



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## MẪU LÝ THUYẾT THAY ĐỔI (phiên bản có chú thích)

Hai mẫu lý thuyết thay đổi (TOC) dưới đây đi kèm với [Tài liệu hướng dẫn về lý thuyết thay đổi](#) và cung cấp ví dụ cụ thể về sản phẩm TOC (1. mô tả lý thuyết thay đổi và 2. Sơ đồ logic). Mỗi TOC trình bày rõ ràng bốn yếu tố chính của một TOC hiệu quả: các yếu tố tạo động lực thay đổi, kết quả cuối cùng, can thiệp và giả định. Các yếu tố này được chú thích trong các phần bình luận phía bên phải.

## VÍ DỤ 1: BẢO TỒN MÔI TRƯỜNG SỐNG VEN BIỂN

Ví dụ về lý thuyết thay đổi dưới đây được xây dựng dựa trên kinh nghiệm thực hiện từ một đối tác của USAID - Tổ chức Bảo tồn Thiên nhiên Quốc tế (IUCN). Ví dụ này bao gồm 3 phần:

1. Mô tả bối cảnh của dự án
2. Mô tả lý thuyết thay đổi
3. Ví dụ về cách mô tả trực quan TOC thành sơ đồ logic

### PHẦN 1: PHÂN TÍCH BỐI CẢNH

*Ghi chú: Một TOC hiệu quả được xây dựng dựa trên hiểu biết sâu sắc về bối cảnh địa phương (trạng thái hiện tại).*

Chiếm 55% diện tích rừng ngập mặn và 85% thảm cỏ biển của Bang Polarisia, đồng bằng Polaris và các đảo liền kề là một trong những vùng biển quan trọng về mặt sinh thái trong khu vực. Tuy nhiên, môi trường sống ven biển ở Đồng bằng Polaris đang đối mặt với nhiều mối đe dọa ngày càng tăng trong hai thập kỷ qua, đặc biệt là hoạt động phát triển kinh tế dọc theo bờ biển, khai thác thâm canh ở vùng nước nông và tác động liên hoàn của biến đổi khí hậu. Để giải quyết những vấn đề này, chiến lược mới của USAID coi hỗ trợ “cải thiện bảo tồn môi trường sống ven biển” là một mục tiêu hỗ trợ của Hoa Kỳ, trong đó, một trong những kết quả quan trọng dự kiến đạt được là “tăng cường đa dạng sinh học ven biển”.

Có rất nhiều nguyên nhân khác nhau dẫn đến hạn chế trong công tác bảo tồn và ảnh hưởng đến kết quả cuối cùng về mức độ đa dạng sinh học:

- Đầu tư vào các đảo thường tập trung phát triển du lịch hơn là bảo tồn sinh cảnh và quản lý nghề cá. Trong vòng 10-15 năm qua, diện tích thảm cỏ biển ở một số khu vực đã suy giảm tới 50% do tăng trưởng du lịch theo cấp số nhân trong khi quá trình phát triển các khu nghỉ dưỡng ven biển gần như không được quản lý chặt chẽ.
- Những thay đổi gần đây tại các khu bảo tồn biển thể hiện sức ảnh hưởng của nhóm công ty bất động sản địa phương lớn nhất tại Polarisia và tư duy phát triển của các doanh nghiệp nơi đây: coi các khu bảo tồn biển gần như là khu vực phát triển du lịch, mà ít cân nhắc đến yêu cầu bảo tồn lâu dài nguồn tài nguyên thiên nhiên.
- Khai thác thâm canh ở vùng nước nông đã làm cạn kiệt nguồn cá dẫn đến hiện tượng “khai thác ở tầng dưới của mạng lưới thức ăn”, tức những loài cá lớn hơn đã bị khai thác cạn kiệt, khiến trọng tâm chuyển sang khai thác các loài cá nhỏ hơn, gây tàn phá hệ sinh thái và không đảm bảo tính bền vững về lâu dài.
- Hoạt động khai thác vẫn diễn ra trong các khu bảo tồn biển, cho thấy địa phương ít chú trọng đến công tác bảo tồn và cơ quan quản lý Khu bảo tồn biển (MPA) cũng ít có quyền lực thực sự trong thực thi luật pháp.
- Hầu hết người tham gia khai thác thủy hải sản trong và xung quanh các khu bảo tồn biển đều không phải là cư dân đảo và không hành động trách nhiệm để đảm bảo sự phát triển bền vững nơi đây.

Một số can thiệp đã được thực hiện trong hai thập kỷ qua để giải quyết nhiều mối đe dọa đối với đa dạng sinh học tại đồng bằng và các đảo liền kề; tuy nhiên, phạm vi, mức độ can thiệp còn nhỏ, chưa đủ để hỗ trợ bảo tồn các sinh cảnh biển, ven biển quan trọng cũng như các loài phụ thuộc vào những sinh cảnh đó. USAID và các nhà tài trợ khác đã tài trợ thực hiện nhiều hoạt động khác nhau; tuy nhiên, lợi ích và sự tham gia của nhiều bên như đã trình bày ở trên đã hạn chế kết quả đạt được về tăng cường quản lý các khu bảo tồn biển.

## PHẦN 2: MÔ TẢ LÝ THUYẾT THAY ĐỔI

Trong bối cảnh này, Lý thuyết thay đổi (ToC) được xây dựng trên cơ sở cần đưa ra phương pháp tiếp cận mới để giải quyết các vấn đề gốc rễ mang tính cấu trúc, bao gồm mối quan hệ, tư duy và hành vi của các tác nhân có ảnh hưởng chính trong hệ thống - cũng là những yếu tố ảnh hưởng đến công tác bảo tồn đa dạng sinh học.

Phân tích sâu hơn về quá trình phát triển ban đầu cho thấy hoạt động du lịch ven biển và trên các đảo có thể là nguyên nhân chính dẫn đến thay đổi. Các doanh nghiệp du lịch lớn có nhiều lợi ích kinh tế lâu dài, gắn với các mục tiêu bảo tồn đa dạng sinh học (hệ sinh thái bờ biển khoẻ mạnh và đa dạng để có thể thu hút khách du lịch và duy trì các dự án đầu tư quy mô lớn của họ trong dài hạn). Một số doanh nghiệp quốc tế đang đầu tư vào khu vực này (Accor, InterContinental, Sheraton, v.v.) có nhiều trách nhiệm xã hội (CSR) và các chính sách về phát triển bền vững trên toàn cầu, đồng thời, đã bắt đầu thực hiện các cam kết này tại quốc gia mà họ hoạt động. Các tập đoàn lớn của Polarisia mong muốn tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế; trên cơ sở đó, Dự án này có thể phối hợp với doanh nghiệp tư nhân trong nước và quốc tế. Với sức ảnh hưởng của các doanh nghiệp du lịch tại khu vực này, nếu có thể khai thác được yếu tố này để bảo vệ các khu bảo tồn biển, đây có thể là yếu tố tạo ra sự thay đổi, giúp các cơ quan quản lý địa phương tăng cường thực thi các quy định về khai thác và bảo tồn khu vực ven biển.

Để khai thác yếu tố tạo động lực này, Hoạt động sẽ phối hợp với các đơn vị tiên phong trong khu vực tư nhân, trước hết là các doanh nghiệp quốc tế đã cam kết và đồng ý tham gia tăng cường các yếu tố thúc đẩy công tác bảo tồn trong Diễn đàn doanh nghiệp hoạt động tại các đảo (IBP). Dự án kỳ vọng sẽ tạo động lực cho các doanh nghiệp trong nước dựa trên tâm lý tự hào và “sợ bỏ lỡ” cơ hội, để cùng tham gia với cộng đồng doanh nghiệp quốc tế trong Diễn đàn thúc đẩy đầu tư doanh nghiệp vào quản lý tài nguyên khu vực ven biển. Dự án sẽ đồng thời phối hợp với cơ quan quản lý địa phương (LGU) kết nối với IBP và xác định các hành động mà IBP có thể thực hiện để thúc đẩy bảo tồn môi trường sống ven biển (bao gồm quản lý chất thải rắn và thực thi pháp luật). Dựa trên các hoạt động trước đó, giả định rằng cơ quan quản lý địa phương (LGU) có đủ năng lực để cân bằng các lợi ích khác nhau của doanh nghiệp và sẽ đánh giá sự thay đổi về số lượng thành viên, các mối quan hệ trong IBP cũng như sự thay đổi trong mối quan hệ giữa IBP và LGU thông qua phân tích mạng lưới xã hội hoặc các phương pháp định tính khác. Đây là cách tiếp cận không phổ biến để tăng cường quản lý khu bảo tồn biển; tuy nhiên, tất cả các bằng chứng cho đến thời điểm này đều cho thấy, cách tiếp cận truyền thống trên cơ sở đào tạo, xây dựng năng lực cho ban quản lý KBTB sẽ không mang lại hiệu quả vì ban quản lý KBTB hầu như không có quyền lực thực tế so với các doanh nghiệp du lịch.

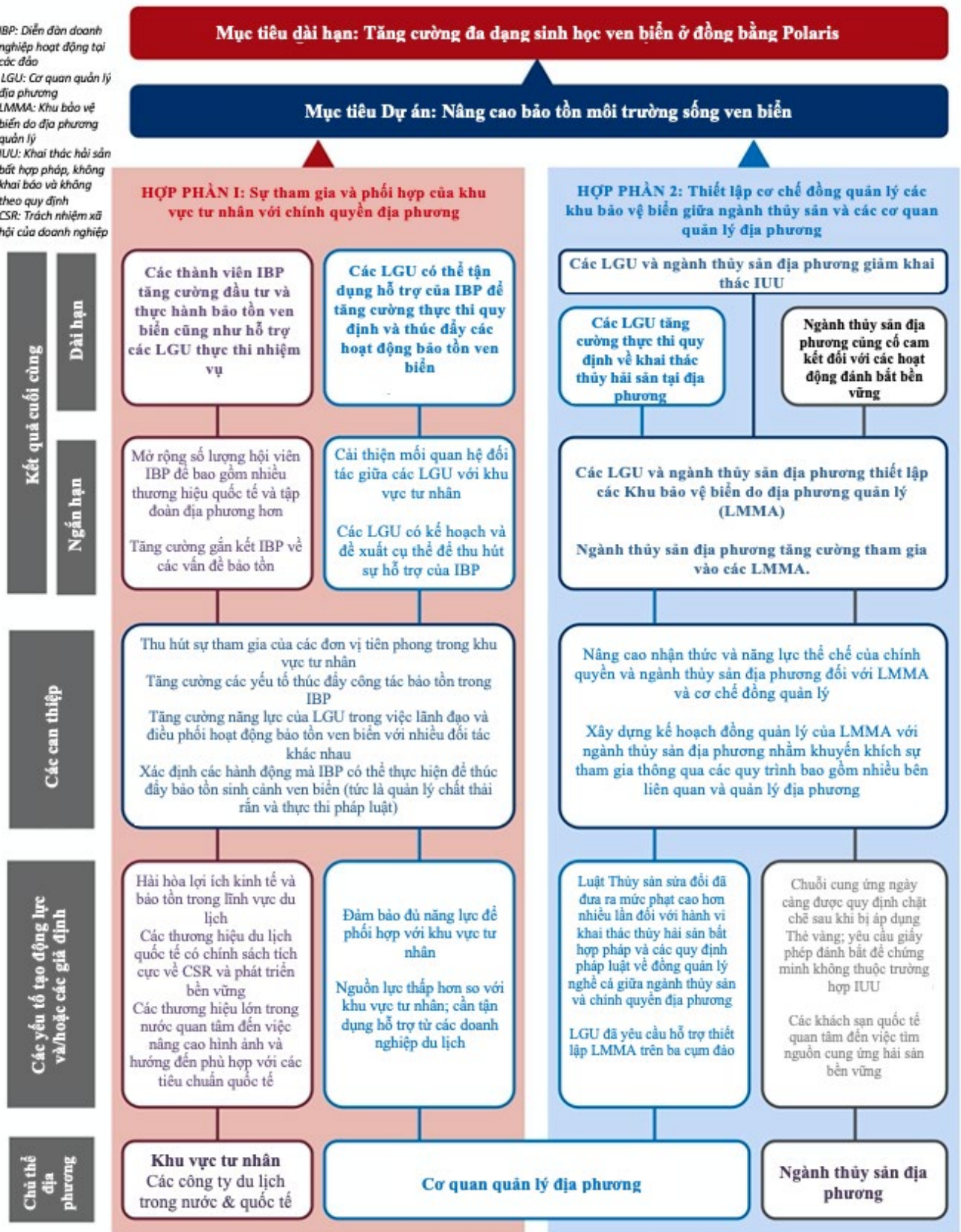
Ngoài ra, vào năm 2019, do không thể kiểm soát hoạt động khai thác thủy hải sản bất hợp pháp bên ngoài lãnh hải của mình, Polarisia đã bị EU áp dụng Thẻ vàng cảnh cáo. Kể từ đó, xuất khẩu thủy sản sang EU sụt giảm 10%/năm, khiến kim ngạch xuất khẩu thất thu hàng trăm triệu USD mỗi năm. Trong nỗ lực gỡ bỏ Thẻ vàng, Polarisia đã sửa đổi Luật Thủy sản, bao gồm đưa ra mức phạt cao hơn nhiều lần đối với hành vi khai thác thủy hải sản bất hợp pháp. Luật Thủy sản sửa đổi cũng đưa ra các quy định pháp lý về đồng quản lý nghề cá giữa ngành thủy sản và các cơ quan quản lý địa phương. Chính phủ gần đây đã ban hành hướng dẫn thực hiện chi tiết cho hình thức đồng quản lý này, còn được gọi là Khu bảo vệ biển do địa phương quản lý (LMMA). Điều quan trọng là, cơ quan quản lý địa phương đã yêu cầu hỗ trợ thiết lập LMMA trên ba cụm đảo, cũng là điều kiện hỗ trợ kiểm soát các hoạt động đánh bắt cá bất hợp pháp, không có báo cáo và không được quản lý (IUU) trong ngắn hạn và tạo cơ sở ban đầu để chính thức hóa các nỗ lực bảo vệ biển tại khu vực này trong tương lai. Các chuỗi khách sạn quốc tế cũng mong muốn tìm nguồn cung ứng hải sản bền vững và có thể được huy động tham gia nỗ lực này.

Do đó, dự án sẽ phối hợp với các cộng đồng ngư dân địa phương và LGU để khai thác những lĩnh vực khả thi tạo động lực ban đầu có liên quan này, phát triển một mạng lưới LMMA được đồng quản lý nhằm hỗ trợ sử dụng bền vững lâu dài và giảm thiểu, kiểm soát hoạt động khai thác thủy hải sản bất hợp pháp. Dự án giả định rằng những hỗ trợ tiếp theo từ cấp quản lý cao nhất (Văn phòng Thủ tướng Chính phủ) sẽ khuyến khích, huy động hỗ trợ cho chính quyền địa phương trong nỗ lực này. Khi chính quyền địa phương tăng cường được công tác thực thi luật pháp, cộng đồng khai thác thủy hải sản địa phương sẽ có động lực tham gia vào các chương

trình đồng quản lý để có tiếng nói trong các vấn đề quan trọng. Theo đó, Hoạt động sẽ hỗ trợ thực hiện thành công một mô hình đồng quản lý nhiều bên để có thể nhân rộng trong các cộng đồng ngư dân khác ở Polarisia, với mục tiêu kiểm soát khai thác IUU và cải thiện quản lý LMMA để thúc đẩy bảo tồn đa dạng sinh học.

### PHẦN 3: MÔ TẢ TRỰC QUAN VỀ LÝ THUYẾT THAY ĐỔI (SƠ ĐỒ LOGIC)

IBP: Diễn đàn doanh nghiệp hoạt động tại các đảo  
 LGU: Cơ quan quản lý địa phương  
 LMMA: Khu bảo vệ biển do địa phương quản lý  
 IUU: Khai thác hải sản bất hợp pháp, không khai báo và không theo quy định  
 CSR: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp



## VÍ DỤ 2: TƯ PHÁP CHO VỊ THÀNH NIÊN

Ví dụ về lý thuyết thay đổi dưới đây được xây dựng bởi USAID's Bureau for Policy, Planning & Learning và được sử dụng cho tập huấn của USAID. Ví dụ này bao gồm 3 phần:

1. Mô tả bối cảnh của dự án
2. Mô tả lý thuyết thay đổi
3. Ví dụ về cách mô tả trực quan TOC thành sơ đồ logic

### PHẦN 1: PHÂN TÍCH BỐI CẢNH

*Lưu ý: Một thuyết thay đổi chặt chẽ được xuất phát từ những hiểu biết sâu sắc về bối cảnh (thực trạng).*

Trong thập kỷ qua, tội phạm và bạo lực vị thành niên đã trở thành một vấn đề nghiêm trọng và khiến Marshovia trở thành một trong những quốc gia bạo lực nhất trong khu vực, đặt ra những thách thức lớn trong quản trị và an ninh quốc gia. Để giải quyết vấn đề này, chiến lược mới của USAID đã đưa "cải thiện quản trị dân chủ" thành mục tiêu chính được Hoa Kỳ hỗ trợ, trong đó "giảm tội phạm vị thành niên" là kết quả chính.

Có nhiều yếu tố phức tạp ảnh hưởng đến vấn đề tội phạm vị thành niên; bao gồm tỷ lệ đói nghèo cao, bất bình đẳng xã hội, thất nghiệp, bỏ học và dễ dàng tiếp cận vũ khí. Đáng chú ý nhất, cuộc nội chiến đẫm máu tại Marshovia vừa kết thúc gần đây, khiến gần một triệu người phải rời bỏ đất nước để tìm kiếm một cuộc sống tốt đẹp hơn. Hệ quả là, một thế hệ trẻ em đã bị bỏ lại cho người thân chăm sóc kể từ khi cha mẹ chúng di cư sang các nước khác. Sự tan vỡ gia đình này đã gây tổn hại rất lớn cho xã hội Marshovia, khi các người trẻ tham gia các băng nhóm tội phạm để thỏa mãn nhu cầu tình cảm, lòng tự tôn và cảm giác được thuộc về.

Sự gia tăng các băng đảng và tỷ lệ tội phạm này đã khiến chính phủ tăng cường các hình phạt khắc nghiệt kể cả với các trường hợp phạm tội nhỏ và đã làm gia tăng tỷ lệ thanh niên bị kết án tù giam. Các thanh niên này thậm chí cảm thấy tội tệ hơn về bản thân và bắt đầu một vòng luẩn quẩn. Hệ quả là, mỗi năm, hơn 60 phần trăm thanh niên sau khi ra tù đã tham gia lại các băng nhóm tội phạm và quay lại ngồi tù trong vòng ba năm.

Một số chính trị gia có ảnh hưởng trong cơ quan lập pháp của Marshovia lo ngại về gia tăng chi phí giam giữ và tỷ lệ cao tội phạm vị thành niên, và đã yêu cầu USAID hỗ trợ giải quyết những vấn đề này. Những chính trị gia này đã được học hỏi kinh nghiệm từ nước láng giềng San Lola, nơi thanh thiếu niên được nhận những hình phạt ít nghiêm khắc hơn và được đưa vào các Trung tâm Giáo dục Thay thế (Alternative Rehabilitation Centers - ARC), nơi cung cấp các trị liệu tâm lý xã hội, hướng dẫn (mentoring), các lớp kỹ năng sống và các hỗ trợ khác. ARC có chi phí chỉ bằng một phần ba chi phí giam giữ và đã đạt được kết quả ấn tượng trong việc giảm số lượng thanh niên tái phạm tội.

Tuy nhiên, người ra quyết định kết án không phải các chính trị gia mà là các thẩm phán địa phương và trái ngược với sự ủng hộ cải cách, các thẩm phán này lại thiên về quyết định tù giam hơn các lựa chọn thay thế như ARC do chính sách khuyến khích hiện hành. Các phương án thay thế tại địa phương như ARC do chính quyền địa phương chi trả và sẽ làm suy giảm nguồn lực địa phương, trong khi việc tù giam lại được chi trả bởi trung ương.

Bên cạnh đó, do địa phương thiếu thốn nguồn lực tài chính hoặc động lực đầu tư vào các ARC, các lựa chọn thay thế này càng ít đi và có chất lượng không đồng đều do thiếu các quy định, tiêu chuẩn và giám sát. Do đó, các thẩm phán bảo thủ của Marshovia đã nhận định rằng ARC không phải là giải pháp thay thế hiệu quả và tù giam thanh niên là lựa chọn khả thi duy nhất trong phần lớn các trường hợp.

## **PHẦN 2: MÔ TẢ THUYẾT THAY ĐỔI**

Dựa trên bối cảnh này, các phân tích sâu trong quá trình xây dựng đề xuất đã đưa ra nhận định nguyên nhân chính dẫn đến tỷ lệ phạm tội cao ở thanh thiếu niên là sự quá phụ thuộc vào tù giam như một hình phạt. Thuyết thay đổi của USAID giải quyết vòng luẩn quẩn bằng các ARC, nơi các thanh niên được nuôi dưỡng các giá trị bản thân, lòng tự tôn để chống lại những ảnh hưởng tiêu cực và tái phạm tội.

Để giải quyết vấn đề này, nhóm triển khai hiện đề xuất hợp tác với các nhân vật có ảnh hưởng trong cơ quan lập pháp quốc gia để ban hành cải cách chính sách nhằm thay đổi các động lực ra quyết định tù giam hàng loạt thanh thiếu niên. Chi phí cho ARC ở San Lola chỉ bằng một phần ba chi phí giam giữ, USAID cho rằng chính phủ Marshovian có thể tiết kiệm chi phí tương tự bằng cách chi trả lại cho chính quyền địa phương các chi phí phát sinh từ các ARC. Việc cải cách này có thể được củng cố hơn bằng cách yêu cầu chính quyền địa phương phải trả một phần chi phí cho việc giam giữ thanh thiếu niên tại các cơ sở cấp quốc gia. USAID giả định rằng chương trình nghị sự này sẽ thành công vì họ tin rằng cử tri cũng thất vọng về hệ thống tư pháp hiện tại và đã sẵn sàng cho cải cách.

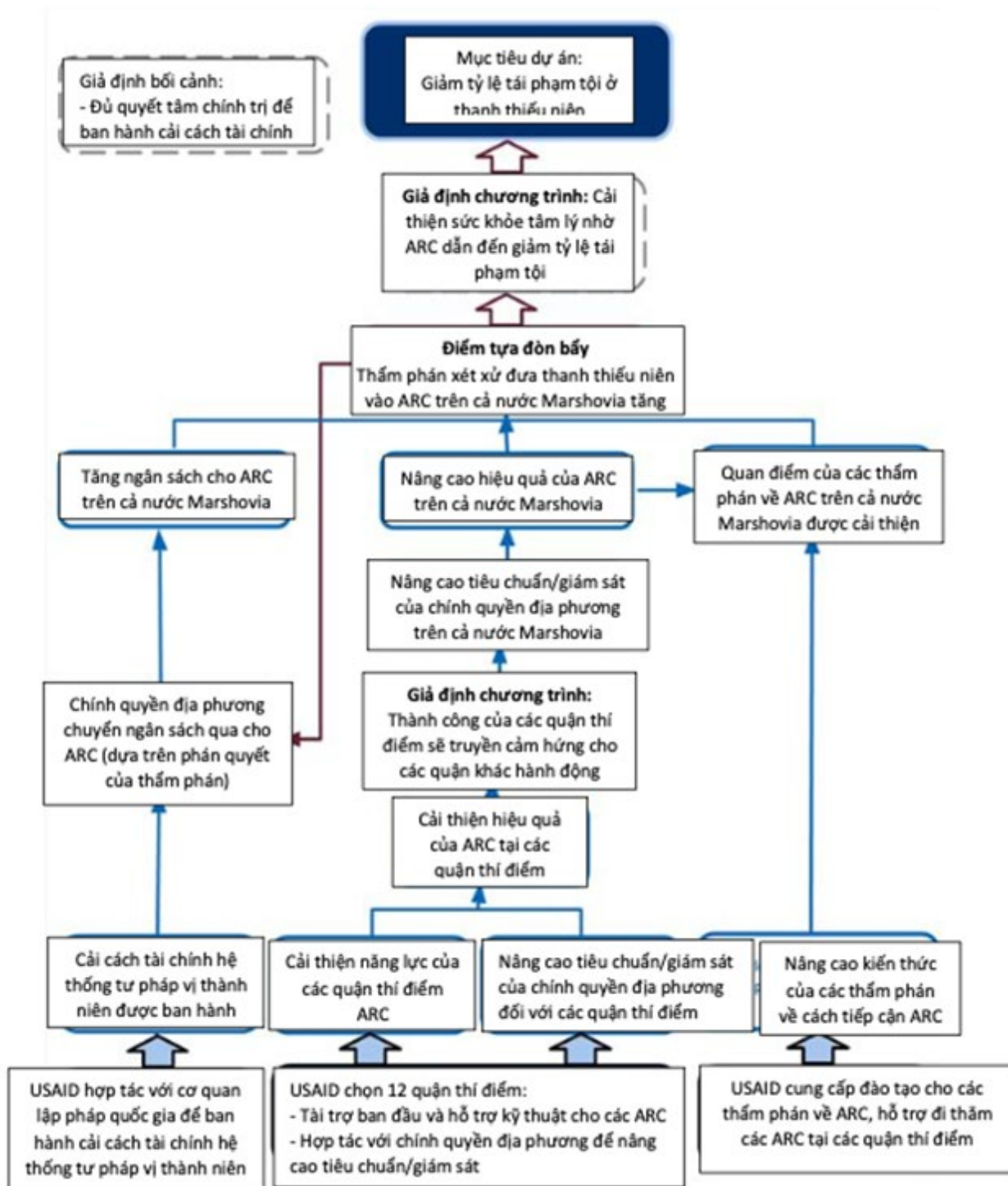
Bên cạnh cải cách chính sách, USAID cũng có kế hoạch hợp tác với các quận kiểu mẫu trên khắp Marshovia, làm việc với chính quyền địa phương để thiết lập các tiêu chuẩn, quy định và giám sát cho các ARC. Ngoài ra, USAID sẽ thúc đẩy tài trợ ban đầu (seed funding) và hỗ trợ kỹ thuật cho các ARC mới nhằm nâng cao năng lực để cải thiện kết quả của thanh niên sau khi họ được rời khỏi trung tâm. Đây sẽ là minh chứng và động lực cho các quận chưa triển khai đầu tư và xây dựng các ARC.

Tóm lại, USAID tin rằng những thay đổi này sẽ tạo động lực và cơ hội cho các thẩm phán lựa chọn giải pháp thay thế là ARC hơn việc tù giam các thanh thiếu niên. Bên cạnh đó, USAID cũng có những đề xuất thúc đẩy sự thay đổi bao gồm giới thiệu các khóa đào tạo cho các thẩm phán về cách tiếp cận ARC, chia sẻ kinh nghiệm từ San Lola, tổ chức các chuyến tham quan học hỏi đến các ARC. Khi các thẩm phán tin tưởng vào tính hiệu quả của các giải pháp thay thế như ARC, các thẩm phán địa phương sẽ có thể tin tưởng và tán thành hơn lựa chọn này. Theo đó các thẩm phán trên cả nước sẽ ưu tiên hơn giải pháp thay thế so với việc tù giam tốn kém và kém hiệu quả.

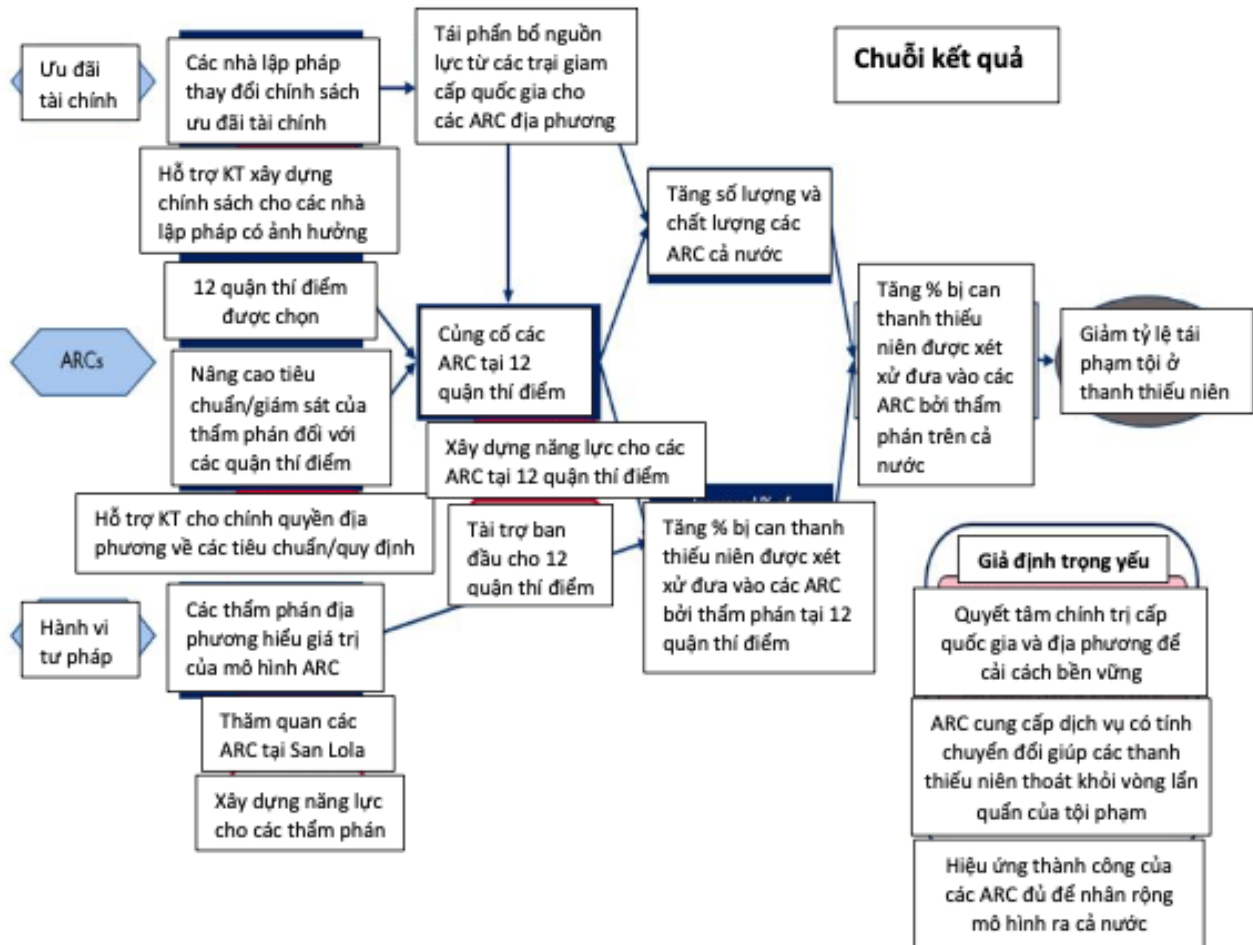
Càng nhiều thanh thiếu niên Marshovia được tiếp cận với chương trình tâm lý xã hội do ARC cung cấp, tỷ lệ tái phạm tội và tội phạm thanh thiếu niên nói chung sẽ giảm.

**PHẦN 3: MỘT SỐ VÍ DỤ VỀ SƠ ĐỒ LOGIC**

**SƠ ĐỒ 1: Sơ đồ logic tùy chỉnh (Customized Logic Model)**



**SƠ ĐỒ 2: Chuỗi kết quả (Results Chain)**





**SƠ ĐỒ 3: Mô hình hướng đến chủ thể (Actor-oriented Model)**

