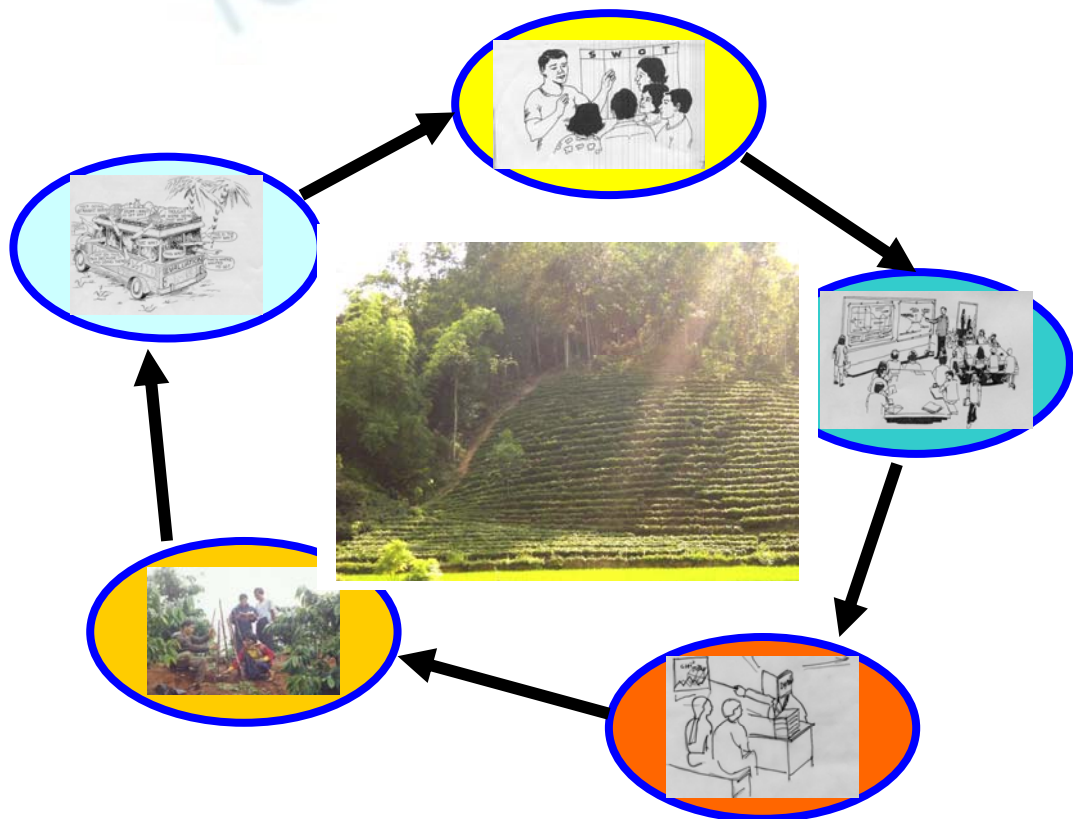


# Chương trình hỗ trợ lâm nghiệp xã hội

## 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**

TaiLieu.vn

# Mục lục

Lời nói đầu .....	iv
Lý do, mục đích và vị trí môn học .....	vii
<b>Bài 1: Khái niệm và đặc điểm của dự án lâm nghiệp xã hội</b>	<b>1</b>
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
<b>Bài 2: Thông tin và tiếp cận có sự tham gia trong chu trình dự án lâm nghiệp xã hội</b>	<b>10</b>
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
<b>Bài 3: Lập kế hoạch dự án lâm nghiệp xã hội</b>	<b>28</b>
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
<b>Bài 4: Thẩm định dự án lâm nghiệp xã hội</b>	<b>59</b>
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
<b>Bài 5: Tổ chức thực thi dự án lâm nghiệp xã hội</b>	<b>66</b>
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

<b>Bài 6: Giám sát và đánh giá dự án LNXH có sự tham gia</b>	<b>75</b>
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
<b>Tài liệu tham khảo .....</b>	<b>85</b>
<b>Khung chương trình tổng quan toàn môn học .....</b>	<b>87</b>

## 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 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"><li>- Giải thích khái niệm của dự án nói chung và dự án LNXH nói riêng.</li><li>- Trình bày các đặc điểm của một dự án LNXH</li><li>- Phân tích các giai đoạn chính trong chu trình dự án LNXH</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Khái niệm dự án.</li><li>- Phân loại dự án</li><li>- Khái niệm dự án LNXH</li><li>- Các đặc điểm của dự án LNXH</li><li>- Chu trình quản lý dự án LNXH.</li></ul>	<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, 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.

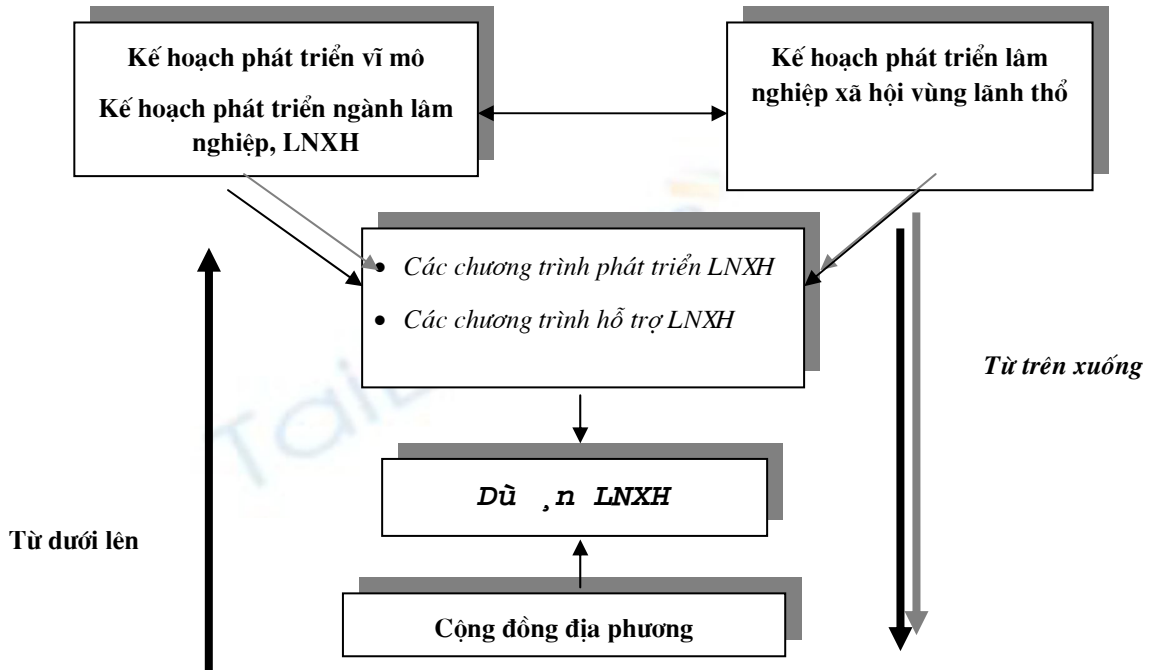


Hình 1.2: Lập kế hoạch quản lý rừng có sự tham gia của người dân

- 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

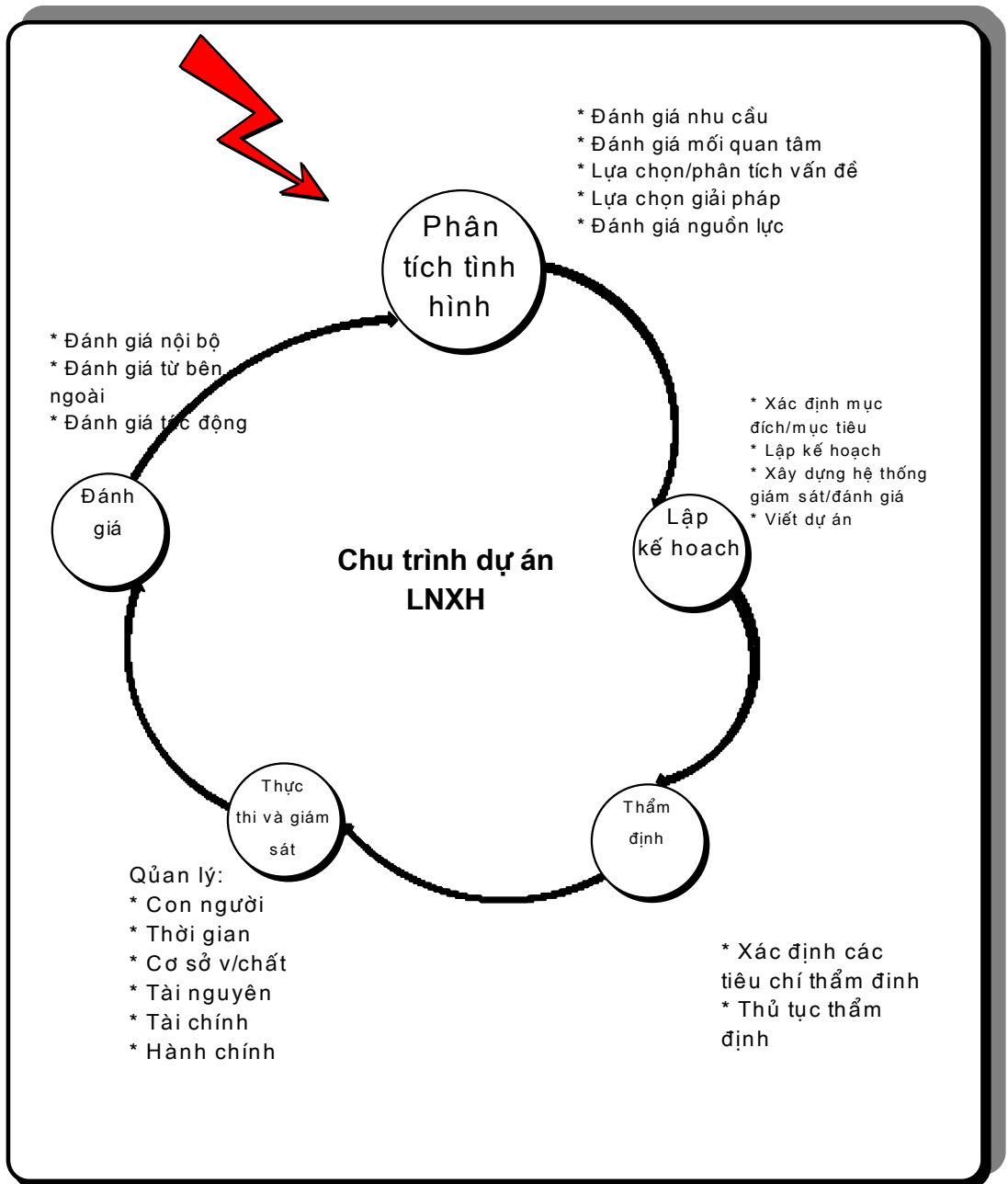
Chu trình dự án là một khái niệm phản ánh các giai đoạn chính cần phải tiến hành trong công tác quản lý dự án từ lúc hình thành ý tưởng cho đến khi dự án kết thúc và các mối liên hệ giữa chúng. Các bước của chu trình dự án LNXH không khác với một chu trình dự án nói chung, nhưng về bản chất các hoạt 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**

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

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

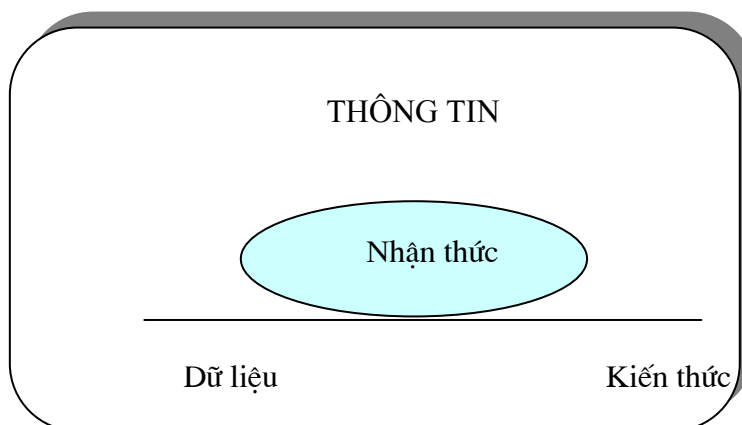
### Mở đầu

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