

# NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CỐT LÕI CỦA CỬA ĐỘI NGŨ CÁN BỘ CHỦ CHỐT CẤP XÃ TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

★ TS. NGUYỄN THANH GIANG

*Viện Lãnh đạo học và Hành chính công,  
Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh*

- **Tóm tắt:** Trong bối cảnh toàn cầu hóa và Cách mạng Công nghiệp 4.0, chuyển đổi số đã trở thành xu thế tất yếu, tác động sâu rộng đến mọi mặt của đời sống kinh tế - xã hội, trong đó có hệ thống chính quyền địa phương. Ở Việt Nam, mô hình chính quyền địa phương hai cấp thống nhất trong cả nước đặt ra những yêu cầu mới về năng lực cốt lõi cần có ở đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã, như: Năng lực lãnh đạo số; năng lực quản lý đa ngành; năng lực thích ứng thể chế; năng lực sử dụng công nghệ số và trí tuệ nhân tạo trong giải quyết vấn đề. Theo đó, một số giải pháp để xây dựng năng lực này là: Xây dựng chương trình đào tạo tích hợp theo nhu cầu thực tiễn; đa dạng hóa hình thức đào tạo; có cơ chế đãi ngộ vượt trội; có hệ thống đánh giá và giám sát có hiệu quả.
- **Từ khóa:** Năng lực lãnh đạo, quản lý; cán bộ chủ chốt cấp xã; chuyển đổi số.

## Đặt vấn đề

Công cuộc chuyển đổi số đang làm thay đổi căn bản phương thức vận hành của chính quyền địa phương, đặc biệt ở cấp xã, phường - nơi trực tiếp triển khai chính sách và tương tác với người dân. Quá trình này tạo ra cả cơ hội và thách thức: việc thay đổi phương thức cung cấp dịch vụ công chuyển từ mô hình truyền thống dựa trên thủ tục giấy tờ sang “dịch vụ công trực tuyến” (mức độ 3, 4 theo quy định của Chính phủ), cùng với đó là việc ứng dụng “Công Dịch vụ công quốc gia”, “Hệ thống một cửa điện tử” giúp giảm thời gian giải quyết thủ tục hành

chính (cấp giấy chứng nhận cư trú, đăng ký kinh doanh hộ gia đình...) đang đặt ra những yêu cầu về tính minh bạch và trách nhiệm giải trình cũng như phải công khai dữ liệu ngân sách, quy hoạch đất đai trên “Cổng thông tin điện tử địa phương”.

Bên cạnh đó, yêu cầu về tính toàn vẹn của hồ sơ đất đai, hộ tịch và vấn đề tương tác với người dân trong môi trường số... đòi hỏi đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã phải được trang bị đầy đủ kiến thức, kỹ năng nhằm phát triển năng lực mới bảo đảm việc giải quyết vấn đề vừa có hiệu quả vừa mang tính đạo đức nhân văn.

## 1. Những năng lực cốt lõi cần có của đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã

Năng lực lãnh đạo được hiểu là tổng hợp kiến thức, kỹ năng, phẩm chất và kinh nghiệm giúp cá nhân định hướng, dẫn dắt tổ chức đạt mục tiêu (Kotter, 2024)<sup>(1)</sup>.

Đối với đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã, khác với đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp Trung ương hay cấp tỉnh là ở tính “trực tiếp”, gắn bó mật thiết với cộng đồng, giải quyết vấn đề “từ gốc”. Tính “đa ngành”, đòi hỏi hiểu biết toàn diện về kinh tế, văn hóa, môi trường, an ninh và tính “linh hoạt” tức là phải ứng phó nhanh với tình huống phát sinh (thiên tai, khiếu kiện đông người...). Do vậy, yêu cầu đặt ra đối với đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã phải có những năng lực phù hợp với bối cảnh chuyển đổi số hiện nay.

### (1) Năng lực lãnh đạo số

Trong bối cảnh chuyển đổi số toàn cầu, năng lực lãnh đạo số trở thành yếu tố then chốt để thúc đẩy quản trị hiệu quả ở cấp địa phương. Theo khung năng lực của OECD (2023)<sup>(2)</sup>, lãnh đạo số bao gồm 5 thành tố cốt lõi: (1) Tư duy chiến lược số; (2) Kiến thức công nghệ cốt lõi; (3) Quản trị dữ liệu; (4) An ninh mạng; và (5) Đổi mới sáng tạo. Đối với đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã, việc làm chủ các năng lực này là điều kiện tiên quyết để triển khai chính quyền số, xã hội số và nền kinh tế số.

Tư duy chiến lược số đòi hỏi đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã có khả năng hoạch định lộ trình chuyển đổi số phù hợp với đặc thù địa phương, gắn với các mục tiêu phát triển bền vững. Chẳng hạn như việc xây dựng Đề án Xã thông minh với các tiêu chí cụ thể như: về ứng dụng GIS<sup>(3)</sup> trong quản lý đất đai, về triển khai hệ thống giám sát an ninh IoT (camera thông minh, cảm biến môi trường), và số hóa 100%

hồ sơ hành chính để giảm thời gian giải quyết thủ tục...

Kiến thức công nghệ cốt lõi đòi hỏi đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã phải hiểu biết cơ bản về các nền tảng số phục vụ quản lý nhà nước như ứng dụng các công cụ thiết yếu: CRM<sup>(4)</sup> địa phương (Hệ thống Quản lý quan hệ công dân) để theo dõi phản ánh, khiếu nại của người dân; nền tảng quản lý văn bản điện tử (E-Document) để giảm thiểu giấy tờ, tăng tốc độ xử lý công vụ và công cụ phân tích dữ liệu (Power BI, Google Data Studio) để trực quan hóa báo cáo, hỗ trợ ra quyết định.

Quản trị dữ liệu đòi hỏi đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã có khả năng khai thác hiệu quả các cơ sở dữ liệu quốc gia. Cụ thể như hệ thống dữ liệu trọng yếu cơ sở dữ liệu quốc gia về dân cư (đã tích hợp 98% thông tin công dân); hệ thống VnLand 2.0 (quản lý đất đai, giảm tranh chấp) và cổng thông tin doanh nghiệp quốc gia (hỗ trợ quản lý kinh tế địa phương).

An ninh mạng đòi hỏi đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã biết nhận diện và phòng ngừa các nguy cơ như việc tấn công ransomware (Mã độc tổng tiền đã tăng lên 300% năm 2023), lừa đảo qua email (chiếm 45% sự cố an ninh) và rò rỉ dữ liệu cá nhân<sup>(5)</sup>.

Đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số, đòi hỏi đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã phải biết áp dụng các mô hình mới về chính quyền không giấy tờ, dịch vụ công AI-Powered (như Chatbot hỗ trợ người dân, hệ thống tự động hóa thủ tục), thanh toán số địa phương (như ví điện tử, QR code trong thu phí dịch vụ công).

Như vậy, năng lực lãnh đạo số của cán bộ cấp xã không chỉ là yêu cầu cấp thiết mà còn là động lực thúc đẩy chuyển đổi số quốc gia. Để đạt hiệu quả, đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã cần được đào tạo bài bản, tập trung vào 5 thành tố trên;

xây dựng cơ chế hỗ trợ (ngân sách, hạ tầng công nghệ) và khuyến khích văn hóa đổi mới, thí điểm các mô hình số tại địa phương.

### **(2) Năng lực quản lý đa ngành**

Trong bối cảnh quản trị địa phương ngày càng đòi hỏi tính liên ngành và ứng dụng công nghệ, năng lực quản lý đa ngành của đội ngũ cán bộ cấp xã trở thành yếu tố quyết định hiệu quả hoạt động. Năng lực này bao gồm 4 trụ cột chính: Quản lý dự án số; Giao tiếp đa phương tiện; Giải quyết vấn đề phức tạp, và Quản trị nhân lực số.

*Quản lý dự án số* đòi hỏi đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã phải biết quản lý dự án số trong đó việc triển khai theo phương pháp Agile<sup>(6)</sup> với Sprint 2 tuần cho các dự án nhỏ (ví dụ: số hóa thủ tục hành chính), ứng dụng một số công cụ (ví dụ như Jira/Trello)<sup>(7)</sup> để phân công nhiệm vụ, theo dõi tiến độ, đánh giá KPI theo thực tế số liệu để đo lường chỉ số như thời gian xử lý hồ sơ, tỷ lệ hài lòng của người dân qua một số công cụ (ví dụ như phần mềm Survey Monkey hoặc Google Forms).

*Giao tiếp đa phương tiện* đòi hỏi đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã thực hành được một số kỹ năng truyền thông số như: Livestream giải đáp chính sách (ví dụ, qua Facebook, YouTube) để tương tác trực tiếp với dân; Thiết kế Infographic tuyên truyền pháp luật (như: bằng Canva/Piktochart); Quản lý khủng hoảng truyền thông xã hội: giám sát phản hồi tiêu cực qua công cụ để xây dựng kịch bản ứng phó nhanh (ví dụ: thông tin sai lệch về quy hoạch đất đai). Bên cạnh đó, môi trường số đòi hỏi đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã biết cách lựa chọn kênh giao tiếp phù hợp với từng đối tượng và tính chất công việc; truy cập được Cổng Dịch vụ công quốc gia và thực hiện được một số thủ tục cơ bản trực tuyến; biết cách kiểm tra kết quả xử lý hồ sơ; tuân thủ đầy đủ quy tắc ứng xử của cán

bộ công chức trên môi trường mạng, nhận diện các hành vi vi phạm liên quan đến AI; sử dụng đúng quy định tài khoản công vụ, chữ ký số, danh tính điện tử trong thực thi nhiệm vụ; quản lý chặt chẽ các thiết bị chứa danh tính số, chữ ký số, email công vụ.

*Giải quyết vấn đề phức tạp* đòi hỏi đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã thành thạo kỹ năng xử lý khiếu nại đất đai qua nền tảng số như: kết nối cơ sở dữ liệu đất đai VnLand 2.0 để tra cứu thông tin minh bạch; dùng một số phần mềm (ví dụ như phần mềm Mediation - hòa giải trực tuyến) để giảm tranh chấp và giải quyết ùn tắc đô thị qua một số ứng dụng di động (ví dụ Smart traffic hoặc báo cáo ùn tắc qua GPS); kỹ năng phối hợp liên ngành trong phòng chống thiên tai như sử dụng nền tảng chia sẻ dữ liệu giữa Ủy ban nhân dân, công an, y tế (ví dụ: hệ thống cảnh báo lũ tích hợp AI).

*Quản trị nhân lực số* đòi hỏi đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã nắm bắt được công cụ số hóa quy trình nhân sự như: chấm công điện tử (vân tay, nhận diện khuôn mặt); hệ thống đánh giá nhân sự trực tuyến; đào tạo trực tuyến: sử dụng hệ thống quản lý học tập như Google classroom để nâng cao năng lực cán bộ, công chức.

Tóm lại, năng lực quản lý đa ngành của cán bộ chủ chốt cấp xã là chìa khóa để hiện thực hóa chính quyền số. Việc làm chủ các công cụ số, kỹ năng liên ngành và tư duy dữ liệu sẽ giúp nâng cao chất lượng dịch vụ công, đồng thời đáp ứng yêu cầu của xã hội hiện đại.

### **(3) Năng lực thích ứng thể chế**

Năng lực thích ứng thể chế đòi hỏi đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã cần nắm vững các văn bản pháp luật mới về chuyển đổi số, trong đó có Nghị định số 23/2025 của Chính phủ quy định về chữ ký điện tử và dịch vụ tin cậy; Nghị định số 13/2023/NĐ-CP của Chính phủ về bảo vệ dữ

liệu cá nhân, Quyết định số 505/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ về Ngày chuyển đổi số quốc gia<sup>(8)</sup>.

Quản lý tài chính số bao gồm việc ứng dụng hệ thống ngân sách điện tử, công khai tài chính qua cổng thông tin, kiểm toán nội bộ bằng phần mềm chuyên dụng, sau nữa là khả năng xây dựng chính sách địa phương với quy trình số hóa như lấy ý kiến nhân dân qua ứng dụng, phân tích dữ liệu phản hồi, ra quyết định dựa trên bằng chứng số.

Xây dựng chính sách địa phương dựa trên dữ liệu số như việc thu thập ý kiến nhân dân qua ứng dụng E-consultation bên cạnh phương thức truyền thống, giúp tăng tính bao trùm và tốc độ phản hồi; phân tích dữ liệu phản hồi bằng công cụ AI hoặc phần mềm thống kê để xác định xu hướng, nhu cầu cộng đồng và ra quyết định dựa trên bằng chứng, giảm thiểu cảm tính trong hoạch định chính sách.

Năng lực thích ứng thể chế của cán bộ cấp xã trong thời đại số không chỉ là yêu cầu bắt buộc mà còn là động lực thúc đẩy quản trị hiện đại, minh bạch. Để đạt được điều này, cần đẩy mạnh đào tạo kỹ năng số, cập nhật pháp luật định kỳ và đầu tư hạ tầng công nghệ đồng bộ.

#### ***(4) Năng lực sử dụng công nghệ số và trí tuệ nhân tạo (AI) trong giải quyết vấn đề***

Đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã cần nâng cao nhận thức về chuyển đổi số, công nghệ số và trí tuệ nhân tạo. Về chuyển đổi số đòi hỏi đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã nắm vững các định hướng, quan điểm về phát triển khoa học công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số; cập nhật các văn bản mới nhất. Nhận thức về công nghệ số đòi hỏi phải hiểu xu hướng công nghệ số được ứng dụng trong khu vực công; nhận thức về tiềm năng, thách thức khi ứng dụng công nghệ số; cập nhật thường xuyên kiến thức về công nghệ mới.

Nhận thức về trí tuệ nhân tạo đòi hỏi hiểu biết cơ bản về trí tuệ nhân tạo (AI) và các loại AI; biết các ứng dụng AI phổ biến để hỗ trợ công việc; biết các vấn đề cơ bản về đạo đức, các quy định pháp lý liên quan đến ứng dụng AI trong công việc. Cùng với việc nâng cao nhận thức số thì việc phát triển các kỹ năng quan trọng như: kỹ năng khai thác dữ liệu và thông tin; kỹ năng giao tiếp và hợp tác trong môi trường số; kỹ năng sáng tạo nội dung số; kỹ năng bảo đảm an toàn, an ninh mạng và kỹ năng giải quyết vấn đề nhờ ứng dụng công nghệ số.

Với kỹ năng khai thác dữ liệu và thông tin: đòi hỏi đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã phải biết cách sử dụng các công cụ tìm kiếm phổ biến, AI để tìm kiếm và phân loại thông tin phục vụ công việc; biết cách xây dựng các câu truy vấn, các câu lệnh (prompt) tìm kiếm phù hợp với nhu cầu tìm kiếm; biết cách thực hiện quy trình kiểm chứng thông tin; biết cách nhận diện, đánh giá độ tin cậy của nguồn thông tin và dữ liệu/ biết sử dụng công cụ AI để kiểm tra tính xác thực của thông tin; nhận diện và xử lý thông tin giả mạo, sai lệch trong lĩnh vực quản lý nhà nước; biết cách phân loại và lưu trữ dữ liệu công việc có hệ thống; tuân thủ đúng quy định về quản lý, lưu trữ và sao lưu dữ liệu công vụ; hiểu các quy định về quản lý dữ liệu, thông tin; biết sử dụng AI, các công cụ phân tích dữ liệu phục vụ ra quyết định.

Với kỹ năng sáng tạo nội dung số: đòi hỏi đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã biết tích hợp dữ liệu, dùng AI để tạo nội dung sáng tạo; tuân thủ đúng quy định về bản quyền, sở hữu trí tuệ trong công việc; biết cách trích dẫn, ghi nguồn thông tin khi tham khảo tài liệu, nội dung do AI tạo ra...

Với kỹ năng bảo đảm an toàn, an ninh mạng: đòi hỏi đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã biết cách khóa màn hình thiết bị, đặt được mật khẩu mạnh; biết giữ thiết bị ở nơi an toàn; thực hiện

định kỳ việc cập nhật phần mềm, hệ thống bảo mật; biết không cung cấp, chia sẻ thông tin cá nhân, đặc biệt thông tin nhạy cảm cho người lạ hoặc khi dùng AI trong công việc; cảnh giác với yêu cầu cung cấp mật khẩu, mã OTP; hiểu được tác hại của việc để lộ thông tin cá nhân...

Với kỹ năng giải quyết vấn đề nhờ ứng dụng công nghệ số: đòi hỏi đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã biết chọn ứng dụng phù hợp cho nhu cầu công việc, biết dùng AI hỗ trợ ra quyết định trong các tình huống đơn giản; biết tự đánh giá; biết tìm kiếm các khóa học, hướng dẫn phù hợp; biết sử dụng ít nhất một công cụ số đơn giản hoặc AI để cải thiện quy trình làm việc...

## **2. Một số giải pháp đào tạo và phát triển năng lực cốt lõi cho đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay**

### ***(1) Xây dựng chương trình đào tạo tích hợp theo nhu cầu thực tiễn***

Đây là một trong những nội dung quan trọng để phát triển năng lực lãnh đạo, quản lý đối với đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã. Trên cơ sở chuẩn quốc gia về năng lực của đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã, Bộ Nội vụ cần xây dựng “Khung năng lực số tối thiểu” áp dụng chung cho cán bộ chủ chốt cấp xã. Bên cạnh đó, cần xây dựng chương trình bồi dưỡng chuyên sâu với các nhóm kỹ năng cứng như: kỹ năng quản trị hệ thống văn bản điện tử (E-office), kỹ năng phân tích dữ liệu, kỹ năng về an ninh mạng cho chính quyền địa phương và nhóm kỹ năng mềm, như: kỹ năng đàm phán trong môi trường số, kỹ năng giải quyết xung đột cộng đồng trên nền tảng số và kỹ năng truyền thông chính sách qua mạng xã hội; sử dụng phương pháp đào tạo hiện đại như áp dụng mô hình 70-20-10 trong đó, 70% học qua thực hành dự án, công việc thực tế, 20% học từ kèm cặp (ví dụ 1 lãnh đạo cấp tỉnh kèm 5 cán bộ chủ chốt cấp xã) và 10% học qua hội thảo trực tuyến.

### ***(2) Đa dạng hóa hình thức đào tạo***

Bối cảnh chuyển đổi số diễn ra sâu rộng trên mọi lĩnh vực, đòi hỏi cần phải đa dạng hóa các hình thức đào tạo, bồi dưỡng, cập nhật kiến thức cho đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã như: hình thành hệ sinh thái học tập số bằng cách xây dựng nền tảng Đào tạo trực tuyến cán bộ chủ chốt cấp xã với hệ thống bài giảng E-learning, các nghiên cứu trường hợp thực tế và hệ thống thi trắc nghiệm tự động.

Cùng với đó là hình thành mô hình đào tạo luân phiên với chương trình 1 tháng học tập trực tiếp và 3 tháng thực tế (1 tháng tập trung tại trường chính trị tỉnh và 3 tháng áp dụng tại địa phương có giám sát từ chuyên gia, giảng viên có kinh nghiệm). Bên cạnh đó, có thể bổ sung hình thức diễn đàn để chia sẻ kinh nghiệm, tổ chức định kỳ 6 tháng/lần “Diễn đàn lãnh đạo số cấp xã”, và “Câu lạc bộ chuyên đề hàng tháng” cũng như qua nhóm Zalo trao đổi nghiệp vụ 24/7.

### ***(3) Cải thiện cơ chế đãi ngộ***

Cơ chế, chính sách đãi ngộ là công cụ điều tiết vô cùng quan trọng trong công tác lãnh đạo, quản lý; có thể thúc đẩy tạo động lực cho sự phát triển nhưng cũng có thể kìm hãm hoặc triệt tiêu các động lực, cản trở sự phát triển chung, trong đó có hoạt động lãnh đạo, quản lý.

Đối với đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã cần tập trung vào việc giải quyết vấn đề tiền lương và thưởng thỏa đáng. Tiền lương phải thực sự bảo đảm đủ nhu cầu cuộc sống để có thể tái sản xuất xã hội, có như vậy mới giảm thiểu và tránh được tình trạng tham ô, tham nhũng và các khoản thu “đen”. Với chính sách khen thưởng cần hợp lý, kịp thời, thỏa đáng kể cả về vật chất và tinh thần cho những lãnh đạo chủ chốt cấp xã hoạt động tích cực, có nhiều thành tích trong quá trình lãnh đạo, chỉ đạo tổ chức thực hiện các chính sách được giao.

#### **(4) Có hệ thống đánh giá và giám sát có hiệu quả**

Nhằm đánh giá đúng năng lực của đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã, đòi hỏi đầu tiên là phải xác định Bộ chỉ số đánh giá năng lực số (Digital competency Index - DCI) bao gồm 5 tiêu chí chính với tỷ lệ thành phần như sau: mức độ thành thạo công cụ số (30%); hiệu quả triển khai dịch vụ số (25%); sáng kiến cải cách (20%); phản hồi người dân (15%); và tuân thủ an ninh mạng (10%).

Có cơ chế giám sát liên tục bảo đảm tính hệ thống, theo dõi năng lực trực tuyến như đánh giá hàng quý qua nền tảng số, cảnh báo tự động khi không đạt chuẩn, gửi báo cáo tự động về Sở Nội vụ.

Cần có chế tài rõ ràng, trong đó có quy định “bắt buộc đào tạo lại” nếu 2 lần liên tiếp không đạt yêu cầu theo Bộ chỉ số đánh giá năng lực số và để xây ra sự cố bảo mật nghiêm trọng do thiếu kiến thức.

Cần có giải pháp về chương trình đào tạo chuẩn hóa, đa dạng phương thức học tập, cải thiện chính sách đãi ngộ và hệ thống đánh giá khách quan cần được thực hiện đồng bộ sẽ góp phần phát triển năng lực mới đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số, nâng cao hiệu lực, hiệu quả lãnh đạo, quản lý của cán bộ chủ chốt cấp xã theo mô hình tổ chức chính quyền hai cấp hiện nay ❖

(1) John P. Kotter (2024), *Dẫn dắt sự thay đổi*, Nxb. Thông tin và Truyền thông, Hà Nội.

(2) OECD (2023), *Digital Government Framework*, OECD Publishing, Paris.

(3) GIS (Geographic Information Systems) là hệ thống công cụ tập hợp các quy trình trên máy tính dùng để thu thập, quản lý, lưu trữ dữ liệu địa lý và thực hiện lập bản đồ, phân tích sự vật hiện tượng xảy ra trên trái đất cũng như dự đoán tác động và hoạch định chiến lược.

(4) CRM là chữ viết tắt của Customer Relationship Management (Quản lý quan hệ khách hàng).

(5) Gia Minh (2024), “*Gia tăng các sự cố chiếm đoạt tài sản trên mạng bằng mã độc tống tiền*”, trong: Bộ Tư pháp (2024), Chuyên trang chuyển đổi số, ngày 12/4/2024, tại: <https://dx.moj.gov.vn/gia-tang-cac-su-co-chiem-doat-tai-san-tren-mang-bang-ma-doc-tong-tien-195.htm>, truy cập ngày 05/5/2025.

(6) AGILE là một tập hợp các giá trị và nguyên tắc được xây dựng để giúp các dự án phát triển phần mềm hiệu quả hơn.

(7) Jira là công cụ quản lý dự án linh hoạt số một được các nhóm sử dụng để lập kế hoạch, theo dõi, phát hành và hỗ trợ phần mềm.

(8) Chính phủ (2025), *Nghị định số 23/2025/NĐ-CP ngày 21/02/2025 quy định về chữ ký điện tử và dịch vụ tin cậy*; *Nghị định số 13/2023/NĐ-CP ngày 17/4/2023 của Chính phủ về Bảo vệ dữ liệu cá nhân*; *Quyết định số 505/QĐ-TTg ngày 22/4/2022 của Thủ tướng Chính phủ về Ngày chuyển đổi số quốc gia*.

#### **Tài liệu tham khảo:**

1. Nguyễn Thanh Giang (2024), *Hoạt động tổ chức thực thi chính sách công của lãnh đạo Ủy ban nhân dân cấp xã, tỉnh Lai Châu*, Đề tài khoa học cấp cơ sở, Viện Lãnh đạo học và Chính sách công, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh.
2. World Bank (2022), *Digital Government Transformation Handbook*.