

SỔ TAY HƯỚNG DẪN  
PHÁT TRIỂN CỘNG ĐỒNG  
(Tài liệu dành cho người làm công tác phát triển cộng đồng)

Tài liệu do Cơ quan Hợp tác Quốc tế Nhật Bản  
(JICA) hỗ trợ xuất bản

CHỦ BIÊN

LÊ VĂN AN, NGÔ TÙNG ĐỨC, LÊ MINH ĐỨC  
TRỊNH THỰC THANH THỦY

SỔ TAY HƯỚNG DẪN  
**PHÁT TRIỂN CỘNG ĐỒNG**  
(Tài liệu dành cho người làm công tác phát triển cộng đồng)

Tái xuất bản lần thứ 2

NHÀ XUẤT BẢN NÔNG NGHIỆP - NĂM 2021

## **Những người tham gia biên soạn**

Nguyễn Thị Thanh Nga

Lê Minh Ngọc

Tạ Hữu Nghĩa

Nguyễn Lê Bích Hằng

Vũ Thục Linh

Tạ Văn Tường

Nguyễn Văn Nay

Đỗ Văn Hoàng

Phạm Thị Hoài Giang

Trần Hương Thảo

Trần Thị Thu Hà

Nguyễn Thúy Hiền

Nguyễn Thị Phương Nhung

Đoàn Đức Lân

Hoàng Xuân Trọng

Đặng Trung Kiên

Hoàng Đức Chung

Trần Thị Thu Oanh

Đỗ Thị Mỹ Hoa





## LỜI MỞ ĐẦU

### **Sổ tay Hướng dẫn Phát triển cộng đồng (Dành cho người làm công tác phát triển cộng đồng tại Việt Nam)**

Phát triển cộng đồng có sự tham gia của người dân được Chính phủ Việt Nam rất quan tâm, đã và đang được triển khai trên phạm vi cả nước, đặc biệt trong các chương trình như: “Mục tiêu Quốc gia về xây dựng nông thôn mới”, “Mục tiêu Quốc gia Giảm nghèo bền vững” và các chương trình/dự án phát triển nông nghiệp và nông thôn khác. Những sáng kiến đổi mới công tác lập và tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển kinh tế xã hội địa phương, phát triển sinh kế có sự tham gia của người dân đã mang lại kết quả khả quan và một số kinh nghiệm hay, bài học quý về phát triển cộng đồng có sự tham gia của người dân. Bên cạnh đó, thời gian qua nhiều đối tác phát triển và các Tổ chức Phi Chính phủ (NGO) trong đó có Cơ quan Hợp tác Quốc tế Nhật Bản (JICA) đã hợp tác và hỗ trợ các cơ quan, địa phương của Việt Nam để triển khai thực hiện các dự án phát triển cộng đồng. Các dự án phát triển cộng đồng do JICA hỗ trợ đã và đang vận dụng các kinh nghiệm phong phú về phát triển cộng đồng của Nhật Bản vào Việt Nam và thu được những bài học kinh nghiệm có ý nghĩa thực tiễn. Tuy vậy, việc phổ biến nhân rộng mô hình phát triển cộng đồng có sự tham gia của người dân còn rất hạn chế.

Thực tế hiện nay tại Việt Nam, các tài liệu tham khảo, hướng dẫn dành cho cán bộ làm công tác phát triển cộng đồng đang được sử dụng trong các chương trình, dự án này hầu hết thường được



áp dụng nguyên bản những tài liệu hướng dẫn của các nước phát triển và trong nhiều trường hợp không phù hợp với tình hình thực tiễn của Việt Nam. Do vậy, hiệu quả của các dự án không được phát huy hết và tính bền vững thường là thấp, hầu hết chỉ tồn tại trong thời gian hoạt động của dự án. Phát triển cộng đồng tại Việt Nam cần phải được thực hiện phù hợp với truyền thống, văn hóa, phong tục tập quán của Việt Nam.

Hiểu rõ được vấn đề này, kể từ năm 2012, JICA đã bắt đầu triển khai ***“Chương trình nghiên cứu chung về biên soạn và phổ biến Sổ tay hướng dẫn về phát triển cộng đồng bền vững có sự tham gia của người dân dành cho cán bộ làm công tác cộng đồng tại Việt Nam”***, với sự hợp tác của các cơ quan có liên quan tại Việt Nam - là những đơn vị có nhiều kinh nghiệm trong phát triển cộng đồng có sự tham gia của người dân. Theo quan điểm của JICA, điều quan trọng nhất là Sổ tay hướng dẫn phát triển cộng đồng phải được soạn thảo bởi chính các cán bộ có nhiều kinh nghiệm về phát triển cộng đồng của các cơ quan, tổ chức của Việt Nam. Nếu không đảm bảo yếu tố này, giá trị của Sổ tay hướng dẫn sẽ không được như mong muốn.

Với sự hợp tác của Phó Giáo sư, Tiến sĩ Lê Văn An, Trường Đại học Nông Lâm Huế - một trong những chuyên gia xuất sắc và có nhiều năm nghiên cứu và giảng dạy về phát triển cộng đồng tại Việt Nam, Chương trình đã được thực hiện thành công và xuất bản cuốn ***“Sổ tay hướng dẫn phát triển cộng đồng”*** vào tháng 3 năm 2016. Cuốn Sổ tay đạt được những kết quả tổng quan như sau:

- Về ***“Phương pháp thực hiện”***: Cuốn Sổ tay được cho là dễ hiểu và dễ sử dụng, phù hợp với truyền thống, văn hóa, phong tục tập quán của Việt Nam bởi các tác giả là những người tâm huyết, có nhiều kinh nghiệm và kiến thức sâu sắc về phát triển cộng đồng tại địa phương.
- Về ***“Cơ chế thực hiện”***: Sổ tay đã và đang được áp dụng tại một



số cơ quan Trung ương, chính quyền địa phương, các tổ chức đoàn thể, các nhà tài trợ và các tổ chức Phi Chính phủ (NGO) hoạt động trong lĩnh vực phát triển cộng đồng nhằm thực hiện các chương trình/dự án phát triển cộng đồng tại địa phương một cách bền vững.

- Về "Nội dung": Cuốn Sổ tay bao gồm 9 chương, đi từ những khái niệm, nguyên tắc cơ bản nhất của phát triển cộng đồng đến các bước đi cụ thể, kèm theo những lưu ý thực tiễn để giúp cán bộ phát triển cộng đồng có thể dễ dàng áp dụng và tìm ra những câu trả lời khi gặp vướng mắc trong quá trình làm công tác phát triển cộng đồng.

JICA và Nhóm tác giả hy vọng cuốn Sổ tay này sẽ được áp dụng một cách linh hoạt, phù hợp với tình hình thực tế của từng địa phương. Đây là một trong những đặc điểm nổi bật nhất của cuốn Sổ tay. Chúng tôi cũng mong rằng, những kiến thức, kinh nghiệm và các bài học rút ra từ thực tế áp dụng được phản ánh vào cuốn Sổ tay, sẽ thực sự trở nên hữu ích và có giá trị cho sự phát triển cộng đồng tại Việt Nam.

Sau hơn bốn năm sử dụng, Nhóm tác giả đã tiến hành chỉnh sửa và bổ sung để cuốn Sổ tay đáp ứng tốt hơn nhu cầu áp dụng trong thực tiễn và thuận lợi hơn cho người sử dụng.

Cuối cùng, chúng tôi xin được bày tỏ lòng biết ơn chân thành tới Nhóm tác giả từ các cơ quan sau đây vì những nỗ lực hết mình trong việc biên soạn và tái xuất bản cuốn Sổ tay, dưới sự hướng dẫn tận tình của PGS. TS. Lê Văn An.

1. Trường Đại học Nông Lâm Huế: PGS.TS. Lê Văn An, TS. Ngô Tùng Đức, KS. Lê Minh Đức
2. Bộ Kế hoạch và Đầu tư: Nguyễn Thị Thanh Nga, Lê Minh Ngọc
3. Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn: Tạ Hữu Nghĩa, Nguyễn Lê Bích Hằng, Vũ Thục Linh, Tạ Văn Tưởng
4. Trường Đại học Cần Thơ: Nguyễn Văn Nay, Đỗ Văn Hoàng
5. Trung ương Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh: Trần Hương Thảo



6. Trung ương Hội Liên hiệp Phụ nữ Việt Nam: Phạm Thị Hoài Giang, Nguyễn Thúy Hiền, Trần Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Phương Nhung
7. Trường Đại học Tây Bắc: Đoàn Đức Lân, Hoàng Xuân Trọng, Đặng Trung Kiên
8. Sở Du lịch tỉnh Nghệ An: Hoàng Đức Chung
9. Tổ chức Cứu trợ/ Phát triển Quốc tế, Nhật Bản (FIDR): Trần Thị Thu Oanh, Đỗ Thị Mỹ Hoa
10. Văn phòng JICA Việt Nam: Trịnh Thục Thanh Thủy

**Văn phòng JICA Việt Nam**





## LỜI TÁC GIẢ

Phát triển cộng đồng được khởi xướng từ đầu những năm 1990, sau khi có đường lối đổi mới của Đảng Cộng sản Việt Nam. Trong gần 30 năm, phát triển cộng đồng đã mang lại kết quả rất đáng ghi nhận cho sự phát triển kinh tế, xã hội, bảo vệ tài nguyên, môi trường để hướng đến phát triển bền vững, đặc biệt đối với các cộng đồng ở vùng sâu, vùng xa, vùng dân tộc thiểu số khó khăn. Phát triển cộng đồng là sự kết hợp các nguồn lực từ bên ngoài với nội lực, những giá trị của cộng đồng thực tại để người dân làm chủ trong quá trình xây dựng kế hoạch phát triển của mình. Tuy nhiên, việc chuyển cách tiếp cận lập kế hoạch tập trung từ trên xuống sang hình thức lập kế hoạch từ dưới lên với sự tham gia của người dân địa phương, đòi hỏi phải có đủ thời gian để hiểu, thích ứng, làm quen và thực hiện.

Từ năm 2012, Văn phòng JICA Việt Nam đã phối hợp với những người làm công tác phát triển cộng đồng thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn, Trung ương Hội liên hiệp Phụ nữ Việt Nam, Trung ương Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh, Trường Đại học Nông Lâm Huế, Trường Đại học Cần Thơ tổ chức các khóa tập huấn, chia sẻ kinh nghiệm về phát triển cộng đồng ở Việt Nam và Nhật Bản và thành lập Nhóm tác giả soạn thảo cuốn Sổ tay Hướng dẫn phát triển cộng đồng với sự tham gia của người dân. Năm 2016, cuốn Sổ tay đã được xuất bản lần đầu tiên bao gồm những nội dung cơ bản về phát triển cộng đồng, các công cụ và phương pháp hướng dẫn, cách giải quyết các tình huống trong thực tiễn phát triển cộng đồng.

Bốn năm qua, Cuốn Sổ tay đã được các cơ quan, tổ chức trong nước và quốc tế vận dụng trong các chương trình/dự án phát triển và tạo nên sự thay đổi trong cách tiếp cận phát triển cộng đồng theo hướng dân biết - dân bàn - dân làm - dân thụ hưởng. Ngoài ra, cuốn Sổ tay cũng đã được một số cơ quan/tổ chức như: Tổ chức Cứu trợ/ Phát triển Quốc tế Nhật Bản (FIDR), Trường Đại học Tây Bắc, Sở Du lịch tỉnh Nghệ An quan tâm, đóng góp ý kiến và bổ sung thêm các mô hình thực tiễn.



Nhóm Biên soạn đã tiếp thu, chỉnh sửa, bổ sung nội dung để tái xuất bản cuốn “Sổ tay Hướng dẫn Phát triển Cộng đồng” lần thứ hai.

Trong tái bản lần này, Nhóm biên soạn đã bổ sung một chương mới - Chương VIII: Duy trì và nhân rộng kết quả thành công trong phát triển cộng đồng.

Chúng tôi hy vọng, tài liệu này có thể giúp các cơ quan, các tổ chức và cá nhân đang thực hiện các chương trình/dự án phát triển cộng đồng tham khảo nhằm góp phần đảm bảo thành công hơn cho các chương trình phát triển cộng đồng và phát triển nông thôn ở Việt Nam giai đoạn 2021 - 2025.

Mặc dù Nhóm biên soạn đã cố gắng điều chỉnh và bổ sung nhiều thông tin hữu ích cho công tác phát triển cộng đồng trong cuốn Sổ tay, nhưng chắc chắn không tránh khỏi những hạn chế. Chúng tôi rất mong bạn đọc và những người quan tâm sẽ tiếp tục đóng góp thêm ý kiến.

Nhóm biên soạn xin chân thành cảm ơn sự hỗ trợ và đồng hành của Văn phòng JICA Việt Nam trong thời gian qua và trong lần tái bản cuốn sách này.

Xin trân trọng cảm ơn.



## MỤC LỤC

	Trang
Lời mở đầu	5
<b>Chương I: PHÁT TRIỂN CỘNG ĐỒNG VÀ VAI TRÒ CỦA NGƯỜI LÀM PHÁT TRIỂN CỘNG ĐỒNG</b>	<b>17</b>
I. Phát triển cộng đồng	18
1.1. Phát triển cộng đồng	18
1.2. Phát triển cộng đồng bền vững	18
1.3. Mục tiêu của phát triển cộng đồng ở Việt Nam	18
II. Vai trò của cộng đồng, các tổ chức và người làm phát triển cộng đồng	19
2.1. Vai trò của cộng đồng	19
2.2. Vai trò của tổ chức, cá nhân ngoài cộng đồng	21
2.3. Người làm phát triển cộng đồng	22
<b>Chương II: CÔNG CỤ VÀ KỸ NĂNG CƠ BẢN CỦA NGƯỜI LÀM CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN CỘNG ĐỒNG</b>	<b>25</b>
I. Một số công cụ	26
1.1. Một số công cụ giúp bạn có thể hiểu ban đầu về cộng đồng	26
1.2. Một số công cụ hiểu sâu hơn về thực trạng của cộng đồng	29
1.3. Một số công cụ để xác định vấn đề cần giải quyết trong phát triển cộng đồng	34
1.4. Một số công cụ xác định mức độ quan trọng các vấn đề, giải pháp trong phát triển cộng đồng	36
II. Một số kỹ năng	41
2.1. Kỹ năng giao tiếp	41
2.2. Kỹ năng đặt câu hỏi	43



2.3. Kỹ năng thúc đẩy	45
2.4. Kỹ năng lắng nghe và ghi chép	48
III. Thái độ của người làm phát triển cộng đồng	49
3.1. Vừa làm vừa học	49
3.2. Người dân hiểu biết nhiều, ít cơ hội	49
3.3. Hành vi, thái độ của bạn	49
<b>Chương III: XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ VỚI CỘNG ĐỒNG</b>	<b>51</b>
I. Mối quan hệ với cộng đồng	52
II. Những nguyên tắc xây dựng mối quan hệ với cộng đồng	53
III. Nội dung xây dựng mối quan hệ với cộng đồng	53
IV. Các bước xây dựng mối quan hệ với cộng đồng	54
V. Những khó khăn khi xây dựng mối quan hệ với cộng đồng	55
VI. Một số gợi ý khi xây dựng mối quan hệ với cộng đồng	55
<b>Chương IV: HIỂU GIÁ TRỊ THỰC TRẠNG VÀ TIỀM NĂNG CỦA CỘNG ĐỒNG</b>	<b>57</b>
I. Mục đích tìm hiểu thực trạng và tiềm năng của cộng đồng	58
II. Các nguyên tắc cơ bản tìm hiểu giá trị cộng đồng	58
III. Các bước tìm hiểu giá trị và tiềm năng của cộng đồng	59
3.1. Tóm tắt các bước và tiến trình thực hiện	59
3.2. Nội dung và đặc điểm chi tiết các bước	59
<b>Chương V: LỰA CHỌN HOẠT ĐỘNG PHÁT TRIỂN CỘNG ĐỒNG</b>	<b>63</b>
I. Tham gia chẩn đoán	64
II. Các bước chẩn đoán	66
2.1. Bước 1: Chuẩn bị	66
2.2. Bước 2: Tiến hành đánh giá thực trạng	67



2.3.	Bước 3: Chọn giải pháp để thực hiện	70
III.	Những vấn đề liên quan đến chẩn đoán có sự tham gia	72
3.1.	Kỹ năng gì cần thiết khi làm chẩn đoán	72
3.2.	Một số lưu ý	73
<b>Chương VI:</b>	<b>LẬP KẾ HOẠCH VÀ THỰC HIỆN HOẠT ĐỘNG PHÁT TRIỂN CỘNG ĐỒNG</b>	<b>75</b>
I.	Lập kế hoạch	76
II.	Thực hiện kế hoạch	80
III.	Quản lý thực hiện kế hoạch	83
<b>Chương VII:</b>	<b>GIÁM SÁT VÀ ĐÁNH GIÁ PHÁT TRIỂN CỘNG ĐỒNG</b>	<b>85</b>
I.	Giám sát phát triển cộng đồng	86
1.1.	Giám sát phát triển cộng đồng là gì?	86
1.2.	Mục đích giám sát	86
1.3.	Những nguyên tắc trong tiến trình giám sát	86
1.4.	Phương pháp giám sát	86
II.	Đánh giá phát triển cộng đồng	88
2.1.	Đánh giá phát triển cộng đồng là gì?	88
2.2.	Các loại đánh giá	88
III.	Giám sát và đánh giá phát triển cộng đồng có sự tham gia	91
3.1.	Một số điểm giữa giám sát và đánh giá	91
3.2.	Các bước tiến hành	92
3.3.	Ai tham gia giám sát, đánh giá và khi nào	95
3.4.	Những nội dung cần đánh giá	95
<b>Chương VIII:</b>	<b>DUY TRÌ VÀ NHÂN RỘNG KẾT QUẢ THÀNH CÔNG TRONG PHÁT TRIỂN CỘNG ĐỒNG</b>	<b>101</b>
I.	Duy trì kết quả thành công trong phát triển cộng đồng	102
1.1.	Bước 1: Tăng cường sự phối hợp giữa các bên liên quan	102



1.2.	Bước 2: Sự cam kết của cộng đồng	103
1.3.	Bước 3: Thành lập Ban/tổ/nhóm điều hành cấp cộng đồng	103
1.4.	Bước 4: Điều chỉnh nếu cần sau khi dự án kết thúc	104
1.5.	Bước 5: Xây dựng và thống nhất các qui định	104
1.6.	Bước 6: Duy trì nguồn lực để thực hiện các hoạt động	105
1.7.	Bước 7: Thường xuyên giám sát, đánh giá	107
II.	Nhân rộng mô hình thành công trong phát triển cộng đồng	107
2.1.	Các yếu tố thúc đẩy nhân rộng mô hình thành công trong phát triển cộng đồng	107
2.2.	Các hình thức nhân rộng mô hình phát triển cộng đồng	111
<b>Chương IX:</b>	<b>NHỮNG CÂU CHUYỆN VÀ BÀI HỌC TRONG PHÁT TRIỂN CỘNG ĐỒNG Ở CÁC ĐỊA PHƯƠNG</b>	115
Câu chuyện 1.	Xây dựng hệ thống cung cấp nước sinh hoạt và làm nhà cộng đồng, nhà Rông ở xã Lơ Pang và xã Kon Thụp, huyện Mang Yang, tỉnh Gia Lai	116
Câu chuyện 2.	Phát triển du lịch sinh thái dựa vào cộng đồng từ hai bàn tay trắng ở vùng lòng hồ thủy điện Sơn La	119
Câu chuyện 3.	Cải thiện sinh kế gắn với phát triển du lịch dựa vào cộng đồng tại bản Phụ Mẫu, xã Chiềng Yên, huyện Vân Hồ, tỉnh Sơn La	122
Câu chuyện 4.	Mô hình tổ hợp tác chăn nuôi bò sinh sản cho phụ nữ nghèo tại xã Tam Thanh, huyện Quan Sơn, tỉnh Thanh Hóa	126



## PHÁT TRIỂN CỘNG ĐỒNG

- |               |  |     |
|---------------|--|-----|
| Câu chuyện 5. | Điển hình trong Dự án Hỗ trợ Phát triển Tiềm lực Nông thôn dựa trên sự chủ động của cộng đồng dân tộc thiểu số ở huyện Nam Giang, tỉnh Quảng Nam | 128 |
| Câu chuyện 6. | Sinh kế bền vững cho phụ nữ Khmer từ đồng cỏ bàng Phú Mỹ, huyện Giang Thành, tỉnh Kiên Giang   | 139 |
| Câu chuyện 7. | Phụ nữ phường Hương Vân, thị xã Hương Trà, tỉnh Thừa Thiên Huế với phát triển chăn nuôi bền vững   | 143 |
| Câu chuyện 8. | Du lịch cộng đồng ở bản Nưa, huyện Con Cuông, tỉnh Nghệ An   | 146 |







## CHƯƠNG I

# PHÁT TRIỂN CỘNG ĐỒNG VÀ VAI TRÒ CỦA NGƯỜI LÀM PHÁT TRIỂN CỘNG ĐỒNG

**Những hiểu biết cơ bản về  
phát triển cộng đồng**





## I. TỔNG QUAN VỀ PHÁT TRIỂN CỘNG ĐỒNG

### Cộng đồng được đề cập trong tài liệu hướng dẫn này

Là nhóm người sống trong phạm vi thôn, bản, xã, phường của khu vực nông thôn và thành thị, đặc biệt là các vùng nông thôn vùng sâu, vùng xa. Cộng đồng có những điểm giống nhau, có chung các mối quan hệ nhất định và cùng chịu ảnh hưởng bởi một số yếu tố tác động và là đối tượng cần được quan tâm trong phát triển kinh tế- xã hội hiện nay.

#### 1.1. Phát triển cộng đồng

Phát triển cộng đồng là tập hợp nhiều hoạt động diễn ra trong đời sống nhằm làm thay đổi các giá trị về chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội và môi trường của cộng đồng theo xu hướng ngày càng tốt hơn.

#### 1.2. Phát triển cộng đồng bền vững

Phát triển cộng đồng bền vững là sự phát triển nhằm thỏa mãn cho các nhu cầu hiện tại nhưng vẫn đảm bảo cho sự phát triển của cộng đồng đó trong tương lai; đặc biệt là việc khai thác, sử dụng các nguồn lực sẵn có tại cộng đồng/địa phương như: con người, xã hội, tài chính, tài nguyên, môi trường nhưng không làm ảnh hưởng đến sự phát triển bền vững trong tương lai của cộng đồng.

#### 1.3. Mục tiêu của phát triển cộng đồng ở Việt Nam

1. Phát triển sản xuất, nâng cao thu nhập, xóa đói, giảm nghèo cải thiện đời sống kinh tế của người dân;
2. Nâng cao năng lực của người dân trong tổ chức phát triển kinh tế - xã hội ở cộng đồng;



3. Xây dựng cơ sở hạ tầng, cải thiện điều kiện sống của người dân về ăn ở, sinh hoạt, đi lại và các dịch vụ ở cộng đồng;
4. Nâng cao trình độ dân trí;
5. Bảo đảm an sinh xã hội, chăm sóc và bảo vệ sức khỏe;
6. Bảo vệ tài nguyên và môi trường, hạn chế ảnh hưởng của thiên tai.

Hướng tới mục tiêu bình đẳng giới và cơ hội tham gia cho tất cả các nhóm đối tượng dễ bị tổn thương trong cộng đồng.

### ***Một số lưu ý về Phát triển cộng đồng:***

- Phát triển cộng đồng là để cộng đồng tự đánh thức sự năng động và khơi dậy tiềm năng của cộng đồng. Vì vậy, không nên tập trung vào từng người một, hoặc một nhóm người, mà nên xem xét tình hình của cả cộng đồng để nắm bắt được các tài sản của cộng đồng như: con người, xã hội, tài chính, vật chất và môi trường;
- Đảm bảo cơ hội tham gia cho tất cả các nhóm yếu thế, bao gồm phụ nữ, người cao tuổi, người khuyết tật, dân tộc thiểu số, người bản địa, người hạn chế về năng lực đọc và viết, v.v. vào quá trình phát triển.

## **II. VAI TRÒ CỦA CỘNG ĐỒNG, CÁC TỔ CHỨC VÀ NGƯỜI LÀM PHÁT TRIỂN CỘNG ĐỒNG**

### **2.1. Vai trò của cộng đồng**

Cộng đồng đóng vai trò chủ thể của mọi hoạt động tại địa phương. Vai trò chủ thể được thể hiện bởi các thành viên trong cộng đồng là người chủ động, tích cực, phản biện và quyết định các hoạt động của cộng đồng.



Bởi vì họ:

- Hiểu rõ nhất về cộng đồng của họ, biết các khó khăn, thách thức và mong muốn của mình;
- Hiểu tiềm năng, lợi thế của cộng đồng nơi mình sinh sống;
- Biết cách huy động và gắn kết các thành viên trong cộng đồng lại với nhau.

Cộng đồng **chịu trách nhiệm** về kết quả các hoạt động của họ.

Thực tiễn ở nhiều địa phương cho thấy công trình của cộng đồng cũng như các hoạt động liên quan đến tín ngưỡng dòng họ, làng bản, v.v. đã được người dân địa phương thực hiện rất tốt.

Tuy nhiên, trong những chương trình/dự án phát triển cộng đồng có sự hỗ trợ từ bên ngoài (các chương trình, dự án của Chính phủ, tổ chức Phi Chính phủ (NGO), v.v.), vai trò chịu trách nhiệm của cộng đồng rất ít hoặc còn mờ nhạt, vì:

- Cho rằng các hoạt động phát triển cộng đồng là của người ngoài;
- Thiếu chủ động tham gia vào các công việc đang triển khai tại cộng đồng;
- Trông chờ vào nguồn lực và phương pháp tổ chức từ hỗ trợ bên ngoài.

😊 **Tăng cường sự tham gia của người dân địa phương** trong tất cả các hoạt động là cách làm tốt nhất để phát huy tính chủ động, sáng tạo và trách nhiệm của người dân.





### *Hiểu thế nào về sự tham gia?*

Mức độ tham gia của người dân địa phương được mô tả theo các cấp bậc sau đây:

#### *(1) Tham gia thụ động*

Làm theo sự chỉ bảo, không đưa ra bất kỳ ý kiến nào.

#### *(2) Tham gia cung cấp thông tin*

Chỉ trả lời câu hỏi của người làm công tác phát triển.

#### *(3) Tham gia tư vấn*

Được hỏi ý kiến và được tiếp thu các ý kiến về những khó khăn, cơ hội phát triển của địa phương.

#### *(4) Tham gia thực hiện các hoạt động phát triển cộng đồng*

Chủ động thành lập theo các nhóm tại cộng đồng để tổ chức các hoạt động phát triển tại địa phương.

#### *(5) Tham gia trong quá trình ra quyết định*

Người dân chủ động tham gia vào quá trình phân tích, lập kế hoạch và lựa chọn các phương án, hoạt động phát triển tại cộng đồng của mình.

#### *(6) Tham gia tự nguyện*

Người dân tự khởi xướng hoạt động phát triển cộng đồng bao gồm việc xác định nhu cầu, lập kế hoạch, thực hiện và đánh giá các hoạt động phát triển mà không lệ thuộc vào bên ngoài.

😊 Tham gia **tự nguyện** là hình thức tham gia cao nhất trong phát triển cộng đồng.

## **2.2. Vai trò của tổ chức, cá nhân ngoài cộng đồng**

Thông thường, khởi xướng hoạt động “phát triển cộng đồng” đều có yếu tố của các tổ chức, các cá nhân từ bên ngoài như:



- Các tổ chức của Chính phủ;
- Các tổ chức Phi Chính phủ (NGO);
- Các nhà tài trợ;
- Các tổ chức nghiên cứu, tư vấn;
- Những người làm công tác phát triển.

Đây là những yếu tố **bên ngoài cộng đồng**.

### 2.3. Người làm phát triển cộng đồng

Các tổ chức, cá nhân ngoài cộng đồng có sứ mệnh thúc đẩy, triển khai các hoạt động phát triển cộng đồng theo mục tiêu, tôn chỉ riêng của từng tổ chức, cá nhân và cần **cán bộ trực tiếp triển khai công việc** - thường được gọi là **người làm phát triển cộng đồng**.

Họ là:

- Người triển khai hoạt động phát triển cộng đồng ở địa phương.
- Cầu nối giữa người dân, tổ chức tại địa phương với các tổ chức, cá nhân bên ngoài.
- Người **khởi xướng để thúc đẩy** người dân địa phương trong các hoạt động:
  - + Xác định nhu cầu phát triển cộng đồng;
  - + Lập kế hoạch phát triển;
  - + Triển khai, giám sát, điều chỉnh;
  - + Đánh giá kết quả;
  - + Duy trì và nhân rộng mô hình;
  - + Đề xuất phát triển chính sách.



### Vai trò của người làm phát triển cộng đồng:

@ **Vai trò xúc tác:** tập hợp người dân để họ chia sẻ thông tin, bàn bạc đi đến quyết định và cùng nhau hành động, giải quyết các vấn đề của địa phương.

@ **Vai trò biện hộ:** đại diện cho tiếng nói của người dân, cộng đồng gửi đến cơ quan, các cấp thẩm quyền những vấn đề bức xúc của người dân và kêu gọi người khác hưởng ứng nhằm tạo ra chuyển biến về nhận thức, hoặc sự hỗ trợ tích cực hơn cho các đối tượng thiệt thòi. Ví dụ: biện hộ cho việc chăm sóc bảo vệ trẻ em bị lạm dụng lao động; phòng chống bạo lực gia đình, bảo vệ môi trường.

@ **Vai trò nghiên cứu:** cùng với những thành viên nòng cốt trong cộng đồng thu thập, tìm hiểu và phân tích các điểm mạnh, điểm yếu, vấn đề, tiềm năng trong cộng đồng và giúp cộng đồng xây dựng các chương trình hành động cụ thể. Ví dụ: xây dựng hoạt động chăm sóc người già không nơi nương tựa trong cộng đồng.

@ **Vai trò tập huấn:** bồi dưỡng các nhóm trong cộng đồng hiểu rõ về mục đích, chiến lược của các chương trình phát triển; bồi dưỡng kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng tổ chức và quản lý.

Chú ý bồi dưỡng các giá trị, thái độ hợp tác và tôn trọng sự tham gia, sự tự quyết của người dân; tinh thần cởi mở, học hỏi và phát huy kinh nghiệm tốt của cộng đồng giúp người làm phát triển cộng đồng trở thành người huấn luyện song hành với cộng đồng chứ không phải là thầy giáo của cộng đồng.

@ **Vai trò lập kế hoạch:** các chương trình hành động cần được bàn bạc và sắp đặt một cách có hệ thống, có tính toán, có chỉ báo để đo lường được những mục đích mong muốn. Thường xuyên trao đổi lẫn nhau sẽ học hỏi được các tiến trình hoạch định và thi hành những quyết định do chính cộng đồng đề ra.



 **Lưu ý:**

- Người dân và tổ chức tại địa phương đóng vai trò chủ đạo.
- Sự tham gia của người dân là yếu tố quyết định trong tất cả các giai đoạn của các hoạt động phát triển.





## CHƯƠNG II

# CÔNG CỤ VÀ KỸ NĂNG CƠ BẢN CỦA NGƯỜI LÀM CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN CỘNG ĐỒNG

**Bạn cần gì để làm tốt  
vai trò phát triển cộng đồng?**





Là người làm công tác phát triển cộng đồng, bạn cần phải có **kiến thức, kỹ năng và thái độ tốt**. Những năng lực này thể hiện ở:

- (1) Hiểu và vận dụng linh hoạt các công cụ thường sử dụng trong phát triển cộng đồng;
- (2) Có kỹ năng cần thiết khi làm việc với người dân;
- (3) Có thái độ yêu nghề, yêu công việc, tôn trọng người dân và các đối tác, đặt lợi ích của tập thể, của cộng đồng lên trên.

Đây là những gợi ý và hướng dẫn cơ bản. Để hiểu và vận dụng tốt hơn, bạn cần đọc thêm các tài liệu và thực hành trong thực tiễn. Phương pháp **vừa làm vừa học** là cách tốt nhất để bạn trở thành các chuyên gia trong lĩnh vực này.

## I. MỘT SỐ CÔNG CỤ

Có nhiều công cụ giúp bạn và cộng đồng hiểu biết, đánh giá thực trạng, tiềm năng và lựa chọn những giải pháp cho các hoạt động phát triển cộng đồng. Sau đây là một số công cụ thường hay sử dụng. Bạn cần hiểu các công cụ này và áp dụng trong thực tiễn một cách linh hoạt.

### 1.1. Một số công cụ giúp bạn có thể hiểu ban đầu về cộng đồng

#### a. Thu thập thông tin thứ cấp

Thông tin thứ cấp là những thông tin có sẵn trong các tài liệu và các cơ quan quản lý có liên quan đến địa phương, cộng đồng mà bạn làm việc. Ví dụ: thông tin về dân số, kinh tế xã hội, điều kiện tự nhiên, phong tục tập quán v.v. của địa phương.

#### Bạn thu thập các thông tin thứ cấp từ đâu?

- Từ số liệu thống kê của xã, huyện, tỉnh;
- Các báo cáo chung hàng năm, định kỳ của xã, huyện, tỉnh;
- Các báo cáo về chương trình, dự án đã và đang thực hiện tại địa phương;
- Các bản đồ đã xuất bản;



- Các báo cáo chuyên ngành nông nghiệp, y tế, giáo dục, văn hóa, môi trường v.v. của các cơ quan liên quan;
- Các báo cáo nghiên cứu khoa học có liên quan;
- Các tài liệu đã xuất bản có sẵn;
- Các thông tin hiện có trên trang web, mạng xã hội và truyền thông.

### Để làm gì?

- Giúp bạn hiểu cơ bản về địa phương;
- Giúp bạn có cơ sở cho các quyết định sau này.

### Nhưng bạn phải cảnh giác!

- Thông tin thứ cấp có thể là nguyên nhân gây nên sự thiên lệch, tạo ra các định kiến ban đầu của bạn;
- Có thể thiếu chính xác, cần thời gian kiểm chứng;
- Mất thời gian thu thập và tìm hiểu.

### **b. Quan sát**

Quan sát là công cụ giúp bạn thu nhận và phân tích tình hình địa phương qua con mắt của mình. Đây là công cụ tạo thêm niềm tin cho bạn và được áp dụng trong suốt thời gian làm việc với cộng đồng.

#### Quan sát cá thể

Quan sát từng cá thể hay từng hoạt động riêng biệt để đánh giá nhằm giúp bạn hiểu sâu sắc hơn thực trạng và tiến trình của từng vấn đề, từng cá thể.

#### Quan sát tổng hợp

Quan sát tổng hợp giúp bạn nhìn tổng thể địa phương từ đó xây dựng các giải pháp phát triển phù hợp. Quan sát tổng hợp yêu cầu sự hiểu biết và kiến thức tổng hợp đối với nhiều ngành, nhiều lĩnh vực.



### c. Bảng hỏi

Bảng hỏi là phương thức xây dựng các câu hỏi có sẵn phục vụ cho mục tiêu cụ thể như:

- Thu thập thông tin ban đầu;
- Thu thập thông tin về một nội dung cụ thể;
- Đánh giá kết quả thực hiện.

### d. Phỏng vấn

Phỏng vấn là công cụ dùng để thu thập thông tin dựa vào các câu hỏi và trả lời. Đây là công cụ được sử dụng rất phổ biến trong phát triển cộng đồng giúp bạn hiểu được tình hình thực tế ở địa phương, những vấn đề họ quan tâm và ý kiến của từng người dân.

Có 3 phương pháp phỏng vấn, đó là:

- **Phỏng vấn theo bảng hỏi** (cấu trúc) là phương pháp phỏng vấn dựa vào bảng câu hỏi đã xây dựng trước. Nội dung của phỏng vấn chỉ nằm trong phạm vi các câu hỏi được chuẩn bị.
- **Phỏng vấn sâu** (bán cấu trúc) là phương pháp phỏng vấn dựa vào nội dung được phác thảo trong bảng câu hỏi. Bảng câu hỏi chỉ xây dựng những nội dung chính, người phỏng vấn có thể phát triển các câu hỏi phụ để làm rõ thêm các nội dung cần quan tâm.
- **Phỏng vấn mở** (không cấu trúc) là loại phỏng vấn không được chuẩn bị trước về nội dung câu hỏi. Căn cứ vào tình hình và môi trường của việc trao đổi mà bạn đưa ra các câu hỏi nhằm thu thập thông tin.

#### Lưu ý khi phỏng vấn:

- Nên hẹn trước với người định phỏng vấn;
- Nói rõ mục tiêu và chủ đề phỏng vấn;



- Áp dụng một hoặc đồng thời nhiều phương pháp trên;
- Tạo môi trường, không khí cởi mở và thoải mái cho người trả lời;
- Ghi chép ý chính hoặc xin phép người được phỏng vấn để ghi âm. Nên có 1 người phỏng vấn, 1 người ghi chép để buổi phỏng vấn được diễn ra như một buổi nói chuyện thật sự và tạo tâm lý thoải mái cho người dân;
- Lắng nghe tích cực khi thực hiện phỏng vấn;
- Thời gian phỏng vấn tối đa là 2 giờ đồng hồ.

## 1.2. Một số công cụ để hiểu sâu hơn về thực trạng của cộng đồng

### a. Lập bản đồ, sơ đồ

Đây là loại công cụ mang tính trực quan nên người dân dễ tham gia, thảo luận điều họ quan tâm.

Bạn có thể dùng các công cụ sau:

#### Vẽ sơ đồ

Nhằm cùng với người dân đánh giá, phân tích tình hình chung của thôn, bản từ đó thảo luận những khó khăn, thuận lợi để phát triển.

#### Cách làm:

- Chọn nhóm người dân cộng đồng, đại diện cho các thành phần nam, nữ, già, trẻ, dân tộc, người khuyết tật (nếu có) v.v.; Số lượng từ 7 đến 10 người;
- Chọn địa điểm để nhiều người cùng tham gia trong quá trình vừa vẽ vừa trao đổi;
- Vẽ trên giấy trắng khổ lớn hoặc vẽ trên nền đất;
- Hãy bắt đầu vẽ đường cái lớn trong thôn, sau đó xác định địa điểm người dân quan tâm, ví dụ: nhà rông, nhà cộng đồng, trường học, chợ, trạm xá hay đường đi. Có thể dùng giấy màu cắt thành hình ngôi nhà, trạm xá v.v. và đưa người dân dán vào vị trí trên sơ đồ;



- Thảo luận vị trí các địa điểm khác: nhà ở, nơi sản xuất;
- Sử dụng các màu sắc khác nhau để đánh dấu các vị trí;
- Vừa vẽ vừa thảo luận với người dân về tình hình, thuận lợi, khó khăn, tiềm năng của các địa điểm được vẽ. Nên đưa bút cho người dân vẽ, họ sẽ chỉ ra cho bạn ai là người có thể vẽ. Một khi bạn chuyển bút cho người dân, buổi thảo luận sẽ trở thành buổi thảo luận của chính họ và người cầm bút sẽ hỗ trợ bạn rất nhiều trong việc truyền tải lại câu hỏi của bạn (họ có thể giải thích lại bằng tiếng địa phương);
- Cuối buổi làm việc, ghi tên của những người dân tham gia.

## Sơ đồ lát cắt

### Mục đích

- Xây dựng tuyến đi lát cắt ở địa phương từ đó cung cấp các hình ảnh, thông tin về tình hình cây trồng, vật nuôi, tài nguyên, môi trường, tiềm năng cũng như khó khăn của từng vùng;
- Làm cơ sở cho việc lập kế hoạch sau này.

### Cách làm:

- Thảo luận trên bản đồ hay ngoài thực địa với người dân để xác định các hướng đi;
- Chuẩn bị các dụng cụ cần thiết để ghi chép, quan sát;
- Nhờ người địa phương dẫn đường;
- Đi theo lát cắt từ vùng thấp đến vùng cao hay từ điểm này đến điểm khác ở trong thôn bản;
- Đến mỗi vùng, ghi chép và thảo luận tính đặc trưng của từng vùng và mô phỏng lại sơ đồ lát cắt đó trên giấy to hay trên đất;
- Thảo luận cùng với người dân những vấn đề họ quan tâm để hiểu rõ hơn tình hình tại mỗi vùng của địa phương.



	Rừng tự nhiên	Ruộng bậc thang	Vườn nhà	Nương chè	Đất trồng	Nương rẫy	Rừng trồng
Điều kiện tự nhiên	Đất màu đen, còn tốt, pha sỏi, hơi chua	Đất màu vàng dày 25cm, xấu, hơi chua	Đất dày 25cm, màu đen pha cát, sỏi, xấu, hơi chua, dốc 25 độ	Đất màu đen xám, dày 35cm, còn tốt, chua, độ dốc cao	Đất màu vàng nhạt dày 20cm, xấu, bạc màu, chua, dốc lỏm	Đất pha cát sỏi, xấu, chua, độ dốc cao	
Tổ chức quản lý	Đã giao cho các HGD Các loại cây chính: Quế, kháo, sỏi, vầu	Độc canh na, trồng 1 vụ, năng suất 2 tạ/ha. Một số diện tích trồng ngô cho năng suất 5 tạ/ha.	Cây ăn quả chủ yếu: đào, mận, hồng, bưởi, vải, chuối. Chưa có quy hoạch, gia súc thả rông.	Chè cổ thụ cho năng suất thấp, chất lượng kém do chế biến. Các HGD quản lý	Bỏ hoang nhiều cỏ dại và cây bụi	Phụ thuộc vào tự nhiên, trồng ngô, sắn, đậu. Bị xói mòn, năng suất thấp, giống địa phương.	Chất lượng kém, phụ thuộc vào thiên nhiên
Khó khăn	Thiếu cây lâm nghiệp giá trị cao và kỹ thuật trồng	Không chú trọng tưới, thiếu giống có năng suất cao, ít bón phân chuồng	Vườn nhỏ thiếu giống cây con tốt, kỹ thuật trồng và chăm sóc kém	Kỹ thuật chế biến kém, thiếu nơi tiêu thụ, thiếu phân bón		Thiếu giống tốt, phân bón, xói mòn mạnh	
Mong muốn	Trồng hồi, quế, hồng, sa mộc, thông	Tăng năng suất	Có vườn rộng và đầu tư	Mở rộng diện tích trồng và chế biến, tiêu thụ	Phủ xanh bằng cây thức ăn gia súc	Trồng cây cải tạo đất, chống xói mòn	
Giải pháp	Quy hoạch sử dụng đất, xây dựng quy ước bảo vệ rừng, hướng dẫn kỹ thuật	Cải tạo hệ thống thủy lợi nhỏ, trồng thử nghiệm giống lúa và ngô mới, đào tạo kỹ thuật, tăng cường bón phân	Thiết kế vườn, cung cấp cây giống	Huấn luyện kỹ thuật chế biến, giới thiệu thị trường tiêu thụ		Cung cấp giống mới và huấn luyện kỹ thuật	

**b. Lịch thời vụ**

Lịch thời vụ là công cụ mô tả các hoạt động trong năm ở địa phương. Các hoạt động bao gồm sản xuất nông nghiệp, phi nông nghiệp, các lễ hội, tình hình dịch bệnh của con người, cây trồng, vật nuôi, thời gian bận rộn và nhàn rỗi của người dân.

Lịch thời vụ giúp cho người dân địa phương và người làm công tác phát triển cộng đồng hiểu về tình hình sản xuất, đời sống của người dân diễn ra theo các tháng trong năm. Từ đó mọi người cùng hiểu toàn cảnh về tình hình của địa phương.

**Cách làm:**

- Chuẩn bị giấy khổ rộng, bảng viết hoặc vẽ lên nền đất, sàn nhà, vật liệu khác có thể dùng để vẽ;
- Chia thành 13 cột, trong đó cột đầu là các hoạt động; 12 cột sau tương ứng với 12 tháng trong năm. Hỏi người dân sử dụng lịch dương hay lịch âm;
- Liệt kê các hoạt động, thông thường bắt đầu từ hoạt động sản xuất các loại cây trồng, vật nuôi, thời điểm nào, làm gì;



- Vừa liệt kê các hoạt động vừa thảo luận các vấn đề có liên quan đến các hoạt động đó;
- Sử dụng cách thức liệt kê các hoạt động, sự kiện diễn ra trong năm để lôi cuốn người dân cùng tham gia thảo luận tình hình của địa phương.

😊 **Lưu ý:** Lịch thời vụ không chỉ bao gồm các hoạt động sản xuất mà kể cả các sự kiện, các vấn đề liên quan ở cộng đồng.

**\* Biểu đồ lịch thời vụ tất cả các hoạt động của nông hộ theo năm**



**BIỂU ĐỒ LỊCH THỜI VỤ CÁC HOẠT ĐỘNG CỦA NÔNG HỘ**

TT	Hoạt động	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	GHI CHÚ
1	ĐK tự nhiên (Mưa)					☂	☂	☂	☂	☂	☂			
2	Trồng trọt													
	Lúa													
	Cây màu													
	Cây ăn trái													
3	Chăn nuôi													
	Heo													
	Gà													
4	Thủy sản													
	Cá													
	Tôm													
4	Hoạt động dịch vụ													
	Làm thuê													
	...													
5	Các nghề khác													
	...													
6	Các trở ngại													
	Khô hạn													
	Nước mặn													
	...													
	Dịch bệnh cây trồng													
	...													
	Dịch bệnh vật nuôi													
	...													

Ghi chú: Biểu đồ giúp nông hộ xác định lại các hoạt động sản xuất trong năm; từ đó có kế hoạch, có bước chuẩn bị về nguồn lực (tiền vốn, lao động...); Sắp xếp làm đúng và kịp thời vụ; Có cơ hội quản lý và sử dụng hợp lý các nguồn tài nguyên.

### c. Phân loại hộ

Phân loại hộ là công cụ để hiểu đặc điểm chung của các nhóm hộ ở địa phương. Có hai cách phân loại hộ:

**Cách 1:** Dựa vào tiêu chí phân loại của nhà nước công bố tại từng thời kỳ và do Bộ Lao động Thương binh và Xã hội đưa ra dựa theo tiêu chí chung của toàn quốc. Hàng năm, từng địa phương đều





thực hiện điều tra, phân loại và công bố danh sách phân loại hộ. Bạn có thể sử dụng danh sách phân loại hộ này.

**Cách 2:** Dựa vào ý kiến của cộng đồng. Liệt kê danh sách hộ trong địa phương. Cùng với người dân thảo luận về tên các nhóm như hộ nghèo, hộ cận nghèo, hộ mới thoát nghèo, hộ thu nhập trung bình, hộ thu nhập khá, hộ thu nhập giàu v.v. Để người dân tự xếp loại các hộ theo các nhóm trên.

Khi xếp loại, cần hỏi người dân về lý do phân hộ theo từng nhóm để giúp chúng ta hiểu cơ sở của sự phân loại theo sự hiểu biết của cộng đồng. Mỗi gia đình, mỗi địa phương đều có một điều kiện nhất định và chỉ có những người trong cùng địa phương mới có thể phân loại một cách chính xác theo tiêu chí đánh giá riêng của họ.

#### **Gợi ý: Kinh nghiệm áp dụng công cụ Phân loại hộ**

Khi áp dụng công cụ này, chỉ nên phân thành 4 loại hộ để phân tích sâu và chi tiết hơn, tránh gây rối. Ví dụ: hộ giàu, hộ trung bình, hộ nghèo, hộ rất nghèo.

#### ***d. Lịch sử địa phương***

Lịch sử địa phương là công cụ giúp bạn và người dân hiểu hơn những sự kiện đã xảy ra ở địa phương theo thời gian và sự quan tâm của họ. Bạn khuyến khích người dân nhớ lại những sự kiện mà theo họ là quan trọng trong lịch sử phát triển của địa phương. Điều này giúp bạn hiểu sự thay đổi về đời sống, phương thức quản lý sử dụng tài nguyên và những sự kiện quan trọng ở địa phương.

**Cách làm:** Tổ chức họp dân, bạn đặt câu hỏi để người dân kể các sự kiện và mốc thời gian của các sự kiện đó. Khuyến khích mọi người cùng tham gia.

Bạn có thể dùng tờ giấy to để ghi chép lại các sự kiện đó để người dân cùng thấy và tham gia thảo luận.

#### **Lưu ý:** Chỉ trao đổi những sự kiện họ quan tâm.



### 1.3. Một số công cụ để xác định vấn đề cần giải quyết trong phát triển cộng đồng

#### a. Dùng thẻ

Phần lớn công việc của bạn là tổ chức các cuộc họp với người dân nhằm thu thập và thảo luận các ý tưởng của họ. Công cụ này giúp bạn viết các ý tưởng của người dân lên thẻ để dễ dàng sắp xếp theo nhóm các ý tưởng tương tự nhau. Phân loại các ý tưởng để khuyến khích thảo luận và các thẻ được xếp nhóm lại với nhau sẽ đưa ra một bức tranh chung một cách logic về nội dung thảo luận.

#### Cách làm:

1. Hãy đảm bảo chắc chắn mọi người đã hiểu vấn đề và nội dung thảo luận. Ví dụ: “Những nguyên nhân chính gây nên tình trạng chăn nuôi kém phát triển ở thôn chúng ta là gì?”
2. Khuyến khích mọi người trong cuộc họp đưa ra các ý kiến của riêng họ, ví dụ như về nguyên nhân chăn nuôi kém phát triển ở thôn.
3. Mỗi ý kiến được viết vào một thẻ và dán lên tường hay bảng để mọi người có thể dễ dàng nhìn thấy. Điều này sẽ kích thích mọi người đưa ra các ý tưởng mới.
4. Khi không còn ý tưởng mới nào nữa, bắt đầu gộp nhóm các thẻ có cùng nội dung lại với nhau dựa trên sự đóng góp ý kiến của người dân. Dùng các thẻ màu khác nhau để viết tên các tiêu đề chính của mỗi nhóm ý tưởng.
5. Khi tất cả các thẻ đã được sắp xếp, hãy tóm tắt lại các ý tưởng và thảo luận với nhóm.



#### Lưu ý:

- Viết chữ đủ lớn;
- Không viết quá 2 dòng trên mỗi thẻ;
- Viết những ý chính. Không viết hết câu nhưng đủ nghĩa;
- Chỉ viết một ý tưởng cho một thẻ.



### Một vài lời khuyên

- Hãy sử dụng các thẻ màu cho các chủ đề khác nhau giữa các đối tượng khác nhau. Ví dụ, dùng thẻ màu trắng cho người dân có chăn nuôi gia súc và thẻ màu vàng cho người dân không chăn nuôi gia súc;
- Nếu có thể được, nên yêu cầu người dân tự mình sắp xếp các thẻ vào các nhóm chính;
- Hãy cẩn thận về sự hạn chế của người dân không biết đọc và biết viết!

### *b. Động não*

Công cụ động não áp dụng cho trường hợp lấy ý kiến của người tham dự khi họ không thể tự viết vào thẻ. Nó cũng là hình thức sử dụng như phương pháp dùng thẻ, nhưng ở đây có điểm khác là:

- Người dân diễn đạt ý kiến của mình qua lời nói;
- Bạn tóm tắt ý kiến đó và viết vào thẻ, dán lên bảng.

### *c. Chọn nhóm dân*

Không phải bất kỳ người dân nào cũng quan tâm đến vấn đề được nêu ra trong hoạt động phát triển cộng đồng. Mặc dù có quan tâm nhưng họ có khả năng thực hiện khác nhau trong cùng một giải pháp. Việc xác định nhóm người tham gia là quan trọng. Trước khi xác định nhóm tham gia cần tự đặt câu hỏi: Vì sao họ tham gia? Xác định được lý do tham gia của người dân sẽ dễ dàng cho bạn trong các hoạt động tiếp theo.

Trong phát triển cộng đồng chọn nhóm tham gia để thử nghiệm các giải pháp là cần thiết, như nhóm trồng lúa, nhóm trồng sắn, nhóm nuôi lợn, nhóm nuôi cá, nhóm cung cấp nước sinh hoạt, nhóm cung cấp dịch vụ chăm sóc trẻ em suy dinh dưỡng v.v. Thành viên các nhóm này trước hết có cùng sở thích trong các giải pháp liên quan và họ cùng thống nhất các qui định tham gia.



## Số lượng

Thông thường một nhóm tham gia không nên quá đông. Nếu quá đông sẽ khó điều khiển nhóm. Kinh nghiệm cho thấy nhóm tham gia tùy thuộc vào nội dung hoạt động nhưng hãy khởi đầu với một nhóm nhỏ có từ 10 đến 12 người. Nếu có nhiều người cùng tham gia thì nên chia ra nhiều nhóm.

## Khi nào chọn nhóm?

- Đã xác định được các hoạt động cụ thể sau khi hoàn thành chẩn đoán với người dân;
- Đã xác định được các giải pháp và muốn thử nghiệm các giải pháp đó;
- Khi cần tìm ra tiến trình để nhân rộng kết quả.

## 1.4. Một số công cụ xác định mức độ quan trọng các vấn đề, giải pháp trong phát triển cộng đồng

### a. Phân tích nguyên nhân - hậu quả/kết quả

Phân tích nguyên nhân - hậu quả/kết quả là công cụ nhằm tìm hiểu nguyên nhân của các vấn đề khó khăn mà họ quan tâm và hậu quả của nó ảnh hưởng đến cộng đồng như thế nào.

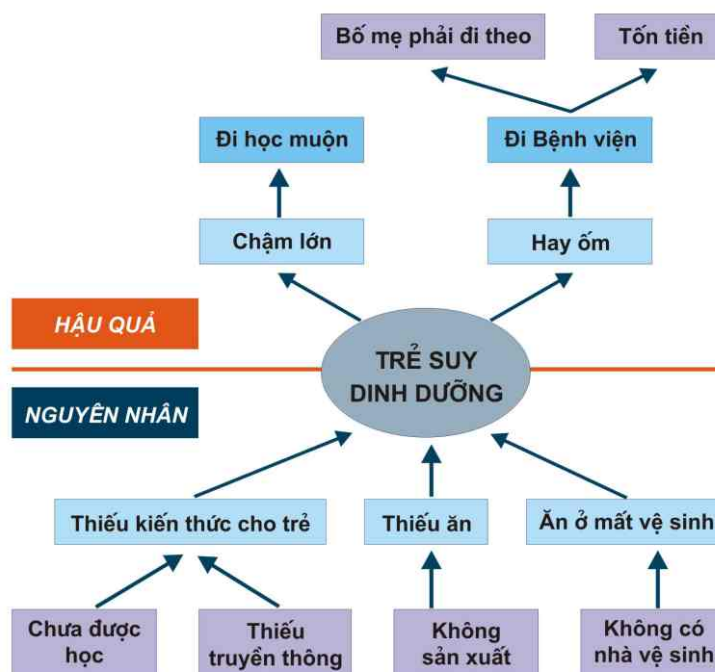
Phân tích nguyên nhân - hậu quả/ kết quả giúp bạn và người dân hiểu rõ hơn vấn đề khó khăn mà người dân đang quan tâm. Đây là cơ sở cho việc xây dựng các giải pháp sau này với cộng đồng.

### Các bước tiến hành:

- Lựa chọn vấn đề khó khăn của cộng đồng được nhiều người quan tâm để đưa ra phân tích;
- Viết nội dung vấn đề cần phân tích ở giữa trang giấy. Có thể làm trên đất hay trên giấy, nhưng trên giấy khổ lớn thường được áp dụng;
- Chia vấn đề khó khăn thành hai phía, phía nguyên nhân dẫn đến vấn đề đó và phía hậu quả/kết quả của vấn đề đó mang lại.



- Bạn khuyến khích sự phân tích của người dân và vẽ sơ đồ liên kết các ý kiến trình bày của họ lên giấy để mọi người cùng nhìn thấy mối quan hệ của các vấn đề đó.



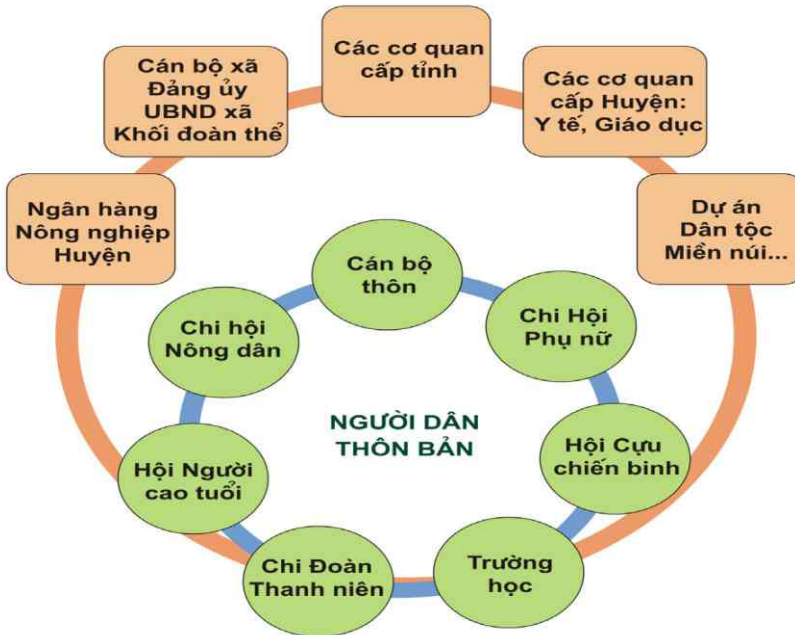
Sơ đồ ví dụ về minh họa phân tích nguyên nhân – hậu quả vấn đề (trẻ em suy dinh dưỡng)

### b. Phân tích sơ đồ mạng

Phân tích theo sơ đồ mạng là công cụ để hiểu sự liên quan giữa các yếu tố, sự kiện với nhau. Công cụ này thường được ứng dụng trong phân tích hệ thống sản xuất, phân tích xã hội các bên có liên quan, phân tích dòng năng lượng, hàng hóa nông sản v.v. Phân tích theo sơ đồ mạng giúp ta hiểu rõ mối quan hệ và mức độ của mối quan hệ đó với nhau khi xem xét.

#### Cách làm:

- Chọn vấn đề quan tâm;
- Xác định các vấn đề khác có liên quan;
- Xác định mức độ liên quan của nó.



Sơ đồ mối quan hệ của các tổ chức với cộng đồng thôn bản

### c. Phân loại

Phân loại là công cụ để so sánh, lựa chọn, các chủ đề, các hoạt động để so sánh khi thảo luận với người dân. Bạn có thể sử dụng các cách thức khác nhau:

#### Cho điểm

Trước hết thống nhất thang điểm để đánh giá. Thông thường người ta chọn thang điểm 5 hoặc 10, tương ứng với số nhỏ nhất là thích nhất và số to nhất (5 hoặc 10) là số ít được lựa chọn hoặc ngược lại.

Từng thành viên tự chấm điểm vào các vấn đề cần so sánh. Lấy tổng số điểm của tất cả mọi thành viên chấm theo trên từng vấn đề để làm cơ sở phân loại kết quả so sánh, xếp loại.

Có thể dùng hạt ngô, hạt đậu, đá, sỏi v.v. để phát cho người dân và hướng dẫn người dân tự chấm điểm.

😊 **Lưu ý:** Phải thống nhất thang điểm hay cách thức trước khi chấm điểm.



## Biểu quyết

Trong nhiều trường hợp, có thể phân loại bằng hình thức giơ tay biểu quyết. Phương pháp này đơn giản nhưng ý kiến của mỗi cá nhân có thể bị ảnh hưởng bởi ý kiến của người khác.

## So sánh cặp

So sánh cặp thường được sử dụng khi xếp thứ tự ưu tiên. Phương pháp này dựa trên việc so sánh từng cặp một, cái nào được quan tâm hơn cái nào. Lập bảng so sánh với số hàng bằng số cột và bằng số vấn đề phân loại. Ví dụ: Phân loại 6 vấn đề thì có 6 hàng ngang và 6 cột dọc tương ứng. Hoạt động nào được lựa chọn nhiều lần thì hoạt động đó được xếp thứ tự ưu tiên hơn.

	Làm đường	Trồng lúa	Chăn nuôi	Nhà trẻ	Nước sinh hoạt	Số lần xuất hiện	Xếp hạng ưu tiên
Làm đường		L Đ	L Đ	NT	L Đ	3	I
Trồng lúa			TL	NT	NSH	1	III
Chăn nuôi				CN	CN	2	II
Nhà trẻ					NSH	2	II
Nước sinh hoạt						2	II

*Mô phỏng bảng so sánh cặp*

## Kỹ thuật "10 hạt - Ten seeds"

Là một công cụ tìm hiểu, học hỏi có sự tham gia của cộng đồng đã được điều chỉnh, nâng cấp. Rất hữu ích trong việc thu thập thông tin định lượng, đặc biệt liên quan đến quan điểm của cộng đồng. Kỹ thuật này có thể kết hợp với các công cụ kỹ thuật khảo sát khác để thu thập thông tin rộng hơn và tìm hiểu sâu các mặt khác nhau của một vấn đề, khai thác được nhiều thông tin.




### Các bước tiến hành:

- Chuẩn bị 10 hạt đậu to;
- Giải thích cho người dân 10 hạt đậu tượng trưng cho toàn vấn đề đang được khảo sát. Ví dụ: 10 hạt đậu này tượng trưng cho toàn bộ các hộ trong cộng đồng;
- Đặt câu hỏi về vấn đề đang được khảo sát và yêu cầu người dân di chuyển, phân bổ các hạt đậu. Ví dụ: Anh/chị hãy phân bổ các hạt đậu này theo các loại hộ nghèo, trung bình, khá, giàu;
- Hỏi thêm các ý kiến khác để lấy ý kiến thống nhất cuối cùng của nhóm. Sau đó, dùng bút vẽ các vòng tròn tương đương với số hạt và thu lại các hạt đậu;
- Lựa chọn các vấn đề có số hạt cao để phân tích sâu hơn. Ví dụ: hộ nghèo cao nhất, có thể trao đổi thêm đặc điểm của hộ này như thế nào, các vấn đề của họ là gì, họ có thiếu lương thực không, thiếu bao lâu, có chương trình hỗ trợ gì không, v.v.

### Ví dụ:

Hộ giàu	Hộ trung bình	Hộ nghèo	Hộ rất nghèo
○	○○○	○○○○	○○
Hộ giàu là: có trâu, bò v.v.	Hộ trung bình là: không thiếu ăn v.v	Hộ nghèo là: thiếu ăn 2 tháng/năm v.v	Hộ rất nghèo là: thiếu ăn 4 tháng/năm v.v

 **Lưu ý:** Cần làm rõ các khái niệm của người dân cho vấn đề đang phân tích.





Ví dụ: hộ nghèo là hộ như thế nào, hộ giàu là hộ như thế nào, v.v. để hiểu rõ quan điểm của cộng đồng và giảm thiểu sự khác biệt của cộng đồng và người bên ngoài.

Các công cụ có thể được lựa chọn linh hoạt phù hợp cho từng hoàn cảnh cụ thể.

## II. MỘT SỐ KỸ NĂNG

### 2.1. Kỹ năng giao tiếp

#### Giao tiếp bằng ngôn ngữ

Giao tiếp bằng ngôn ngữ là hình thức chủ yếu để thu nhận thông tin với người mình cần tìm hiểu. Điều quan trọng nhất ở đây là làm sao việc sử dụng ngôn ngữ trở nên dễ dàng cho cả hai phía người hỏi và người trả lời. Khi tiếp cận với người dân, bạn cần lịch sự yêu cầu họ giải thích vấn đề mà mình quan tâm. Nếu người trả lời chưa hiểu, bạn lặp lại yêu cầu để người trả lời hiểu được ý định bạn muốn trao đổi.

#### Một số lưu ý khi giao tiếp bằng ngôn ngữ

- Nên sử dụng ngôn ngữ địa phương;
- Phải tạo điều kiện cho người được hỏi hay trả lời hiểu được nội dung cần trao đổi và họ cảm thấy tự tin trong khi trò chuyện;
- Khi hỏi cần tạo không khí trao đổi thân mật như nhìn vào người đối thoại với một thái độ niềm nở, lịch sự, và chú ý lắng nghe;
- Kiểm tra xem họ đã thực sự hiểu nội dung trao đổi hay không;
- Nên chọn vị trí ngồi hòa đồng với người mình trao đổi;
- Cần tìm cách thúc đẩy, khuyến khích người nói tự tin;
- Không ngắt lời, gợi ý câu trả lời;
- Cố gắng khuyến khích người dân đưa ra câu trả lời mở, cụ thể, rõ ràng thay vì chỉ trả lời có hoặc không?



### ***Giao tiếp không bằng ngôn ngữ***

Trong nhiều trường hợp để có sự tham gia của nhiều người, đặc biệt là những người có trình độ học vấn thấp, việc sử dụng các công cụ giao tiếp không bằng ngôn ngữ trở nên quan trọng. Những công cụ được khuyến khích sử dụng là:

- Các bức ảnh;
- Các đoạn phim;
- Vẽ bản đồ, sơ đồ;
- Các cử chỉ, hành động;
- Các dụng cụ khác.

#### **Lưu ý:**

Thông thường, trong giao tiếp với những người dễ bị tổn thương như: khuyết tật, hạn chế về năng lực đọc và viết, v.v., cần phải có những chú ý đặc biệt. Không có qui tắc nào áp dụng cho những người này trong giao tiếp mà chúng ta phải cần có thời gian và tìm phương pháp thích hợp.

Giao tiếp với trẻ em cũng cần chú ý. Thông tin trao đổi với trẻ em cũng rất có giá trị, vì vậy cần tìm ra phương pháp giao tiếp với trẻ em một cách thích hợp. Có nhiều tài liệu hướng dẫn kỹ thuật giao tiếp với trẻ em. Những điều cần chú ý trong giao tiếp với trẻ em là:

- Quan sát và lắng nghe;
- Tôn trọng ý kiến của trẻ em;
- Thân thiện và khuyến khích;
- Thoải mái;
- Có kế hoạch;
- Cần thời gian.



## 2.2. Kỹ năng đặt câu hỏi

### *Một câu hỏi tốt cần phải:*

- Mang tính trung lập;
- Nội dung cần hỏi rõ ràng;
- Ngắn nhưng đầy đủ;
- Dùng từ dễ hiểu;
- Mang tính lịch sự.

### Loại câu hỏi

Trong giao tiếp thường có các loại câu hỏi sau đây:

- **Loại câu hỏi mở:** Người trả lời dựa trên ý kiến hiểu biết của họ.

Ví dụ: Anh/chị nghĩ như thế nào về giống lúa này?

Loại phân bón nào anh/chị thấy tốt hơn?

- **Loại câu hỏi thăm dò:** Nội dung câu hỏi muốn tìm hiểu sâu hơn vấn đề cần biết.

Ví dụ: Vì sao ông/bà thích giống lúa này mà không thích giống kia?

Vì sao loại phân bón đó anh/chị cho là tốt?

- **Câu hỏi gợi ý:** Nội dung câu hỏi đã phần nào gợi ý cho người trả lời hoặc mong muốn người trả lời theo chiều hướng đó.

Ví dụ: Giống lúa này không tốt có phải không?

Kỹ thuật canh tác này là hợp lý có phải không?



😊 **Lưu ý:** Trong hoạt động phát triển cộng đồng, câu hỏi mở và câu hỏi thăm dò thường được ưa chuộng sử dụng hơn. Hãy cố gắng sử dụng các **câu hỏi mở** và đi kèm theo chúng là **các câu hỏi thăm dò**. Các câu hỏi mở sẽ gợi ý cho người dân trả lời một cách tự do và cởi mở. Các câu hỏi thăm dò thường giúp bạn hiểu sâu hơn câu trả lời của người dân. Dù vậy, khi sử dụng câu hỏi thăm dò phải cẩn thận để tránh sự trả lời chủ quan, phụ thuộc vào ý muốn của người dân.

Một vài ví dụ về **câu hỏi mở (mở)** và **câu hỏi thăm dò (thăm dò)**

- **Bạn nghĩ gì về giống cỏ này? (mở)**  
Tôi thích giống cỏ này nhất.
- **Có thể cho tôi biết lý do bạn thích giống cỏ này không? (thăm dò)**  
Vì lá của nó mềm, bò thích ăn hơn.
- **Điều đó là quan trọng à? (thăm dò)**  
Ừ, vì chúng dễ cắt và bò nhà tôi thích ăn cỏ lá mềm.
- **Ngoài ra còn có lý do nào khác để bạn thích giống cỏ này? (mở)**  
Nó vẫn xanh tươi vào mùa khô trong khi đó những giống cỏ khác bị khô héo.
- **Giống cỏ này có đặc điểm gì bạn không thích không? (mở)**  
v.v.

Thông thường câu trả lời cho một câu hỏi thăm dò giúp bạn và người dân hiểu một cách thấu đáo các vấn đề.

**Một số lỗi thường gặp khi hỏi**

- Nội dung câu hỏi không rõ ràng;
- Câu hỏi quá dài;
- Vừa hỏi vừa giải thích;




- Việc dùng các câu hỏi thăm dò để hiểu thêm thông tin, tuy nhiên thường những câu hỏi này khó và mất nhiều thời gian của người trả lời nên ít được sử dụng. Muốn hiểu rõ được nội dung vấn đề quan tâm bạn cần tạo ra sự cởi mở trong đặt câu hỏi.

### 2.3. Kỹ năng thúc đẩy

Để làm việc một cách có hiệu quả với người dân như là những đối tác trong xây dựng phát triển cộng đồng, bạn cần phải thực hành một vài kỹ năng thúc đẩy cần thiết.

**Vai trò của bạn trong thúc đẩy để cộng đồng tham gia thực sự có hiệu quả là:**

- Bạn tìm cách khởi xướng vấn đề khi thảo luận với người dân;
- Khuyến khích sự tham gia bằng việc đưa ra các câu hỏi hay những lời giải thích làm sáng tỏ thêm nội dung thảo luận;
- Quan sát và điều chỉnh hợp lý sự tham gia của các thành viên;
- Ghi chép;
- Giải quyết thắc mắc của người dân khi họ chưa rõ.

 **Lưu ý:** Là một phần công việc với người dân, bạn cần phải thúc đẩy nhiều cuộc họp nhóm với dân địa phương và các nhóm nòng cốt. Đây là một kỹ năng quan trọng cần phải đầu tư nhiều thời gian để học hỏi và cải tiến thông qua thực hành thực tế. Sau đây là một vài ý tưởng giúp cho bạn trở thành một người thúc đẩy tốt hơn.

- Hãy dừng ngay bất kỳ cuộc nói chuyện cá nhân nào gây ảnh hưởng đến cuộc họp chung, nhưng phải thật khéo léo khi yêu cầu người đó dừng lại;
- Hãy khuyến khích mọi người tham gia, đặc biệt là những người hay rụt rè e thẹn;
- Hướng dẫn cuộc họp đi đến mục tiêu;



- Điều hành không gian cuộc họp để lôi kéo sự quan tâm của người dân;
- Thu xếp các lần nghỉ giải lao để cho phép người dân trao đổi chuyện trò và thư giãn;
- Tóm tắt kết quả của buổi thảo luận;
- Đừng quên sử dụng các câu hỏi mở và câu hỏi thăm dò để hiểu vấn đề được sâu sắc hơn.

Một kỹ thuật rất hữu ích khi làm việc với nhóm là nên sử dụng thẻ để “động não” và phân tích các ý tưởng.

#### Lúc này cộng đồng có vai trò:

- Là người trình bày các ý kiến;
- Là người phân tích và đưa ra các quyết định;
- Trong trường hợp có ý kiến trái ngược nhau, các ý kiến đó đều được tôn trọng như nhau khi chưa được sự thoả thuận của cộng đồng.

#### Bạn cần tính trung lập

Cách đặt câu hỏi hay thái độ của bạn sẽ ảnh hưởng đến câu trả lời hay nội dung thảo luận của người dân. Hãy quan tâm một cách chân thành đến ý kiến của người dân, và có thái độ trung lập trong tất cả các tình huống để không làm ảnh hưởng đến câu trả lời của họ.

**Lưu ý:** Một số câu hỏi để bắt đầu câu chuyện như:

“Đây là một loại giống cây trồng mới, các bác thấy như thế nào?”

Nên tránh câu mở đầu như: “Giống cây này có gì mà tốt? Nó dường như không có khả năng đề kháng bệnh.”

Loại câu hỏi này bạn  **nên tránh**  vì nó sẽ bảo người dân trả lời những gì mà bạn thích nghe hoặc hạn chế những câu trả lời đến một chủ đề cá biệt!



Cử chỉ diễn đạt ngôn ngữ của bạn cũng làm ảnh hưởng đến câu trả lời của người dân. Hãy chứng tỏ rằng bạn coi trọng ý kiến của người dân thông qua cử chỉ diễn đạt của bạn.

### ***Những trường hợp thường xảy ra khi bạn thúc đẩy sự tham gia của người dân:***

- Một số người thường tỏ ra mạnh dạn hơn, hay nói hơn và lấn át ý kiến của những người khác trong các cuộc họp và thảo luận, có thể do vị trí kinh tế, vị trí xã hội hay cá tính cá nhân của họ. Trường hợp này bạn cần khéo léo hạn chế thời gian trình bày của người này nhưng không làm tổn thương đến họ. Bạn nên đánh giá cao những ý kiến và sự hiểu biết của họ và giải thích cho họ hiểu mình đang mong chờ ý kiến từ những người khác nữa;
- Một số người rất ít khi nói trước đám đông. Những người này không phải họ không hiểu vấn đề thảo luận nhưng họ thường ít nói hoặc không tự tin khi nói ra. Bạn cần tạo điều kiện cho họ được trình bày ý kiến của mình như động viên họ tham gia. Cần tạo cho họ lòng tự tin và thoải mái trước khi trao đổi. Một số trường hợp có thể đề nghị họ nói bằng ngôn ngữ địa phương sau đó nhờ người phiên dịch lại;
- Một số người thường ít chú ý đến thảo luận. Trước khi vào cuộc họp bạn cần làm cho mọi người hiểu nội dung cuộc họp và kiểm tra xem chủ đề thảo luận có phù hợp với nguyện vọng của người dân hay không? Khi có chủ đề thảo luận phù hợp mà một số người không tham gia thì cần tìm ra những công cụ thích hợp để làm cho họ có cơ hội tham gia.

## **2.4. Kỹ năng lắng nghe và ghi chép**

### ***Cùng chia sẻ với người dân***

Cần phải chia sẻ với người dân trước khi bạn muốn họ cùng tham gia hoạt động của mình. Phải hiểu được cuộc sống của họ, những thiếu thốn về điều kiện sinh hoạt, làm việc. Tôn trọng những cố



gắng của người dân và cộng đồng. Không chỉ trích hay phê phán các hoạt động ở địa phương.

Chia sẻ với người dân là phương thức xây dựng niềm tin với họ. Người dân cảm thấy thoải mái và tự tin hơn nếu người ngoài hiểu được cuộc sống và công việc của họ.

### ***Quan sát và lắng nghe***

Quan sát tổng quan về cộng đồng và quan sát từng hoạt động cụ thể trong cộng đồng để hiểu cộng đồng trước khi trao đổi trực tiếp với họ. Quan sát và lắng nghe sẽ giúp bạn có những ý tưởng ban đầu về cộng đồng.

### ***Ghi chép***

Bạn không thể nhớ tất cả thông tin khi làm việc với cộng đồng. Vậy nên bạn cần ghi chép lại thông tin đó. Để làm việc này bạn cần:

- Luôn mang theo sổ ghi chép nhỏ, bút viết;
- Có thể ghi chép ngay khi trao đổi với người dân, nếu thấy bất tiện, sau khi trao đổi xong, bạn phải tranh thủ thời gian ghi lại ngay lập tức các ý chính;
- Nếu bạn có máy thu âm, hãy xin phép người dân và chỉ được sử dụng khi họ đồng ý.

## **III. THÁI ĐỘ CỦA NGƯỜI LÀM PHÁT TRIỂN CỘNG ĐỒNG**

### **3.1. Vừa làm vừa học**

- Bạn là người thực hiện nhưng cũng là người học;
- Học để hoàn thiện sự hiểu biết và có kỹ năng;
- Học thông qua hành động là con đường nhanh nhất trong làm phát triển cộng đồng.

### **3.2. Người dân hiểu biết nhiều, ít cơ hội**

- Người dân hiểu rõ đời sống và công việc của họ hơn ai hết;





- Họ chỉ thiếu điều kiện và cơ hội;
- Kiến thức của người dân là quý giá.

### 3.3. Hành vi, thái độ của bạn

- Chia sẻ, thông cảm;
- Vừa làm, vừa học;
- Tôn trọng;
- Biết nói và làm đúng lúc, đúng nơi;
- Thành công không tự kiêu, thất bại không nản chí.





## CHƯƠNG III

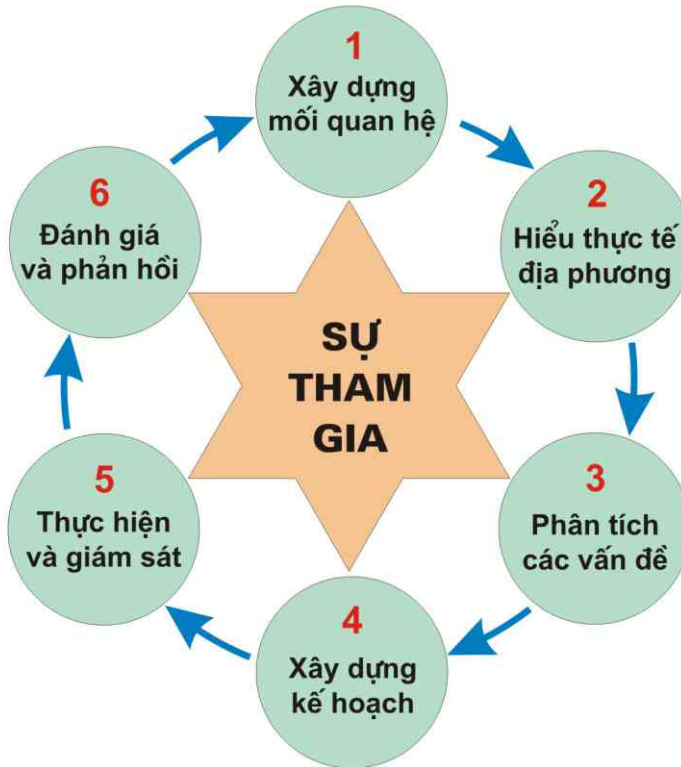
# XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ VỚI CỘNG ĐỒNG

**Bước đầu tiên khi làm việc  
với cộng đồng**





### Chu trình hoạt động phát triển cộng đồng có sự tham gia



Xây dựng mối quan hệ với cộng đồng là việc làm đầu tiên của người làm phát triển. Nếu bạn có mối quan hệ tốt ở cộng đồng, công việc của bạn dễ thành công hơn. Nếu không tạo được mối quan hệ ban đầu tốt thì sẽ rất khó khăn với công việc tại địa phương trong tương lai.

## I. MỐI QUAN HỆ VỚI CỘNG ĐỒNG

Mối quan hệ với cộng đồng là hình thức cùng nhau hợp tác, chia sẻ nguồn lực để giải quyết những vấn đề khó khăn hoặc nhu cầu chung đang gặp phải nhằm đạt đến mục tiêu chung.

Trong quan hệ với cộng đồng, năng lực và nguồn lực thể hiện dưới dạng kỹ năng, kinh nghiệm, ý tưởng của các bên được tập hợp lại để giải quyết những khó khăn chung mà cá nhân riêng lẻ hoặc một tổ chức không thể tự giải quyết được.




Quan hệ với cộng đồng được xây dựng có thể mang tính tạm thời hoặc lâu dài tùy theo mức độ và tính chất của vấn đề cũng như nhu cầu các đối tác.

Quan hệ với cộng đồng nhằm hướng đến sự hợp tác cùng nhau giải quyết các vấn đề khó khăn, chia sẻ nguồn lực, hợp tác cùng nhau và xây dựng mối liên minh giữa người dân địa phương với bạn.

## II. NHỮNG NGUYÊN TẮC XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ VỚI CỘNG ĐỒNG

- Nguyên tắc “ba cùng”: cùng ăn, cùng ở, cùng làm;
- Nguyên tắc bình đẳng giữa các bên;
- Rõ ràng, minh bạch;
- Đảm bảo lợi ích chung giữa các nhóm, các hộ gia đình;
- Xây dựng niềm tin và tôn trọng lẫn nhau.

 **Lưu ý:** Phải có sự nhạy bén và tận tâm trong việc nhận ra các vấn đề khó khăn, sự nỗ lực của cộng đồng cũng như những nhân tố cản trở, hạn chế ở cộng đồng, đặc biệt là ở các nhóm dễ bị tổn thương. Điều này thể hiện thiện chí của bạn trong việc đáp ứng các nhu cầu của người dân địa phương.

Ví dụ: khi bạn làm việc với người nghèo mà chỉ với thái độ “làm cho xong” thì sẽ rất khó để giải quyết được những vấn đề khó khăn từ gốc rễ. Bạn cần có thái độ tôn trọng và bình đẳng trong mối quan hệ với các đối tượng khác nhau ở địa phương.

## III. NỘI DUNG XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ VỚI CỘNG ĐỒNG

- Tìm hiểu điều kiện tự nhiên, kinh tế - xã hội của địa phương;
- Xem xét quan điểm, cách nhìn nhận vấn đề của các nhóm người dân;
- Tìm hiểu văn hóa của địa phương;



- Hiểu được phong tục, tập quán và giá trị của nó;
- Nắm bắt mối quan tâm của các nhóm khác nhau trong cộng đồng;
- Nhận ra thế mạnh và điểm yếu cũng như nguồn lực của đối tác;
- Tìm hiểu mục tiêu và sự mong đợi của các bên khác nhau;
- Hiểu "ngôn ngữ", "tiếng nói" của địa phương.

#### **IV. CÁC BƯỚC XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ VỚI CỘNG ĐỒNG**

Xây dựng mối quan hệ với cộng đồng là một tiến trình động, lâu dài và linh hoạt phụ thuộc vào mục tiêu cũng như các hoạt động. Do vậy, việc xây dựng quan hệ với cộng đồng đòi hỏi phải đầu tư nhiều thời gian và sự nỗ lực.

##### **Bước 1: Xác định nhu cầu cộng đồng**

Đây là bước khởi đầu trong tiến trình xây dựng quan hệ với cộng đồng và cho các hoạt động về sau.

Xác định nhu cầu cộng đồng nơi bạn sẽ hoạt động. So sánh nhu cầu đó với mục tiêu mà tổ chức bạn thực hiện để xác định bạn có thể cùng với địa phương triển khai các hoạt động phát triển cộng đồng hay không.

##### **Bước 2: Thiết lập quan hệ**

- Xây dựng mối quan hệ với lãnh đạo ở địa phương. Việc đầu tiên là bạn phải trình bày với lãnh đạo địa phương về mục tiêu hoạt động phát triển cộng đồng của bạn để lãnh đạo địa phương, các ban ngành liên quan ủng hộ.
- Xác định và xây dựng mối quan hệ với nhóm quan tâm. Cộng đồng rất đông và đa dạng, bạn không thể triển khai hoạt động với toàn thể người dân địa phương ngay từ đầu. Việc xác định nhóm quan tâm để xem xét khả năng hợp tác sau này là cần thiết. Thiết lập mối quan hệ với cộng đồng thông qua các hoạt động thực tế.




### **Bước 3:** Duy trì và củng cố quan hệ với địa phương, cộng đồng

Thường xuyên giữ mối quan hệ với địa phương trong tất cả các hoạt động. Bạn nên có kế hoạch báo cáo hay thông báo cho lãnh đạo địa phương và nhóm tham gia. Giữ mối quan hệ thường xuyên và gần gũi với địa phương và người dân, bạn sẽ có được sự ủng hộ tích cực trong hoạt động của mình.

### **Bước 4:** Đánh giá kết quả hợp tác

Bước này được thể hiện bằng việc thể chế hóa các kết quả đạt được với tất cả các bên liên quan ở địa phương.

 **Lưu ý:** Không hứa hão với người dân nếu bạn không chắc chắn. Đừng làm cho người dân kỳ vọng quá nhiều. Điều này dễ làm cho người dân chỉ tích cực ban đầu và thiếu tính sáng tạo trong xây dựng hoạt động phát triển cộng đồng.

## **V. NHỮNG KHÓ KHĂN KHI XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ VỚI CỘNG ĐỒNG**

- Xây dựng quan hệ với cộng đồng đòi hỏi nhiều thời gian và nguồn lực;
- Không thể tiếp cận được với chính quyền địa phương;
- Việc giao tiếp với các đối tượng khác nhau, nhất là nhóm dễ bị tổn thương, khó khăn;
- Thiếu sự tham gia của các bên liên quan ở địa phương. Kỹ năng của người phát triển cộng đồng hạn chế.

## **VI. MỘT SỐ GỢI Ý KHI XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ VỚI CỘNG ĐỒNG**

1. Xem cộng đồng nơi bạn làm việc như chính là cộng đồng, gia đình của bạn;
2. Xây dựng quan hệ đối tác là dựa trên những gì có thể làm được, không phải nhìn vào những gì đang bị thiếu (xem những chương tiếp theo);
3. Không bỏ qua bất cứ cơ hội nào nhằm giúp cộng đồng, những người dễ bị tổn thương có cơ hội phát triển tốt hơn;



4. Nhìn vào điểm mạnh của cộng đồng và khuyến khích họ bắt đầu với những điều đó;
5. Không lo sợ thất bại, quan trọng là bạn biết học từ thất bại và tiếp tục tiến lên;
6. Khiêm tốn học hỏi;
7. Đối xử với người trong cộng đồng như là một người láng giềng tốt, thể hiện sự quan tâm chân thành;
8. Duy trì không khí vui vẻ và thoải mái trong suốt quá trình làm việc cùng nhau;
9. Có những hoạt động để ghi dấu ấn và phổ biến kết quả đạt được;
10. Luôn biết cảm ơn, xin lỗi và kiên nhẫn.

 **Lưu ý:**

- Trước khi xây dựng mối quan hệ với cộng đồng cần:
  - + Hiểu rõ tất cả các kênh thông tin liên lạc của cộng đồng, không nên giới hạn xây dựng kênh thông tin chính thống hoặc áp đặt kênh thông tin từ phía mình mà nên tận dụng càng nhiều kênh thông tin chính thống cũng như truyền thống hiện có của cộng đồng;
  - + Cần cân nhắc kỹ đối với loại thông tin nào, đến đối tượng nào để từ đó có thể xác định kênh thông tin nào cần tiếp cận để truyền tải thông tin ra cộng đồng (chẳng hạn, đối với đối tượng thanh niên thì xem xét thanh niên sử dụng các kênh thông tin nào zalo hay messenger, v.v.);
  - + Có cách nhìn bao quát toàn cảnh của cộng đồng (mối liên hệ, liên kết, nguồn cung cấp thông tin, kênh liên lạc);
  - + Xác định người chủ chốt có tác động đến cộng đồng nhằm lan tỏa mối quan hệ ra khắp cộng đồng và chia sẻ thông tin cho tất cả mọi người trong cộng đồng.
- Cần thúc đẩy và tạo cơ hội cho nhóm yếu thế tham gia ý kiến.





## CHƯƠNG IV

# HIỂU GIÁ TRỊ THỰC TRẠNG VÀ TIỀM NĂNG CỦA CỘNG ĐỒNG

**Tiềm năng của cộng đồng  
là vô giá, là chìa khóa  
của sự thành công**

*(Phương pháp Arumono-sagashi của Nhật Bản)*



Sơ đồ thực trạng của địa phương



## I. MỤC ĐÍCH TÌM HIỂU THỰC TRẠNG VÀ TIỀM NĂNG CỦA CỘNG ĐỒNG

### 1.1. Giá trị vốn có của cộng đồng

- Mỗi cộng đồng đều có những giá trị vốn có nhất định trong sự phát triển của họ;
- Giá trị đó là thành quả của hoạt động phát triển trong quá khứ đáng được ghi nhận.

### 1.2. Phát triển cộng đồng phải từ việc người dân làm được

- Hiểu được giá trị thực tế và giá trị tiềm ẩn là động lực cho việc xác định và triển khai các hoạt động phát triển ở cộng đồng sau này;
- Lựa chọn hoạt động phát triển cộng đồng phải bắt đầu từ việc họ làm được dựa trên những giá trị thực tế và tiềm ẩn của cộng đồng đó.

## II. CÁC NGUYÊN TẮC CƠ BẢN TÌM HIỂU GIÁ TRỊ CỦA CỘNG ĐỒNG

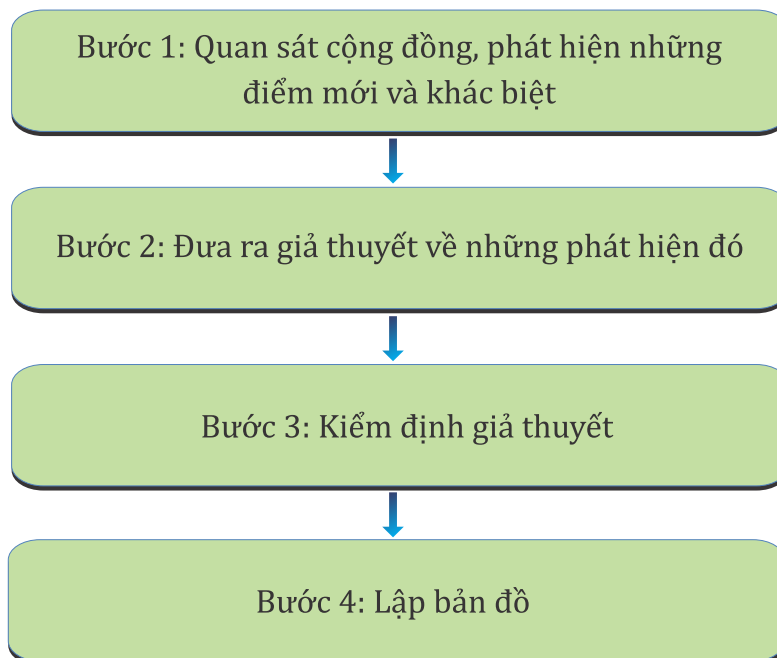
Khi thực hiện phương pháp này, những người làm công tác phát triển cộng đồng cần tuân thủ các nguyên tắc cơ bản sau:

- Tôn trọng, khích lệ và hỗ trợ người dân cộng đồng tự phát hiện và tìm hiểu về nguồn lực, giá trị tiềm ẩn sẵn có ở địa phương của họ;
- Thực trạng và giá trị tiềm ẩn của địa phương được xác định thông qua sự kết hợp giữa quan sát thực tế và trao đổi giữa bạn và người dân ở cộng đồng;
- Có thể người dân địa phương chưa nhìn nhận ra các hoạt động và giá trị mà họ đang sẵn có, vì nó quá thường ngày với họ; nhưng nếu bạn là người từ bên ngoài, bạn nhìn thấy các hoạt động và giá trị đó, bạn cần phải giúp họ khơi dậy và nhìn nhận ra những hoạt động và giá trị của họ thông qua việc tổ chức thành công các hoạt động và tận dụng các giá trị đó.



### III. CÁC BƯỚC TÌM HIỂU GIÁ TRỊ VÀ TIỀM NĂNG CỦA CỘNG ĐỒNG

#### 3.1. Tóm tắt các bước và tiến trình thực hiện



#### 3.2. Nội dung và đặc điểm chi tiết của các bước

##### Bước 1: Quan sát cộng đồng

- Quan sát giúp bạn nhận biết được thực tế của cộng đồng (tình hình tự nhiên, mật độ dân cư, địa lý, kinh tế, xã hội, văn hóa, tôn giáo, lịch sử của cộng đồng) và những nguồn lực sẵn có, những giá trị tiềm ẩn của cộng đồng phục vụ cho sự phát triển của địa phương;
- Quan sát bao quát: sử dụng 5 giác quan nghe, nhìn, ngửi, nếm, sờ. Kết quả của quan sát bao quát sẽ giúp bạn có bức tranh tổng quan về cộng đồng;
- Chú ý các điểm mới ở cộng đồng này so với các cộng đồng khác;



- Không giới hạn sự quan tâm của bạn vào lĩnh vực mà tổ chức mình quan tâm và dự kiến cùng làm việc với cộng đồng mà nên mở rộng trên tất cả các lĩnh vực để hiểu các giá trị cộng đồng đang có.

### **Bước 2:** Đưa ra giả thuyết dựa vào thực tế quan sát

Giả thuyết là những ấn tượng ban đầu của bạn về cộng đồng. Những ấn tượng đó về tất cả các lĩnh vực, đặc biệt là những cố gắng của họ để đạt được một điều gì đó trong cộng đồng. Dựa vào thực tế quan sát được, bạn có thể lập các giả thuyết về cộng đồng đó.

**Ví dụ:** Khi dạo quanh làng bạn thấy đường làng rất sạch sẽ, ngăn nắp. Bạn có thể đưa ra giả định: "Người dân địa phương rất chú trọng đến vệ sinh môi trường".

### **Bước 3:** Kiểm định giả thuyết

- Sau khi có những nhận định hay giả thuyết ban đầu mà bạn dạo quanh làng phát hiện được. Bạn bắt đầu kiểm chứng lại những nhận định đó với người dân;
- Bạn có thể trao đổi với người dân bất kỳ nếu họ đồng ý hoặc tổ chức cuộc họp dân;
- Việc kiểm định các giả thuyết này giúp cho người dân quan tâm đến những giá trị có sẵn trong cộng đồng của họ. Điều này làm họ thích thú hơn khi trao đổi với bạn;
- Trong quá trình kiểm định giả thuyết, bạn tiến hành một số phỏng vấn với người dân cộng đồng;
- Trước khi bắt đầu phỏng vấn, bạn cần phải quan sát kỹ và cảm quan nhanh nhạy để tìm ra được "điểm vào" của cuộc phỏng vấn. "Điểm vào" có thể là những vật dụng gần gũi với người dân như dụng cụ sản xuất, sinh hoạt thường ngày hoặc những điều mang tính khích lệ, khơi dậy niềm tự hào của cộng đồng họ.



Đôi khi có thể thay đổi “điểm vào” nếu đó không phải là niềm tự hào của người được phỏng vấn hay họ không muốn cung cấp thông tin về điều đó. Do vậy, trước khi phỏng vấn, bạn cần quan sát và liệt kê tất cả các “điểm vào” có thể có để mở đầu cuộc phỏng vấn, tạo sự thân thiện và quan hệ hợp tác với cộng đồng và khai thác những thông tin muốn có.

**Ví dụ:** Không nhìn thấy nơi thu gom rác thải, bạn có thể hỏi:

- Rác thải ở địa phương có được thu gom không?
- Các gia đình có đóng tiền thu gom rác hàng tháng không?

 **Lưu ý:**

- Khi phỏng vấn xác định giá trị thực trạng và tiềm năng của cộng đồng bạn chỉ đặt câu hỏi có một câu trả lời. Đó là các câu hỏi cụ thể, thực tế như: Cái gì (What), Khi nào (When), Ở đâu (Where), Ai (Who), Của ai (Whose), Với ai (Whom), Bao nhiêu (How many, How much).
- Hạn chế hỏi câu hỏi: Như thế nào (How). Tuyệt đối không hỏi câu hỏi Tại sao (Why), vì những câu hỏi này được dùng để hỏi động cơ của hành động hay nguyên nhân của hiện tượng. Do đó, câu trả lời sẽ bị ảnh hưởng bởi suy nghĩ và ý kiến chủ quan của người trả lời. Đây không phải là những câu hỏi thực tế khi tìm hiểu về giá trị của cộng đồng.

**Ví dụ:** Khi hỏi “Tại sao lại như vậy?” Thông thường người trả lời sẽ cố gắng bào chữa cho thất bại hay điều gì đó tồi tệ của họ, thậm chí có thể nói quá so với thực tế nếu điều đó là thành công. Do đó, hỏi “tại sao” chính là hỏi về nhận thức. Cũng tương tự như vậy, câu hỏi “Như thế nào” là một câu hỏi mơ hồ, có thể nhầm lẫn đó là câu hỏi thực tế và người trả lời thường có khuynh hướng đưa ra nhận thức của họ thay vì trả lời về thực tế.


**Bước 4:** Lập bản đồ mô tả thực tế quan sát

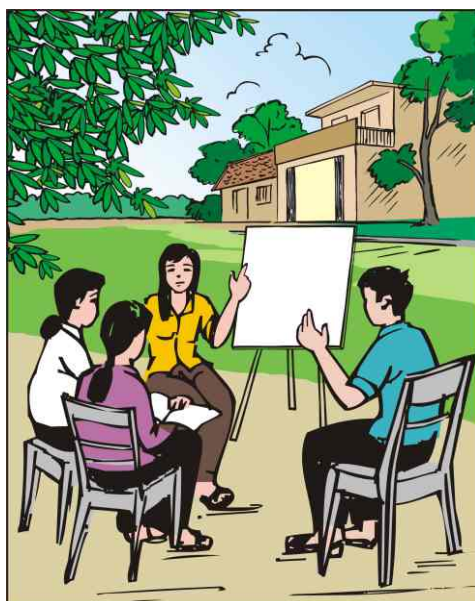
- Việc lập bản đồ giúp bạn và người dân địa phương sơ đồ hóa các thông tin thu thập được trong quá trình quan sát và phỏng vấn. Bản đồ sẽ thể hiện những điểm nổi bật về



nguồn lực, nguồn tài nguyên và các nét đặc trưng của cộng đồng.

- Vẽ bản đồ là công việc cùng tham gia của người làm phát triển cộng đồng và người dân địa phương để đảm bảo tính khách quan và thực hiện sau khi tiến hành xong Bước 3;
- Bạn dùng giấy trắng, giấy màu và bút màu vẽ lại những gì tìm thấy, nhấn mạnh những điểm mà người bên ngoài cho là có giá trị, đáng chú ý, gây ngạc nhiên và tò mò (Xem phần công cụ ở **Chương 2**);
- Trên bản đồ có thể đánh dấu những nguồn tài nguyên hiện có tại cộng đồng, nhưng chưa được người dân trong cộng đồng khám phá để giúp người dân nhận thức được những giá trị của nguồn tài nguyên đó có thể phục vụ cho sự phát triển của địa phương sau này.

 **Lưu ý:** Khuyến khích người dân hiểu các giá trị sẵn có của cộng đồng để họ có niềm tin vào việc đưa ra các giải pháp phát triển cộng đồng của họ.





## CHƯƠNG V

# LỰA CHỌN HOẠT ĐỘNG PHÁT TRIỂN CỘNG ĐỒNG

**Phát triển cộng đồng bắt đầu từ những gì  
mà người dân địa phương có  
và họ có thể làm được**





Lúc này cộng đồng đã chia sẻ và bạn đã hiểu được giá trị vốn có và tiềm năng của cộng đồng. Những giá trị vốn có của cộng đồng là cơ sở để xác định các hoạt động tiếp theo ở cộng đồng đó.

Các cộng đồng nghèo sống ở vùng sâu, vùng xa thường gặp rất nhiều khó khăn và họ cũng mong muốn rất nhiều trong sự phát triển hiện nay. Điểm mấu chốt nhất lúc này đối với bạn là cùng cộng đồng xem có thể làm được gì phát huy, sử dụng những giá trị sẵn có và tiềm năng của họ.

Các bước sau đây rất có ý nghĩa thực tế cho bạn, những người làm phát triển cộng đồng!

## I. CÙNG THAM GIA CHẨN ĐOÁN

### 1.1. Cùng tham gia chẩn đoán là gì

Bạn và cơ quan của bạn đã xác định được cộng đồng để triển khai hoạt động phát triển. Sau khi đã xây dựng được mối quan hệ, hiểu được giá trị thực trạng và tiềm năng của cộng đồng. Việc tiếp theo là xác định nội dung hoạt động phát triển cộng đồng ở đây là gì? Điều này người dân ở đây cũng chưa chắc chắn vì họ chưa có cơ hội bàn bạc thảo luận với nhau và với tổ chức bên ngoài.

😊 **Lưu ý:** Người dân địa phương chỉ làm việc với bạn thực sự nếu họ hiểu nội dung công việc đó quan trọng và cấp thiết hơn những vấn đề khác.

Người dân cùng bạn xác định nhu cầu phát triển – được gọi **cùng tham gia chẩn đoán** là một phương pháp giúp người dân địa phương đưa ra sự lựa chọn để đi đến quyết định các giải pháp. Khi tham gia chẩn đoán, người dân phải:

- Đưa ra các giải pháp họ mong muốn;
- Xác định thứ tự ưu tiên các vấn đề cần giải quyết;
- Xác định ai là người trong địa phương được hưởng lợi nếu các giải pháp được thực hiện;
- Chỉ định ai hay nhóm người dân nào ở địa phương chịu trách nhiệm làm việc với bạn để giải quyết vấn đề đó.





Cùng tham gia chẩn đoán là khâu đầu tiên trong tiến trình phát triển cộng đồng sau các bước làm quen, xác định giá trị tiềm năng của cộng đồng và đi đến lựa chọn triển khai ở địa phương. Mọi ý kiến của người dân ở cộng đồng phải được tôn trọng như nhau. Điều này giúp cho việc xây dựng niềm tin và sự hiểu biết lẫn nhau giữa người dân và bạn tốt hơn.

Kết quả của việc cùng tham gia chẩn đoán là sự hiểu biết giữa bạn - người làm công tác phát triển cộng đồng - và người dân về các vấn đề khó khăn/những trở ngại/những vấn đề quan tâm cần được giải quyết, và làm thế nào để cùng nhau giải quyết những vấn đề đó.

😊 Lưu ý:

Cùng tham gia chẩn đoán **KHÔNG PHẢI** là tiến trình để bạn thu nhận thông tin từ người dân để rồi từ đó bạn đưa ra quyết định. Nó là bước đầu tiên để người dân địa phương tìm kiếm con đường cải tiến điều kiện sống và sinh kế của họ. Bạn **không nên hứa hão** những điều mà bạn chưa chắc chắn làm được hay không.

## 1.2. Một số câu hỏi gợi ý

Nhóm câu hỏi 1: Người dân có cân nhắc và cho rằng những vấn đề khó khăn họ đang gặp phải là quan trọng; Họ đã từng hay đang cố gắng giải quyết vấn đề đó không?



*Các nhóm đối tượng đang thảo luận về phương thức sản xuất*



Nhóm câu hỏi 2: Có nhiều người trong địa phương này và các địa phương khác đang gặp phải những khó khăn đó không?

Nhóm câu hỏi 3: Đã có người dân nào cố gắng tìm giải pháp để giải quyết khó khăn đó chưa?

Nhóm câu hỏi 4: Có giải pháp tiềm năng nào mà bạn tin có thể chuyển giao cho địa phương để giúp họ vượt qua khó khăn đó?

Nhóm câu hỏi 5: Khi người dân đã quyết định lựa chọn các khó khăn cần giải quyết, thì việc bạn sẽ cùng làm điều đó với họ có phù hợp với mục tiêu của tổ chức bạn không?

Nhóm câu hỏi 6: Bạn, tổ chức của bạn, chính quyền địa phương và người dân có thống nhất và cam kết dành nhiều thời gian, nguồn lực để cùng nhau giải quyết vấn đề khó khăn đó không?

Nhóm câu hỏi 7: Bạn, tổ chức của bạn và địa phương có sẵn sàng và mong muốn thực hiện để khơi dậy và nâng giá trị cốt lõi của cộng đồng hay không?

## II. CÁC BƯỚC CHẨN ĐOÁN

### 2.1. Tóm tắt các bước

Bước 1: Chuẩn bị

Bước 2: Đánh giá thực trạng

Bước 3: Chọn giải pháp để  
thực hiện



## 2.2. Bước 1: Chuẩn bị

### Xác định ai sẽ cùng tham gia chẩn đoán

Bạn không thể họp với tất cả người dân ở địa phương cùng một lúc. Hãy tự hỏi “Ai là người thuộc nhóm đối tác ở địa phương? “Cần chắc chắn rằng nhóm “đối tượng” (ví dụ: ở nhóm phụ nữ chăn nuôi gia súc hay nhóm làm vườn, nhóm làm đường đi, v.v.) là những người thật sự đại diện trong cuộc họp chẩn đoán.

Hãy nói và giải thích rõ với lãnh đạo và những người đại diện trong các nhóm về mục đích mà bạn muốn mời họ tham dự họp: chẩn đoán tình hình vào một thời gian và địa điểm thích hợp. Công việc này nên được tiến hành vào thời điểm thuận tiện nhất cho người dân. Ví dụ: họ có thể tổ chức họp vào một hoặc hai buổi tối nào đó.

### Gợi ý để lựa chọn địa điểm và hoạt động phát triển cộng đồng từ thực tiễn

Khi vừa tiếp cận một cộng đồng mới, rất khó để lựa chọn địa điểm triển khai thực hiện thí điểm. Nếu lựa chọn sai, sẽ ảnh hưởng đến sự triển khai thực hiện và nhân rộng dự án về sau. Cần lựa chọn thôn/xã tốt nhất hoặc có tiềm năng theo sự giới thiệu của các thôn/xã khác khi được hỏi. Thực tế cho thấy, các thôn/xã được người dân giới thiệu thường có mối quan hệ rất tốt với các thôn/xã còn lại, rất cởi mở, sẵn sàng chia sẻ, không bị ganh tỵ vì được tiến cử bởi các thôn/xã khác. Quan trọng là các thôn/xã này thường sẽ trở thành thôn/xã hạt nhân triển khai mô hình thành công và nhân rộng ra các nơi khác sau này.

## 2.3. Bước 2: Tiến hành đánh giá thực trạng

### Họp chung

Trước hết, trong các cuộc tiếp xúc ban đầu với cộng đồng, hãy nói rõ mục tiêu và những cái bạn có thể và không thể giải quyết.

Thông thường, khi làm phát triển cộng đồng, trong những buổi đầu gặp gỡ với địa phương, người dân thường mong chờ những



điều mà bạn có thể không làm được (Ví dụ: họ cần vốn đầu tư). Trước khi bước vào phân tích, cần giải thích rõ mục tiêu và những điều bạn có thể mang lại.

Kết quả của các cuộc họp chung là đưa ra được các vấn đề cần giải quyết trong phát triển cộng đồng ở địa phương.

### 😊 Lưu ý:

Lần đầu tham gia họp xác định những hoạt động phát triển cộng đồng, người dân có thể nghĩ đó là cuộc họp thông thường được chủ trì bởi một vài người nào đó có ảnh hưởng trong địa phương. Để khuyến khích sự tham gia của tất cả các thành viên, bạn nên sử dụng công cụ giúp làm **“thay đổi không khí”**. Để bắt đầu, phương thức thường được sử dụng là đề nghị người dân **vẽ bản đồ** tài nguyên ở địa phương. Bằng cách đó, người dân vẽ ra bản đồ của làng bản họ và chỉ ra những điểm trên bản đồ (như nhà ở, rừng, ruộng đất) mà họ cho là quan trọng và đang gặp nhiều khó khăn.

### Họp với các nhóm đối tượng ở địa phương

Sau khi tổ chức xong các cuộc họp chung với lãnh đạo và người dân địa phương, các vấn đề cần giải quyết đã được đề xuất. Bước tiếp theo là tổ chức họp với các nhóm theo các vấn đề mà họ quan tâm và đề xuất đó.

Các nhóm khác nhau về giới, dân tộc, mức độ giàu nghèo trong địa phương thường có những khó khăn và những tiềm năng khác nhau. Hiểu sự khác nhau này sẽ giúp bạn đạt được mục đích của công việc và giám sát những ảnh hưởng của những cải tiến đó sau này. **Phân loại giàu nghèo** là một công cụ tốt để khuyến khích thảo luận theo nhóm về những vấn đề nêu ra (Phân loại hộ).

Cần tổ chức nhiều cuộc họp với các đối tượng khác nhau để hiểu vấn đề thật đầy đủ. Chưa vội xây dựng kế hoạch hành động, nếu vấn đề muốn giải quyết chưa được người dân và người làm phát triển hiểu thấu đáo.



### 😊 Lưu ý:

Trước khi sử dụng các công cụ như phân tích nguyên nhân - hậu quả/kết quả và lịch thời vụ, bạn hãy tìm hiểu về các công cụ và kỹ năng cơ bản tại **Chương 2**.

### Xem xét những thay đổi lâu dài trong phát triển cộng đồng của họ

Sau khi phân tích trong nhóm nhỏ (nhóm đối tượng), bạn có thể khuyến khích thảo luận về những chủ đề mà người dân đang gặp phải bằng cách đặt các câu hỏi. Ví dụ như: "Năng suất sản xuất lúa của gia đình đã thay đổi như thế nào trong những năm gần đây?".

Có một công cụ giúp bạn làm việc này ở **phần tìm hiểu lịch sử địa phương** (xem **Chương 2**). Đây là thời điểm tốt để hỏi người dân về những biến đổi trong hệ thống sản xuất và đời sống của họ để dẫn đến việc thảo luận về "cơ hội" cho sự phát triển.

### Tập trung thảo luận về những vấn đề cộng đồng quan tâm

Bạn yêu cầu người dân cho biết những vấn đề mà cộng đồng quan tâm. Có thể sử dụng phương pháp **động não** hay **dùng thẻ** để xác định các vấn đề quan tâm của họ. Sau đó, bạn có thể sử dụng kỹ thuật **phân loại** để xem xét tầm quan trọng của các vấn đề đó. Mặc dù những thông tin này có thể sẽ giúp bạn hiểu biết về những vấn đề quan trọng của địa phương, nhưng nó vẫn chỉ là những thông tin tham khảo ban đầu vì sự phân tích đó có thể rất khác nhau giữa các hộ gia đình. Điều này nên được tiếp tục thảo luận sâu hơn ở các nhóm đối tượng khác nhau.





### 😊 Lưu ý: Những vấn đề khó khăn và cơ hội

Những vấn đề ảnh hưởng đến sự phát triển của cộng đồng có thể là những khó khăn hoặc là những cơ hội. Ví dụ: người dân muốn giải quyết vấn đề năng suất lúa thấp ở vùng đồi núi. Cơ hội cho sự phát triển ở đây là có thể giới thiệu những cây trồng khác có tiềm năng để bán lấy tiền, thay cho việc trồng lúa nếu không phù hợp.

Giải quyết những vấn đề khó khăn cơ bản ở địa phương thường là điểm khởi đầu cho việc xây dựng lòng tin giữa cán bộ phát triển và người dân.

### Xác định và phân loại các vấn đề cần giải quyết

Đây là khâu chủ yếu của đánh giá thực trạng địa phương. Lúc này bạn đã cùng người dân địa phương phân tích, chẩn đoán tình hình của họ. Việc tiếp theo, bạn khuyến khích người dân thực hiện:

- Liệt kê những vấn đề chính. Dùng thẻ hoặc thảo luận nhóm để đưa ra danh sách các vấn đề khó khăn ở địa phương;
- Thảo luận từng vấn đề. Bạn cùng nhóm thảo luận từng vấn đề khó khăn đã được liệt kê. Sử dụng các công cụ liên quan để xác định phạm vi ảnh hưởng của nó đến cộng đồng như thế nào;
- Xếp loại tầm quan trọng các vấn đề bằng cách phân loại. Sau khi xem xét tất cả các giải pháp đã được liệt kê, bạn dùng phương pháp so sánh để xác định giải pháp nào là quan trọng nhất. Xếp thứ tự ưu tiên để giải quyết các giải pháp đó.

### 2.3. Bước 3: Chọn giải pháp để thực hiện

Lúc này bạn và người dân đã có danh sách xếp thứ tự các vấn đề ưu tiên về các giải pháp dự kiến cho hoạt động phát triển cộng đồng ở địa phương.

Để giúp bạn hiểu rõ hơn, bạn hãy xem danh sách **nhóm câu hỏi gợi ý** ở phần trên để tự đánh giá lại từng giải pháp đã xác định.



Bạn cùng người dân phân tích các giải pháp đã được sắp xếp theo thứ tự; Dùng công cụ phân tích nguyên nhân - hậu quả/kết quả để xem xét mức độ ảnh hưởng và tìm hiểu nguyên nhân trực tiếp, gián tiếp dẫn đến những khó khăn của các giải pháp này.

Phân tích kỹ các nguyên nhân. Nguyên nhân trực tiếp (cấp 1), nguyên nhân dẫn đến nguyên nhân trực tiếp đó (cấp 2). Cứ phân tích như vậy để hiểu cội nguồn của các nguyên nhân, vấn đề khó khăn và nguyên nhân sâu xa của nó.

Tiếp theo, bạn cùng người dân xác định cơ hội để thực hiện các hoạt động phát triển cộng đồng nhằm khắc phục các nguyên nhân dẫn đến các vấn đề khó khăn trên.

Bạn tiếp tục sử dụng phương pháp phân tích như trên với các giải pháp chính khác đã được xếp loại.

Sau khi phân tích hết các giải pháp chính được lựa chọn. Bạn cùng người dân liệt kê danh sách **các hoạt động để khắc phục các nguyên nhân** đó. Kết quả cuối cùng bạn có danh sách các hoạt động để khắc phục các nguyên nhân hay khó khăn ở cộng đồng.

Lúc này bạn phải giải thích với người dân trong những vấn đề họ vừa nêu ra, **vấn đề nào bạn nghĩ rằng bạn có thể giúp họ cùng giải quyết** và hỏi họ rằng họ có quyết tâm dành thời gian để làm việc đó không. Nếu họ đồng tình thì bạn tiếp tục:

- Đi đến thống nhất về những vấn đề sẽ được giải quyết và các hoạt động được lựa chọn để hạn chế hay khắc phục nguyên nhân dẫn đến vấn đề đó;
- Thành lập nhóm nòng cốt hay nhóm tiên phong. Xác định nhóm những người dân thích thử nghiệm để cùng nhau thực hành ý tưởng mới. Nếu nhóm lựa chọn tiến hành thử nghiệm đồng, bạn phải chia nhóm nhỏ. Mỗi nhóm tối đa từ 10-12 người;
- Hẹn thời gian làm việc với nhóm nòng cốt để thảo luận tiếp theo xây dựng kế hoạch (xem **Chương 6**).



Bạn có thể nhận ra rằng có những vấn đề khó khăn hay giải pháp của người dân đưa ra nhưng không thuộc khả năng làm việc của bạn hay tổ chức bạn. Trong trường hợp này bạn cần thảo luận với người dân về khả năng lựa chọn vấn đề đó hay không. Nếu người dân quyết định vẫn lựa chọn, bạn phải tìm người có khả năng về việc này và mời họ tham gia tư vấn cũng như cùng làm việc với người dân ở đây.

 **Một số lưu ý:**

- Tùy thuộc chủ đề, bạn có thể hoàn thành trong một vài ngày hay có thể một vài tháng. Mỗi cuộc họp với dân không nên kéo dài quá 2 giờ. Nếu chưa xong, bạn có thể cho nghỉ giải lao hay thay đổi không khí. Người dân sẽ mất tập trung nếu làm việc quá lâu;
- Bên cạnh việc phát huy nội lực, cộng đồng có thể tận dụng sự hỗ trợ từ bên ngoài để thực hiện hiệu quả và rút ngắn thời gian;
- Trong quá trình chẩn đoán, cần xác định công đoạn nào cộng đồng sẽ làm và công đoạn nào nên tận dụng sức mạnh của người ngoài để đạt được hiệu quả công việc một cách nhanh chóng và thuận tiện nhất. Cộng đồng không nhất thiết phải làm mọi thứ từ A đến Z vì sẽ rất mất thời gian, tiền bạc và công sức. “Liên kết hợp tác” là cách tốt nhất để cộng đồng có thời gian tập trung và phát huy những thế mạnh của mình.





### III. NHỮNG VẤN ĐỀ LIÊN QUAN ĐẾN CHẨN ĐOÁN CÓ SỰ THAM GIA

#### 3.1. Kỹ năng gì cần thiết khi làm chẩn đoán?

Kỹ năng thúc đẩy một cuộc họp với người dân không đơn giản. Kỹ năng thúc đẩy tốt giúp bạn tiến hành có hiệu quả. Bạn cần giữ **tính trung lập, chia sẻ thông tin** với người dân nhưng không được đưa ra ý kiến hay lời khuyên của mình. Bạn cũng cần khuyến khích sự tham gia của tất cả các nhóm xã hội khác nhau trong cộng đồng. Thông thường, người có vị trí ở trong làng bản thường hay phát biểu và đưa ra những ý kiến trong các cuộc họp ngay từ đầu.

Cần xem xét vấn đề ngôn ngữ, trình độ học vấn trong quá trình tham dự của các nhóm. Nếu thật sự có sự khác biệt, bạn hãy tìm cách sử dụng tiếng địa phương và tranh ảnh để thảo luận.

Nên có ít nhất hai người hướng dẫn trong một cuộc họp dân, một nam và một nữ là tốt nhất. Hai người sẽ giúp nhau hướng dẫn cuộc thảo luận và có thể chia các thành viên tham dự cuộc họp thành các nhóm khác nhau (dựa vào giới tính, dân tộc, giàu nghèo) để hiểu các vấn đề khó khăn, thuận lợi của các nhóm riêng biệt trong cộng đồng.

Đồng thời hai người hướng dẫn cũng giúp tiết kiệm thời gian trong một số hoạt động như: khi làm lịch thời vụ, lịch sử thôn bản, phân tích nguyên nhân - hậu quả/kết quả v.v. trong các nhóm nhỏ.

Không dễ dàng để có được kỹ năng tốt trong giao tiếp và thúc đẩy. Bạn cần phải **"vừa làm, vừa học"** và quan sát những người có kỹ năng khác khi họ làm công tác phát triển cộng đồng. Những kỹ năng này được mô tả trong các phần trước đây (xem Chương 2).

#### 3.2. Một số lưu ý:

(1) Trong một số trường hợp không nên tiếp tục làm chẩn đoán nếu nhóm mục tiêu không có tính đại diện. Ví dụ, nếu những



thành viên của nhóm hộ nghèo hoặc phụ nữ không thực sự là đại diện cho nhóm này, bạn sẽ thu được những định kiến sai lệch về tình hình của địa phương. Trong những trường hợp này, bạn nên xem xét lại bản đồ tài nguyên và sự phân loại giàu nghèo của địa phương. Hẹn với cộng đồng trong buổi họp khác để mời được những người thực sự phù hợp với mục tiêu, hoạt động của chương trình/dự án.

- (2) Để tiết kiệm thời gian trong khi làm chẩn đoán, nên chia thành các nhóm nhỏ, mỗi nhóm nhỏ sử dụng các loại công cụ khác nhau và báo cáo kết quả thảo luận cho nhóm lớn.
- (3) Với tất cả những công cụ sử dụng trong chẩn đoán, khuyến khích người dân tự trình bày theo cách mà họ muốn, và cung cấp cho họ những dụng cụ cần thiết như: bút, giấy to, giấy màu, bút màu, kéo, băng dính, các loại hạt, v.v. Hãy để cho người dân tự cầm bút!
- (4) Các công cụ bạn sử dụng trong chẩn đoán có sự tham gia (ví dụ như: bản đồ địa phương, lịch thời vụ, v.v.) không phải là kết quả cuối cùng! Đó chỉ là những công cụ để giúp người dân dễ dàng hơn khi xác định những vấn đề mà họ gặp phải ở địa phương và giúp bạn hiểu được những điều cơ bản về vấn đề đó.



## CHƯƠNG VI

# LẬP KẾ HOẠCH VÀ THỰC HIỆN HOẠT ĐỘNG PHÁT TRIỂN CỘNG ĐỒNG

**Hãy cùng nhau xây dựng kế hoạch và  
cùng nhau thực hiện**





## I. LẬP KẾ HOẠCH

Sau khi tìm hiểu cộng đồng, phân tích đánh giá các vấn đề của cộng đồng, lúc này bạn đang ở giai đoạn:

- Có nhiều sự lựa chọn các giải pháp (từ công cụ phân tích nguyên nhân - hậu quả/kết quả);
- Chọn hoạt động để xây dựng chương trình phát triển cộng đồng ở địa phương (xem **Chương 5**). Lúc này cộng đồng đã lựa chọn những giải pháp thực hiện.

Bạn cần lập kế hoạch cho việc thực hiện các hoạt động đã được lựa chọn.

**Các bước thực hiện:**

Bước 1: Kiểm tra lại các giải pháp  
được lựa chọn

Bước 2: Xây dựng kế hoạch  
trên giải pháp đã lựa chọn

Bước 3: Thẩm định kế hoạch

### 1.1. Bước 1: Kiểm tra lại các giải pháp được lựa chọn

Cơ sở:

- a) Xuất phát từ kết quả phần **Cùng tham gia chẩn đoán** (xem **Chương 5**). Điều này có thể bạn không cần phải làm lại nếu các bước trước cộng đồng đã thống nhất.



- b) Cần lưu ý các hoạt động, giải pháp đã được lựa chọn có khả năng thực hiện được không.
- Tài chính có cho phép;
  - Kỹ thuật có thể sử dụng;
  - Con người thực hiện có ở địa phương hay nơi cung cấp tư vấn;
  - Ai hưởng lợi, ở đâu, vì sao cộng đồng hỗ trợ nhóm hưởng lợi này.

## 1.2. Bước 2: Xây dựng kế hoạch trên giải pháp đã lựa chọn

**Xác định mục tiêu chung** là mục tiêu tổng quát của kế hoạch phát triển cộng đồng.

**Mục tiêu cụ thể** là các kết quả đạt được trực tiếp từ hoạt động phát triển cộng đồng đã được lựa chọn. Mục tiêu cụ thể cho thấy:

- Con đường đạt đến mục tiêu tổng quát;
- Khi nào thì hoàn thành;
- Thời gian và nguồn lực nhất định, có thể đạt được mục tiêu hay không;
- Vào một thời điểm nào đó có thể biết đã đạt mục tiêu cụ thể hay chưa?

Các mục tiêu cụ thể cần được viết một cách rõ ràng, không được viết lại các kết quả đầu ra, và nên viết theo các **nguyên tắc** sau:

- Cụ thể;
- Đo đếm được;
- Có thể đạt được;
- Có tính thực tiễn;
- Có khung thời gian cụ thể (giới hạn thời gian đạt được kết quả nhất định).

Ở mỗi mục tiêu cụ thể cần cần xác định kết quả đầu ra để làm căn cứ xây dựng các hoạt động để đạt được mục tiêu đó.



Ví dụ:

Mục tiêu 1: Để đạt mục tiêu đó cần phải có các hoạt động cụ thể:

- Hoạt động 1.1
- Hoạt động 1.2

Ví dụ:

Mục tiêu 1: Sau 3 năm, 70% người mù chữ trong thôn tuổi từ 40 trở lên biết đọc biết viết

Hoạt động 1.1: Khảo sát và lập danh sách học viên tiềm năng

Hoạt động 1.2: Vận động học viên đến lớp

Hoạt động 1.3: Tổ chức lớp học

Mục tiêu 2: Tương tự phương pháp xây dựng như mục tiêu 1.

- Hoạt động 2.1
- Hoạt động 2.2
- Hoạt động 2.3

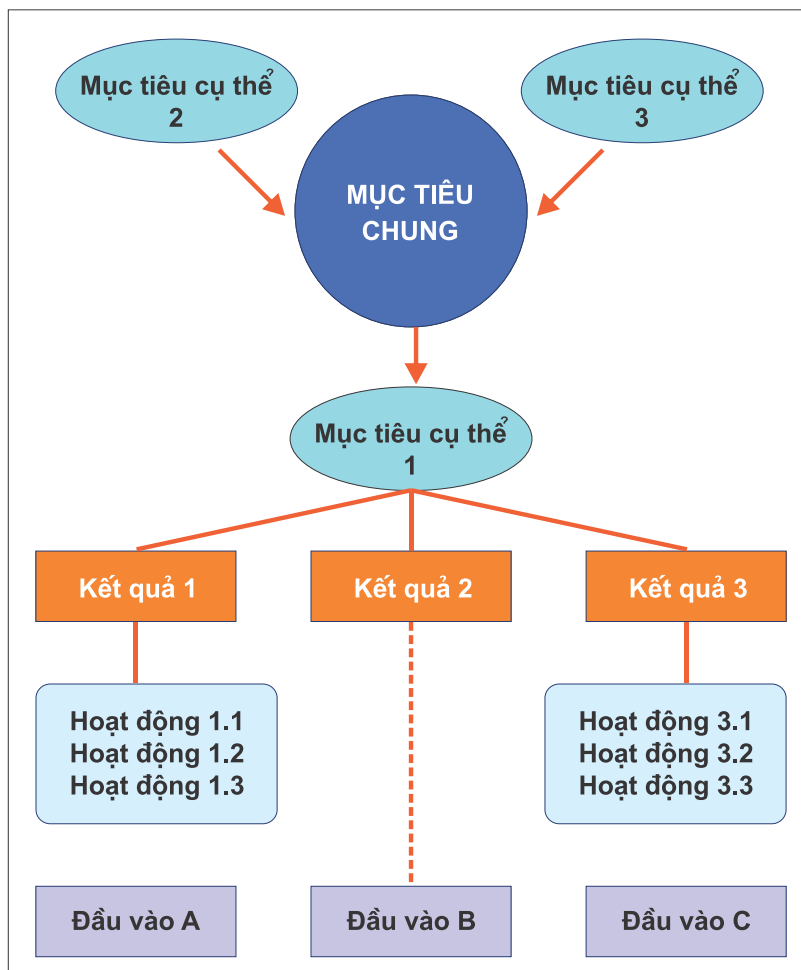
Cứ như vậy đến hết các mục tiêu

😊 **Lưu ý:** Khi bạn cùng cộng đồng phân tích lựa chọn mục tiêu, kết quả,... bạn cần hướng cộng đồng tiến hành thảo luận căn cứ vào quy mô, phạm vi của chương trình/hoạt động để loại bỏ những mục tiêu vượt ra ngoài "tầm kiểm soát" của cộng đồng và người dân cần biết rõ giải pháp để đạt được các mục tiêu.

### **Xác định các chỉ tiêu đánh giá**

Với các mục tiêu

- Số lượng: Bao nhiêu
- Chất lượng: Như thế nào
- Thời gian: Khi nào hoàn thành
- Địa điểm: Ở đâu



### 1.3. Bước 3: Thẩm định kế hoạch

Cấp thẩm định: Dự án có thể được thẩm định ở cấp quản lý hay cơ quan chuyên môn.

Nếu được phê duyệt, kế hoạch được triển khai theo nội dung đã xây dựng. Nếu cần phải chỉnh sửa, bạn làm việc với nhóm nòng cốt để thảo luận những nội dung cần được chỉnh sửa. Sau khi hoàn thành, kế hoạch được gửi đến cấp có quyền thẩm định và xin phê duyệt.



*Bảng tổng hợp kế hoạch phát triển cộng đồng*

Mục tiêu tổng quát	Mục tiêu cụ thể	Các hoạt động	Kết quả mong đợi	Tài chính	Kỹ thuật	Thời gian	Con người	Khác
MTTQ	MT1	HĐ 1.1						
		HĐ 1.2						
		HĐ 1.3						
	MT2	HĐ 2.1						
		HĐ 2.2						
		HĐ 2.3						
	MT3	HĐ 3.1						
		HĐ 3.2						

😊 **Lưu ý:** Sau khi kế hoạch được thẩm định và phê duyệt, cần thông báo để người dân địa phương biết.

## II. THỰC HIỆN KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CỘNG ĐỒNG

Lúc này kế hoạch đã được cấp thẩm quyền phê duyệt cho phép triển khai. Câu hỏi tiếp theo là: ***"Triển khai kế hoạch đã được xây dựng này như thế nào?"***

### 2.1. Ba nguyên tắc hướng dẫn cơ bản

**Một là:** Trước hết nên thử nghiệm ***bắt đầu từ quy mô nhỏ***.

Trước tiên, bạn nên cùng người dân thử nghiệm kế hoạch này trên một quy mô nhỏ, vì điều này giúp người dân giảm thiểu được những rủi ro và tạo cho họ cơ hội để thử nghiệm với nhiều sự lựa chọn khác nhau.

Ví dụ: nếu người dân muốn trồng cây cỏ làm thức ăn cho gia súc, lúc này cần giúp họ trả lời các câu hỏi sau:





- Cây cỏ nào phát triển tốt nhất vào thời điểm họ cần?
- Cách thu hoạch có thuận lợi không?
- Gia súc có thích ăn các loại cây này không?

*Hai là:* Nên bắt đầu bằng những **hoạt động và giải pháp đơn giản**. Phần lớn những giải pháp mới đều không quen với người dân nên sẽ khó thực hiện lúc ban đầu, cũng như khó quản lý và so sánh.

*Ba là:* Khuyến khích người dân hãy **mạnh dạn với các giải pháp**. Người dân sẽ thấy tự tin hơn khi chính họ tự làm. Nếu họ làm, họ sẽ sáng tạo hơn trong quá trình thực hiện để giải pháp đó phù hợp với nhu cầu thực tế của họ.

## 2.2. Các bước thực hiện

- Liệt kê các hoạt động của dự án (dựa vào Bản kế hoạch);
- Xác định những hoạt động có mối liên hệ với nhau về thời gian, con người, nguyên vật liệu, công cụ, v.v.
- Xác định thời gian cần để thực hiện từng hoạt động;
- Phân bổ thời gian thích hợp để hoàn thành các hoạt động.

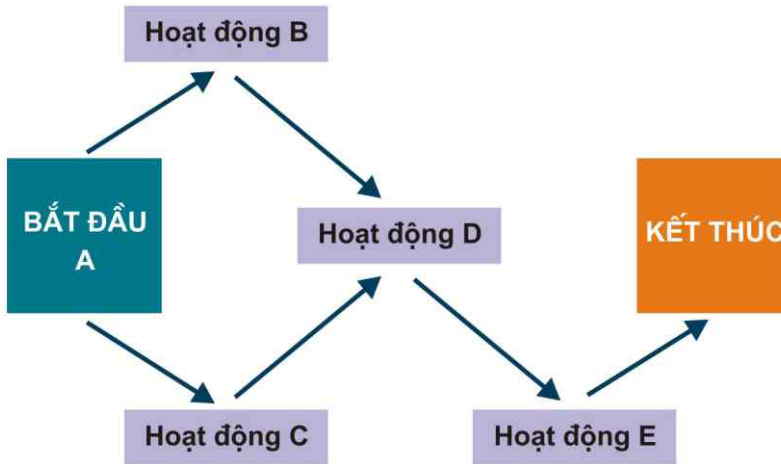
**Các gợi ý:**

**Gợi ý 1:** Lập kế hoạch theo bảng

Các hoạt động	Mối quan hệ phụ thuộc	Thời gian (tuần)
HĐ 1.1	A	2
HĐ 1.2	A	2
HĐ 1.3	AB	5
HĐ 2.1	BCD	4
HĐ 2.2	ACD	3



Gợi ý 2: Lập kế hoạch theo sơ đồ



Gợi ý 3: Lập kế hoạch theo tháng

Hoạt động	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.1	x	x	x									
1.2			x	x	x	x	x	x				
1.3					x	x	x	x				
2.1									x	x	x	x
2.2							x	x	x			
2.3				x	x	x					x	x
2.4							x	x	x			
3.1										x	x	
3.2										x	x	x



#### Gợi ý 4: Bảng tổng hợp

Hoạt động	Chỉ tiêu cần đạt	Quý				Lao động	Vật tư	Kinh phí	Người chịu trách nhiệm
		I	II	III	IV				
1.1									
1.2									
1.3									
2.1									
2.2									
2.3									
2.4									
3.1									
3.2									

### III. QUẢN LÝ THỰC HIỆN KẾ HOẠCH

Việc thực hiện hoạt động phát triển cộng đồng thực chất là quá trình sử dụng các nguồn lực như: con người, tài chính, kỹ thuật v.v. và các bên liên quan để thực hiện các hoạt động.

#### 3.1. Nội dung quản lý

- Quản lý tiến độ thực hiện;
- Quản lý chất lượng;
- Quản lý tài chính;
- Quản lý vật tư;
- Quản lý thông tin, hồ sơ, tài liệu;
- Quản lý nhân sự;
- ....



### 😊 3.2. Một số lưu ý

- Cần hướng dẫn cộng đồng phân công người thích hợp đảm nhận từng hạng mục, ghi chép và định kỳ báo cáo để mọi người tham gia được biết, theo dõi, giám sát và đề xuất thay đổi nếu cần thiết;
- Thực tế phong phú nên bạn cần lưu ý cộng đồng có phản hồi và chia sẻ thông tin thường xuyên trong quá trình thực hiện kế hoạch để có điều chỉnh phù hợp;
- Cần thảo luận vai trò, trách nhiệm cụ thể, rõ ràng để cộng đồng và các đối tác dự án có thể thực hiện một cách suôn sẻ và đồng bộ, nếu không, cộng đồng và các bên liên quan sẽ không hành động.