

THIẾT KẾ LẠI CON ĐƯỜNG HÌNH THÀNH NĂNG LỰC THỰC THI Ở CẤP XÃ

PGS.TS. ĐOÀN MINH HUẤN
Ủy viên Bộ Chính trị, Giám đốc Học viện
Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

Cấp xã là cấp chính quyền gần dân nhất, nơi các chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước được chuyển hóa thành những hành động cụ thể trong đời sống hằng ngày. Trong bối cảnh yêu cầu quản trị ngày càng cao, từ trách nhiệm giải trình, nâng cao hiệu quả phối hợp giữa các chủ thể đến chuyển đổi số, năng lực của đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã trở thành yếu tố quyết định chất lượng thực thi. Vì vậy, đổi mới chương trình bồi dưỡng cán bộ, công chức không còn là “cải tiến kỹ thuật” mà cần được tiếp cận như là quá trình thiết kế con đường hình thành và phát triển năng lực thực thi của chính quyền cấp xã.

Từ khóa: Con đường hình thành; phát triển năng lực; năng lực thực thi; chính quyền cấp xã; chương trình bồi dưỡng; cán bộ, công chức.

The commune level is the tier of government closest to the people, where the Party's guidelines and the State's policies are translated into concrete actions in everyday life. In the context of increasingly demanding governance standards, ranging from strengthening accountability and improving coordination among relevant actors to advancing digital transformation, the implementation capacity of commune-level cadres and civil servants has become a decisive factor in determining the quality of policy implementation. Therefore, reforming training programs for commune-level cadres and civil servants should no longer be regarded merely as a matter of “technical improvement”, but rather as a process of redesigning the pathway for building and enhancing the implementation capacity of the commune-level government.

Keywords: Development pathway; capacity development; implementation capacity; commune-level government; training programmes; cadres and civil servants.

NGÀY NHẬN: 10/4/2026

NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 03/5/2026

NGÀY DUYỆT: 18/5/2026

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.364.2026.1499>

1. Khi “điểm nghẽn” nằm ở năng lực thực thi

Trong nhiều năm qua, hệ thống thể chế Việt Nam đã có những bước tiến đáng kể. Hệ thống chính sách ngày càng đầy đủ hơn, kịp thời hơn và tiệm cận thực tiễn hơn. Tuy

nhiên, khoảng cách giữa chủ trương đúng và kết quả đạt được trong đời sống vẫn còn tồn tại, thậm chí có lúc khá lớn. Khoảng cách này không chỉ ở khâu thiết kế chính sách mà còn do thiếu năng lực thực thi hiệu quả.

Ở tuyến đầu của quá trình thực thi chính sách là cấp xã - nơi chính sách không còn ở dạng văn bản mà trở thành hoạt động cụ thể, như: giải quyết thủ tục hành chính, tiếp công dân, xử lý tranh chấp, cung ứng dịch vụ công và điều phối các lực lượng tại chỗ. Trong mô hình chính quyền địa phương hai cấp, vai trò của cấp xã càng trở nên quan trọng. Không chỉ dừng lại ở mức thực hiện, cấp xã ngày càng phải xử lý những tình huống phức tạp hơn và đa chiều cạnh, như: xung đột lợi ích, áp lực dư luận, yêu cầu phối hợp liên ngành, rủi ro pháp lý và cả những thách thức mới từ chuyển đổi số. Nói cách khác, cấp xã không còn chỉ là “cấp thực hiện” mà đang dần trở thành “cấp tích hợp quản trị”.

Năng lực thực thi của chính quyền cấp xã được phản ánh trực tiếp qua năng lực của đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã. Tuy nhiên, năng lực này hiện vẫn còn một khoảng cách nhất định so với yêu cầu mới. Một nguyên nhân quan trọng là cách tiếp cận thiết kế quá trình học nhằm hình thành năng lực mới, cũng như cơ chế đánh giá mức độ chuyển hóa vào công việc sau khóa học vẫn còn hạn chế. Kết quả là người học có thể “biết thêm” nhưng chưa chắc “làm tốt hơn”. Vì vậy, nội dung, chương trình bồi dưỡng cần được thiết kế nhằm kiến tạo năng lực thực thi, hình thành và phát triển năng lực cán bộ tốt cho bộ máy chính quyền cấp xã.

2. Đổi mới tư duy: từ truyền đạt kiến thức sang chuyển hóa năng lực

Nếu coi bồi dưỡng cán bộ, công chức chỉ là việc bổ sung kiến thức thì việc mở rộng chương trình, tăng thời lượng hay cập nhật tài liệu có thể đã là đủ. Nhưng yêu cầu mới đã và đang đặt ra cho công tác bồi dưỡng cán bộ, công chức, đặc biệt là cán bộ, công chức cấp xã không chỉ là “lấp đầy tri thức”, kiến thức mà cần xây dựng và phát triển năng lực hành động trong môi trường công vụ mới.

Hoạt động bồi dưỡng cần giúp cán bộ, công chức chuyển hóa tri thức thành năng

lực thực hiện và tạo ra các giá trị, kết quả thực thi công vụ cụ thể. Đồng thời, chuyển hóa tri thức kinh nghiệm, tri thức cá nhân thành tri thức lãnh đạo, quản lý, hướng tới sự thay đổi cách nghĩ, cách tư duy, cách tạo động lực, cách lựa chọn vấn đề và hành động để quản trị phát triển địa phương. Chính yêu cầu về sự chuyển dịch này sẽ làm thay đổi toàn bộ logic thiết kế chương trình - từ cách nhìn về người học, mục tiêu đào tạo, con đường tiếp thu tri thức, phương pháp tổ chức lớp học cho đến cách thức đánh giá kết quả.

Một là, khác với học sinh, sinh viên, cán bộ, công chức không phải là “người chưa biết” mà là những người đã có kinh nghiệm thực tiễn, từng ra quyết định, hình thành thói quen nghề nghiệp và niềm tin cá nhân. Kinh nghiệm đó vừa là nguồn học liệu quý giá, vừa có thể trở thành lực cản: những cách làm từng hiệu quả trong bối cảnh cũ dễ tạo ra quán tính trong bối cảnh mới; những thành công trước đây có thể làm giảm nhu cầu đổi mới, sáng tạo. Vì vậy, bồi dưỡng cán bộ, công chức không thể được thiết kế như đối với người “chưa biết” mà cần tạo ra cơ chế để tổ chức lại kinh nghiệm, tháo gỡ định kiến và mở ra khả năng học lại và tự học một cách chủ động.

Hai là, xác định lại mục tiêu của bồi dưỡng. Bồi dưỡng không chỉ nhằm giúp cán bộ, công chức “biết thêm” mà còn phải giúp họ “làm tốt hơn”. Một chương trình bồi dưỡng không thể được đánh giá bằng lượng kiến thức người học ghi nhớ mà phải được đo bằng những thay đổi sau khóa học: cách nhìn vấn đề có sâu sắc hơn, cách xử lý công việc có chuẩn xác hơn và kết quả công vụ có được cải thiện hay không. Khi mục tiêu là “làm tốt hơn”, phương pháp tất yếu phải chuyển từ truyền đạt sang huấn luyện năng lực hành động.

Ba là, con đường học tập của cán bộ, công chức không nên thiết kế theo logic

tuyển tính “học trước - làm sau”. Người cán bộ, công chức học từ chính những vấn đề đang đối mặt trong công việc hằng ngày, như: tiếp công dân, xử lý xung đột lợi ích, khắc phục ách tắc thủ tục hành chính hay phối hợp liên ngành chưa hiệu quả. Vì vậy, chương trình bồi dưỡng cần được thiết kế theo logic ngược: bắt đầu từ thực tiễn, đi đến lý luận, rồi quay trở lại cải tạo thực tiễn. Trong đó, tình huống không còn là ví dụ minh họa mà trở thành trung tâm ra quyết định để đạt được mục tiêu của quá trình học.

Bốn là, thay đổi phương pháp tổ chức lớp học. Giảng viên trở thành người thiết kế quá trình học, khơi mở vấn đề, chất vấn tư duy và dẫn dắt người học đi đến những cách nhìn mới. Lớp học phải được tổ chức như một không gian để người học xử lý tình huống, mô phỏng quyết định, tranh luận về phương án từ chính vai trò, chức năng, nhiệm vụ và kinh nghiệm của mình. Trong quá trình đó, học không còn là tiếp nhận thụ động mà là hành trình tự nhận ra và tự thay đổi, phát triển bản thân.

Năm là, thay đổi về mục tiêu và phương pháp đánh giá. Đánh giá kết quả bồi dưỡng phát triển năng lực nếu vẫn tiếp tục đo lường bằng bài thi hay bài thu hoạch cuối khóa thì việc bồi dưỡng khó có thể tạo ra chuyển biến thực chất. Việc đánh giá cần tập trung làm rõ về năng lực hành động, sự cải thiện năng lực thực thi công vụ, khả năng tổ chức công việc của cán bộ, công chức cấp xã.

Như vậy, cần có ba chuyển đổi mang tính nền tảng: (1) Từ truyền đạt kiến thức sang huấn luyện năng lực hành động; (2) Từ giảng bài một chiều sang tổ chức quá trình học tập thông qua cách thức giải quyết các vấn đề từ thực tiễn; (3) Đánh giá đầu ra lớp học sang đánh giá kết quả công vụ. Đây chính là “lần ranh” xác định con đường bồi dưỡng năng lực thực thi cho cán bộ, công chức trước yêu cầu mới.

3. Thiết kế lại chương trình: từ lớp học đến chuyển hóa trong công vụ

Khi mục tiêu của bồi dưỡng không còn dừng ở việc cung cấp tri thức mà chuyển sang phát triển năng lực hành động thì cần thiết kế lại toàn bộ quá trình học tập theo một chu trình liên tục, trong đó việc học gắn chặt với thực tiễn và kết quả cuối cùng được đo bằng những chuyển biến trong công vụ. Chu trình đó có thể được khái quát thành 5 bước liên hoàn: học - thực hành - phản hồi - điều chỉnh - nhân rộng.

(1) *Học*: điểm khởi đầu của chương trình phải là các tình huống cụ thể mà cán bộ, công chức đang đối mặt trong công việc cần phải giải quyết mà chưa có phương án tối ưu. Chính những “điểm nghẽn” này tạo ra nhu cầu học tập thực sự và định hình nội dung cần học.

(2) *Thực hành*: mỗi nội dung bồi dưỡng cần được thiết kế để người học tạo ra một sản phẩm công vụ cụ thể: một quy trình cải tiến, một phương án xử lý tình huống, một kế hoạch hành động hay một đề án áp dụng ngay tại địa phương. Việc “học để làm” không phải là khẩu hiệu mà phải trở thành yêu cầu bắt buộc trong cấu trúc chương trình bồi dưỡng.

(3) *Phản hồi*: chương trình bồi dưỡng cần tổ chức phản hồi có hướng dẫn, dựa trên chính những gì học viên đã áp dụng trong công việc: điều gì làm tốt, điều gì chưa phù hợp, nguyên nhân ở đâu và hệ quả ra sao. Phản hồi không phải là tổng kết hình thức mà là quá trình “soi lại”, đánh giá lại hành động dưới ánh sáng của lý luận và kinh nghiệm được chia sẻ.

(4) *Bước điều chỉnh*: đây là lúc tri thức mới thực sự “gắn” vào năng lực hành động. Người học không những hiểu vấn đề rõ hơn mà còn điều chỉnh cách làm của mình: thay đổi quy trình, lựa chọn phương án giải quyết khác hay thiết kế lại cách phối hợp. Điều

chính chính là biểu hiện cụ thể của quá trình chuyển hóa.

(5) *Nhân rộng*: một chương trình bồi dưỡng có giá trị không chỉ dừng ở việc giúp từng cá nhân làm tốt hơn mà còn cần lan tỏa trong đơn vị, địa phương. Những cải tiến nhỏ nhưng thiết thực, một quy trình được đơn giản hóa, một cách phối hợp hiệu quả hơn, một phương thức tiếp dân phù hợp hơn nếu được tổng kết và chia sẻ sẽ trở thành tài sản chung của cả hệ thống.

Để chu trình trên vận hành đúng mục tiêu, chương trình bồi dưỡng cần được thiết kế với 4 cấu phần then chốt.

Thứ nhất, từ tình huống thực tiễn. Thay vì thiết kế theo hướng lý thuyết, chương trình phải xoay quanh các tình huống điển hình của chính quyền cấp xã. Tình huống phải đủ “thật” để người học thấy mình trong đó và đủ “mở” để buộc họ phải phân tích, lựa chọn và chịu trách nhiệm với phương án của mình.

Thứ hai, yêu cầu sản phẩm công vụ. Mỗi mô-đun học tập cần gắn với một đầu ra cụ thể: một quy trình, một kế hoạch, một đề án, một bộ tiêu chí hay một phương án xử lý tình huống. Chính việc tạo ra sản phẩm sẽ là cầu nối giữa học và làm, giữa tri thức và năng lực.

Thứ ba, ghi nhận phản hồi có hướng dẫn. Đây là yếu tố quyết định để vượt qua “lực cản” của kinh nghiệm. Phản hồi giúp người học nhìn lại hành động của mình để hiểu sâu hơn về nguyên nhân, hệ quả và bối cảnh của quyết định. Khi được tổ chức đúng cách, phản hồi sẽ biến kinh nghiệm cá nhân thành tri thức có thể chia sẻ và tái sử dụng.

Thứ tư, điều chỉnh cách đánh giá. Thay vì tập trung vào bài thi cuối khóa, đánh giá cần dựa trên ba tiêu chí đơn giản nhưng cốt lõi: người học có nghĩ khác đi không, có làm tốt hơn không và có tạo ra kết quả tốt hơn không. Minh chứng đánh giá không nằm ở bài viết trong lớp mà ở những thay đổi cụ thể trong công việc.

Như vậy, thiết kế chương trình bồi dưỡng không còn là việc sắp xếp các chuyên đề mà là thiết kế một chu trình học tập gắn với hành động. Lớp học là điểm khởi đầu, thực tiễn công vụ là không gian học tập và chuyển biến trong công việc là thước đo cuối cùng. Một chương trình bồi dưỡng tốt không phải là chương trình dạy được nhiều mà là chương trình làm cho người học chuyển biến tư duy, nhận thức và hành động để làm việc tốt hơn, hiệu quả hơn ngay trong công việc.

4. Mở rộng cách tiếp cận: từ cá nhân đến tổ chức và toàn hệ thống

Đổi mới chương trình bồi dưỡng cán bộ, công chức cấp xã không chỉ là vấn đề của lĩnh vực đào tạo, bồi dưỡng mà còn là một mắt xích quan trọng trong quá trình nâng cao năng lực thực thi của bộ máy nhà nước.

Thực tiễn cho thấy, chất lượng của một chính sách không chỉ được quyết định ở khâu ban hành mà phụ thuộc vào năng lực tổ chức thực thi, đặc biệt ở cấp xã - nơi chính sách được chuyển hóa thành hành động cụ thể. Trong bối cảnh đó, nếu coi cải cách thể chế là quá trình “thiết kế đúng luật chơi” thì nâng cao năng lực thực thi chính là điều kiện để “vận hành hiệu quả luật chơi”. Đổi mới bồi dưỡng cán bộ, công chức, vì vậy, không thể chỉ dừng lại ở việc cập nhật kiến thức hay hoàn thiện chương trình mà cần được đặt trong lăng kính quản trị năng lực thực thi.

Cách tiếp cận này đòi hỏi phải nhìn nhận năng lực không chỉ là thuộc tính cá nhân mà còn là kết quả của sự tương tác giữa cá nhân, tổ chức và hệ thống. Nếu chỉ tập trung vào việc nâng cao năng lực của từng cá nhân thông qua bồi dưỡng mà không cải cách môi trường làm việc và cơ chế vận hành của hệ thống thì năng lực được hình thành khó có thể chuyển hóa thành kết quả thực tiễn một cách bền vững.

Ở cấp độ cá nhân, đổi mới bồi dưỡng vẫn giữ vai trò nền tảng. Tuy nhiên, trọng tâm

cần chuyển từ việc trang bị kiến thức sang phát triển năng lực hành động. Điều này đòi hỏi thiết kế chương trình theo logic “vấn đề - năng lực - tình huống - thực hành - đánh giá - chuyển hóa” thay cho cách tiếp cận truyền thống. Nói cách khác, thiết kế chương trình bồi dưỡng cần xuất phát từ vấn đề thực tiễn gắn với tình huống cụ thể, yêu cầu người học tạo ra sản phẩm công vụ và được đánh giá dựa trên những thay đổi trong công việc. Đây không chỉ là thay đổi về phương thức, cách làm mà còn là thay đổi cách nhìn về mục tiêu của bồi dưỡng từ cung cấp kiến thức sang phát triển năng lực hành động.

Bên cạnh đó, cần thiết kế cơ chế “sau bồi dưỡng” để bảo đảm chu trình học - thực hành - phản hồi - điều chỉnh được vận hành đầy đủ. Tối thiểu, mỗi chương trình cần gắn với kế hoạch hành động cụ thể trong 60 - 90 ngày sau khóa học, có cơ chế tự đánh giá sau áp dụng và có hình thức đánh giá dựa trên những cải tiến thực tế trong công việc. Khi đó, giá trị của bồi dưỡng không nằm ở nội dung được truyền đạt mà ở mức độ chuyển hóa vào thực tiễn công vụ. Xa hơn, việc xây dựng các “ngân hàng tình huống” gắn với thực tiễn quản trị cấp xã cũng cần được coi là một hạ tầng dữ liệu quan trọng của hệ thống bồi dưỡng. Những tình huống được chuẩn hóa, cập nhật và chia sẻ sẽ giúp việc học trở nên sát thực tiễn hơn; đồng thời, tạo điều kiện để lan tỏa những cách làm hiệu quả trong toàn hệ thống.

Ở cấp độ tổ chức, cần thiết kế lại cách thức vận hành của cơ quan, đơn vị theo hướng tạo điều kiện cho năng lực được “kích hoạt”. Trước hết là rà soát, chuẩn hóa quy trình công vụ, bảo đảm rõ trách nhiệm, giảm chồng chéo và tăng tính chủ động cho cán bộ, công chức. Đồng thời, cần xây dựng các cơ quan, tổ chức, đơn vị theo hướng trở thành “tổ chức học tập”, nơi việc học diễn ra liên tục thông qua chia sẻ kinh nghiệm, tự

đánh giá, rút kinh nghiệm sau hành động và lan tỏa những cách làm hiệu quả. Đặc biệt, vai trò của người đứng đầu mang tính quyết định trong việc tạo lập môi trường khuyến khích đổi mới sáng tạo, chấp nhận thử nghiệm và bảo vệ những sáng kiến hợp lý. Nếu không có môi trường tổ chức phù hợp, năng lực cá nhân sẽ khó chuyển hóa thành hiệu quả thực thi thực tế.

Ở cấp độ hệ thống, năng lực thực thi còn phụ thuộc vào tính đồng bộ của thể chế và chất lượng của các điều kiện bảo đảm. Một hệ thống phân cấp không rõ ràng, cơ chế phối hợp kém hiệu quả hay hạ tầng dữ liệu không đầy đủ sẽ làm hạn chế khả năng phát huy năng lực, dù ở cấp cá nhân hay tổ chức. Do đó, cần tiếp tục hoàn thiện thể chế theo hướng rõ chức năng, nhiệm vụ, tăng cường tính liên thông giữa các cấp, các ngành và nâng cao năng lực phối hợp trong xử lý các vấn đề liên ngành.

Phát triển hạ tầng số, hệ thống dữ liệu dùng chung và các công cụ hỗ trợ ra quyết định cần được coi là một cấu phần quan trọng của năng lực thực thi. Cùng với đó, cần chuyển sang đánh giá dựa trên kết quả thực thi. Khi kết quả đầu ra trở thành thước đo trung tâm, toàn bộ hệ thống sẽ có động lực điều chỉnh hành vi theo hướng hiệu quả hơn.

5. Ý nghĩa chính sách: từ đổi mới bồi dưỡng đến nâng cấp năng lực quản trị cơ sở

Năng lực thực thi không chỉ là kết quả của quá trình học tập cá nhân mà là sản phẩm của sự tương tác giữa cá nhân, tổ chức và toàn bộ hệ thống chính quyền. Năng lực thực thi cần được nhìn nhận như một cấu trúc đa tầng, trong đó cá nhân là chủ thể trực tiếp hành động nhưng tổ chức là nơi kích hoạt năng lực và hệ thống là yếu tố quy định giới hạn của năng lực đó. Do đó, nâng cao năng lực thực thi cần được tiếp cận như một chiến lược tổng thể, trong đó đào tạo, bồi

dưỡng cán bộ, công chức là một trụ cột quan trọng nhưng không thể tách rời khỏi cái cách tổ chức và hệ thống công vụ.

Một là, ở cấp độ tổ chức, cơ quan thuộc chính quyền cấp xã cần được thiết kế và vận hành như những tổ chức học tập, là môi trường trực tiếp chuyển hóa năng lực từ tiềm năng thành hành động. Nơi mà nhu cầu học tập trở thành nhu cầu tự thân, động lực thúc đẩy từ bên trong mỗi cán bộ, công chức để đáp ứng yêu cầu công vụ. Điều này đòi hỏi phải rà soát, chuẩn hóa quy trình công vụ theo hướng rõ trách nhiệm, giảm chồng chéo và mở rộng không gian chủ động cho cán bộ, công chức xử lý công việc trong khuôn khổ pháp luật. Khi quy trình hợp lý, năng lực cá nhân mới có “đất” để phát huy; ngược lại, quy trình bất cập sẽ triệt tiêu nỗ lực của cá nhân, dù được bồi dưỡng tốt đến đâu. Khi đó, năng lực không chỉ là tài sản của từng cá nhân mà còn trở thành năng lực chung của tổ chức.

Một yếu tố có tính quyết định là vai trò của người đứng đầu. Khi người đứng đầu sẵn sàng lắng nghe, khuyến khích đổi mới, cho phép thử nghiệm có kiểm soát và bảo vệ những sáng kiến hợp lý sẽ tạo ra không gian để cán bộ, công chức dám nghĩ, dám làm và dám chịu trách nhiệm. Ngược lại, nếu người lãnh đạo tổ chức thiên về an toàn, hình thức và né tránh rủi ro thì năng lực của các cá nhân khó có thể chuyển hóa thành hành động hiệu quả.

Hai là, ở cấp độ hệ thống, năng lực thực thi chỉ có thể được nâng cao khi thể chế vận hành đồng bộ, phân định rõ chức năng, nhiệm vụ giữa các cấp, các ngành và bảo đảm cơ chế phối hợp hiệu quả. Một hệ thống trách nhiệm không rõ ràng sẽ dẫn đến né tránh, đùn đẩy và làm suy giảm hiệu quả thực thi. Vì vậy, cải cách thể chế, phát triển hạ tầng số, dữ liệu dùng chung và công cụ hỗ trợ ra quyết định cần được coi là những điều

kiện nền tảng để năng lực được kích hoạt và phát huy.

Ba là, năng lực của cán bộ, công chức không chỉ phụ thuộc vào tri thức và kỹ năng mà còn phụ thuộc vào công cụ họ sử dụng. Một hệ thống dữ liệu không đầy đủ, không liên thông sẽ hạn chế khả năng ra quyết định. Bên cạnh đó, năng lực thực thi cần được đo lường và dẫn dắt bằng kết quả đầu ra, thay vì chỉ đánh giá quá trình hay hình thức thực hiện. Khi chất lượng phục vụ người dân và doanh nghiệp trở thành thước đo trung tâm, toàn bộ hệ thống, từ cá nhân, tổ chức đến cơ quan quản lý sẽ có động lực điều chỉnh hành vi theo hướng hiệu quả hơn.

Bốn là, những chuyển đổi trên sẽ khó bền vững nếu thiếu một điều kiện quan trọng: đổi mới căn bản hệ thống đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức. Hệ thống đào tạo, bồi dưỡng cần được tái thiết như một cấu phần hữu cơ của năng lực thực thi, thay vì một hoạt động bổ trợ. Điều này đòi hỏi chuyển đổi đồng bộ từ chức năng của các cơ sở đào tạo, vai trò của giảng viên đến cơ chế quản lý và đánh giá kết quả bồi dưỡng. Khi đó, đào tạo, bồi dưỡng không chỉ “dạy cái gì” mà phải trả lời được câu hỏi “giúp cán bộ, công chức làm tốt hơn việc gì” và “làm thay đổi thực tiễn công vụ ra sao”.

Điều này đòi hỏi “chuyển” các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng từ nơi cung cấp khóa học sang trung tâm thiết kế và đồng hành với quá trình phát triển năng lực thực thi, gắn đào tạo, bồi dưỡng với việc nhận diện, tư vấn chính sách, xử lý các “điểm nghẽn” trong thực tiễn quản trị. Giảng viên cần được xác lập lại vai trò như những người huấn luyện năng lực hành động, dẫn dắt xử lý tình huống và hỗ trợ ra quyết định công vụ, thay vì chỉ truyền đạt nội dung chuyên đề. Quan trọng hơn, hệ thống đánh giá đào tạo, bồi dưỡng phải được đổi mới theo hướng lấy mức độ chuyển hóa vào kết quả thực thi làm tiêu chí trung tâm.

Khi hệ thống đào tạo, bồi dưỡng được cải cách theo logic này, việc đổi mới tư duy và phương thức bồi dưỡng mới thực sự trở thành đòn bẩy nâng cao năng lực thực thi và năng lực quản trị của cán bộ, công chức, thay vì dừng lại ở những thay đổi mang tính hình thức.

6. Kết luận

Đổi mới bồi dưỡng cán bộ, công chức cấp xã chỉ thực sự có ý nghĩa khi được đặt trong một chiến lược tổng thể về quản trị năng lực thực thi, trong đó năng lực không dừng ở việc nhìn nhận như một thuộc tính cá nhân đơn lẻ mà là kết quả của sự tương tác giữa cá nhân, tổ chức và toàn bộ hệ thống chính quyền. Khi đó, năng lực thực thi được hình thành không chỉ thông qua các khóa học mà còn được kích hoạt, duy trì và phát triển trong môi trường công vụ và cơ chế vận hành của bộ máy hành chính.

Từ góc độ này, hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức cần được chuyển dịch từ logic “truyền đạt kiến thức” sang thiết kế con đường hình thành và phát triển năng lực hành động, gắn chặt với những vấn đề thực tiễn của công vụ và được đo lường bằng kết quả thực thi cụ thể. Lớp học là điểm khởi đầu, không gian học tập được mở rộng ra chính thực tiễn công tác hằng ngày và giá trị của đào tạo, bồi dưỡng được xác lập thông qua những thay đổi trong cách nghĩ, cách làm và chất lượng giải quyết công vụ.

Tuy nhiên, việc nâng cao năng lực thực thi sẽ khó đạt được và thiếu tính bền vững nếu chỉ dừng ở việc cải tiến chương trình hay phương pháp giảng dạy mà không đi kèm với cải cách môi trường tổ chức và hệ thống công vụ. Khi quy trình công việc chưa hợp lý, cơ chế phối hợp còn phân tán và đánh giá vẫn thiên về hình thức, năng lực cá nhân dù được đào tạo, bồi dưỡng tốt cũng khó có thể chuyển hóa thành kết quả quản trị thực chất.

Trong đó, cải cách hệ thống đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức cần được coi là một

điều kiện cấu trúc của năng lực thực thi, được thiết kế và vận hành như một cấu phần hữu cơ gắn trực tiếp với kết quả quản trị và chất lượng phục vụ của nền công vụ. Chỉ khi đào tạo, bồi dưỡng trở thành một phần của hệ sinh thái năng lực thực thi, quá trình đổi mới tư duy và phương thức bồi dưỡng mới thực sự tạo ra tác động bền vững, góp phần thu hẹp khoảng cách giữa chính sách và cuộc sống, xây dựng nền hành chính chuyên nghiệp, hiệu lực, hiệu quả và thực sự phục vụ Nhân dân □

Tài liệu tham khảo:

1. Bộ Chính trị (2025). *Nghị quyết số 71-NQ/TW ngày 22/8/2025 về đột phá phát triển giáo dục và đào tạo*.
2. Đảng Cộng sản Việt Nam (2026). *Văn kiện Đại hội đại biểu lần thứ XIV. Tập I, II*. H. NXB Chính trị quốc gia Sự thật.
3. Đỗ Huân (dịch) (2001). *Nhà đào tạo sành sỏi*. H. NXB Lao động.
4. Trần Thị Ngân Tuyền (2019). *Từ tốt đến vĩ đại*. NXB Trẻ, TP. Hồ Chí Minh.
5. Hill, M., & Hupe, P. (2002). *Implementing public policy*. Sage.
6. Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner (8th ed.)*. Routledge.
7. Kolb, D. A (1984). *Experiential learning*. Prentice Hall.
8. Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs (3rd ed.)*. Berrett-Koehler.
9. OECD (2017). *Government at a glance 2017*. OECD Publishing.
10. Osborne, S. P (2006). *The new public governance?* Public Management Review, 8(3), 377 - 387.
11. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform (4th ed.)*. Oxford University Press.
12. Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1984). *Implementation (3rd ed.)*. University of California Press.
13. UNDP (2015). *Public sector capacity development*.
14. World Bank (2019). *Worldwide governance indicators*.