

TỪ ĐỒNG KIẾN TẠO TRI THỨC ĐẾN KIẾN TẠO THỰC THI: CÁCH TIẾP CẬN MỚI VỀ PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC QUẢN TRỊ Ở VIỆT NAM

NGUYỄN BÁ CHIẾN*

Trong quản trị hiện đại, tri thức chỉ thực sự phát huy giá trị khi được vận dụng trong thực tiễn để nâng cao năng lực hành động của con người, tổ chức và toàn bộ hệ thống. Cách tiếp cận đồng kiến tạo tri thức đã mở ra một hướng đổi mới quan trọng trong đào tạo và phát triển năng lực, coi tri thức là kết quả của quá trình học hỏi, đối thoại và trải nghiệm từ thực tiễn. Kế thừa cách tiếp cận này, bài viết tập trung làm rõ cơ chế để những hiểu biết được hình thành từ quá trình đồng kiến tạo trở thành năng lực thực thi của hệ thống. Khái niệm "kiến tạo thực thi" được đề xuất để lý giải quá trình kiến tạo các điều kiện, cơ chế và năng lực giúp chuyển hóa tri thức thành hành động hiệu quả của các cá nhân, tổ chức và toàn bộ hệ thống quản trị. Trên nền tảng đó, khung phân tích về chu trình phát triển năng lực quản trị, trong đó đồng kiến tạo tri thức, kiến tạo thực thi, đồng kiến tạo giá trị công và niềm tin của Nhân dân được đặt trong mối quan hệ thống nhất và liên tục.

Từ khóa: Đồng kiến tạo tri thức; kiến tạo thực thi; năng lực thực thi; giá trị công; niềm tin của Nhân dân; quản trị.

In modern governance, knowledge can realize its full value only when it is applied in practice to enhance the capacity for action of individuals, organizations, and the governance system as a whole. The knowledge co-creation approach has introduced an important innovation in capacity building and development by viewing knowledge as the outcome of learning, dialogue, and practical experience. Building on this approach, the article focuses on clarifying the mechanisms through which co-created knowledge is transformed into the system's implementation capacity. The concept of "implementation creation" is proposed to explain the process of establishing the conditions, mechanisms, and capacities that enable knowledge to be translated into effective action by individuals, organizations, and the entire governance system. On this basis, the article develops an analytical framework for the governance capacity development cycle, in which knowledge co-creation, implementation creation, public value co-creation, and public trust are viewed as interconnected and continuous components.

Keywords: Knowledge co-creation; implementation creation; implementation capacity; public value; public trust; governance.

NGÀY NHẬN: 10/6/2026 NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 02/7/2026 NGÀY DUYỆT ĐĂNG: 17/7/2026

Email: chiennb@apag.edu.vn

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.366.2026.1549>

1. Đặt vấn đề

Thế kỷ XXI đang chứng kiến sự chuyển dịch sâu sắc trong tư duy quản trị trên phạm vi toàn cầu. Trọng tâm cải cách khu vực công

đang dần chuyển từ đổi mới tổ chức bộ máy, hoàn thiện thể chế và hiện đại hóa quy trình

* PGS.TS, Học viện Hành chính và Quản trị công

quản lý sang phát triển năng lực của hệ thống nhằm thích ứng với môi trường phát triển ngày càng biến động, phức tạp và khó dự báo (OECD, 2020; World Bank, 2017). Trong xu hướng đó, tri thức không chỉ được xem là một nguồn lực của phát triển mà còn là nền tảng của năng lực quản trị (Nonaka & Takeuchi, 1995; OECD, 2023).

Phát triển năng lực quản trị cũng đặt ra những yêu cầu mới đối với đào tạo, nghiên cứu và phát triển nguồn nhân lực khu vực công. Trong bài viết: *Mô hình giảng viên - học viên đồng kiến tạo tri thức, giá trị mới: tiếp cận hiện đại trong đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo, quản lý* đã đưa ra cách tiếp cận đồng kiến tạo tri thức, giá trị mới, theo đó, quá trình đào tạo không còn được nhìn nhận như sự truyền thụ tri thức một chiều từ giảng viên sang học viên mà trở thành quá trình cùng học hỏi, đối thoại và kiến tạo tri thức từ thực tiễn. Trên cơ sở quán triệt chỉ đạo của Tổng Bí thư Tô Lâm, tác giả nhấn mạnh yêu cầu “đào tạo không chỉ để “biết” mà để “làm”; hướng tới các giá trị công và lợi ích của Nhân dân”; đồng thời, khẳng định quá trình đổi mới cần được thực hiện “từ cấp độ cá nhân đến cấp độ tổ chức; từ tổ chức sản xuất, phân phối tri thức đến phương thức quản trị đào tạo” (Đoàn Minh Huấn, 2026). Từ những luận điểm này cho thấy, đồng kiến tạo tri thức không chỉ là sự đổi mới phương thức đào tạo, bồi dưỡng mà còn phản ánh một quan niệm mới về phát triển năng lực, trong đó quá trình kiến tạo tri thức gắn chặt với năng lực hành động và khả năng giải quyết hiệu quả các vấn đề của thực tiễn quản trị và phát triển.

Đặt trong bối cảnh đổi mới quản trị, cách tiếp cận đồng kiến tạo tri thức cũng gợi mở một cách nhìn rộng hơn về phát triển năng lực của hệ thống. Nếu tri thức được hình thành thông qua quá trình học hỏi, đối thoại và trải nghiệm thì giá trị của tri thức chỉ được

khẳng định khi được vận dụng để nâng cao năng lực của toàn bộ hệ thống. Thực tiễn phát triển đã cho thấy, khoảng cách giữa tri thức và kết quả quản trị nhiều khi không nằm ở chất lượng của tri thức mà ở năng lực của hệ thống trong việc đưa tri thức vào hoạt động quản trị. Đây cũng là vấn đề được nhiều nghiên cứu về phát triển năng lực, năng lực nhà nước và quản trị công đương đại quan tâm (UNDP, 2009; Andrews & cộng sự, 2017; World Bank, 2017).

Quan điểm này cũng phản ánh xu hướng rộng hơn của nghiên cứu quản trị hiện nay. OECD nhấn mạnh phát triển năng lực của các thể chế công là điều kiện để nâng cao chất lượng thực thi và khả năng thích ứng (OECD, 2020; OECD, 2023). Liên Hợp quốc coi việc xây dựng các thể chế hiệu quả, có trách nhiệm giải trình và có năng lực thực thi là nền tảng để thực hiện các Mục tiêu phát triển bền vững (United Nations, 2015; UN DESA, 2026). Trong khi đó, lý thuyết giá trị công của Mark H. Moore (1995) và cách tiếp cận đồng kiến tạo giá trị công của Stephen P. Osborne (2018; 2022) đều cho rằng, thành công của quản trị được phản ánh trước hết ở những giá trị mà người dân và xã hội thực sự nhận được. Những cách tiếp cận này cùng gặp nhau ở một điểm: tri thức chỉ thực sự phát huy giá trị khi được phát triển thành năng lực thực thi, từ đó tạo ra giá trị công và góp phần thúc đẩy phát triển.

2. Đồng kiến tạo tri thức: nền tảng quan trọng của phát triển năng lực quản trị

Trong Báo cáo Cùng nhau kiến tạo lại tương lai: Một kế ước xã hội mới cho giáo dục (UNESCO, 2021) cho rằng, giáo dục cần chuyển từ mô hình truyền thụ tri thức sang một kế ước xã hội mới về giáo dục, trong đó việc học được xây dựng trên nền tảng đối thoại, hợp tác và cùng kiến tạo giữa người dạy, người học và cộng đồng. Theo cách tiếp cận này, học tập không còn là quá trình tiếp

nhận tri thức theo một chiều mà là quá trình các chủ thể cùng hình thành hiểu biết để giải quyết những vấn đề ngày càng phức tạp của xã hội.

Trên cơ sở đó, cách tiếp cận đồng kiến tạo tri thức đã vận dụng quan điểm này vào hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức ở Việt Nam. Theo cách tiếp cận này, người học không còn là đối tượng tiếp nhận tri thức mà trở thành chủ thể tham gia tạo lập tri thức; giảng viên chuyển từ vai trò truyền đạt sang vai trò kiến tạo môi trường học tập và dẫn dắt quá trình học hỏi. Vì vậy, đồng kiến tạo tri thức không chỉ đổi mới phương thức đào tạo, bồi dưỡng mà còn gợi mở một cách nhìn mới về phát triển năng lực quản trị. Đồng kiến tạo tri thức không chỉ là một mô hình, phương pháp đào tạo mà còn phản ánh tư duy quản trị dựa trên học hỏi, hợp tác và cùng kiến tạo.

Quan điểm này cũng phản ánh xu hướng rộng hơn của khoa học quản trị và khoa học học tập hiện đại. Các nghiên cứu về học tập của người trưởng thành, tổ chức học tập và quản trị tri thức đều cho rằng, tri thức không tồn tại như một thực thể có thể truyền đạt nguyên vẹn từ người này sang người khác mà được hình thành và phát triển thông qua trải nghiệm, đối thoại, suy ngẫm và vận dụng trong thực tiễn. Trong quản trị công, OECD tiếp tục khẳng định năng lực của khu vực công không chỉ phụ thuộc vào thể chế hay nguồn lực mà còn ở khả năng học hỏi liên tục, sử dụng bằng chứng trong hoạch định chính sách và thích ứng với những thay đổi của bối cảnh. Những nghiên cứu này cho thấy, đồng kiến tạo tri thức không chỉ có ý nghĩa đối với hoạt động đào tạo mà còn trở thành một nguyên lý quan trọng của phát triển năng lực quản trị hiện đại.

Trong bối cảnh đó, đổi mới quản trị không chỉ bắt đầu từ việc hoàn thiện thể chế hay ban hành chính sách mới mà còn từ việc

tạo lập môi trường học hỏi, kết nối tri thức và thúc đẩy sự tham gia của nhiều chủ thể vào quá trình giải quyết vấn đề. Đây chính là sự chuyển dịch từ tư duy quản lý tri thức sang kiến tạo tri thức, từ tiếp nhận kinh nghiệm sang cùng kiến tạo tri thức mới đáp ứng yêu cầu phát triển của mỗi quốc gia.

Những cách tiếp cận trên tuy được hình thành từ các bối cảnh nghiên cứu khác nhau nhưng đều hướng tới việc trả lời những câu hỏi căn bản của quản trị hiện đại. Tiếp cận đồng kiến tạo tri thức của PGS.TS. Đoàn Minh Huấn (2026) gợi mở cách thức tri thức được hình thành thông qua đối thoại, học hỏi và trải nghiệm trong thực tiễn. Các nghiên cứu về phát triển năng lực và năng lực nhà nước, trong đó cách tiếp cận của Matt Andrews & cộng sự (2017), tập trung lý giải bằng cách nào các tổ chức và hệ thống từng bước hình thành năng lực giải quyết các vấn đề phát triển. Lý thuyết giá trị công của Mark H. Moore (1995) trả lời câu hỏi quản trị cuối cùng hướng tới điều gì; còn cách tiếp cận đồng kiến tạo giá trị công của Stephen P. Osborne (Osborne, 2018; Osborne & cộng sự, 2022) nhấn mạnh, giá trị công không phải là sản phẩm do riêng Nhà nước tạo ra mà được hình thành thông qua sự tham gia và tương tác giữa nhiều chủ thể.

Mặc dù đã làm sáng tỏ nhiều khía cạnh của phát triển năng lực quản trị, các dòng nghiên cứu này chủ yếu phát triển theo những hướng tương đối độc lập. Các nghiên cứu về phát triển năng lực và năng lực nhà nước lý giải cách thức hình thành năng lực của tổ chức và Nhà nước để giải quyết các vấn đề phát triển; năng lực thực thi tập trung vào khả năng tổ chức thực hiện chính sách; thực thi chính sách quan tâm đến quá trình triển khai chính sách trong thực tiễn; còn quản trị thích ứng nhấn mạnh khả năng học hỏi và thích ứng của hệ thống trước những thay đổi của bối cảnh. Trong khi đó, quá trình

phát triển năng lực để những tri thức được đồng kiến tạo trở thành năng lực hành động của hệ thống chưa được phân tích như một chỉnh thể thống nhất; đồng thời, chưa được đặt trong mối liên hệ xuyên suốt với mục tiêu tạo ra giá trị công và củng cố niềm tin của Nhân dân.

Vì vậy, bài viết sử dụng khái niệm “kiến tạo thực thi” như một khái niệm tích hợp nhằm kết nối các dòng nghiên cứu vốn đang được phát triển tương đối độc lập. Theo cách tiếp cận này, kiến tạo thực thi không chỉ phản ánh năng lực thực hiện hay kết quả thực thi, mà cho phép kết nối đồng kiến tạo tri thức, phát triển năng lực và đồng kiến tạo giá trị công trong một logic thống nhất. Khung phân tích này được khái quát trong *Bảng 1*.

Bảng 1 cho thấy, các dòng nghiên cứu hiện có đã làm sáng tỏ những yếu tố khác nhau của quá trình phát triển năng lực quản trị. Tuy nhiên, cơ chế chuyển hóa từ tri thức thành năng lực hành động của hệ thống vẫn chưa được lý giải đầy đủ. Đây cũng chính là khoảng trống mà bài viết tiếp tục phân tích ở mục tiếp theo.

3. Kiến tạo thực thi: mất xích chuyển hóa tri thức thành năng lực hành động của hệ thống

Bài viết tiếp cận “kiến tạo thực thi” như một quá trình phát triển năng lực, trong đó những tri thức được hình thành thông qua học hỏi, đối thoại và đồng kiến tạo tiếp tục được đưa vào hoạt động quản trị. Theo cách hiểu này, kiến tạo thực thi không đồng nhất với thực thi chính sách, năng lực thực thi hay

Bảng 1. Các cách tiếp cận liên quan đến nghiên cứu

Cách tiếp cận	Câu hỏi trung tâm	Đại diện tiêu biểu	Hàm ý đối với khung phân tích
Đồng kiến tạo tri thức	Tri thức được hình thành như thế nào?	UNESCO (2021); Đoàn Minh Huân (2026)	Là điểm khởi đầu của chu trình; nhấn mạnh tri thức được hình thành thông qua đối thoại, trải nghiệm và học hỏi
Học tập người trưởng thành, tổ chức học tập, quản trị tri thức	Con người và tổ chức học hỏi như thế nào?	Kolb (1984); Senge (1990); Nonaka & Takeuchi (1995)	Làm rõ cơ chế hình thành và chia sẻ tri thức trong cá nhân và tổ chức
Phát triển năng lực và năng lực nhà nước	Bằng cách nào hệ thống hình thành năng lực để giải quyết các vấn đề phát triển?	UNDP (2009); Andrews, Pritchett & Woolcock (2017); OECD	Làm rõ vai trò của năng lực thực thi, nhưng chưa lý giải đầy đủ cơ chế chuyển hóa từ tri thức sang năng lực của hệ thống
Giá trị công	Quản trị cuối cùng hướng tới điều gì?	Mark H. Moore (1995)	Khẳng định mục tiêu của quản trị là tạo lập giá trị công cho xã hội
Đồng kiến tạo giá trị công	Giá trị công được tạo lập bằng cách nào?	Stephen P. Osborne (2022)	Làm rõ giá trị công được hình thành thông qua sự tham gia của nhiều chủ thể

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ các tài liệu nghiên cứu, năm 2026.

năng lực nhà nước. Nếu các cách tiếp cận đó chủ yếu quan tâm đến năng lực hoặc kết quả thực thi, thì kiến tạo thực thi tập trung làm rõ quá trình nâng cao năng lực để hệ thống có khả năng vận dụng tri thức trong giải quyết hiệu quả các vấn đề của thực tiễn quản trị.

Cách tiếp cận này được phát triển trên nền tảng đồng kiến tạo tri thức. Nếu đồng kiến tạo tri thức nhấn mạnh quá trình hình thành tri thức thông qua học hỏi, đối thoại và trải nghiệm thì kiến tạo thực thi tiếp tục quan tâm đến chặng đường sau đó: làm thế nào để những tri thức được hình thành không dừng lại ở nhận thức mà trở thành năng lực hành động của hệ thống. Như vậy, giá trị của tri thức được khẳng định ở khả năng mở rộng hiểu biết và khả năng giúp nâng cao chất lượng thực thi cũng như giải quyết hiệu quả những vấn đề của thực tiễn.

Đây là vấn đề được nhiều nghiên cứu về quản trị công quan tâm. Trong bối cảnh các quốc gia có điều kiện tiếp cận ngày càng nhiều tri thức, dữ liệu và công nghệ, khoảng cách giữa những điều đã biết và những kết quả đạt được trong thực tiễn vẫn là một trong những thách thức lớn của quản trị đương đại (WB, 2017; Andrews & cộng sự, 2017). Các nghiên cứu về phát triển năng lực, năng lực nhà nước và quản trị thích ứng đều cho thấy, chất lượng của chính sách chỉ là một phần của vấn đề; kết quả phát triển còn phụ thuộc vào năng lực của hệ thống trong việc học hỏi, phối hợp, huy động nguồn lực, thích ứng với thay đổi và tổ chức thực hiện các mục tiêu phát triển (UNDP, 2009; OECD, 2023).

Trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu về đồng kiến tạo tri thức, phát triển năng lực và đồng kiến tạo giá trị công, bài viết sử dụng khái niệm kiến tạo thực thi để làm rõ cơ chế phát triển năng lực trong quản trị. Theo cách tiếp cận này, quá trình phát triển năng lực là cầu nối giúp những tri thức được hình thành thông qua học hỏi, đối thoại và đồng kiến tạo

tiếp tục được phát huy trong thực tiễn trong hoạt động của con người, của tổ chức và của toàn bộ hệ thống, qua đó, góp phần tạo giá trị công và nâng cao chất lượng quản trị. Kiến tạo thực thi có 4 đặc trưng cơ bản.

(1) Là một quá trình, không phải trạng thái năng lực hay kết quả thực thi.

(2) Quá trình hướng tới phát triển đồng thời năng lực ở các cấp độ cá nhân, tổ chức và hệ thống (thay vì chỉ tập trung vào một năng lực của một chủ thể riêng lẻ).

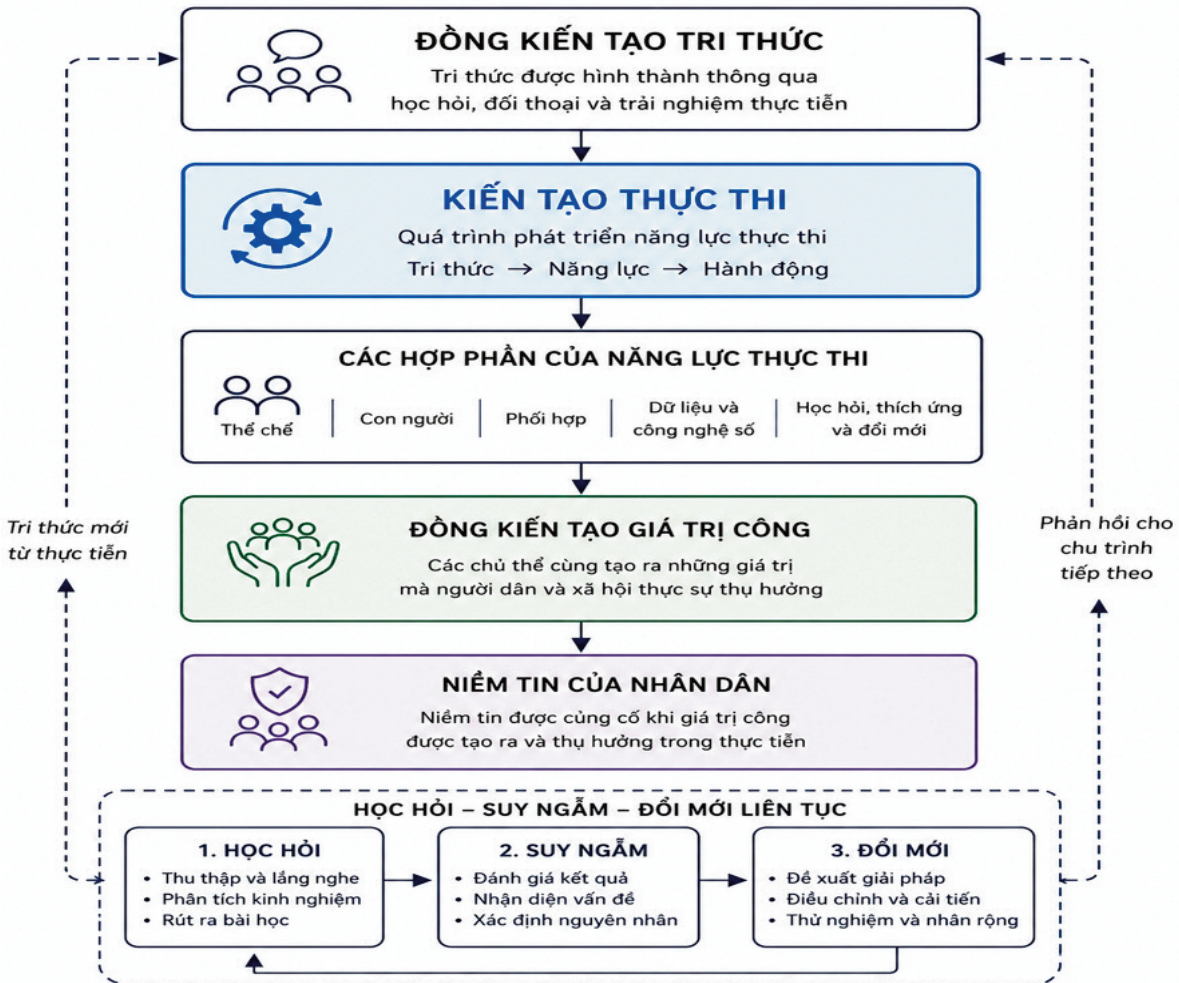
(3) Điểm xuất phát của quá trình là tri thức được đồng kiến tạo, còn kết quả là năng lực hành động được hình thành và phát triển trong thực tiễn.

(4) Mục tiêu cuối cùng không dừng ở hoàn thành hoạt động thực thi mà hướng tới tạo ra giá trị công, củng cố niềm tin của Nhân dân và nâng cao năng lực kiến tạo phát triển của hệ thống.

Cách tiếp cận này cũng giúp nhìn rõ hơn yêu cầu đổi mới quản trị ở Việt Nam hiện nay. Trong bối cảnh cả nước phấn đấu thực hiện mục tiêu trở thành quốc gia phát triển, có thu nhập cao vào năm 2045, nhiều chủ trương lớn về hoàn thiện tổ chức bộ máy, phân cấp, phân quyền, phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo, chuyển đổi số và hội nhập quốc tế được triển khai đồng thời nhằm tạo động lực mới cho phát triển đất nước. Tuy nhiên, hiệu quả của các chủ trương đó không chỉ phụ thuộc vào chất lượng của chính sách hay quy mô của các chương trình cải cách mà còn phụ thuộc vào khả năng của hệ thống trong việc phát triển năng lực để đưa các chủ trương vào cuộc sống. Chính ở phương diện này, kiến tạo thực thi là một khái niệm mang tính học thuật và phản ánh yêu cầu thực tiễn của quá trình đổi mới quản trị ở Việt Nam.

Mối quan hệ giữa đồng kiến tạo tri thức, kiến tạo thực thi, đồng kiến tạo giá trị công và niềm tin của Nhân dân được khái quát trong *Hình 1*.

Hình 1. Khung phân tích chu trình phát triển năng lực quản trị



Nguồn: Tác giả xây dựng trên cơ sở kế thừa và phát triển từ cách tiếp cận đồng kiến tạo tri thức, giá trị mới (Đoàn Minh Huấn, 2026), lý thuyết giá trị công (Moore, 1995), đồng kiến tạo giá trị công (Osborne et al., 2018; 2022) và các nghiên cứu về phát triển năng lực trong quản trị công.

Ở Hình 1 đã khái quát chu trình phát triển năng lực quản trị được sử dụng trong bài viết. Đồng kiến tạo tri thức là điểm khởi đầu quan trọng của chu trình; kiến tạo thực thi là quá trình phát triển năng lực để tri thức được áp dụng trong hoạt động của con người, tổ chức và toàn bộ hệ thống; trên nền tảng đó, các chủ thể cùng tạo ra giá trị công. Những giá trị được xã hội ghi nhận tiếp tục củng cố niềm tin của Nhân dân, đồng thời tạo điều kiện cho các chu trình học hỏi, thích ứng và đổi mới tiếp theo. Chu trình này cũng cho thấy, năng

lực quản trị không phải là một trạng thái có sẵn mà được hình thành và phát triển liên tục thông qua quá trình học hỏi và thực tiễn quản trị.

Khung phân tích trên cũng cho phép nhìn nhận các chủ trương đổi mới lớn của Việt Nam trong một chỉnh thể thống nhất. Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 góp phần nâng cao năng lực tạo lập và khai thác tri thức; Nghị quyết số 59-NQ/TW ngày 24/01/2025 mở rộng không gian học hỏi và hợp tác quốc tế; Nghị quyết số 66-NQ/TW

ngày 30/4/2025 củng cố nền tảng thể chế; Nghị quyết số 68-NQ/TW ngày 04/5/2025 phát huy các nguồn lực của khu vực kinh tế tư nhân. Các chủ trương này chỉ có thể tạo ra những chuyển biến bền vững khi được kết nối thông qua năng lực thực thi của hệ thống để chuyển hóa thành những thay đổi cụ thể trong quản trị và phát triển. Đây cũng là tinh thần phù hợp với yêu cầu mà Tổng Bí thư, Chủ tịch nước Tô Lâm đã nhấn mạnh: sau khi hoàn thành việc sắp xếp tổ chức bộ máy, trọng tâm của đổi mới cần chuyển sang nâng cao chất lượng vận hành, năng lực phục vụ và năng lực thực thi, lấy kết quả phục vụ người dân, doanh nghiệp và sự phát triển của đất nước làm thước đo của cải cách.

4. Từ kiến tạo thực thi đến đồng kiến tạo giá trị công

Đồng kiến tạo tri thức hướng tới quá trình hình thành tri thức thông qua học hỏi, đối thoại và trải nghiệm; kiến tạo thực thi tiếp tục làm rõ quá trình xây dựng năng lực để những tri thức đó được phát huy trong thực tiễn hoạt động quản trị. Tuy nhiên, năng lực không phải là mục tiêu cuối cùng của quản trị. Giá trị của năng lực chỉ được khẳng định khi đóng góp vào quá trình tạo ra những thay đổi tích cực mà người dân và xã hội có thể cảm nhận và thụ hưởng trong thực tiễn. Vì vậy, quá trình phát triển năng lực cần được đặt trong mối quan hệ với mục tiêu tạo ra giá trị công.

Lý thuyết giá trị công của Mark H. Moore (1995) đánh dấu sự chuyển dịch từ cách đánh giá khu vực công chủ yếu dựa trên việc hoàn thành nhiệm vụ và tuân thủ quy trình sang đánh giá bằng những giá trị mà xã hội thực sự nhận được. Theo cách tiếp cận này, chất lượng quản trị được phản ánh ở khả năng cải thiện chất lượng cuộc sống, mở rộng cơ hội phát triển, bảo đảm công bằng và tăng cường niềm tin của người dân đối với Nhà nước.

Trên nền tảng đó, Stephen P. Osborne & cộng sự (2018; 2022) cho rằng, giá trị công không phải là kết quả do riêng Nhà nước tạo

ra mà được hình thành thông qua sự tham gia, hợp tác và tương tác giữa Nhà nước, người dân, doanh nghiệp và các tổ chức xã hội trong toàn bộ quá trình hoạch định, thực thi và đánh giá chính sách. Quản trị vì vậy không còn được nhìn nhận như hoạt động cung cấp dịch vụ đơn thuần mà là quá trình cùng tạo ra giá trị.

Đặt trong mối liên hệ này có thể thấy, đồng kiến tạo tri thức và đồng kiến tạo giá trị công cùng dựa trên một nguyên lý chung: tri thức cũng như giá trị công đều được hình thành thông qua sự tham gia, học hỏi và hợp tác của nhiều chủ thể. Tuy nhiên, giữa hai quá trình đó còn một bước phát triển cần được làm rõ. Những tri thức được hình thành thông qua đồng kiến tạo chỉ có thể tạo ra giá trị công khi được phát triển thành năng lực hành động của con người, của tổ chức và của toàn bộ hệ thống. Chính ở phương diện này, kiến tạo thực thi được sử dụng như một cách tiếp cận để lý giải cơ chế phát triển năng lực trong quản trị.

Theo đó, kiến tạo thực thi là quá trình kiến tạo các điều kiện, cơ chế phát triển năng lực để các chủ thể có khả năng vận dụng tri thức trong hoạch định, phối hợp và tổ chức thực hiện chính sách, qua đó, tạo điều kiện cho quá trình đồng kiến tạo giá trị công. Cách tiếp cận này giúp kết nối mạch phát triển từ hình thành tri thức, phát triển năng lực đến tạo ra những giá trị mà người dân và xã hội thực sự thụ hưởng.

Có thể nhìn nhận đồng kiến tạo tri thức, kiến tạo thực thi và đồng kiến tạo giá trị công không phải là những quá trình tách rời mà là các hợp phần liên kết trong chu trình phát triển năng lực quản trị. Đồng kiến tạo tri thức tạo nền tảng cho việc hình thành tri thức; kiến tạo thực thi phát triển năng lực để tri thức được vận dụng trong hoạt động của hệ thống; trên nền tảng đó, các chủ thể cùng tạo ra giá trị công. Cách nhìn này cũng mở rộng phạm vi vận dụng của đồng kiến tạo tri thức từ lĩnh vực đào tạo, bồi dưỡng cán bộ sang

nghiên cứu phát triển năng lực trong quản trị. Vì vậy, giá trị của tri thức không chỉ được thể hiện ở việc tạo ra những hiểu biết mới mà còn ở khả năng được sử dụng để nâng cao chất lượng quản trị và thúc đẩy sự phát triển.

5. Niềm tin của Nhân dân trong chu trình phát triển năng lực quản trị

Trong chu trình phát triển năng lực quản trị, niềm tin của Nhân dân là kết quả phản ánh mức độ những giá trị công được hiện thực hóa trong đời sống xã hội. Nếu đồng kiến tạo tri thức tạo nền tảng hình thành tri thức, kiến tạo thực thi phát triển năng lực để tri thức được đưa vào thực tiễn và đồng kiến tạo giá trị công phản ánh kết quả của quá trình đó, thì niềm tin của Nhân dân chính là sự ghi nhận của xã hội đối với chất lượng quản trị và hiệu quả hoạt động của hệ thống.

Nhiều nghiên cứu về quản trị coi niềm tin của người dân là một nguồn lực quan trọng của phát triển (Fukuyama, 1995, tr. 347 - 368; OECD, 2022). Một hệ thống có thể sở hữu thể chế phù hợp, nguồn lực lớn và công nghệ hiện đại, nhưng nếu thiếu niềm tin của người dân thì việc thực thi chính sách, huy động sự tham gia của xã hội và triển khai cải cách sẽ gặp nhiều trở ngại. Ngược lại, khi niềm tin được củng cố, chi phí phối hợp giảm, mức độ hợp tác tăng và khả năng huy động các nguồn lực xã hội cũng được mở rộng (OECD, 2022; Rothstein, 2021).

Niềm tin của Nhân dân được hình thành chủ yếu từ những trải nghiệm thực tế về chất lượng quản trị (Rothstein, 2009). Người dân tin vào Nhà nước khi họ cảm nhận được những thay đổi tích cực trong cuộc sống hàng ngày như thủ tục hành chính thuận lợi hơn, dịch vụ công tốt hơn, môi trường sống an toàn hơn và các quyền, lợi ích chính đáng được bảo đảm tốt hơn. Niềm tin không chỉ phản ánh kết quả của quản trị mà còn là sự kiểm chứng của xã hội đối với năng lực thực thi của hệ thống và những giá trị công mà hệ thống tạo ra.

Trong chu trình phát triển năng lực quản trị, niềm tin của Nhân dân vừa là kết quả, vừa là động lực của quá trình đổi mới. Khi niềm tin được củng cố, người dân và các chủ thể xã hội có xu hướng tham gia tích cực hơn vào quá trình hoạch định, thực thi và giám sát chính sách; chia sẻ thông tin, đóng góp sáng kiến và hợp tác giải quyết các vấn đề phát triển. Những tương tác đó tiếp tục bổ sung tri thức cho hệ thống, làm phong phú quá trình học hỏi và tạo điều kiện cho các chu trình phát triển năng lực tiếp theo.

Đối với Việt Nam, ý nghĩa của cách tiếp cận này càng trở nên rõ nét trong bối cảnh nhiều chủ trương đổi mới đang được triển khai từ hoàn thiện thể chế, sắp xếp tổ chức bộ máy, phát triển khoa học, công nghệ và chuyển đổi số đến nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức và đẩy mạnh hội nhập quốc tế. Giá trị của những đổi mới đó không chỉ được đo bằng số lượng văn bản được ban hành, mô hình tổ chức được hình thành hay công nghệ được đưa vào sử dụng, mà trước hết bằng khả năng nâng cao chất lượng phục vụ người dân, giải quyết hiệu quả các vấn đề phát triển và củng cố niềm tin của Nhân dân đối với Nhà nước.

Có thể hiểu, đồng kiến tạo tri thức là điểm khởi đầu quan trọng của chu trình phát triển năng lực quản trị. Giá trị của tri thức được khẳng định thông qua khả năng phát triển năng lực thực thi, tạo ra giá trị công và củng cố niềm tin của Nhân dân. Khi niềm tin tiếp tục thúc đẩy học hỏi, hợp tác và đổi mới, chu trình phát triển năng lực quản trị lại được khởi động ở một trình độ cao hơn, tạo nên động lực phát triển liên tục của hệ thống.

6. Hàm ý đối với đổi mới quản trị ở Việt Nam

Khung phân tích được trình bày trong bài viết không chỉ bổ sung một cách nhìn về cơ chế phát triển năng lực quản trị mà còn gợi mở một số hàm ý đối với nghiên cứu và thực tiễn đổi mới quản trị ở Việt Nam.

Thứ nhất, đối với nghiên cứu, khung phân tích cho thấy, cần chuyển trọng tâm

của nghiên cứu phát triển năng lực từ việc mô tả năng lực sang nghiên cứu cơ chế hình thành năng lực. Trong nhiều nghiên cứu hiện nay, năng lực thường được xem như một trạng thái hoặc một kết quả cần đạt được, trong khi quá trình đưa tri thức vào hoạt động quản trị để hình thành năng lực hành động lại chưa được phân tích đầy đủ. Việc bổ sung khái niệm kiến tạo thực thi cho phép chuyển sự quan tâm từ câu hỏi hệ thống cần có năng lực gì sang câu hỏi hệ thống hình thành năng lực đó bằng cách nào. Đây cũng là hướng nghiên cứu có thể tiếp tục được kiểm chứng trong các lĩnh vực, như: cải cách hành chính, chuyển đổi số, đào tạo và phát triển đội ngũ cán bộ.

Thứ hai, đối với thực tiễn quản trị, khung phân tích gợi ý rằng, hiệu quả của các chủ trương đổi mới không chỉ phụ thuộc vào chất lượng của chính sách hay mức độ hoàn thiện của thể chế mà còn phụ thuộc vào khả năng của hệ thống trong việc chuyển hóa tri thức thành năng lực hành động. Trong bối cảnh Việt Nam đang triển khai chủ trương lớn về phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo, chuyển đổi số, hoàn thiện thể chế, hội nhập quốc tế và phát triển khu vực kinh tế tư nhân, vấn đề đặt ra không chỉ là ban hành đúng chính sách mà còn là phát triển năng lực để các chủ trương đó được vận hành hiệu quả trong thực tiễn. Theo đó, trọng tâm của đổi mới quản trị cần chuyển mạnh từ tư duy “thực hiện chính sách” sang tư duy “kiến tạo năng lực thực thi” để thực thi có hiệu quả cho toàn bộ hệ thống.

Thứ ba, đối với các cơ sở đào tạo, nghiên cứu và bồi dưỡng cán bộ, công chức, cách tiếp cận này cũng đặt ra yêu cầu đổi mới từ mục tiêu đến phương thức hoạt động. Đào tạo không chỉ hướng tới trang bị kiến thức mà cần phát triển năng lực phân tích, phối hợp, giải quyết vấn đề và tổ chức thực hiện trong những bối cảnh cụ thể. Đồng thời, nghiên cứu khoa học cũng cần gắn chặt hơn với thực tiễn quản trị, tạo ra những tri thức có khả năng hỗ trợ hoạch định chính sách, nâng cao năng lực

thực thi và giải quyết các vấn đề phát triển. Theo đó, đào tạo, nghiên cứu, tư vấn chính sách và thực tiễn quản trị cần được nhìn nhận như các hoạt động có quan hệ hữu cơ trong cùng một quá trình phát triển năng lực.

Thứ tư, đối với đánh giá cải cách, khung phân tích của bài viết cũng gợi ý một cách tiếp cận khác trong đánh giá kết quả cải cách. Bên cạnh các chỉ tiêu truyền thống, như: mức độ hoàn thiện thể chế, sắp xếp tổ chức hay chuyển đổi số, cần quan tâm đến những chỉ báo phản ánh năng lực vận hành của hệ thống, như khả năng phối hợp liên ngành, chất lượng các quyết định được ban hành, năng lực giải quyết các vấn đề phức hợp, khả năng học hỏi và thích ứng từ thực tiễn, cũng như mức độ hài lòng và niềm tin của người dân đối với kết quả quản trị. Đồng thời, kết quả cuối cùng của quá trình đổi mới cần được phản ánh thông qua giá trị công mà người dân và xã hội thực sự thụ hưởng cũng như mức độ củng cố niềm tin của Nhân dân đối với Nhà nước.

Thứ năm, khung phân tích cũng mở ra một hướng nghiên cứu tiếp theo đối với khoa học quản trị công ở Việt Nam. Nếu đồng kiến tạo tri thức giải thích quá trình hình thành tri thức, còn đồng kiến tạo giá trị công lý giải quá trình tạo lập giá trị thì kiến tạo thực thi có thể được xem là yếu tố trung gian cần tiếp tục được kiểm chứng cả về lý luận và thực tiễn. Những nghiên cứu tiếp theo có thể tập trung làm rõ các thành tố của kiến tạo thực thi, cơ chế vận hành ở các cấp độ cá nhân, tổ chức và hệ thống, cũng như xây dựng các tiêu chí đánh giá quá trình chuyển hóa từ tri thức sang năng lực hành động trong những lĩnh vực quản trị cụ thể. Đây cũng là cơ sở để từng bước phát triển và hoàn thiện khung lý thuyết về chu trình phát triển năng lực quản trị mà bài viết đề xuất.

7. Kết luận

Trong bối cảnh đổi mới quản trị hiện nay, yêu cầu phát triển năng lực của hệ thống đang trở thành một trong những vấn

đề trung tâm của nghiên cứu và thực tiễn. Tri thức không chỉ được nhìn nhận như kết quả của hoạt động nghiên cứu hay đào tạo, mà còn là nguồn lực cần được tiếp tục phát triển để giải quyết những vấn đề của quản trị và phát triển. Vì vậy, việc nghiên cứu quá trình đưa tri thức vào thực tiễn có ý nghĩa ngày càng quan trọng.

Điều quyết định giá trị của tri thức không chỉ nằm ở những hiểu biết mà con người tạo ra mà còn ở năng lực của hệ thống trong việc vận dụng những hiểu biết đó để giải quyết các vấn đề phát triển. Khi tri thức được nuôi dưỡng từ thực tiễn, được tiếp tục phát triển thành năng lực hành động và được kiểm chứng bằng những thay đổi tích cực trong đời sống xã hội, quá trình học hỏi và đổi mới cũng được tiếp nối. Có lẽ đó cũng là ý nghĩa rộng hơn của cách tiếp cận đồng kiến tạo tri thức đối với nghiên cứu và thực tiễn quản trị trong bối cảnh đổi mới quản trị phát triển ở Việt Nam hiện nay.

Những nội dung được trình bày trong bài viết mới chỉ là những suy nghĩ bước đầu. Khái niệm kiến tạo thực thi cũng như khung phân tích được đưa ra cần tiếp tục được trao đổi, kiểm chứng và hoàn thiện thông qua các nghiên cứu lý luận và thực tiễn về phát triển năng lực khu vực công, đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, cải cách hành chính và quản trị quốc gia hiện đại, hiệu quả. □

Tài liệu tham khảo:

- Ban Chấp hành Trung ương Đảng. (2024). *Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia*.
- Bộ Chính trị. (2025). *Nghị quyết số 59-NQ/TW ngày 24/01/2025 về chủ động, tích cực hội nhập quốc tế trong tình hình mới*.
- Bộ Chính trị. (2025). *Nghị quyết số 66-NQ/TW ngày 30/4/2025 về đổi mới công tác xây dựng và thi hành pháp luật đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước trong kỷ nguyên mới*.
- Bộ Chính trị. (2025). *Nghị quyết số 68-NQ/TW ngày 04/5/2025 về phát triển kinh tế tư nhân*.

- David A. Kolb. (1984). *Experiential Learning*. Prentice Hall.
- Đoàn Minh Huân. (2026). *Mô hình giảng viên - học viên đồng kiến tạo tri thức, giá trị mới: Tiếp cận hiện đại trong đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo, quản lý*. Tạp chí Quản lý nhà nước, số 360 (01/2026). DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.360.2026.1395>
- Fukuyama, F. (2013). *What Is Governance?* Governance, 26(3), 347-368.
- Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.
- Lev Vygotsky. (1978). *Mind in Society*. Harvard University Press.
- Mark H. Moore. (1995). *Creating Public Value*. Harvard University Press.
- Matt Andrews, Lant Pritchett & Michael Woolcock. (2017). *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action*. Oxford University Press.
- OECD. (2017). *Systems Approaches to Public Sector Challenges*.
- OECD. (2020). *The OECD Public Service Leadership and Capability Framework*.
- OECD. (2023). *Government at a Glance 2023*.
- Peter M. Senge. (1990). *The Fifth Discipline*. Doubleday.
- Stephen P. Osborne. (2018). *From Public Service-Dominant Logic to Public Service Logic*. Public Management Review.
- Stephen P. Osborne. (2022). *Public Service Logic: Creating Value for Public Service Users, Citizens and Society*. Routledge.
- Tô Lâm. (2025). *Bài phát biểu tại Hội nghị toàn quốc về công tác tuyên giáo và dân vận*.
- Tô Lâm. (2026). *Bài phát biểu về một năm vận hành mô hình chính quyền địa phương hai cấp*.
- UNESCO. (2021). *Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education*.
- United Nations. (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2026). *UN Public Service Forum 2026: Concept Note and Background Papers*.
- United Nations Development Programme. (2009). *Capacity Development: A UNDP Primer*.
- World Bank (WB). (2017). *World Development Report 2017: Governance and the Law*.