



Lĩnh vực can thiệp kỹ thuật: TIA-D

Thiết kế Dự án có sự Tham gia để Phòng chống Buôn bán Phụ nữ Trẻ em

Lập kế hoạch dự án theo định hướng mục tiêu như là công cụ thiết kế (OOPP)

1 Lời giới thiệu

Phương pháp tiếp cận có sự tham gia rất quan trọng để đảm bảo sự thành công của dự án phòng chống BBPNTN để xác định những giải pháp có ý nghĩa và hiệu quả được dựa vào bối cảnh và được thực hiện, giám sát bởi các bên tham gia bao gồm các cán bộ, cơ quan đối tác và trẻ em/gia đình/người dân. Nếu có sự tham gia, hiểu biết, ủng hộ và cam kết của họ thì mới có cơ hội thay đổi và bền vững thực sự.

Lập kế hoạch dự án theo định hướng mục tiêu là một công cụ để thiết kế dự án theo phương thức có sự tham gia. Công cụ này đã được ban Quản lý Quỹ Phát triển MDF-SA xây dựng và áp dụng cho dự án.

2 OOPP: Lý thuyết và khái niệm

Lập kế hoạch dự án theo định hướng mục tiêu (OOPP) là một kỹ thuật lập kế hoạch có sự tham gia, trong đó tất cả các bên có liên quan xác định và phân tích những vấn đề cần được giải quyết trong dự án và cùng nhau xây dựng một kế hoạch thực hiện dự án cụ thể và thực tế.

Nhờ có OOPP, đại diện của tất cả các bên tham gia dự án cùng nhau làm việc và có thể trở nên đặc biệt có hiệu quả trong một thiết chế cộng đồng. Bằng cách thảo luận các vấn đề và giải pháp, các đại biểu có thể hiểu được quan điểm của nhau. Khi đã đạt được sự nhất trí chung thì những vấn đề này được giải quyết một cách hợp lý. Từ đó, chúng chuyển thành những mục tiêu cần phải đạt được. Dựa trên một số tiêu chí để chọn ra một phần mục tiêu trọng tâm của dự án. Những mục tiêu này được chuyển thành một Ma trận lập kế hoạch dự án (PPM) hay *Khung logic*. Ma trận lập kế hoạch mô tả mục tiêu ở các cấp khác nhau, được gọi là Mục tiêu tổng thể, Mục tiêu trước mắt, Kết quả và Hoạt động dự án.

3 Các giai đoạn của OOPP

Giai đoạn chuẩn bị

- Xác định chủ đề hội thảo (thực thể); Nó nên bao hàm “lĩnh vực”, “khu vực địa lý” và “nhóm đối tượng”.
- Tìm và lựa chọn các bên tham gia phù hợp có mối quan hệ với thực thể.

Giai đoạn phân tích:

- Tập hợp đại diện của các bên thích hợp nhất;
- Xác định chủ đề hội thảo (thực thể);
- Thảo luận những vấn đề có liên quan với chủ đề;
- Xây dựng cây vấn đề trong đó các vấn đề được sắp xếp theo quan hệ nhân-quả với nhau;
- Xây dựng cây mục tiêu bằng cách chuyển các vấn đề thành những mục tiêu;
- Lựa chọn mục tiêu dựa trên các tiêu chí đã định trước và xác định trọng tâm của dự án.

Giai đoạn lập kế hoạch:

- Xây dựng Ma trận lập kế hoạch dự án (Khung Logic) bằng cách dùng các thông tin từ giai đoạn phân tích;
- Xác định phương tiện và chi phí;
- Hoạch định kế hoạch thời gian cho các hoạt động;
- Xác định trách nhiệm của các bên trong việc triển khai hoạt động.

4 Xác định vấn đề

Có thể thu thập thông tin về những vấn đề đặc biệt từ các cuộc khảo sát, phỏng vấn, báo cáo, dữ liệu thống kê và những nguồn khác. Tính khách quan, thực tế và hoàn chỉnh của những dữ liệu này thường không chắc chắn. Tập hợp đại diện của các bên là có thêm một cơ hội thu thập thông tin.

Trong một hội thảo OOPP, các đại biểu viết ra những vấn đề của mình trên tờ bìa nhưng không viết tên của mình. Sau đó những tờ bìa này được dán lên tường. Bằng cách này, một số người sẽ không còn cảm thấy khó khi nêu những vấn đề của mình trước những người khác có lợi ích đối lập. Sau đó, một người trung gian sẽ hướng dẫn thảo luận nhóm để làm rõ những vấn đề này. Đôi khi, cần tiếp tục phân tích các vấn đề đã đề cập để cho thấy thêm những khó khăn còn chưa được bộc lộ. Người trung gian tránh liên kết cái được ghi trên tờ bìa với người viết hoặc với nguồn gốc của vấn đề.

Thường thường, không thể đại diện cho tất cả các bên trong hội thảo nhưng cần phải cố gắng có đại diện của từng nhóm tham gia chính.

Tất cả các đại biểu hội thảo, theo cách hiểu của họ xác định ra những vấn đề trong mối quan hệ tới chủ thể đã được miêu tả rõ ràng, chẳng hạn như những vấn đề về sản lượng thấp hay về hoạt động hiệu quả. Những vấn đề không được trình bày tại hội thảo cũng cần phải được xem xét và thảo luận.

5 Xây dựng cây vấn đề

Bước tiếp theo là lựa chọn một vấn đề phát sinh ban đầu mà có thể xác định được cả nguyên nhân và kết quả của nó. Các nguyên nhân được xác định từ những tờ bìa dán trên tường và được sắp xếp bên dưới vấn đề phát sinh trong một quan hệ nhân-quả. Những vấn đề được xem là kết quả thì được xếp bên trên vấn đề gây ra nó. Dần dần sẽ xuất hiện một cây vấn đề vì mỗi vấn đề có liên quan với các vấn đề khác. Sau này, tính logic được kiểm tra lại và những vấn đề chưa được đề cập có thể được đưa vào. Các đường kẻ được vẽ ra để chỉ mối quan hệ giữa các vấn đề và những mũi tên đánh dấu chiều hướng của kết quả.

Sau đó các đại biểu được hỗ trợ để chuyển những vấn đề thành các mục tiêu thực tế. Những mục tiêu này được thể hiện trên một tờ giấy khác. Trình tự các vấn đề được kiểm tra và có thể cần phải tổ chức sắp xếp lại một số vấn đề. Khi các đại biểu đã nhất trí với trình tự này, họ sẽ vẽ những đường kẻ để cho thấy mối quan hệ của giữa các vấn đề. Những nhóm mục tiêu có liên quan với một chủ đề tương tự sẽ được gộp lại và ghi nhãn.

5 Ma trận lập kế hoạch

Bước đầu tiên trong giai đoạn lập kế hoạch là lựa chọn các nhóm cây mục tiêu nào có thể và sẽ được bao gồm trong chiến lược can thiệp của dự án. Trên cơ sở những tiêu chí đã đề ra, cuối cùng những nhóm mục tiêu này sẽ xác định (các) mục tiêu tổng thể, mục tiêu trước mắt và kết quả của kế hoạch dự án và sẽ được đưa vào trong Ma trận lập kế hoạch.

Ma trận lập kế hoạch, hay còn gọi là Khung logic, được dùng trong giai đoạn lập kế hoạch cũng như trong suốt quá trình triển khai dự án. Khung logic hình vuông, có 4 cột và 4 hàng. (Các) Mục tiêu tổng thể và Mục tiêu trước mắt được thể hiện ở cột thứ nhất của ma trận; cột *logic của hoạt động can thiệp* (có đánh dấu đậm). Tiếp theo, các mục tiêu trực tiếp dẫn đến Mục tiêu trước mắt trên cây mục tiêu được đưa vào ma trận thành các Kết quả. Xây dựng các chỉ số định lượng, định tính, thời gian, đối tượng và địa điểm đối với Mục tiêu trước mắt và mỗi Kết quả

Ma trận lập kế hoạch:

Mục tiêu tổng thể			
Mục tiêu trước mắt	Chỉ số	Nguồn xác minh	Giả thiết
Kết quả dự án	Chỉ số	Nguồn xác minh	Giả thiết
Hoạt động	Đầu vào	Chi phí	Giả thiết
			Điều kiện tiên quyết

Những nhóm mục tiêu cũng dẫn đến Mục tiêu trước mắt nhưng không được dự án nhắm tới thì được viết ra trên bìa. Những điều kiện bổ sung khác được xác định và đánh giá xem liệu chúng có quan trọng không hay có thể gây ra những vấn đề/rủi ro trong quá trình triển khai dự án. Nếu dự án không có khả năng đáp ứng những điều kiện/giải quyết những rủi ro này, chúng sẽ trở thành Giả thiết và được đặt trong cột thứ tư ở hàng tương ứng trong ma trận. Những giả thiết này có thể biến thành Kết quả bổ sung nếu được giải quyết trong quá trình triển khai dự án. Trong trường hợp đó, chúng sẽ được chuyển sang cột thứ nhất.

Cần bổ sung các điều kiện tiên quyết vào dưới cột cuối cùng. Các điều kiện này đề cập đến những giả thiết gay gắt có thể cản trở hoạt động của dự án nếu như không xử lý trước khi dự án bắt đầu.

Trong thời gian động não sẽ đưa ra những ý tưởng hoạt động để đạt được các Kết quả khác nhau, cũng dựa trên mối quan hệ giữa các vấn đề được thể hiện rõ ràng trong Cây mục tiêu. Các đại biểu thảo luận những ý kiến này và xếp hạng ưu tiên theo các Kết quả tương ứng. Ban đầu có thể dự tính hỗ trợ có thể của cơ quan tài trợ bằng cách đánh dấu những hoạt động tương ứng. Có thể kèm thêm một bản tính toán chi phí và đầu tư chi tiết vào ma trận này.

6 Khung thời gian

Chỉ liệt kê những hoạt động đòi hỏi nguồn lực đáng kể và ước tính khoảng thời gian thực hiện chúng. Các hoạt động được thể hiện trên một biểu đồ hình cột, trong đó có tổng thời gian thực hiện dự án và khả năng nguồn lực. Cách thức tham gia của các bên khác nhau được thể hiện trong kế hoạch. Điều quan trọng là cần hiểu rõ và nhất trí về những trách nhiệm đã nêu trong khung thời gian. Đây là cách mà các bên tham gia dự án hiểu biết nhau và có sự cam kết đối với việc thực hiện dự án.

7 Một số hạn chế của OOPP

OOPP có một vài vấn đề thực tế. Phương pháp tương tượng và sự tương tác giữa các đại biểu đòi hỏi phải có sự sắp xếp chỗ ngồi và phòng họp cụ thể. Do đó nó giới hạn số lượng tối đa đại biểu là 15-20 người. Điều này có nghĩa là thường không phải đại diện của tất cả các bên đều có thể tham dự hội thảo, vì vậy tạo ra thành kiến trong việc xác định vấn đề. Đôi khi có thể tổ chức nhiều hội thảo và tổng hợp các kết quả trong một buổi thảo luận chung.

Những người không hiểu biết cũng khó có thể tham gia vì tương tượng là nội dung chính trong phương pháp OOPP. Khi đó các cách thu thập thông tin khác có thể thích hợp hơn. Môi trường của một cuộc hội thảo như vậy và sự có mặt của các quan chức cấp cao có thể làm cho mọi người cảm thấy không thoải mái. Mặc dù phương pháp OOPP cố gắng trình bày các quan điểm nhưng không nêu tên, nhưng thảo luận về các vấn đề vẫn có thể còn khó khăn. Ngoài ra còn có một trở ngại tương tự có thể nảy sinh là thứ tự về cấp bậc làm hạn chế việc trao đổi cởi mở giữa các đại biểu.

Ý kiến phê duyệt của những người đưa ra quyết định nhưng không tham dự hội thảo là một trở ngại nghiêm trọng hơn. Họ có thể từ chối ủng hộ kế hoạch do các đại biểu xây dựng. Có thể cần phải tổ chức trao đổi cởi mở trước khi bắt đầu hội thảo hay tham chí trong quá trình hội thảo để xác định ra nhiệm vụ của dự án.

Thành công của phương pháp OOPP còn phụ thuộc vào người hướng dẫn, người có nhiệm vụ hướng dẫn các đại biểu qua từng giai đoạn. Việc tụ họp mọi người có cơ sở kiến thức về xã hội, văn hoá, kinh tế, kỹ thuật, tổ chức sẽ tạo cơ hội trao đổi quan điểm và nhận thức. Một người hướng dẫn giỏi phải biết khích lệ những đại biểu có trình độ thấp và kiểm soát những người có ưu thế hơn. Cần khuyến khích các đại biểu lắng nghe ý kiến của nhau để có thể hiểu nhau. Mỗi quan hệ giữa các đại biểu được xây dựng tại một cuộc hội thảo cũng có thể giúp cải thiện sự hợp tác và thông tin liên lạc trong giai đoạn triển khai dự án. Việc trao đổi thông tin liên lạc cởi mở là một quá trình phức tạp, đòi hỏi người thực hiện phải là người mạnh mẽ, quyết đoán nhưng linh hoạt, sáng tạo, khách quan và không phụ thuộc. Tốt nhất nên là một người ngoài, được đào tạo đầy đủ để có thể tổ chức một cuộc hội thảo về OOPP thành công. Việc tổ chức một hội thảo OOPP không đúng cách thức có thể gây ra sự lộn xộn, bất đồng quan điểm, thất vọng và làm cho các đại biểu mất tinh thần.

Sự bất đồng về quan điểm cá nhân và về những vấn đề tương lai của dự án cũng không phải là hiếm, vì phương pháp OOPP nói về điều mà con người thực sự suy nghĩ. Thường thường trong các dự án, mọi người không có cơ hội nói ra những điều mà họ thực sự suy nghĩ về một vấn đề, dẫn đến không bộc lộ ra các nội dung và có sự mâu thuẫn tiềm ẩn ẩn sâu bên trong. Thông qua phương pháp OOPP những suy nghĩ này được thể hiện trong quá trình thảo luận và khi kết thúc buổi thảo luận có thể đạt được sự nhất trí chung nào đó. Sau những buổi thảo luận như vậy, các đại biểu thường cảm thấy tin tưởng. Họ có thể trao đổi những vấn đề bức xúc trong bầu không khí cởi mở mà thường là trong lần đầu tiên.

Nhiều người trực tiếp tham gia thực hiện nghĩ rằng lập kế hoạch chỉ là nhiệm vụ của các cán bộ lập kế hoạch cấp cao. Họ thường chỉ nhận chỉ thị, chứ không tham gia lập kế hoạch. Tuy vậy, công tác lập kế hoạch có sự hợp tác sẽ nâng cao cam kết của cán bộ dự án, nhóm đối tượng và các tổ chức có liên quan một cách đáng kể vì họ đã bắt đầu hiểu được CÁI GÌ, TẠI SAO, NHƯ THẾ NÀO, AI, Ở ĐÂU của dự án. Do vậy, nhận thức và phương thức làm việc cần được thay đổi.

8 Tài liệu tham khảo

Nếu muốn biết thêm thông tin - đặc biệt là hướng dẫn về OOPP – xin vui lòng tham khảo tài liệu “*Lập kế hoạch, thiết kế và Khung logic dự án. Tài liệu hướng dẫn lập kế hoạch dự án theo định hướng mục tiêu và phân tích Khung logic*” của MDF-SA, tháng 11/2000, có ở trang web: www.ilo.org/asia/child/trafficking.