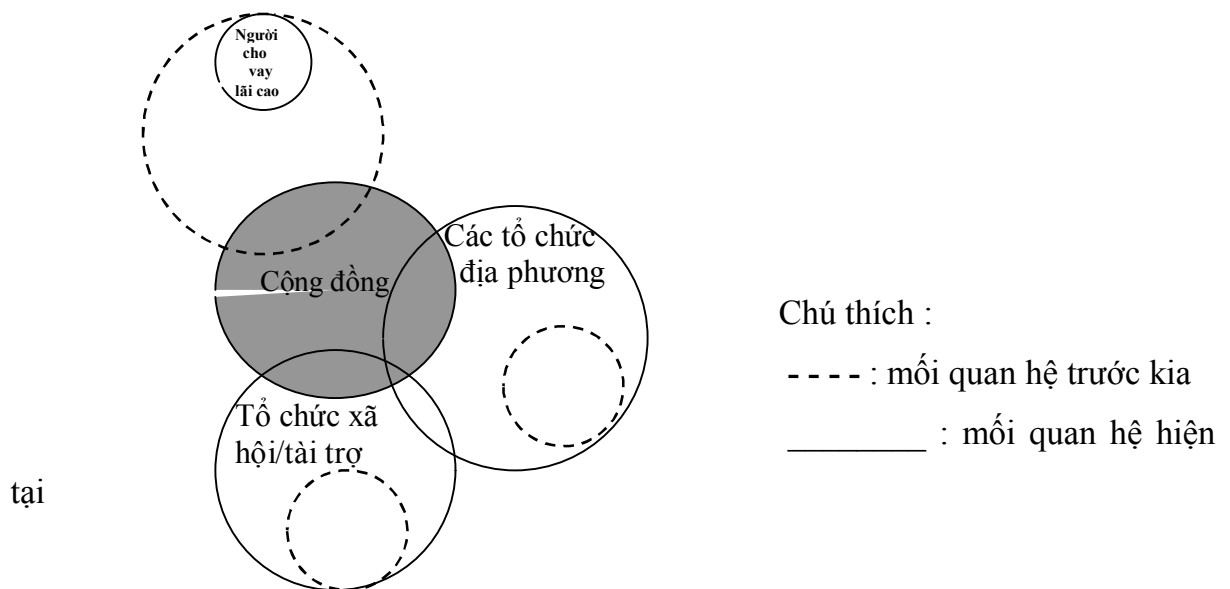
#### - **Thực hiện sơ đồ Venn**

- ✓ Yêu cầu tham dự viên (TDV) liệt kê những cơ quan, đơn vị, tổ chức, cá nhân v.v. trong CĐ,
- ✓ Đề nghị TDV sắp xếp thứ tự các tổ chức theo mức độ quan trọng, từ quan trọng nhất đến ít quan trọng. Đánh số từ 1 đến số cuối cùng theo mức độ quan trọng trước tên các tổ chức,
- ✓ Sau khi tất cả các tổ chức đã được đánh số, hỏi TDV xem họ có hoàn toàn đồng ý với cách đã sắp xếp. Họ có quyền trao đổi, bàn bạc và điều chỉnh lại việc sắp xếp mức độ quan trọng của các tổ chức,
- ✓ Yêu cầu TDV cắt những giấy hình tròn lớn nhỏ khác nhau để viết những tổ chức đã được đánh số. Hình tròn càng lớn thể hiện sự càng quan trọng của tổ chức. Có thể dùng các màu để thể hiện cho những nhóm cùng loại tổ chức, thí dụ, đoàn thể (màu xanh), doanh nghiệp (màu vàng), trường học (màu hồng), v.v. Viết tên các tổ chức lên các vòng tròn,
- ✓ Vẽ một vòng tròn trên đất hoặc trên giấy lớn để thể hiện CĐ,
- ✓ Yêu cầu TDV thảo luận và sắp xếp các bìa tròn to/nhỏ (đã viết tên các tổ chức) xung quanh vòng tròn CĐ. Khoảng cách càng gần, thì càng dễ tiếp cận, hoặc mối quan hệ càng chặt. Đôi khi, có những tổ chức hoặc



cá nhân tương tác hoặc làm việc chặt chẽ thì những vòng tròn có thể chồng lên nhau,

- ✓ Hỏi TDV vì sao họ lại có cách sắp xếp như trên. Cần cẩn thận ghi chú lại ý kiến của người dân khi họ giải thích cách sắp xếp,
- ✓ Sau khi TDV đã hoàn toàn nhất trí với sơ đồ Venn đã lập xong, chép lại tất cả những gì đã thể hiện trong sơ đồ Venn lên một tờ giấy, ghi lại địa điểm, tên TDV, ngày, những chú thích, độ lớn nhỏ của các vòng tròn và các khoảng cách đã thể hiện điều gì,
- ✓ Cảm ơn TDV về sự tham dự và thời gian của họ dành cho buổi thảo luận thực hiện sơ đồ,
- ✓ Kiểm tra chéo kết quả của hoạt động này với những người hiểu biết về tình trạng CD để đảm bảo thông tin đúng.

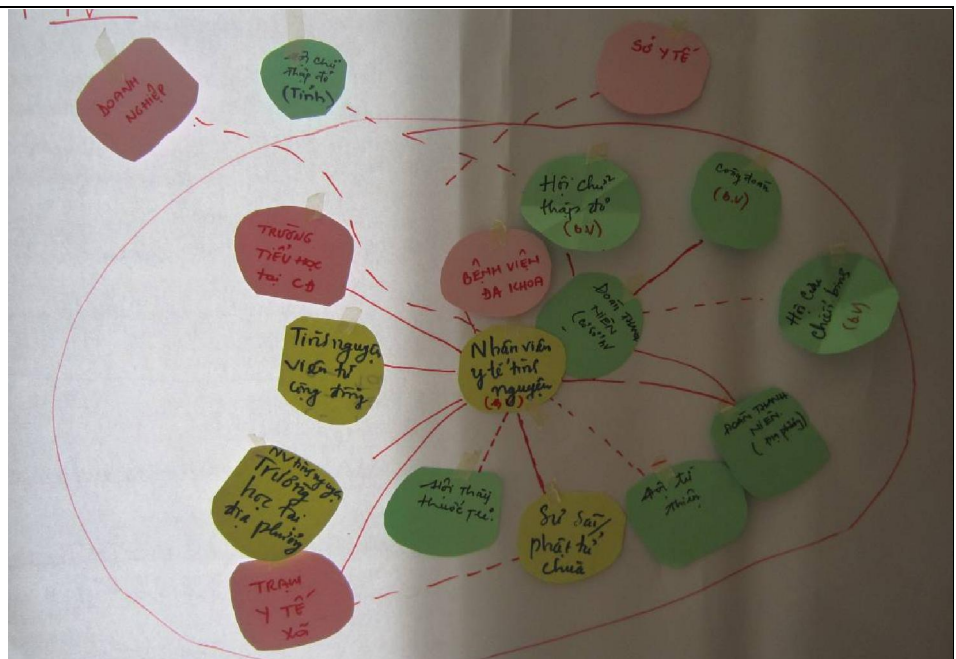


Hình Sơ đồ Venn của một CD trước và sau khi có dự án PTCĐ

Ngày lập: 15/ 06 / 20...

Tên tham dự viên: 1.....; 2.....; 3.....; 4.....;

Sơ đồ Venn mối quan hệ của nhóm tình nguyện y, bác sĩ bệnh viện Kiên Giang



Nguồn: Trung tâm Trao đổi Giáo dục với Việt Nam (CEEVN). Lớp tập huấn ABCD tại Kiên Giang, 2012

**Bài 4: TIẾN TRÌNH TỔ CHỨC CỘNG ĐỒNG**

Gồm các bước sau:

- Thâm nhập và hội nhập CĐ
- Phân tích xã hội
- Phát triển lãnh đạo địa phương
- Xây dựng nhóm nòng cốt
- Hình thành tổ chức
- Củng cố tổ chức
- Xây dựng các mối liên kết

**I. BƯỚC 1: THÂM NHẬP VÀ HỘI NHẬP CỘNG ĐỒNG**

- **Thâm nhập CĐ:** Theo cách tiếp cận lấy con người làm trung tâm. Bước đầu tiên đi vào CĐ để làm quen, **tạo mối quan hệ với CĐ**. Cần liên hệ với chính quyền địa phương để trình bày mục đích việc thâm nhập CĐ.

Công việc cần thực hiện trong bước này là vẽ sơ đồ CĐ, qua đó lần la, trò chuyện với càng nhiều người càng tốt tại CĐ. Ghi chép trung thực những diễn tiến, trao đổi của người dân sau những buổi tiếp xúc CĐ.

Tránh rình rang, phô trương, tránh tạo cảm giác mong đợi cho người dân về một điều hứa hẹn nào đó.

- **Hội nhập CĐ:** Trong quá trình “hội nhập” CĐ, cần chú ý những điều như: Tiến trình hội nhập phải từ từ, không nên vội vã; tác phong ăn mặc, lời nói, cử chỉ phù hợp với từng CĐ. Đôi khi cần “cùng ăn, cùng ở, cùng làm” với CĐ để giúp hiểu được đời sống của người dân tại CĐ. Nếu làm việc với người nghèo thì phải thật sự cùng sống và làm việc với họ.

Khi trao đổi, nói chuyện với người dân về những câu chuyện của họ, cố gắng nâng tầm của họ về phân tích để hiểu CĐ hơn, cũng như chính CĐ cũng hiểu hơn về hoàn cảnh của mình.

Nếu là người trong CD hoặc tổ chức đang đóng tại địa bàn CD thì việc thâm nhập và hội nhập CD sẽ thuận lợi, đơn giản hơn.

## II. BƯỚC 2. PHÂN TÍCH XÃ HỘI

Việc cùng với người dân trong CD phân tích xã hội sẽ giúp cho họ hiểu tại sao có vấn đề. Phân tích dựa vào những tài liệu đã ghi chép trong bước thâm nhập, hội nhập CD. Phản ánh lại cho người dân những điều đã nói trước đó, giúp người dân nhìn lại những vấn đề trong CD.

### 1. Sắp xếp ưu tiên

Có nhiều vấn đề trong CD, tuy nhiên, để giải quyết các vấn đề trong CD, cần phải tùy theo khả năng, tài nguyên sẵn có trong CD. Việc sắp xếp ưu tiên nhu cầu sẽ giúp CD xác định vấn đề nào bức xúc, cần giải quyết trước. Cần lưu ý, sau khi giúp người dân sắp xếp ưu tiên thì cũng cần giúp người dân liên hệ vấn đề ưu tiên này với những vấn đề khác, chẳng hạn tài chính là vấn đề ưu tiên 1, thì phải liên hệ xem vấn đề tài chính liên quan với vấn đề sức khỏe của người phụ nữ khi sinh đẻ, hoặc vấn đề của trẻ em bỏ học như thế nào.

→ Phân tích vấn đề và sắp xếp ưu tiên để giúp hướng người dân tới hành động

#### - Cách thực hiện

Dựa trên danh sách các nhu cầu hoặc quan tâm đã được tập hợp từ việc xác định nhu cầu, những người trong CD sẽ được mời để sắp xếp ưu tiên các nhu cầu.

Số lượng người được mời tùy thuộc vào nhu cầu và những người quan tâm. Họ phải là người đại diện cho CD nơi có nhu cầu, và họ phải biết rõ những nhu cầu đã được xác định.

Những người được mời sẽ được thông báo rõ về mục đích của cuộc họp xác định ưu tiên nhu cầu.

Phương pháp phân tích nhu cầu Coffin-Hutchinson với các bước sau:

- ✓ Tham dự viên sẽ được phát bản liệt kê các tất cả nhu cầu đã được xác định

- ✓ Từng người sẽ nghiên cứu kỹ bản liệt kê này và đánh dấu (✓) bên cạnh từng nhu cầu mà họ cho là quan trọng đối với CĐ
- ✓ Xem lại những mục đã đánh dấu (✓) trong bảng liệt kê, và đánh dấu khoanh tròn (O) vào ba (hoặc năm) nhu cầu, họ cho là quan trọng nhất. (Số lượng chọn đánh dấu tùy theo bản liệt kê tổng số nhu cầu, và muốn xác định chọn bao nhiêu ưu tiên)
- ✓ Cho điểm: mục nào có dấu (✓) thì cho 1 điểm; mục nào được khoanh tròn (O) thì cho điểm 10.
- ✓ Sau đó, từng người sẽ lên ghi điểm trên bảng liệt kê chung

**Ví dụ:**

Nhu cầu	Chị A	Anh B	Anh C	Chị D	Anh E	Chị D	Chị G	Tổng cộng	Thứ tự ưu tiên
1	10	10	1	1	10	10	1	43	I
2	1	10	0	0	10	1	1	23	
3	0	1	10	10	1	0	10	32	
4	10	1	10	1	1	10	0	33	III
5	0	0	10	10	0	0	10	30	
6	10	0	0	1	1	10	1	23	
7	0	10	1	10	10	1	10	42	II

Sau khi cộng tổng điểm, nhu cầu nào có điểm cao nhất là ưu tiên một, và tiếp tục với các thứ tự ưu tiên còn lại.

**- Phương pháp cho điểm có thể quy định điểm theo một cách khác**

Có thể cho điểm theo mức độ quan trọng: Không quan trọng: 1 điểm; Ít quan trọng: 2 điểm; Quan trọng: 3 điểm; Rất quan trọng: 4 điểm.

Tham dự viên sẽ cho điểm các vấn đề hoặc nhu cầu/ quan tâm, sau đó thư ký sẽ tổng hợp điểm và xếp hạng ưu tiên các vấn đề/ nhu cầu.

Sau khi sắp xếp nhu cầu ưu tiên, kết quả sẽ được ghi chép vào bảng tổng hợp.

### **Ví dụ mẫu tổng hợp:**

Hoàn cảnh hiện tại	Hoàn cảnh mong muốn	Những nhu cầu cần phải đáp ứng để xóa bỏ cách biệt (xếp theo thứ tự ưu tiên)
Trẻ em bỏ học	Tất cả trẻ em học xong tiểu học	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Giảm tình trạng trẻ lao động sớm</li> <li>○ Tăng nhận thức của cha mẹ</li> <li>○ Cải thiện kinh tế gia đình</li> <li>○ Cải tiến điều kiện giáo dục (giáo viên, trường lớp)</li> </ul>

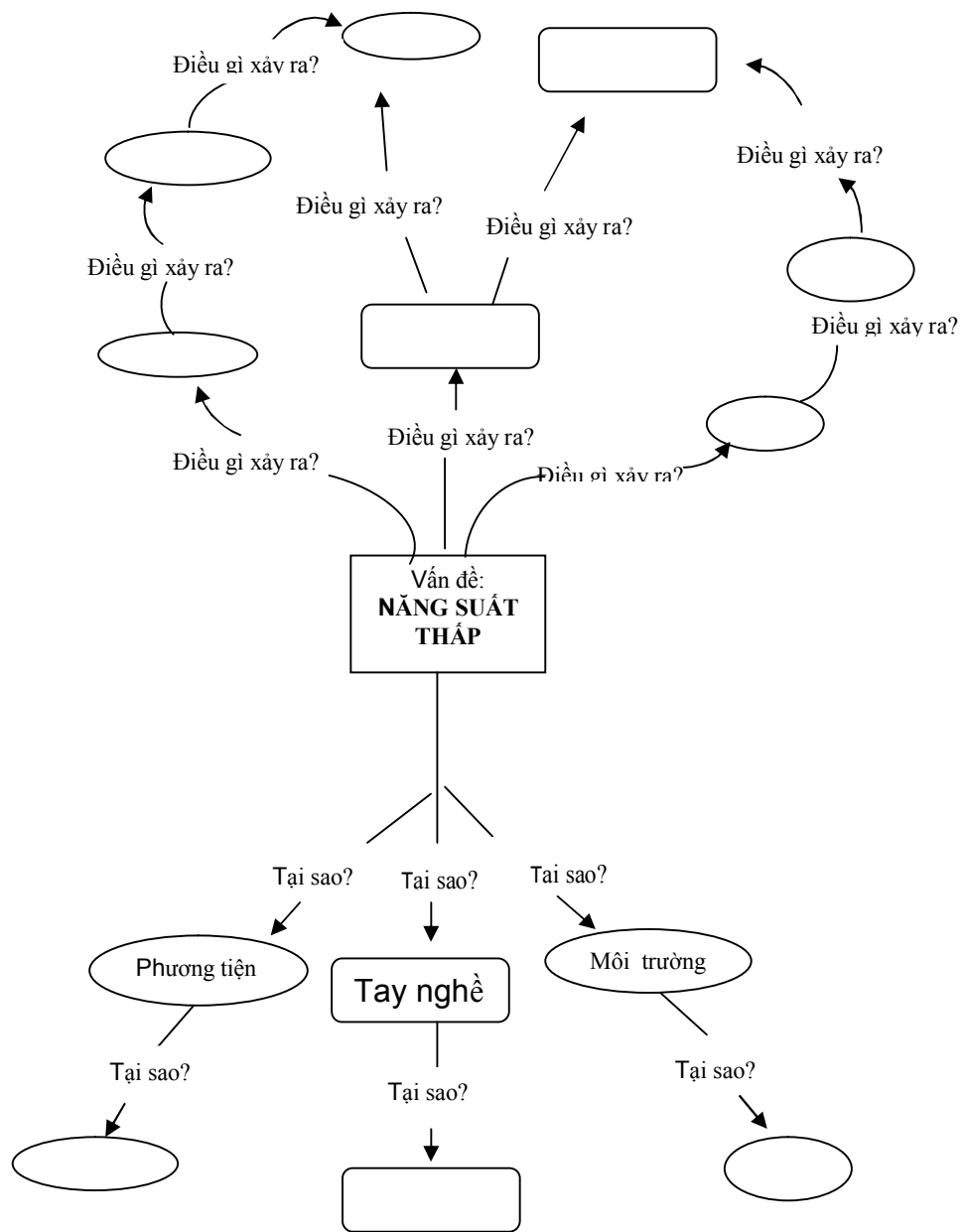
## **2. Phân tích vấn đề / nhu cầu**

- Khi tham gia phân tích vấn đề, nhận thức người dân được nâng cao, họ liên hệ được những vấn đề của địa phương với vấn đề của cả nước. Điều quan trọng là người dân thấy được bên cạnh những thách thức thì họ cũng có nhiều ưu thế, có nhiều tài sản trong CD (xin liên hệ bài Các nguồn lực CD), và CD có thể thay đổi tốt đẹp hơn, bằng những hành động cùng nhau để thay đổi vấn đề.
- Có nhiều cách để xác định nhu cầu, chẳng hạn:
  - ✓ Điều tra khảo sát bằng bản hỏi;
  - ✓ Quan sát;
  - ✓ Phỏng vấn sâu;
  - ✓ Thảo luận nhóm người dân và những người đại diện các thành phần trong CD;
  - ✓ Tiếp xúc trực tiếp;
  - ✓ Dự và lắng nghe người dân thảo luận trong các cuộc họp của các tổ chức trong CD;

- ✓ Hội thảo chuyên đề của CĐ, có sự tham dự của các thành viên trong CĐ và của những người lãnh đạo chính thức và không chính thức;
  - ✓ Tổ chức các cuộc họp, mời chuyên gia phát triển trình bày, và tổ chức thảo luận về các quan tâm, nhu cầu của CĐ;
  - ✓ Tham khảo ý kiến của các cán bộ, viên chức địa phương; các đơn đề nghị của người dân, của tổ chức; những kiến nghị của đại biểu Hội đồng Nhân dân các cấp;
  - ✓ Tham khảo các biên bản, báo cáo và các nghiên cứu về những vấn đề trong CĐ.
- Đánh giá nhu cầu là một phần quan trọng của việc TCCĐ. Sử dụng công cụ **cây vấn đề**, bằng cách đặt lần lượt nhiều lần các câu hỏi **“tại sao”**, rồi **“tại sao”** để cuối cùng thấy được gốc của vấn đề. Chẳng hạn, khi CĐ nói cần vấn đề tài chính, thì chúng ta đặt câu hỏi tại sao có vấn đề, và cái gì gây nên vấn đề đó. Những câu hỏi cần đặt ra và trả lời:
- ✓ Làm thế nào biết được là có vấn đề?
  - ✓ Làm thế nào chúng ta biết cần có một can thiệp hoặc giải pháp? Trả lời câu hỏi này đòi hỏi phải thu thập thông tin khách quan (theo nhận thức) và chủ quan (theo kinh nghiệm).
  - ✓ Vấn đề hoặc nhu cầu trầm trọng đến mức nào?
  - ✓ Mức độ lan tỏa, ảnh hưởng của vấn đề như thế nào? Bao nhiêu người bị ảnh hưởng bởi vấn đề?
  - ✓ Ai trong CĐ tin rằng, nghĩ rằng có vấn đề/ nhu cầu? (có những người nghĩ đó là vấn đề, nhưng một số người khác không cho là vấn đề. Thí dụ: xả rác nơi công cộng)
  - ✓ Tại sao chúng ta phải giải quyết vấn đề đó bây giờ?

Trong bước này, điều quan trọng là cách đặt câu hỏi để đánh giá được nhu cầu, tức, làm thế nào người dân biết được cần gì hoặc cần có một sự can thiệp, tức là, nếu vấn đề thật nghiêm trọng, không giải quyết thì hậu quả sẽ như thế nào

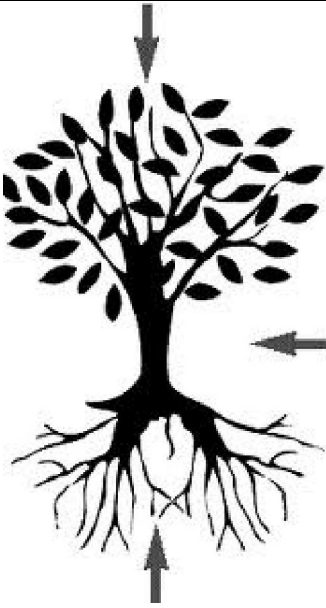
**Kỹ thuật cây vấn đề:** Cây vấn đề giúp xem xét lại vấn đề, nguyên nhân gây ra vấn đề, và hậu quả sẽ là gì.



**Mô hình phân tích theo kỹ thuật Cây vấn đề**



Cây vấn đề là cơ sở để hình thành Cây Cơ hội hoặc Cây Mục tiêu khi lập kế hoạch CD. Những phân tương ứng như sau:

Cây vấn đề		Cây Cơ hội/ Cây Mục tiêu
Hậu quả/ Ảnh hưởng		Mục đích (lâu dài)
Vấn đề		Mục tiêu trọng tâm cần đạt được
Những nguyên nhân		Những giải pháp, can thiệp

### 3. Phân tích SWOT

- Việc phân tích SWOT sẽ giúp CD nhìn lại về những điểm mạnh, yếu, những cơ hội và nguy cơ, rủi ro khi thực hiện các hoạt động cải thiện CD.
- SWOT được viết tắt từ các từ:
  - ✓ Strengths (Điểm mạnh),
  - ✓ Weaknesses (Điểm yếu),
  - ✓ Opportunities (Cơ hội) , và
  - ✓ Threats (Nguy cơ/ Rủi ro)
- Một số nhân viên phát triển cho rằng từ Weaknesses (Điểm yếu), và Threats (Nguy cơ/ Rủi ro) đôi khi làm cho người ta cảm thấy tiêu cực và bị giảm năng lực, vì vậy họ đã thay thế SWOT là SLOC:
  - ✓ Strengths (Điểm mạnh);

**Strengths (Điểm mạnh)**      **Weaknesses (Điểm yếu)**

- ✓ Limitation (Hạn chế),
- ✓ Opportunities (Cơ hội), và
- ✓ Constraints (Cản trở)

Các nội dung phân tích SWOT sau đó được sử dụng để lập kế hoạch, đưa ra giải pháp để giải quyết vấn đề, thường được trình bày dưới dạng bảng sau:

Những điểm tích cực và thuận lợi của vấn đề, tình trạng, hoặc con người

Những điểm hạn chế và không thuận lợi của vấn đề, tình trạng, hoặc con người

### Opportunities (Cơ hội)

Những khả năng có thể mang tới sự thay đổi để sự việc được tốt hơn

1. Làm thế nào **Strengths (Điểm mạnh)** được sử dụng để tận dụng **những cơ hội** phát triển?

3. Làm thế nào vượt qua những **điểm yếu** để tận dụng những **cơ hội** phát triển?

### Threats (Nguy cơ/ Rủi ro)

Những sự việc có thể ngăn chặn làm cho sự phát triển không thể xảy ra

2. Làm thế nào **điểm mạnh** được sử dụng để đương đầu với những nguy cơ ngăn chặn việc đạt những mục tiêu và theo đuổi **những cơ hội**?

4. Làm thế nào vượt qua những **điểm yếu** để đương đầu với những rủi ro dự kiến làm chậm việc đạt được mục tiêu, và để theo đuổi **cơ hội**?

## III. BƯỚC 3: PHÁT TRIỂN LÃNH ĐẠO ĐỊA PHƯƠNG

- Những lãnh đạo địa phương không phải là người có vị trí, chức vụ trong CĐ. Họ có thể chỉ là những người nghèo, nhưng có uy tín trong CĐ.
- Nhiệm vụ quan trọng là xác định khái niệm quyền lực trong CĐ: Cần xác định Ai? Nhóm hay người nào ra quyết định? Cấu trúc nào ảnh hưởng hoặc ra quyết định.
- Ai là người kiểm soát các hệ thống khác nhau ở những mức độ khác nhau. TD: về lợi ích kinh tế, ai là người quyết định các lợi ích trong CĐ, đó có phải là những nhà kinh doanh, tạo ra lợi ích kinh tế trong CĐ? Hoặc về phương diện chính trị, tôn giáo, an sinh XH, giáo dục, truyền thông,...
- Cần tìm hiểu một quyết định thực chất là do ai đưa ra?

- Đôi khi một người đưa ra quyết định, nhưng quyết định đó còn bị chi phối bởi một quyền lực nào khác phía sau đó. Tức là, quyết định đưa ra bởi một người chủ chốt (critical actor), nhưng người dân không tiếp cận được với người này mà phải nhờ qua một người trung gian (facilitating actor). Cách tiếp cận tốt nhất không phải xem ai là người ra quyết định mà xem quyền lực trong CĐ diễn ra như thế nào.

**Ví dụ:**

Người phụ trách khu phố quyết định chọn gia đình của hộ Nguyễn Thị A để sửa chữa nhà. Tuy nhiên, người tác động đến người phụ trách khu phố là bà X, một hội viên phụ nữ nghèo, sống lâu năm và rất có uy tín tại địa phương. Bà X đã đưa ra ý kiến nhận xét về gia đình hộ Nguyễn Thị A, để người phụ trách khu phố chọn hộ này và đề xuất lên chính quyền địa phương hỗ trợ sửa chữa nhà.

- Khi phát triển lãnh đạo CĐ, **cần kiên nhẫn làm việc với người nghèo để khuyến khích và hướng họ trở thành lãnh đạo CĐ.** Người nghèo thường không muốn làm lãnh đạo, nhưng chính họ là người tạo ra sự thay đổi, không phải người ngoài CĐ. Cần xem khả năng lãnh đạo của họ, nếu hạn chế thì tăng cường năng lực cho họ, để họ hỗ trợ tốt hơn tiến trình phát triển.
- Việc phát triển lãnh đạo là một quá trình lâu dài, không thể nôn nóng, chiếu lệ. Việc tổ chức những hoạt động có sự tham gia của CĐ là cách để phát hiện ra lãnh đạo CĐ. Chính người dân trong CĐ đề xuất lãnh đạo, và xây dựng khuôn mẫu lãnh đạo phù hợp cho CĐ của mình.

#### **IV. BƯỚC 4: XÂY DỰNG NHÓM NÒNG CỐT**

- Nhóm nòng cốt là những người đại diện cho các thành phần khác nhau trong CĐ. Thành viên nhóm nòng cốt có thể là **người dân bình thường, hoặc người trong lĩnh vực sức khỏe, y tế, giáo dục, luật hoặc tôn giáo, tình nguyện, truyền thông, hoặc chính quyền,...** Nhóm nòng cốt cũng đại diện cho những mong muốn, cuộc sống và kinh nghiệm của người dân trong CĐ. Ví dụ: làm việc với công nhân thì nên có đại diện là công nhân, vì chỉ có họ

mới nói lên được một cách rõ ràng, tốt nhất về đời sống của họ như thế nào, và họ đã làm gì trong CĐ.

- Thành phần và số lượng nhóm linh động, không cố định. Có thể từ 3 - 5 người. Nhóm nòng cốt có thể giúp chúng ta thấy được vấn đề gì đang xảy ra trong CĐ, đặc biệt là nhóm này giúp chúng ta hoạt động. Nhóm nòng cốt có thể làm việc với nhiều CĐ khác nhau. Ví dụ, một nhóm nòng cốt bao gồm 5 người, đến từ 5 lĩnh vực khác nhau, thì họ sẽ giúp chúng ta có mối liên hệ với các tổ chức khác nhau trong CĐ.
- Khi có nhóm nòng cốt thì sẽ tiết kiệm thời gian, nhóm sẽ có vai trò đại diện làm việc với hệ thống lãnh đạo chính thức và truyền tải nội dung cho CĐ đều biết. Cần lựa chọn cẩn thận người đại diện của các thành phần, để hình thành nhóm nòng cốt. Khi đã hình thành thì phải đặt niềm tin vào nhóm.
- Sau khi hình thành nhóm nòng cốt thì phải huấn luyện cho họ cách lập kế hoạch, tổ chức, đồng thời tư vấn cho họ để đảm bảo sự tham gia của mọi thành viên trong nhóm.
- Nhóm cũng cần được sự công nhận chính thức của chính quyền địa phương để dễ dàng hoạt động. Nhóm nòng cốt cũng sẽ là cầu nối đưa thông tin từ CĐ đến lãnh đạo chính quyền địa phương và các lĩnh vực khác.

## V. BƯỚC 5: HÌNH THÀNH VÀ Củng cố TỔ CHỨC

### 1. Hình thành tổ chức

- Theo cách phát triển lấy con người làm trung tâm thì việc hình thành tổ chức như thế nào là do chính người dân trong CĐ, không do người từ bên ngoài.
- Đôi khi có những tổ chức đã có sẵn trong CĐ, không cần phải xây dựng. Ví dụ: các đội nhóm sản xuất, nhóm người khuyết tật, nhóm tình nguyện trong CĐ, nhóm phụ nữ, nông dân, những người đánh cá, v.v.
- Hành động của tổ chức là những hành động gì và làm như thế nào, thì do chính các thành viên trong tổ chức quyết định, những tác viên CĐ sẽ giúp

trang bị cho tổ chức những kỹ năng, hoặc bầu chọn một người lãnh đạo tốt, với những đặc điểm, đức tính và phẩm chất phù hợp.

- Những tổ chức trong CD muốn trở nên chính thức thì phải được chính quyền địa phương, hoặc cơ quan có chức năng thừa nhận bằng Giấy Công nhận hoặc Quyết định. Nhóm có nguyên tắc, mục đích, nội quy, và dĩ nhiên những điều này không đi ngược lại chính sách của nhà nước. Những thành viên trong tổ chức phải chấp hành quy chế hoạt động, tránh những tổ chức kinh doanh thu lợi nhuận cho tổ chức của họ.
- Nhóm tự bầu ra người lãnh đạo. Thí dụ: Nhóm tự giúp có 10 người, có một lãnh đạo, nếu có vấn đề gì thì nhóm cùng thảo luận giúp nhau. Người lãnh đạo sẽ được thay trong vòng 1-2 năm, do chính thành viên trong nhóm luân lượt đảm nhận.
- Các nhóm lập kế hoạch, đặt mục tiêu cho tổ chức của mình. Thí dụ: phải đạt được điều gì trong 1 năm, 2 năm hoặc 3 năm tới, và tạo sự tham gia của các thành viên...
- Nhóm nòng cốt liên quan thế nào với những nhóm này? Nhóm nòng cốt là nhóm chính thức được công nhận (ở bước 4), sẽ giúp cho những nhóm này bằng việc hỗ trợ các tổ chức dự thảo quy chế, tổ chức hoạt động..., hoặc tác động trên những nhóm có sẵn ở các địa phương, củng cố và mở rộng nhóm có sẵn.

## 2. Củng cố tổ chức

- Để tăng cường năng lực cho các tổ chức sẵn có, cần tiếp tục những chương trình, hoạt động như tổ chức các buổi thảo luận, hội thảo, chia sẻ kinh nghiệm, tập huấn để cung cấp kiến thức, xây dựng khả năng cho người dân. Thậm chí, khi người dân cho rằng có đủ kiến thức, kỹ năng rồi thì vẫn cần tìm hiểu nhu cầu để tập huấn kỹ năng khác cho họ.
- Tập huấn không chỉ cho nhà lãnh đạo mà cho cả thành viên. Tùy theo tình hình cụ thể ở CD có thể cung cấp những nội dung như:
  - ✓ Xây dựng đội nhóm
  - ✓ Hình thành lãnh đạo

- ✓ Định hướng và xác lập giá trị
- ✓ Lập kế hoạch dự án và chương trình
- ✓ Giao tiếp
- ✓ Biện hộ
- ✓ Tạo mạng lưới
- ✓ Những nội dung khác cần thiết.

## **VI. BƯỚC 6: THIẾT LẬP CÁC MỐI LIÊN KẾT**

- Thiết lập sự liên kết giữa các tổ chức trong CD sẽ tạo liên minh mạnh hơn. Cách tốt nhất là tổ chức trong CD có thể hợp nhất với các tổ chức của địa phương có chức năng hoạt động giống nhau, hoặc tạo mối liên kết và làm việc chung của những nhóm tương đồng với nhau. Ví dụ, nhóm thanh niên tình nguyện với chi đoàn thanh niên ấp/ khu phố.
- Cần phân tích lợi ích khi thực hiện mối liên minh. Liên kết các nhóm trong CD và ngoài CD với nhau, khi có vấn đề xảy ra giống nhau ở các nơi. Hiện tại có nhiều tổ chức liên kết với nhau trong việc phòng, chống HIV/AIDS; phòng ngừa giảm nhẹ thiên tai dựa vào CD...
  - Việc thiết lập các mối liên kết với tổ chức ngoài CD sẽ tạo ra mạng lưới, nên còn được gọi là xây dựng mạng lưới. Các mạng lưới sẽ giúp tăng năng lực và tăng sức mạnh cho những thành viên của mạng lưới.

## BÀI 5: LẬP KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG CỘNG ĐỒNG

Việc lập kế hoạch hành động CĐ (Community Action Plan) nhằm giải quyết từng vấn đề theo thứ tự ưu tiên đã xác lập bởi CĐ trong tiến trình TCCĐ.

Cần chú ý kết hợp với chính quyền địa phương, các tổ chức liên quan, và những nhóm đã được thành lập trong CĐ.

### I. XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU

#### 1. Mục tiêu tổng quát

- Mục tiêu tổng quát hay mục đích, một cách khái quát là những mong đợi trong tương lai xa, là đích cuối cùng cần hướng tới của một dự án CĐ. Mục tiêu tổng quát đặt ra để định hướng các hoạt động trong quá trình hoạt động.
- Được thể hiện dưới dạng một phát biểu chung nhất, như “nâng cao mức sống...”, “nâng cao điều kiện kinh tế, sức khỏe...”. Thí dụ: “xóa đói giảm nghèo” là mục tiêu tổng quát của dự án thủy lợi nhỏ ở một xã, hoặc dự án tiết kiệm-tín dụng ở một phường.

#### 2. Mục tiêu cụ thể

- Mục tiêu cụ thể là những chặng đường để đạt được mục tiêu tổng quát
- Mục tiêu cụ thể cần phải “SMART”

Cụ thể	Specific
Có thể đo lường, định lượng được	Measurable
Khả thi hay có thể đạt được	Achievable / Attainable (hoặc Approved: Được chấp thuận bởi những thành phần liên quan)
Thực tế, gắn với nhu cầu đã	Realistic



được xác định	
Có giới hạn thời gian	Time-bound

- Tức là mục tiêu cụ thể phải trả lời được các câu hỏi sau:

- ✓ **Ai:** Đối tượng thụ hưởng
- ✓ **Cái gì:** Hành động/ công việc
- ✓ **Bao nhiêu:** Quy mô hay số lượng
- ✓ **Khi nào:** Thời hạn
- ✓ **Ở đâu:** Địa điểm

**Ví dụ:** Để thay đổi tình trạng trẻ em bị chết đuối hàng năm, tại một CD A, ở vùng nông thôn, có thể đặt ra mục tiêu như sau:

- ✓ **Mục tiêu tổng quát:** Trẻ em của địa phương sẽ được chăm sóc tốt, có sức khỏe tốt về thể chất lẫn tinh thần.
- ✓ **Mục tiêu cụ thể (SMART):** Trong vòng một năm, kể từ tháng 7/2012, 100% trẻ em tại CD A sẽ được hướng dẫn bơi lội, biết cách phòng tránh những nguy cơ xảy ra trên sông nước, và giảm 70% trẻ em bị tử vong do đuối nước so với thời điểm hiện tại.
- ✓ **Ai:** Trẻ em
- ✓ **Cái gì:** 1) được hướng dẫn bơi lội, 2) biết cách phòng tránh nguy cơ, 3) trẻ em bị tử vong
- ✓ **Bao nhiêu:** 100% trẻ em (được hướng dẫn bơi lội,..) , giảm 70% trẻ bị tử vong
- ✓ **Khi nào:** Trong vòng một năm, kể từ tháng 7/2012
- ✓ **Ở đâu:** tại CD A vùng nông thôn

## II. KẾ HOẠCH CÁC HOẠT ĐỘNG

Sau khi, đã xác định các mục tiêu tổng quát, mục tiêu cụ thể, việc tiếp theo là lập kế hoạch các hoạt động để đáp ứng các mục tiêu đề ra, gồm những bước chính sau:

- Xác định các hoạt động

- Sắp xếp trình tự cho các hoạt động. Lập khung thời gian cho các hoạt động
- Phân công trách nhiệm thực hiện các hoạt động
- Tính toán những phương tiện, thiết bị, và dịch vụ cần thiết cho từng hoạt động
- Tính toán kinh phí chi tiết
- Xác định các chỉ số

### 1. Xác định các hoạt động

- Xác định hoạt động phải dựa trên mục tiêu cụ thể, cần phải tính đến các nguồn tài nguyên và những trở ngại, dựa trên kết quả phân tích nguồn lực; nhu cầu; điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, và nguy cơ/ rủi ro (SWOT).
- Sau khi, xác định các hoạt động chính, cần liệt kê từng công việc trong mỗi hoạt động.

**Ví dụ:** Hoạt động tập huấn cho đồng đảng viên, bao gồm những công việc:

- ✓ Chọn tham dự viên phù hợp
- ✓ Mời người hướng dẫn / tập huấn viên
- ✓ Mời khách tham dự (có thể là những cán bộ địa phương hoặc những cơ quan, tổ chức liên quan đến chủ đề tập huấn)
- ✓ Lên lịch tập huấn, chọn địa điểm
- ✓ Chuẩn bị hậu cần: Ký hợp đồng với tập huấn viên; gửi thư mời tập huấn viên, gửi thư mời tham dự viên và theo dõi việc đăng ký tham dự; hợp đồng địa điểm; chuẩn bị in ấn tài liệu; chuẩn bị phương tiện, dụng cụ cho đợt tập huấn; soạn bản lượng giá trước và sau tập huấn,...

### 2. Trình tự các hoạt động và khung thời gian

- **Việc xác định trình tự hợp lý** sẽ tránh chồng chéo các hoạt động, mất thời gian, lãng phí tài nguyên. Một số hoạt động phải tiến hành trước hoặc đồng thời với những hoạt động khác. Thông thường các hoạt động của CD thường do một tập thể những cá nhân thực hiện. Do đó, cần phải

giám sát và phối hợp các hoạt động theo trình tự hợp lý để những người thực hiện hoàn thành tốt được nhiệm vụ của mình, với sự phối hợp hỗ trợ lẫn nhau giữa các hoạt động.

**Ví dụ:** Việc chọn địa điểm tập huấn nên thực hiện sau khi đã xác định được thành phần, số lượng tham dự viên. Họ là ai, bao nhiêu người, họ ở đâu,... để tìm địa điểm phù hợp, thuận tiện đi lại cho họ. Sau đó, sẽ gửi Thư mời đến tham dự viên.

Hoặc sau khi biết rõ đối tượng tham dự, sẽ mời báo cáo viên có kiến thức, kinh nghiệm phù hợp để đạt hiệu quả tối đa trong tập huấn.

- **Việc lập khung thời gian** cho từng hoạt động sau khi sắp xếp trình tự các hoạt động, bao gồm thời gian bắt đầu và kết thúc hoạt động. Việc này giúp dự đoán mỗi hoạt động sẽ khởi sự và hoàn tất trong khuôn khổ tài nguyên sẵn có và những trở ngại dự kiến trước.
- Với khung thời gian được xác định cụ thể, những cá nhân và nhóm dễ theo dõi để thực hiện nhiệm vụ được phân công, đồng thời giúp cho việc giám sát tiến độ công việc. Nếu hoạt động không theo đúng như lịch thời gian thì người quản lý hoặc lãnh đạo sẽ cùng nhóm thực hiện rà soát các nguồn lực cho các hoạt động cũng như tìm lý do chậm trễ trong thực hiện, và tìm giải pháp để đảm bảo tiến độ hoạt động.
- Thông thường sơ đồ/biểu đồ GANTT sẽ được sử dụng để thể hiện khung thời gian hoạt động. (Xem thí dụ biểu đồ Gantt ở phần tiếp theo).

### 3. Phân công trách nhiệm

- Việc phân công trách nhiệm đúng đắn sẽ đảm bảo các hoạt động được tiến hành trôi chảy. Để đảm bảo CĐ cùng tham gia, việc phân công trách nhiệm phải đúng theo năng lực, và theo mong muốn của các thành viên. Điều quan trọng phải tìm hiểu kỹ năng và sở thích của các thành viên trong CĐ.
- Một số hoạt động sẽ do cá nhân, một số hoạt động sẽ do nhóm đảm nhiệm. Do vậy, phải đảm bảo rằng các thành viên trong nhóm sẽ hợp tác tốt với nhau để hoàn thành nhiệm vụ.

**Ví dụ:** Biểu đồ GANTT của 6 tháng hoạt động, và phân công trách nhiệm

Hoạt động	T1	T2	T3	T4	T5	T6	Người chịu trách nhiệm
Khởi động dự án	■						Người quản lý
Thành lập các nhóm nghề nghiệp		■		■		■	Nhân viên CTXH
Tập huấn nâng cao tay nghề cho các nhóm			■	■		■	Tập huấn viên, và người có tay nghề cao trong CĐ
Họp nhóm định kỳ							Các nhóm trưởng
Truyền thông nâng cao nhận thức							Nhóm tình nguyện viên truyền thông

## P

### 4. Tính toán các phương tiện, thiết bị, nguyên vật liệu và dịch vụ

- Mỗi hoạt động cần có những phương tiện, trang thiết bị, nguyên vật liệu và dịch vụ hỗ trợ để thực hiện.
- Dựa trên những tài sản/ tài nguyên của CĐ đã được xác định (trong các công cụ trước) các thành viên trong CĐ cùng nhau phân bổ cho hợp lý vào từng hoạt động, tránh lãng phí. Có những phương tiện có sẵn tại CĐ, có những loại dụng cụ có thể mượn từ các tổ chức trong và ngoài CĐ. Một số hoạt động cần những dịch vụ bên ngoài CĐ như việc cung cấp nước, điện, hoặc chuyên gia tập huấn về môi trường, sức khỏe sinh sản, hoặc những kỹ thuật viên về máy móc.

### 5. Tính toán kinh phí

- Mỗi hoạt động dù nhỏ hay lớn đều cần có một khoản kinh phí để thực hiện. Cần xác định ngân sách cho từng hoạt động sẽ được nhận từ nguồn nào, chẳng hạn từ các tổ chức tài trợ, từ chính quyền các cấp, chính

quyền địa phương. Ngoài sự hỗ trợ của các tổ chức ngoài CD, thì sự cam kết của người dân khi thực hiện các hoạt động cũng bao gồm việc đóng góp kinh phí cho một số hoạt động, vì vậy, cần vận động sự đóng góp của người dân trước khi tiến hành hoạt động.

- Việc họp người dân rất cần thiết, đảm bảo họ nắm rất rõ kế hoạch hoạt động, tiến hành thế nào, dự toán ngân sách hoạt động, và mỗi cá nhân/ hộ gia đình hoặc nhóm sẽ đóng góp bao nhiêu. Trong trường hợp này, phải có một ban hoặc nhóm chịu trách nhiệm đi thu nhận tiền đóng góp của CD.
- Tất cả các khoản ngân sách của các hoạt động phải được công khai rõ ràng trong các cuộc họp CD để những người đóng góp được biết.

Để giúp CD dễ dàng lập kế hoạch chi tiết các hoạt động, có thể sử dụng bảng sau:

Hoạt động	Thời gian	Phương tiện/Thiết bị/ vật liệu	Ngân sách	Dịch vụ hỗ trợ	Người chịu trách nhiệm chính
1.....					
2.....					

## 6. Xác định các chỉ số

- Chỉ số là số đo định lượng hoặc định tính được sử dụng để đo lường sự thay đổi, và mô tả quy mô mà kết quả của chương trình hoặc dự án của CD.
- Chỉ số thường được xác định theo các tiêu chí SMART4, tức là phải Cụ thể, Đo được, Khả thi, Có liên quan, và trong Khung thời gian nhất định.

**Ví dụ:** Để đo lường kết quả nhận thức của người dân sau tập huấn về phòng ngừa giảm nhẹ thiên tai, nên đặt ra các chỉ số sau:

<sup>4</sup> Tham khảo phần Mục tiêu

- ✓ Tỷ lệ % người dân đã tham gia tập huấn biết nhận diện các yếu tố gây ra thiên tai và hậu quả của thiên tai, (sau thời gian...tháng).
- ✓ Số hộ dân trong CD có hành vi giữ sạch nguồn nước ngầm, (sau thời gian....tháng/năm).
- ✓ Chỉ số đầu ra sẽ được giám sát
- ✓ Chỉ số Kết quả, và Mục tiêu sẽ được lượng giá

### III. GIÁM SÁT VÀ LƯỢNG GIÁ

#### 1. Giám sát

- Giám sát là việc thu thập thường xuyên các thông tin về hoạt động đang triển khai nhằm hỗ trợ công tác quản lý, nhằm đảm bảo nguồn lực đầu vào, hoạt động và đầu ra.
- Giám sát rất cần thiết vì:
  - ✓ Cung cấp cho tất cả thành phần liên quan biết hoạt động có được tiến hành theo đúng tiến độ hay bị chậm trễ,
  - ✓ Giúp sửa đổi ngay những sai sót, nếu có, và điều chỉnh kịp thời kế hoạch,
  - ✓ Giúp xác định và giải quyết những khó khăn trước khi trở thành vấn đề,
  - ✓ Giúp việc phân bổ nguồn lực cho các hoạt động hoàn thành đúng thời gian.
- Việc giám sát hoạt động được thực hiện bởi đại diện CĐ, có thể là nhóm nòng cốt hoặc lãnh đạo CĐ. Nếu là dự án thì do cán bộ dự án và các thành viên tham gia thực hiện, cùng với đại diện CĐ.
- Có hai dạng giám sát chính: 1) Giám sát hồ sơ, là việc kiểm tra và phân tích những văn bản, ghi chép, và báo cáo; 2) Giám sát thực địa, là việc thăm viếng trực tiếp địa bàn thực hiện hoạt động.
- Để tiến hành giám sát, cần:
  - ✓ Liệt kê danh sách các cá nhân và nhóm tham gia
  - ✓ Liệt kê từng hoạt động và chỉ số giám sát cho từng hoạt động
  - ✓ Xác định vai trò của mỗi cá nhân và nhóm theo yêu cầu về thu thập thông tin liên quan
  - ✓ Xác định người ghi chép số liệu
  - ✓ Xây dựng bản tóm tắt thông tin được giám sát

**Ví dụ:** Bảng tóm tắt công việc giám sát

1	2	3	4	5	6	7
Hoạt động	Thời hạn	Chỉ số	Phương pháp GS	Tiến độ	Trở ngại	Giải pháp
Tổ chức 2 đợt tập huấn	28-30/ 6 Và 3-5/7	2 lớp với 95% tham dự viên tham dự	- Quan sát trực tiếp - Đọc báo cáo	Tổ chức được 1 đợt	Tập huấn viên chuyển công tác đột xuất	Mời người có kinh nghiệm tại CD

CD cùng tham gia phân tích số liệu và chia sẻ thông tin sẽ tạo ra cơ hội để họ học hỏi, nhằm cùng nhau xác định và giải quyết vấn đề khi có phát sinh.

## 2. Lượng giá

- Lượng giá là một nhiệm vụ thực hiện trong một thời gian định trước, nhằm đo lường tính phù hợp, kết quả thực hiện và mức độ thành công hoặc hạn chế của các chương trình, dự án, hoặc hoạt động của CD. Mục tiêu là cơ sở để đo lường khi lượng giá.
- Việc xem xét lại toàn bộ những hoạt động CD rất cần thiết cho việc đầu tư, mở rộng các hoạt động hoặc mở rộng địa bàn hoạt động.
- Những câu hỏi cần đặt ra khi tổ chức lượng giá:
  - ✓ Ai sẽ lượng giá?
  - ✓ Phải lượng giá điều gì, việc gì?
  - ✓ Tại sao phải lượng giá?
  - ✓ Khi nào thì lượng giá?
  - ✓ Lượng giá bằng cách nào?

### “Ai” sẽ thực hiện công việc lượng giá?

Người tham gia lượng giá thường bao gồm các bên liên quan như cán bộ địa phương, cơ sở xã hội cùng thực hiện dự án hoặc hoạt động, tổ chức tài trợ (nếu có), và đại diện người dân. Nếu là dự án thì khi kết thúc dự án, chuyên gia từ bên ngoài sẽ được mời để cùng CD lượng giá dự án.



### **Lượng giá “cái gì”?**

Lượng giá để biết việc đạt được mục tiêu cụ thể của dự án, của kế hoạch CD. Lượng giá kết quả đạt được có thoả đáng không, so với nguồn tài nguyên đã đầu tư. Từ đó, biết được cần phải thay đổi điều gì, cải tiến hoạt động gì.

### **“Tại sao” phải lượng giá dự án?**

Lượng giá để báo cáo kết quả cho các lãnh đạo địa phương, hoặc báo cáo cho cơ quan tài trợ nếu là dự án, để lãnh đạo hoặc ban điều hành dự án các cấp (tỉnh/thành phố, huyện/quận, xã/phường,..) biết được tại sao dự án không mang lại kết quả như mong đợi, để tránh những khuyết điểm tương tự trong những dự án tương lai. Lượng giá còn giúp người dân hoặc những người thụ hưởng biết họ có nhận được lợi ích như mong đợi hay không.

### **“Khi nào” thì lượng giá?**

Việc lượng giá cần thực hiện thường xuyên, hoặc định kỳ, hoặc sau khi kết thúc một giai đoạn, một kế hoạch hoạt động, kết thúc một dự án CD.

### **Lượng giá dự án “bằng cách nào?”**

Việc chọn những phương pháp lượng giá sẽ tùy thuộc vào thông tin gì cần thu thập, lấy thông tin từ đâu. Một số kỹ thuật, công cụ thường sử dụng như phiếu điều tra, phỏng vấn sâu cá nhân, thảo luận nhóm. Ngoài ra, phương pháp đánh giá nhanh có sự tham gia (Participatory Rapid Appraisal – PRA) cũng thường được các CD sử dụng để lượng giá.

Luôn luôn cần nhấn mạnh rằng **mục đích lượng giá không phải để tìm kiếm khuyết điểm của những người thực hiện dự án, hoạt động, mà là để cải thiện công việc**. Lượng giá giúp các nhà quản lý, lãnh đạo địa phương hoặc lãnh đạo CD nhìn nhận xem bằng cách nào có thể thu được kết quả tốt hơn, hay để xem xét trách nhiệm của họ trong công tác quản lý.

**Ví dụ:** Mẫu xây dựng đề cương lượng giá

1	2	3	4	5
Mục tiêu cần đạt được	Thông tin cần thu thập	Các nguồn cung cấp thông tin	Kỹ thuật/ phương pháp	Công cụ

#### IV. GHI CHÉP – BÁO CÁO

Một báo cáo mô tả lại những sự việc quan trọng xảy ra trong tình hình xã hội cụ thể. Báo cáo tóm lược những gì diễn ra trong tình huống thực tế, về tiến trình người dân đi tìm kiếm sự hỗ trợ, và sự đáp ứng nhu cầu của họ sau đó.

##### 1. Mục tiêu ghi chép/ báo cáo

Thông tin ghi chép được sử dụng:

- Để thực hành: Cung cấp cho các bên liên quan biết về lịch sử các trường hợp như thế nào, các cách hỗ trợ khác nhau, nhằm đảm bảo cho khả năng giải trình và phối hợp các dịch vụ, thay đổi dịch vụ hỗ trợ khi cần;
- Để quản lý: Tổng kết định kỳ và báo cáo;
- Để kiểm huấn, đào tạo, nghiên cứu;
- Để cung cấp cho các hoạt động truyền thông, tiếp thị, và những mục đích khác liên quan đến hoạt động.

##### 2. Vì sao nhân viên CTXH nên ghi chép Tiến trình Hỗ trợ?

- Ghi chép không chỉ cần thiết cho giao tiếp mà còn để hướng dẫn cho chính NV CTXH/ tác viên chấp nhận về điều gì đã xảy ra trước đó, hoặc đang tiếp diễn, để giúp họ nhìn xuyên suốt về họ, về người có nhu cầu, và về tình trạng, và phản hồi về việc gì đã làm, cùng với những người mà tác viên đã giúp.
- Một bản ghi chép/ báo cáo giúp tác viên nhìn lại sự tham gia của mình trong suốt tiến trình hỗ trợ CĐ, vì thế giúp tác viên cơ hội hiểu biết về

CĐ nhiều hơn, để phát triển hơn nữa kỹ năng nhằm cải thiện dịch vụ đối với CĐ.

### 3. Những kiểu báo cáo

- Tường thuật: Báo cáo lại sự kiện bằng cách mô tả và kết quả;
- Ghi chép tóm tắt: Tóm tắt tình hình xã hội, những hoạt động, lượng giá định kỳ, tóm tắt chuyển giao và kết thúc;

### 4. Các loại báo cáo

- Những mẫu đầu vào ban đầu như Phiếu Thông tin cá nhân, Mẫu Nhập học, Mẫu đơn;
- Báo cáo khảo sát gồm những phát hiện về tình trạng CĐ, chỉ báo ngày, nơi chốn, và nguồn dữ liệu;
- Trường hợp điển cứu: Xác định ngắn gọn thông tin, một tổng hợp dữ liệu từ nhiều nguồn khác nhau; định nghĩa vấn đề; mục đích/ mục tiêu cần đạt được; và những biện pháp đặc thù để đạt được mục tiêu;
- Những ghi chép tiến trình tổng hợp, gồm chi tiết nội dung của những phỏng vấn/vấn đàm, hội họp, hội nghị và những tiếp xúc khác với người dân trong CĐ, kết quả diễn ra, bao gồm những phản ứng và đáp ứng của cả người dân và tác viên, phần sau cùng là đánh giá/ phân tích của tác viên;
- Những tóm tắt lượng giá định kỳ, lượng giá cuối kỳ

### 5. Tài liệu hóa và ghi chép

- ***Sự chính xác của thông tin*** rất là quan trọng. Kỹ năng viết như là một công cụ, cần **viết đúng** những gì NV CTXH làm việc với CĐ...
- ***Hướng dẫn chọn lọc tài liệu:*** Phải biết cần những tài liệu gì, những thông tin được chọn lọc và lưu lại, bao gồm:
  - ✓ Nhu cầu của CĐ trong quá khứ;
  - ✓ Những dịch vụ cung cấp;
  - ✓ Những kết quả đạt được của dịch vụ;

- ✓ Thông tin chương trình;
- **Những lưu ý khi viết và báo cáo**
  - ✓ Ngắn gọn, súc tích, chính xác, rõ ràng, tránh nhầm lẫn;
  - ✓ Phải cập nhật thông tin. Không lặp đi lặp lại một thông tin;
  - ✓ Sử dụng những từ ngữ chuyên môn và chính xác, không được sử dụng tiếng lóng;
  - ✓ Ghi lại sự tiến bộ. Không nên ghi những thất bại hoặc những biểu hiện không tốt của người dân vì làm cho họ cảm thấy xấu hổ;
  - ✓ Viết cũng là một hình thức của giao tiếp, xác định ý nghĩa điều mà chúng ta viết;
  - ✓ Phải chịu trách nhiệm về những gì được viết ra, phải có ký tên trong tài liệu đã viết;
  - ✓ Những thông tin và nhận xét mang tính chuyên nghiệp phải dựa trên những cái có thật, đã diễn ra;
  - ✓ Sự tài liệu hóa và ghi chép phải dùng những mẫu quy định của tổ chức, phải được nhất quán, kể cả những thuật ngữ.

## 6. Lưu trữ hồ sơ

- **Lưu trữ hồ sơ như thế nào?**
  - ✓ Dạng tập tin về các trường hợp, sách, dữ liệu phần mềm. Tuy nhiên, cần phải quy định về quyền truy cập, việc lưu trữ sao lưu, nhằm ngăn ngừa các ảnh hưởng không tốt như thiên tai, virus,...
  - ✓ Đưa ra quy định thời gian lưu trữ là bao lâu. Quy định này ở các cơ sở xã hội là khác nhau. Thí dụ: hồ sơ hành chính là 3 năm, hồ sơ liên quan tài chính là 7 - 10 năm;
  - ✓ Những hồ sơ quan trọng có thể lưu trữ không thời hạn, tuy nhiên có những tài liệu cần phải quy định thời gian lưu trữ;
  - ✓ Bảo vệ hồ sơ: mỗi cơ sở có một chính sách bảo mật riêng về hồ sơ;

- ✓ Khi chuyển hồ sơ của CĐ sang một cơ sở dịch vụ khác cần phải hỏi ý kiến của CĐ, quy định ai được xem tài liệu, và ai không được phép;
  - ✓ Tham khảo hồ sơ: có thể trong hồ sơ của CĐ có thể liên quan đến những nhóm, tổ chức khác, do vậy cũng phải có quy định nên tham khảo như thế nào? Tuy nhiên, có những tài liệu tuyệt mật thì không ai được tham khảo cả ngoại trừ người trực tiếp làm việc với CĐ;
  - ✓ Cập nhật hồ sơ về những vấn đề liên quan theo chu kỳ 3, 6 tháng, hoặc theo quy định của cơ sở.
- **Lưu hồ sơ dưới dạng giấy hay ở dạng file điện tử**
- ✓ Lưu dạng file trong máy tính sẽ dễ dàng truy cập và lưu trữ;
  - ✓ Có thể sử dụng phần mềm để quản lý và lưu trữ hồ sơ;
  - ✓ Việc viết tay hồ sơ thì rất thông dụng, tuy nhiên, có những khó khăn như qua thời gian thì chữ mờ đi so với đánh máy, và phải sao chép lại khi gửi đến những cơ sở xã hội khác.

## 7. Sự truyền tải thông tin

- Duy trì sự bảo mật của các thông tin khi các thông tin này được truyền tải bằng thư, điện tử,...
- Cần phải được sự đồng ý của CĐ khi cơ sở xã hội muốn truyền bá rộng rãi thông tin liên quan đến CĐ trên thông tin đại chúng.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

- [1] CEEVN, 2012, Tài liệu tập huấn ABCD tại Kiên Giang, CEEVN
- [2] Erlinda Natulla-ASI, Đỗ Văn Bình-SDRC, (2011), Tài liệu tập huấn dự án đào tạo CTXH tại Việt Nam - SWEP
- [3] John P. Kretzmann, John L. Mcknight, (1993), Building communities from the inside out – A path toward finding and mobilizing a community’s assets, Northwestern University
- [4] Juliet K. Bucoy, 2011, Tài liệu tập huấn PTCĐ, Dự án Thúc đẩy phát triển CTXH tại VN của SDRC
- [5] Lê Thị Mỹ Hiền, (2006), Phát triển CĐ, Trường ĐH Mở TP. HCM
- [6] Nguyễn Thị Hải, (2005), Tài liệu tập huấn Phát triển CĐ
- [7] Nguyễn Thị Oanh, (1995), Phát triển CĐ, Trường ĐH Mở Bán công TP HCM
- [8] Netting, M. Kettner & L. McMurtry, 1998, Social work macro practice, Longman
- [9] Stanley & Jaya Gajanayake, 1997, Nâng cao năng lực CĐ, Người dịch Phạm Đình Thái, NXB Trẻ
- [10] Từ Quang Hiền, 2003, Xây dựng và quản lý dự án có sự cùng tham gia, NXB KHXH, Hà Nội
- [11] Ủy ban thường vụ Quốc hội Việt Nam, Pháp lệnh số 34/2007/PL-UBTVQH11
- [12] VSO, 2009, Participatory Approaches: *A facilitator’s guide*, VSO.