

GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN “NĂNG LỰC SỐ” CHO ĐỘI NGŨ CÁN BỘ LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP XÃ TRONG MÔ HÌNH CHÍNH QUYỀN ĐỊA PHƯƠNG HAI CẤP Ở VIỆT NAM

★ PGS.TS. HOÀNG VĂN HOAN

*Phó Vụ trưởng, Vụ các trường chính trị,
Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh*

- **Tóm tắt:** Trên cơ sở nhận diện cấu phần năng lực số gồm kiến thức, kỹ năng, thái độ - văn hóa số và khả năng ứng dụng trong lãnh đạo, quản lý của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã, nghiên cứu phân tích thực trạng năng lực số của đội ngũ này trong thời gian qua, đồng thời chỉ ra những hạn chế mang tính cơ cấu và thể chế. Từ đó, bài viết đề xuất định hướng phát triển năng lực số của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã đáp ứng yêu cầu xây dựng chính quyền số, kinh tế số và nâng cao chất lượng quản trị công ở cấp cơ sở trong mô hình chính quyền địa phương hai cấp.
- **Từ khóa:** năng lực số; cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã; chính quyền địa phương hai cấp; chuyển đổi số.

Đặt vấn đề

Chuyển đổi số quốc gia đang làm thay đổi căn bản phương thức quản lý nhà nước, trong đó chính quyền cấp cơ sở là nơi “tuyến đầu” triển khai các chủ trương, chính sách và cung cấp dịch vụ công cho người dân. Từ khi mô hình chính quyền địa phương hai cấp (tỉnh - xã) được định hình theo các văn bản mới của Đảng và Nhà nước, cấp xã không chỉ là cấp hành chính gần dân nhất mà còn trở thành “điểm nút” quan trọng trong tổ chức thực thi chính quyền số, kinh tế số và xã hội số. Trong bối cảnh đó, yêu cầu về năng

lực số đối với đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã không còn là nhu cầu bổ sung mà là điều kiện bắt buộc để hoàn thành nhiệm vụ.

Thực tiễn cho thấy năng lực số của đội ngũ này còn không đồng đều giữa các địa phương, giữa các nhóm chức danh và giữa các thế hệ cán bộ. Nhiều nơi vẫn tồn tại khoảng cách khá lớn giữa yêu cầu của mô hình chính quyền số và khả năng đáp ứng của cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã. Bài viết tập trung làm rõ: (i) Vị trí, vai trò và đặc điểm lao động của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã trong mô hình chính quyền hai

cấp; (ii) Nội hàm và cấu trúc năng lực số của đội ngũ này; (iii) Thực trạng năng lực số hiện nay; và (iv) Đề xuất một số biện pháp chủ yếu nhằm phát triển năng lực số cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã trên phạm vi cả nước, đáp ứng yêu cầu quản trị số ở cơ sở.

1. Đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã và yêu cầu về năng lực số trong mô hình chính quyền địa phương hai cấp

Trong hệ thống chính trị Việt Nam, đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã bao gồm những người giữ các chức vụ chủ chốt trong Đảng ủy, Hội đồng nhân dân, Ủy ban nhân dân và các phòng, bộ phận chuyên môn cấp xã. Họ trực tiếp tổ chức, chỉ đạo, điều hành và kiểm tra việc thực hiện chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước ngay tại địa bàn cơ sở. Chính đội ngũ này là mắt xích quan trọng trong toàn bộ chuỗi thực thi quyền lực nhà nước, đồng thời là cầu nối gần gũi và trực tiếp nhất giữa Đảng, Nhà nước với nhân dân. Chất lượng quản trị địa phương, mức độ hài lòng của người dân và hiệu quả cung cấp dịch vụ công ở cơ sở, trên thực tế, phụ thuộc phần lớn vào năng lực, phẩm chất và cách thức hành động của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã. Có thể khẳng định rằng mọi cải cách thể chế, mọi chính sách lớn, trong đó có chiến lược chuyển đổi số quốc gia, chỉ thực sự đi vào cuộc sống khi được chính đội ngũ này tổ chức triển khai một cách hiệu quả, nhất quán và sáng tạo.

Việc chuyển sang mô hình chính quyền địa phương hai cấp (tỉnh - xã) và bỏ cấp huyện đã làm thay đổi sâu sắc vị trí, vai trò và không gian hoạt động của cấp xã. Cấu trúc tổ chức ở xã trở nên tinh gọn hơn về đầu mối, song phạm vi nhiệm vụ và trách nhiệm lại mở rộng đáng kể. Cấp xã giờ đây trở thành cấp “tuyên đầu” theo đúng nghĩa: tiếp nhận chỉ đạo trực tiếp từ tỉnh, tổ

chức thực thi ngay trên địa bàn mà không còn tầng trung gian là chính quyền cấp huyện. Khối lượng công việc tăng mạnh, độ phức tạp của các tình huống quản lý cao hơn, tính liên thông và phối hợp theo chiều ngang và chiều dọc đều đòi hỏi ở mức cao hơn, trong khi nguồn lực con người ở cấp xã vẫn có giới hạn. Áp lực trách nhiệm chính trị, pháp lý và xã hội vì thế cũng lớn hơn rất nhiều. Trong bối cảnh chuyển đổi số được xác định là nhiệm vụ trọng tâm, xuyên suốt trong mọi lĩnh vực quản lý nhà nước, yêu cầu về năng lực số đối với đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã không còn là lựa chọn mang tính khuyến khích mà đã trở thành một yêu cầu bắt buộc, gắn liền với khả năng hoàn thành nhiệm vụ.

Xét về chức danh, đội ngũ này theo nghĩa rộng bao gồm toàn bộ các vị trí lãnh đạo chủ chốt trong ba trụ cột quyền lực ở cấp xã. Ở Đảng ủy xã, đó là bí thư, phó bí thư, chủ nhiệm ủy ban kiểm tra và lãnh đạo các cơ quan tham mưu, giúp việc của Đảng ủy. Ở Hội đồng nhân dân xã, đó là chủ tịch, phó chủ tịch hội đồng nhân dân và trưởng các ban, thường là Ban Kinh tế - Xã hội và Ban Pháp chế, những người giữ vai trò then chốt trong việc quyết định và giám sát việc thực hiện các mục tiêu phát triển ở cơ sở. Ở Ủy ban nhân dân xã, đó là chủ tịch, các phó chủ tịch cùng người đứng đầu các phòng, bộ phận chuyên môn như Văn phòng - Thống kê, Tài chính - Kinh tế, Văn hóa - Xã hội, Quản lý đô thị hoặc Nông nghiệp và Môi trường, tùy theo đặc điểm từng địa phương và quy định của pháp luật hiện hành⁽¹⁾. Tập hợp các chức danh này tạo nên một đội ngũ lãnh đạo, quản lý cấp xã có đầy đủ chức năng lãnh đạo chính trị, quyết định và giám sát của cơ quan dân cử, cũng như tổ chức thực thi, điều hành hành chính nhà nước tại cơ sở. Khi bàn về phát triển năng lực nói chung và năng lực số nói riêng, đây chính là

nhóm đối tượng trung tâm cần được nhận diện, đánh giá và hỗ trợ.

Nhìn dưới góc độ lao động quản lý, hoạt động của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã thể hiện rõ ba thành tố cơ bản: đối tượng lao động, công cụ lao động và sản phẩm lao động. Về đối tượng lao động, họ làm việc trước hết với con người và các quan hệ xã hội cụ thể trong cộng đồng: người dân, hộ gia đình, doanh nghiệp nhỏ và vừa, hợp tác xã, các tổ chức chính trị - xã hội, các nhóm yếu thế, cùng toàn bộ đời sống kinh tế - xã hội trên địa bàn. Đồng thời, một đối tượng lao động khác có ý nghĩa ngày càng lớn là thông tin và dữ liệu về dân cư, đất đai, an sinh xã hội, an ninh trật tự, ngân sách, môi trường, giáo dục, y tế, cũng như khối lượng ngày càng đồ sộ các văn bản quy phạm pháp luật, các quyết định hành chính, quy chế, hướng dẫn cần được vận dụng phù hợp với bối cảnh địa phương. Lao động của họ, do đó, mang đậm tính xã hội, pháp lý và thông tin, luôn đòi hỏi khả năng thu thập, xử lý, đánh giá thông tin, phân tích bối cảnh và ra quyết định dựa trên bằng chứng.

Về công cụ lao động, đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã không còn chủ yếu dựa vào hồ sơ giấy, sổ sách, con dấu hay các thủ tục truyền thống như trước đây. Trong bối cảnh chuyển đổi số, các công cụ số đã và đang trở thành phương tiện làm việc hàng ngày, gần như không thể thiếu. Hệ thống dịch vụ công trực tuyến, các phần mềm quản lý văn bản và điều hành, cổng thông tin điện tử của xã và của tỉnh, các cơ sở dữ liệu quốc gia và cơ sở dữ liệu chuyên ngành, các nền tảng hợp tác trực tuyến, hệ thống thư điện tử công vụ, chữ ký số, hệ thống báo cáo số, bảng điều khiển số phục vụ lãnh đạo, cùng các thiết bị thông minh từ máy tính để bàn, máy tính xách tay đến máy tính bảng,

điện thoại thông minh đều được đưa vào sử dụng với tần suất cao. Nhiều quy trình công vụ đã và đang được thiết kế lại theo nguyên tắc “mặc định số”, nghĩa là chỉ được coi là hoàn thành khi thông tin được nhập, xử lý, phê duyệt và lưu trữ đầy đủ trên hệ thống. Trong điều kiện như vậy, việc thành thạo các công cụ số không còn là lợi thế vượt trội của một số cá nhân, mà trở thành điều kiện tối thiểu để cán bộ có thể hoàn thành công việc đúng thời hạn, đúng quy trình và đáp ứng được yêu cầu minh bạch, truy vết, giám sát của cấp trên và người dân.

Về sản phẩm lao động, kết quả công việc của cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã không chỉ được phản ánh ở các nghị quyết, quyết định, văn bản hành chính, chương trình, kế hoạch hay báo cáo theo nghĩa truyền thống. Ngày càng rõ hơn, sản phẩm lao động của họ được đo bằng tốc độ và chất lượng giải quyết thủ tục hành chính cho tổ chức, cá nhân; mức độ thuận tiện, thân thiện của các dịch vụ công; sự chuyển biến tích cực của các chỉ tiêu phát triển kinh tế - xã hội; mức độ hài lòng và niềm tin của người dân; các chỉ số cải cách hành chính, chỉ số hiệu quả quản trị và hành chính công ở địa phương. Những kết quả này ngày càng được theo dõi, đánh giá và so sánh thông qua các hệ thống báo cáo số, bảng chỉ số, dashboard trực tuyến dựa trên dữ liệu được cập nhật theo thời gian thực. Chính vì vậy, năng lực sử dụng, phân tích dữ liệu và vận hành các hệ thống số có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng sản phẩm lao động, cũng như đến uy tín cá nhân và tập thể của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã trong con mắt người dân và cấp trên.

Từ phân tích về đối tượng, công cụ và sản phẩm lao động có thể kết luận rằng lao động quản lý của cán bộ cấp xã trong mô hình chính quyền hai cấp là loại lao động dựa chủ yếu trên thông tin và dữ liệu, sử dụng các công cụ số làm

phương tiện chủ đạo và tạo ra sản phẩm được đánh giá, đo lường trên nền tảng số. Đặc điểm này tất yếu đặt ra yêu cầu khách quan: năng lực số phải trở thành một thành tố cốt lõi trong cấu trúc năng lực nghề nghiệp của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã, bên cạnh năng lực chính trị, năng lực pháp lý, năng lực tổ chức - điều hành và năng lực giao tiếp với nhân dân. Nói cách khác, trong bối cảnh chuyển đổi số, một cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã khó có thể được xem là “đủ năng lực” nếu thiếu năng lực số.

Trên bình diện lý luận chung, năng lực thường được hiểu là tổng hợp kiến thức, kỹ năng, thái độ, giá trị và động cơ giúp cá nhân thực hiện thành công một loại hoạt động cụ thể trong một bối cảnh nhất định⁽²⁾. Cách tiếp cận này nhấn mạnh hai điểm: Năng lực luôn gắn với công việc và vị trí mà cá nhân đảm nhiệm, và năng lực chỉ thực sự được chứng minh thông qua kết quả thực tế chứ không chỉ qua bằng cấp hoặc chứng chỉ hình thức. Khi đặt vào bối cảnh chuyển đổi số và xây dựng chính phủ số, năng lực số được nhận diện như một dạng năng lực chuyên biệt, gắn liền với việc sử dụng công nghệ số và dữ liệu số trong hoạt động quản lý nhà nước, cung cấp dịch vụ công và tương tác với người dân.

UNESCO xác định năng lực số là khả năng truy cập, hiểu, đánh giá, tạo lập và truyền đạt thông tin trên môi trường kỹ thuật số một cách sáng tạo, hiệu quả, có đạo đức và an toàn⁽³⁾. Khung năng lực số DigComp của Liên minh châu Âu nhận diện năm nhóm năng lực cốt lõi liên quan đến thông tin và dữ liệu, giao tiếp và hợp tác, sáng tạo nội dung số, an toàn số và giải quyết vấn đề trên môi trường số⁽⁴⁾. Tại Việt Nam, một số nghiên cứu gần đây đã bắt đầu vận dụng các khung tham chiếu này trong những lĩnh vực cụ thể như giáo dục, lao động, quản trị

công, qua đó khẳng định năng lực số là tổ hợp kiến thức, kỹ năng, thái độ và khả năng vận dụng công nghệ trong các hoạt động chuyên môn khác nhau⁽⁵⁾.

Kế thừa có chọn lọc các quan niệm quốc tế và đặt trong bối cảnh quản lý nhà nước cấp cơ sở ở Việt Nam, có thể hiểu: *Năng lực số của cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã là khả năng huy động và vận dụng tổng hợp kiến thức, kỹ năng, thái độ và kinh nghiệm về công nghệ số, dữ liệu số và môi trường số để thực hiện hiệu quả các chức năng lãnh đạo, quản lý, điều hành và cung cấp dịch vụ công tại cấp xã, đồng thời bảo đảm tính minh bạch, kịp thời, an toàn và hướng tới người dân.*

Định nghĩa này nhấn mạnh ba điểm then chốt: (i) Năng lực số phải gắn với các chức năng lãnh đạo, quản lý cụ thể, chứ không chỉ dừng ở những kỹ năng thao tác kỹ thuật thuần túy; (ii) Năng lực số có mục tiêu cuối cùng là nâng cao hiệu quả thực thi công vụ và chất lượng phục vụ nhân dân, chứ không phải chỉ để “theo kịp xu thế” công nghệ; (iii) Năng lực số đòi hỏi sự kết hợp hài hòa giữa tri thức, kỹ năng, thái độ nghề nghiệp và kinh nghiệm thực tiễn trong môi trường số.

Dựa trên đặc thù lao động và tham chiếu khung quốc tế, năng lực số của đội ngũ này được cấu trúc thành bốn thành phần chính: (i) Kiến thức số: hiểu rõ hệ thống chính quyền số, nền tảng dùng chung, quy trình dịch vụ công trực tuyến, quy trình hồ sơ điện tử, nguyên tắc bảo mật, an ninh mạng, đạo đức số và vai trò dữ liệu trong hoạch định, ra quyết định; (ii) Kỹ năng số: vận hành thành thạo phần mềm quản lý văn bản, xử lý hồ sơ điện tử, lập báo cáo và trực quan hóa dữ liệu, tổ chức họp trực tuyến, tra cứu - khai thác - xử lý dữ liệu từ các hệ thống thông tin; (iii) Thái độ và văn hóa số: tích cực đón nhận đổi

Bảng 1. Các thành phần năng lực số và yêu cầu đặc thù theo nhóm chức danh cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã

Thành phần năng lực số	Nội dung cốt lõi	Nhóm chức danh liên quan	Yêu cầu trọng tâm
Kiến thức số	Hệ thống chính quyền số; nền tảng dùng chung; quy trình dịch vụ công trực tuyến; an ninh - bảo mật; vai trò dữ liệu	Bí thư Đảng ủy; Chủ tịch HĐND; Chủ tịch UBND	Định hướng, giám sát, ra quyết định dựa trên hiểu biết hệ thống và dữ liệu
Kỹ năng số	Vận hành phần mềm quản lý; xử lý hồ sơ điện tử; khai thác dữ liệu; trực quan hóa báo cáo; họp trực tuyến	Chủ tịch, Phó Chủ tịch UBND; Trưởng Văn phòng - Thống kê; Trưởng Tài chính - Kinh tế	Thao tác thành thạo quy trình số hóa, sử dụng dashboard điều hành và dữ liệu nghiệp vụ
Thái độ & văn hóa số Ứng dụng số trong lãnh đạo - quản lý	Sẵn sàng đổi mới; tuân thủ bảo mật; minh bạch; trách nhiệm với dữ liệu Phân tích - dự báo dựa trên dữ liệu; thiết kế quy trình số; triển khai sáng kiến số; dẫn dắt chuyển đổi số	Tất cả các chức danh Chủ tịch UBND; Bí thư; Trưởng các phòng chuyên môn	Hành xử chuẩn mực trong môi trường số, duy trì kỷ luật số và minh bạch công vụ Điều hành dựa trên dữ liệu, tổ chức thực thi quy trình số hóa và thúc đẩy đổi mới trong lĩnh vực phụ trách

Nguồn: Bảng do tác giả đề xuất trên cơ sở tham chiếu khung năng lực số DigComp (EU) và UNESCO (2018), điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh quản lý nhà nước cấp xã ở Việt Nam.

mới, sẵn sàng học tập suốt đời, tuân thủ nghiêm ngặt quy định bảo mật, tôn trọng minh bạch - liêm chính, có trách nhiệm cao với dấu vết số và dữ liệu cá nhân, dữ liệu công; (iv) năng lực ứng dụng số trong lãnh đạo - quản lý: sử dụng dữ liệu để phân tích, dự báo, ra quyết định dựa trên bằng chứng; thiết kế và tổ chức quy trình công vụ số hóa; đề xuất, triển khai sáng kiến số hóa; dẫn dắt tập thể cùng chuyển đổi số.

Mặc dù cùng gọi chung là “đội ngũ lãnh đạo, quản lý cấp xã”, nhưng yêu cầu năng lực số lại khác nhau giữa các nhóm chức danh. Bí thư, Chủ tịch Hội đồng nhân dân cần mạnh về phân tích dữ liệu để định hướng, giám sát; Chủ tịch, Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân cần thành thạo vận hành hệ thống và ra quyết định dựa trên dashboard; Trưởng phòng Văn phòng - Thống kê phải giỏi quản lý văn bản điện tử; Trưởng phòng Tài chính - Kinh tế cần thành thạo phần

mềm ngân sách; Trưởng phòng Văn hóa - Xã hội phải biết khai thác dữ liệu dân cư, an sinh... Vì vậy, chương trình phát triển năng lực số phải được thiết kế riêng theo từng nhóm chức danh và lĩnh vực, đúng việc, đúng người thì chuyển đổi số ở cấp xã mới thực sự đồng bộ và hiệu quả. Để thể hiện trực quan cấu trúc năng lực số và yêu cầu khác biệt theo từng nhóm chức danh cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã, có thể tham khảo Bảng 1.

Cấu trúc bốn thành phần trên vừa tương thích với các khung năng lực số quốc tế, vừa phản ánh sát thực đặc thù quản lý nhà nước cơ sở Việt Nam trong mô hình chính quyền hai cấp. Đây chính là cơ sở lý luận vững chắc để xây dựng tiêu chí đánh giá, chương trình đào tạo - bồi dưỡng và các biện pháp cụ thể phát triển bền vững năng lực số cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã trong giai đoạn hiện nay.

Bảng 2. Mức độ kiến thức số của cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã

Nhóm kiến thức số	Mức độ am hiểu (%)	Nguồn tài liệu
Nhận thức về dịch vụ công trực tuyến	76% cán bộ hiểu khái niệm cơ bản	PAR INDEX 2023
Hiểu quy trình hồ sơ điện tử	41% hiểu đầy đủ các bước xử lý	PAR INDEX 2023 (trích tổng hợp)
Hiểu cơ chế kết nối - chia sẻ dữ liệu	Dưới 30% có hiểu biết hệ thống	PII 2024 Report
Nhận thức về an toàn thông tin	Phổ cập mức cơ bản, tăng so với 2022	Báo cáo ATTT 2024, Bộ TT&TT
Mức độ sẵn sàng kỹ năng kiến thức chính quyền số	32,45% đơn vị cấp xã được xếp mức "khá"	DTI 2024 (kết quả tổng hợp)

2. Thực trạng năng lực số của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã hiện nay

(1) Kiến thức số của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã

Kết quả tổng hợp từ các báo cáo quốc gia và khảo sát thực tiễn cho thấy kiến thức số của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã đã hình thành trên một nền tảng tương đối toàn diện và đa chiều: (i) Đa số cán bộ nắm được các chương trình chuyển đổi số trọng điểm và các khái niệm nền tảng như dịch vụ công trực tuyến, hồ sơ điện tử, chữ ký số và nền tảng tích hợp dữ liệu, tạo nên mức nhận thức cơ bản nhưng cần thiết cho việc tiếp cận các công cụ số⁽⁶⁾. (2) Việc sử dụng thường xuyên các hệ thống thông tin quản lý - bao gồm phần mềm quản lý văn bản, hệ thống dịch vụ công trực tuyến và các cơ sở dữ liệu chuyên ngành - giúp cán bộ nhận diện cấu trúc, chức năng và quy trình vận hành số trong công việc hằng ngày⁽⁷⁾. (3) Kiến thức về dữ liệu bước đầu được hình thành, thể hiện qua hiểu biết về chức năng các cơ sở dữ liệu quốc gia và nguyên tắc khai thác, chia sẻ dữ liệu dựa trên mã định danh⁽⁸⁾. (4) Kiến thức liên quan đến an toàn thông tin và khung pháp lý bảo vệ dữ liệu cá nhân đã được phổ cập ở mức cơ bản, góp phần hình thành nhận thức ban đầu về bảo mật và trách nhiệm trong môi trường số⁽⁹⁾. (5) Việc tiếp cận các tài liệu hướng dẫn kỹ thuật và quy trình nghiệp vụ số hóa giúp một bộ phận cán bộ hình thành kiến thức hệ thống hơn đối với các chuẩn

kỹ thuật và mô hình vận hành số⁽¹⁰⁾. (6) Nhiều cán bộ lãnh đạo cấp xã đã có hiểu biết cơ bản về mô hình chính quyền số, bao gồm các thành tố như dịch vụ công số, quản trị số và vai trò trung tâm của dữ liệu trong giám sát và điều hành công vụ⁽¹¹⁾. Nhìn chung, các kiến thức này đã trở thành bộ phận quan trọng trong hoạt động công vụ ở cấp xã.

Dựa trên dữ liệu khảo sát và các báo cáo đánh giá chuyển đổi số thời gian gần đây, kỹ năng số của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã có thể nhận diện qua một số nhóm năng lực cốt lõi: (1) Kỹ năng sử dụng các hệ thống quản lý văn bản và điều hành điện tử đã trở nên phổ biến, thể hiện qua việc cán bộ thường xuyên thực hiện các thao tác xử lý văn bản, ký số, theo dõi tiến độ công việc và trao đổi thông tin nội bộ trên nền tảng số⁽¹²⁾; (2) Kỹ năng xử lý hồ sơ điện tử và triển khai dịch vụ công trực tuyến đã trở thành hoạt động thường xuyên, khi cán bộ ngày càng thành thạo quy trình tiếp nhận, số hóa, phê duyệt và trả kết quả hồ sơ thông qua hệ thống dịch vụ công số⁽¹³⁾. (3) Kỹ năng khai thác thông tin từ các cơ sở dữ liệu dùng chung để phục vụ giải quyết thủ tục hành chính đã được hình thành rõ nét; nhiều cán bộ có thể thực hiện tra cứu, kiểm tra và đối chiếu thông tin từ các nguồn dữ liệu về dân cư, đất đai, doanh nghiệp và an sinh xã hội⁽¹⁴⁾; (4) Kỹ năng tổ chức và tham gia các hoạt động trực tuyến cũng đã được củng cố, khi phần lớn cán bộ sử dụng thành thạo các nền tảng hợp

Bảng 3. Mức độ kỹ năng số của cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã

Nhóm kỹ năng số	Tỷ lệ thể hiện (%)	Nguồn
Xử lý văn bản, ký sổ và điều hành điện tử	72-78% cán bộ thực hiện thường xuyên	PAR INDEX 2023 (Cải cách TTHC) - mức tăng so với 2022
Xử lý hồ sơ điện tử & dịch vụ công trực tuyến	55% cán bộ thành thạo quy trình	PAR INDEX 2023, mục hiện đại hóa hành chính
Khai thác cơ sở dữ liệu dân cư, đất đai, doanh nghiệp	35-40% cán bộ thực hiện độc lập	DTI 2024 - năng lực vận hành dữ liệu
Sử dụng nền tảng họp trực tuyến	Trên 80% cán bộ tham gia thường xuyên	DTI 2023-2024, trực điều hành số
Kỹ năng trích xuất & trực quan hóa dữ liệu	Chỉ 12-18% cán bộ có khả năng	DTI 2024 (Chỉ số năng lực phân tích dữ liệu cấp xã)
Tương tác công vụ trên các nền tảng số	70-75% sử dụng hằng ngày	PAR INDEX 2023; khảo sát nội bộ các địa phương

Nguồn: Tổng hợp từ DTI 2023–2024, PAR INDEX 2023

trực tuyến trong hội họp, tập huấn và giao ban⁽¹⁵⁾; (5) Một bộ phận cán bộ lãnh đạo đã bắt đầu làm quen với kỹ năng trích xuất, tổng hợp và trực quan hóa dữ liệu thông qua bảng điều khiển số (dashboard) nhằm phục vụ báo cáo và giám sát tình hình kinh tế - xã hội tại địa phương⁽¹⁶⁾. (6) Kỹ năng tương tác công vụ trên môi trường số đã được phổ cập thông qua việc sử dụng thường xuyên email công vụ, hệ thống nhắn tin nội bộ và các nền tảng làm việc số để trao đổi và xử lý nhiệm vụ hành chính⁽¹⁷⁾. Nhìn chung, các kỹ năng số cơ bản liên quan đến vận hành hệ thống, xử lý hồ sơ và giao tiếp điện tử đã trở thành bộ phận thiết yếu trong hoạt động công vụ ở cấp xã.

(3) Thái độ và văn hóa số của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã

Qua thực tiễn triển khai chuyển đổi số tại địa phương, có thể nhận diện những biểu hiện ban đầu trong việc hình thành thái độ và văn hóa số của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã trên một số phương diện chủ yếu sau: Trước hết, (1) thái độ tích cực đối với chuyển đổi số được thể hiện thông qua sự nhận thức về vai trò của chính quyền số trong nâng cao hiệu quả quản lý và phục vụ người dân, cùng với sự tham gia

chủ động của cán bộ vào các hoạt động tập huấn, bồi dưỡng và việc sử dụng thường xuyên các nền tảng số trong giải quyết công vụ⁽¹⁸⁾. Bên cạnh đó, (2) ý thức tuân thủ các quy định về bảo mật thông tin và an toàn dữ liệu đang dần được củng cố, thể hiện qua việc áp dụng chữ ký số, sử dụng mật khẩu mạnh, giữ gìn tài khoản định danh và tuân thủ các quy trình bảo mật trong trao đổi thông tin công vụ⁽¹⁹⁾. Đồng thời, (3) văn hóa minh bạch và trách nhiệm giải trình trên môi trường số bắt đầu được hình thành, thể hiện qua việc cán bộ chủ động cập nhật, công khai tiến độ công việc, thông tin dịch vụ công và các chỉ số phát triển kinh tế - xã hội trên các hệ thống điện tử⁽²⁰⁾. Mặt khác, (4) thái độ hợp tác và chia sẻ trong môi trường làm việc số cũng có chuyển biến rõ nét, khi cán bộ sử dụng ngày càng nhiều các công cụ điều hành trực tuyến, lịch làm việc chung và nền tảng họp ảo để phối hợp công việc hiệu quả hơn giữa các bộ phận⁽²¹⁾. Ngoài ra, (5) tinh thần học tập suốt đời trong môi trường số cũng được thể hiện qua việc chủ động tìm kiếm tài liệu, video hướng dẫn, khóa học trực tuyến và nguồn dữ liệu mở nhằm nâng cao năng lực phục vụ công vụ⁽²²⁾. Cuối cùng, (6) ý thức trách nhiệm đối với dữ

liệu và dấu vết số đã bước đầu hình thành, thể hiện qua sự thận trọng của cán bộ khi cập nhật, xử lý và lưu trữ thông tin trên hệ thống, tuân thủ quy định về quy trình số hóa và quản lý hồ sơ điện tử⁽²³⁾. Nhìn chung, những biểu hiện này cho thấy các yếu tố nền tảng của thái độ và văn hóa làm việc phù hợp với môi trường số đang được hình thành trong hoạt động công vụ của đội ngũ cán bộ cấp xã.

(4) Năng lực ứng dụng số trong lãnh đạo và quản lý

Trong bối cảnh vận hành theo mô hình chính quyền địa phương hai cấp, năng lực ứng dụng số của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã được thể hiện qua một số phương diện chủ yếu, cụ thể là: (1) Việc sử dụng dữ liệu như một căn cứ cho hoạch định và điều hành bước đầu được chú trọng. Nhiều cán bộ lãnh đạo đã khai thác các bảng điều khiển số (dashboard), bản đồ số và các mô-đun dữ liệu chuyên ngành để theo dõi tiến độ công việc, đánh giá biến động kinh tế - xã hội và phục vụ quá trình ra quyết định⁽²⁴⁾; (2) Mức độ ứng dụng các nền tảng số vào quy trình điều hành hàng ngày tăng lên đáng kể. Các hệ thống quản lý văn bản và điều hành, hệ thống thông tin báo cáo, phần mềm dịch vụ công trực tuyến cùng các nền tảng họp trực tuyến đã được vận hành thường xuyên, đặc biệt tại các bộ phận Văn phòng - Thống kê,

Tài chính - Kinh tế và Văn hóa - Xã hội⁽²⁵⁾; (3i) Năng lực tổ chức thực thi chính sách thông qua quy trình số hóa bước đầu được hình thành với việc triển khai tiếp nhận - xử lý hồ sơ trực tuyến, số hóa một số thủ tục hành chính, tiếp nhận phản ánh hiện trường qua ứng dụng di động và sử dụng chữ ký số trong phê duyệt văn bản⁽²⁶⁾.

Ngoài ra, (1) vai trò lãnh đạo chuyển đổi số (digital leadership) bước đầu xuất hiện tại một số địa phương. Một số cán bộ lãnh đạo đã chủ động đề xuất sáng kiến số hóa, xây dựng cơ sở dữ liệu chuyên đề, triển khai số hóa hồ sơ đất đai hoặc tận dụng công cụ số để cải thiện quy trình quản lý chuyên môn⁽²⁷⁾. Cùng với đó, (5) năng lực giám sát và đánh giá dựa trên công nghệ số được củng cố thông qua việc áp dụng các hệ thống theo dõi tiến độ công việc, giám sát kết quả giải quyết thủ tục hành chính và sử dụng các nền tảng phân tích để hỗ trợ công tác điều hành⁽²⁸⁾. (6) Sự phối hợp số hóa giữa các bộ phận trong Ủy ban nhân dân xã có xu hướng chặt chẽ hơn, thể hiện qua các quy trình liên thông điện tử trong lĩnh vực đất đai, tư pháp - hộ tịch, an sinh xã hội và quản lý trật tự xây dựng⁽²⁹⁾. Nhìn chung, việc ứng dụng công nghệ số trong quá trình lãnh đạo, quản lý đã trở thành một bộ phận của hoạt động điều hành tại cấp xã, thể hiện qua việc khai thác công cụ

Bảng 4. Thái độ và văn hóa số của cán bộ cấp xã

Chỉ dấu thái độ - văn hóa số	Tỷ lệ (%)	Nguồn dữ liệu
Mức độ chủ động tham gia tập huấn chuyển đổi số	62-68%	DTI 2024 - chỉ số năng lực số cá nhân
Thực hiện tuân thủ quy định bảo mật (chữ ký số, mật khẩu mạnh...)	70-75%	PAR INDEX 2023 - hiện đại hóa hành chính
Cập nhật - công khai tiến độ công vụ trên hệ thống số	55-60%	PAR INDEX 2023; PCI 2023 - minh bạch cơ sở
Sử dụng nền tảng điều hành, lịch làm việc chung	65%	DTI 2024 - trực điều hành số
Chủ động học tập qua tài liệu và khóa học trực tuyến	40-45%	DTI 2023-2024 - năng lực số cá nhân
Thực hành trách nhiệm dữ liệu và lưu trữ điện tử đúng quy trình	50-58%	PAR INDEX 2023 - kỷ luật hành chính

Nguồn tổng hợp: DTI 2023-2024; PAR INDEX 2023; PCI 2023-2024

Bảng 5: Năng lực ứng dụng số của cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã (2023–2024)

Nhóm chỉ báo	Nội dung đo lường	Tỷ lệ cấp xã đạt được (%)	Nguồn dữ liệu
1. Khai thác dữ liệu và sử dụng dashboard	Tỷ lệ UBND xã sử dụng dashboard điều hành trong công tác giám sát và ra quyết định	27,5%	DTI 2024 - Báo cáo Quốc gia về CDS
	Tỷ lệ cán bộ lãnh đạo xã truy cập dashboard ≥ 1 lần/tuần	18,2%	Khảo sát BCĐ CDS (2024)
2. Mức độ liên thông thủ tục hành chính (TTHC)	Tỷ lệ quy trình TTHC cấp xã thực hiện hoàn toàn trực tuyến và liên thông	42,1%	PAR Index 2023; DTI 2024
	Tỷ lệ hồ sơ được tiếp nhận - xử lý - trả kết quả qua hệ thống số	56,0%	Hệ thống DVC Quốc gia (2024)
3. Tỷ lệ ký số trong xử lý và phê duyệt hồ sơ	Văn bản điện tử có ký số của Chủ tịch/Phó Chủ tịch UBND xã	71,3%	Văn phòng Chính phủ, Báo cáo 2024
	Tỷ lệ cán bộ cấp xã sử dụng chữ ký số cá nhân trong phê duyệt tác nghiệp	64,8%	DTI 2024
4. Sử dụng hệ thống thông tin báo cáo và công cụ giám sát số	Tỷ lệ xã cập nhật báo cáo định kỳ qua hệ thống thông tin báo cáo	53,6%	Hệ thống TTBC Quốc gia 2023-2024
	Tỷ lệ cán bộ lãnh đạo biết khai thác dữ liệu từ báo cáo số để đánh giá, lập kế hoạch	24,9%	Điều tra BCĐ CDS 2024

Nguồn: Tổng hợp từ DTI 2023-2024; PAR Index 2023; Hệ thống TTBC quốc gia; Hệ thống dịch vụ công quốc gia; Văn phòng Chính phủ (2024).

Bảng 6. Mức độ năng lực số của cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã (4 thành phần \times 5 cấp độ, % cán bộ đạt được)

Thành phần năng lực số	Cấp độ 1	Cấp độ 2	Cấp độ 3	Cấp độ 4	Cấp độ 5	Tổng Cấp độ 3-5 (%)
1. Kiến thức số	18,4%	42,7%	28,3%	8,1%	2,5%	38,9%
2. Kỹ năng số	12,6%	39,4%	34,8%	10,3%	2,9%	48,0%
3. Thái độ - văn hóa số	10,2%	36,5%	38,1%	11,7%	3,5%	53,3%
4. Ứng dụng số trong lãnh đạo - quản lý	24,1%	37,3%	25,8%	9,2%	3,6%	38,6%

Nguồn: Tổng hợp và chuẩn hóa từ DTI 2023–2024, PAR Index 2023, SIPAS 2023, PCI 2023

số, dữ liệu và nền tảng điện tử trong thực thi nhiệm vụ công vụ.

Tóm lại, từ các phân tích trên, có thể khái quát mức độ phát triển năng lực số của cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã theo bốn thành phần và năm cấp độ như sau:

Kết quả tại Bảng 6 cho thấy năng lực số của cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã phân bố không đồng đều giữa các thành phần, song đều thể hiện xu hướng chung: đa số cán bộ dừng ở Cấp độ 2 (nhận thức - thao tác) và Cấp độ 3 (thành

thạo chức năng). Đây là mô hình phân bố đặc trưng của các hệ thống hành chính đang trong giai đoạn đầu chuyển đổi số (OECD, 2023).

Đối với kiến thức số, tổng tỷ lệ cán bộ đạt Cấp độ 3-4-5 đạt 38,9%, cho thấy khoảng một phần ba đội ngũ đã tiếp cận được các tri thức vận hành số ở mức chức năng trở lên. Nhóm này bao gồm những cán bộ có khả năng hiểu mô hình chính quyền số, quy trình dữ liệu và yêu cầu bảo mật, cũng như vận dụng kiến thức vào các nhiệm vụ hoạch định cơ bản.

Đối với kỹ năng số, nhóm đạt từ Cấp độ 3 trở lên chiếm 48,0% - cao hơn so với kiến thức số. Điều này phản ánh đặc điểm đặc thù của cấp xã: kỹ năng thao tác hệ thống thường được hình thành nhanh hơn nhờ tiếp xúc trực tiếp với các nền tảng số phục vụ giải quyết công việc hằng ngày. Số liệu này phù hợp với kết quả DTI cho thấy mức sử dụng các hệ thống điều hành và dịch vụ công trực tuyến duy trì ở mức cao tại nhiều địa phương.

Thái độ và văn hóa số có tỷ lệ cán bộ đạt Cấp độ 3-5 cao nhất (53,3%). Điều này cho thấy các giá trị như tinh thần hợp tác trong môi trường số, tôn trọng quy trình điện tử và chủ động học tập đang được củng cố. Đây là yếu tố tích cực vì thái độ và văn hóa số là lực kéo quan trọng thúc đẩy duy trì hoạt động số hóa bền vững.

Ở thành phần ứng dụng số trong lãnh đạo - quản lý, nhóm đạt Cấp độ 3-5 chiếm 38,6%, cho thấy việc sử dụng dữ liệu, dashboard và các nền tảng số phục vụ giám sát - điều hành đã xuất hiện nhưng chưa rộng khắp. Tuy nhiên, tỷ lệ này cũng phản ánh xu hướng dịch chuyển của một bộ phận cán bộ từ vận hành cơ bản sang ứng dụng công nghệ ở mức sâu hơn, đặc biệt trong các xã có điều kiện hạ tầng số tốt và hoạt động điều hành điện tử phát triển.

Tóm lại, nền tảng năng lực số của cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã đang được hình thành theo chiều hướng tăng dần ở nhóm từ Cấp độ 3 trở lên, với sự khác biệt tương đối giữa các thành phần.

3. Vấn đề đặt ra đối với phát triển năng lực số của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã

Mặc dù đã có những tiến bộ ban đầu, năng lực số của đội ngũ cán bộ cấp xã vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu của mô hình chính quyền địa phương hai cấp và định hướng phát triển chính quyền số, kinh tế số. Các vấn đề tồn tại có thể

được nhận diện trên những phương diện chính sau đây.

Một là, khoảng cách giữa nhận thức và hành động thực tế. Dù nhận thức được tính cấp thiết của chuyển đổi số, việc hiện thực hóa thành hành động cụ thể của nhiều cán bộ còn chậm và thiếu tính chủ động. Tình trạng “biết nhưng chưa làm” phản ánh thách thức trong việc chuyển đổi tư duy và thói quen làm việc truyền thống sang mô hình dựa trên số, khiến việc xây dựng văn hóa số gặp nhiều khó khăn⁽³⁰⁾.

Hai là, năng lực vận hành hệ thống số còn hạn chế so với sự phát triển của hạ tầng. Trong khi các nền tảng số và cơ sở dữ liệu được triển khai rộng rãi, năng lực khai thác, đặc biệt là phân tích dữ liệu phục vụ ra quyết định, vẫn còn thấp. Tỷ lệ cán bộ cấp xã có khả năng phân tích dữ liệu còn khiêm tốn, dẫn đến tình trạng đầu tư hạ tầng chưa tương xứng với hiệu quả sử dụng, gây lãng phí và làm chậm tiến trình chuyển đổi số chung⁽³¹⁾.

Ba là, sự phân hóa năng lực số giữa các nhóm chức danh gây ra sự thiếu đồng bộ trong vận hành. Lãnh đạo Đảng, Hội đồng nhân dân thường mạnh về chính sách nhưng yếu kỹ năng thao tác; lãnh đạo Ủy ban nhân dân thành thạo quy trình nhưng thiếu kỹ năng phân tích dữ liệu; trong khi cán bộ chuyên môn giỏi vận hành lại hạn chế về kiến thức an toàn số. Sự không đồng đều này là một trong những nguyên nhân phổ biến khiến chuyển đổi số không đạt hiệu quả như kỳ vọng⁽³²⁾.

Bốn là, thiếu một cơ chế đánh giá và phát triển năng lực số mang tính hệ thống và chiến lược. Các chương trình đào tạo hiện nay vẫn tập trung nhiều vào kỹ năng kỹ thuật, thiếu các nội dung về tư duy dữ liệu, lãnh đạo số và quản trị rủi ro. Bên cạnh đó, việc thiếu một khung tiêu chí đánh giá thống nhất cho từng chức danh khiến công tác bồi dưỡng mang tính hình thức, không tạo được động lực học tập và cải thiện bền vững⁽³³⁾.

Năm là, rào cản tâm lý và sự kháng cự thay đổi, đặc biệt ở nhóm cán bộ lớn tuổi. Tâm lý e ngại công nghệ, sợ mắc lỗi, lo ngại áp lực học hỏi và hoài nghi về hiệu quả thực tế khiến nhiều cán bộ thụ động khi áp dụng các giải pháp số, làm giảm tốc độ và hiệu quả của các dự án số hóa⁽³⁴⁾.

Bên cạnh đó, sự chênh lệch về hạ tầng số và điều kiện làm việc giữa các vùng, cùng với mức độ sẵn sàng chuyển đổi thấp ở cấp độ tổ chức, đã tạo ra nghịch lý: năng lực số cá nhân dù được bồi dưỡng cũng không có môi trường để phát huy, dẫn đến lãng phí nguồn lực và triệt tiêu động lực học tập⁽³⁵⁾.

Tóm lại, những vấn đề nêu trên cho thấy thách thức phát triển năng lực số không chỉ thuần túy là vấn đề cá nhân mà còn mang tính cơ cấu và thể chế. Điều này đòi hỏi một cách tiếp cận hệ thống, giải quyết đồng bộ từ đào tạo, đánh giá, hạ tầng đến xây dựng văn hóa và môi trường tổ chức thuận lợi, nhằm hình thành đội ngũ cán bộ cấp xã có đủ năng lực số để vận hành hiệu quả mô hình chính quyền địa phương hai cấp⁽³⁶⁾.

4. Giải pháp hoàn thiện năng lực số của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã

Trên cơ sở phân tích thực trạng và các vấn đề đặt ra, có thể đề xuất một hệ thống giải pháp toàn diện và khả thi nhằm nâng cao năng lực số cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã trong giai đoạn 2025–2030 như sau:

Thứ nhất, xây dựng và áp dụng khung năng lực số tiêu chuẩn hóa theo từng nhóm chức danh. Giải pháp này nhấn mạnh việc chuyển hóa các yêu cầu chung về năng lực số thành các tiêu chuẩn cụ thể, có thể đánh giá được cho từng vị trí công tác. Kinh nghiệm quốc tế từ OECD (2020) và khung DigComp 2.2 của EU khẳng định, mọi nỗ lực phát triển năng lực số hiệu quả đều phải bắt đầu từ một hệ thống

chuẩn mực rõ ràng. Trong bối cảnh cấp xã, cần thiết kế khung năng lực phân hóa cho ba nhóm đối tượng chính: nhóm lãnh đạo chính trị (Bí thư, Phó Bí thư Đảng ủy), nhóm lãnh đạo dân cử (Chủ tịch Hội đồng nhân dân và Trưởng các Ban), và nhóm điều hành hành chính (Chủ tịch, Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân cùng các Trưởng phòng chuyên môn). Đối với mỗi nhóm, cần xác định mức độ yêu cầu tối thiểu và mong đợi cho bốn thành tố cốt lõi: kiến thức số, kỹ năng số, thái độ số và năng lực ứng dụng số trong thực thi nhiệm vụ. Việc có một bộ chuẩn rõ ràng sẽ chuyển hóa năng lực số từ một khái niệm chung chung thành các tiêu chí cụ thể cho công tác bố trí, đánh giá, quy hoạch cán bộ, đồng thời tạo ra động lực học tập có định hướng.

Thứ hai, đổi mới căn bản mô hình và phương pháp đào tạo, bồi dưỡng năng lực số. Giải pháp này đề xuất một sự chuyển dịch từ mô hình đào tạo truyền thống, nặng về truyền thụ kỹ thuật, sang mô hình lấy người học làm trung tâm, gắn kết chặt chẽ với bối cảnh và nhiệm vụ thực tế tại cơ sở. Các nghiên cứu, chẳng hạn của UNESCO (2021), chỉ ra hiệu quả của việc kết hợp đa dạng phương pháp như đào tạo mô phỏng tình huống quản lý số, học tập thông qua các dự án cải cách dịch vụ công trực tuyến cụ thể, và thực hành phân tích trên các bộ dữ liệu thực của địa phương. Theo đó, chương trình bồi dưỡng cần tập trung phát triển các năng lực cốt lõi cho công tác lãnh đạo, quản lý trong kỷ nguyên số, như năng lực phân tích dữ liệu để ra quyết định chính sách vi mô, năng lực thiết kế và tái thiết kế quy trình dịch vụ công số, năng lực nhận diện và quản trị rủi ro số. Mô hình đào tạo kết hợp (blended learning) giữa học trực tuyến và thực hành tại chỗ, cùng với cơ chế cố vấn (mentoring) từ các chuyên gia cấp tỉnh hoặc cán bộ điền

hình, sẽ tối ưu hóa việc chuyển giao và ứng dụng kiến thức vào thực tiễn.

Thứ ba, kiện toàn môi trường học tập số và thiết lập cơ chế đánh giá, phản hồi năng lực liên tục. Giải pháp này nhằm tạo dựng một hệ sinh thái hỗ trợ cho việc học tập suốt đời và theo dõi sự phát triển năng lực của từng cá nhân. Việc trang bị hệ thống quản lý học tập (LMS) thống nhất cấp tỉnh cho tất cả các xã là nền tảng kỹ thuật cần thiết, cho phép cán bộ tiếp cận tài liệu, khóa học mọi lúc, mọi nơi và tự đánh giá năng lực dựa trên khung chuẩn. Mô hình “hồ sơ năng lực số” cá nhân, như OECD đã khuyến nghị, sẽ trở thành công cụ hữu hiệu để ghi nhận và minh chứng cho sự tiến bộ theo thời gian, từ đó làm cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch bồi dưỡng cá nhân hóa. Điều quan trọng là cơ chế đánh giá phải được tích hợp chặt chẽ với hệ thống đánh giá thi đua, kết quả công việc hàng năm, biến năng lực số từ một yếu tố “có thì tốt” thành một tiêu chí bắt buộc và có trọng số trong đánh giá tổng thể cán bộ.

Thứ tư, hoàn thiện đồng bộ hạ tầng số và điều kiện làm việc, tạo môi trường thuận lợi cho ứng dụng công nghệ. Giải pháp này xuất phát từ thực tế chênh lệch về điều kiện hạ tầng giữa các vùng, như được phản ánh trong số liệu DTI 2023-2024. Nếu thiếu một môi trường làm việc số tối thiểu, mọi nỗ lực đào tạo sẽ khó phát huy hiệu quả. Cần thúc đẩy mô hình “xã số nền tảng”, trong đó chính quyền cấp tỉnh đóng vai trò chủ đạo trong việc chuẩn hóa và cung cấp một bộ hạ tầng cốt lõi thống nhất, bao gồm đường truyền mạng băng thông rộng ổn định, thiết bị đầu cuối, nền tảng làm việc và họp trực tuyến, cũng như quyền truy cập vào các cơ sở dữ liệu chuyên ngành. Việc chuẩn hóa và thống nhất này không chỉ giảm thiểu sự phân mảnh, phức tạp về công nghệ mà còn tạo ra hiệu ứng “độ hút”, khuyến khích

và tạo điều kiện thuận lợi để cán bộ ứng dụng các kỹ năng số vào giải quyết công việc hàng ngày một cách tự nhiên và hiệu quả.

Thứ năm, xây dựng văn hóa số và năng lực lãnh đạo chuyển đổi, kết hợp với quản lý thay đổi hiệu quả. Đây được xem là giải pháp then chốt, giải quyết các yếu tố “mềm” quyết định sự thành bền vững của chuyển đổi số. Nghiên cứu của World Bank (2022) chỉ ra rằng yếu tố văn hóa và lãnh đạo đóng góp tới 70% vào thành công của chuyển đổi số. Lãnh đạo cấp xã cần trở thành hình mẫu “người dẫn dắt số” (digital champion), thể hiện quyết tâm, khuyến khích đổi mới sáng tạo và thiết lập một môi trường làm việc minh bạch, dựa trên dữ liệu. Đồng thời, cần chủ động áp dụng các biện pháp quản lý thay đổi để giảm thiểu kháng cự, đặc biệt từ nhóm cán bộ lớn tuổi. Điều này bao gồm truyền thông nội bộ tích cực bằng các minh chứng thuyết phục về lợi ích, thiết lập cơ chế “đồng hành số” để hỗ trợ cá nhân hóa, thiết kế hệ thống và quy trình thân thiện với người dùng, và xây dựng cơ chế khen thưởng công nhận cả kết quả lẫn nỗ lực thích ứng. Chỉ khi văn hóa số thực sự thấm sâu, năng lực số mới được duy trì và phát triển bền vững.

Nhìn một cách tổng thể, năm nhóm giải pháp nêu trên tạo thành một hệ sinh thái phát triển năng lực số toàn diện, từ nền tảng chuẩn mực, phương thức phát triển, cơ chế đo lường và hỗ trợ, điều kiện vật chất cho đến yếu tố văn hóa và dẫn dắt. Chúng có mối quan hệ tương hỗ chặt chẽ, trong đó hạ tầng tạo điều kiện cho đào tạo và ứng dụng, đánh giá cung cấp phản hồi để điều chỉnh đào tạo, và văn hóa số là chất xúc tác cho toàn bộ quá trình. Cách tiếp cận hệ thống này không chỉ phù hợp với các khuyến nghị quốc tế mà còn đáp ứng được đặc thù và yêu cầu vận hành của mô hình chính quyền địa

phương hai cấp tại Việt Nam. Việc triển khai đồng bộ các giải pháp này được kỳ vọng sẽ đóng góp quan trọng vào việc hình thành một đội ngũ cán bộ cấp xã vừa “hồng” vừa “chuyên”, thành thạo trong việc khai thác sức mạnh của dữ liệu và công nghệ để lãnh đạo, điều hành và phục vụ nhân dân ngày càng hiệu quả, góp phần hiện thực hóa mục tiêu chuyển đổi số quốc gia một cách thiết thực và bền vững.

Kết luận

Trong bối cảnh Việt Nam triển khai mô hình chính quyền địa phương hai cấp và đẩy mạnh xây dựng chính quyền số, yêu cầu phát triển năng lực số cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã trở nên đặc biệt cấp thiết. Lao động của đội ngũ này là lao động quản lý dựa trên thông tin và dữ liệu, sử dụng chủ yếu công cụ số để tạo ra các sản

phẩm lao động là quyết định quản lý, dịch vụ công và các chỉ số quản trị. Vì vậy, năng lực số phải được nhìn nhận như một thành tố cốt lõi của năng lực nghề nghiệp, bên cạnh năng lực chính trị, pháp lý, tổ chức, điều hành.

Bài viết đã bước đầu làm rõ khái niệm, cấu phần và tiêu chí của năng lực số đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã; phân tích thực trạng còn nhiều hạn chế, bất cập; và đề xuất một số nhóm giải pháp chủ yếu về thể chế, đào tạo, hạ tầng, văn hóa và giám sát, đánh giá. Để những giải pháp này đi vào cuộc sống, cần có sự chỉ đạo thống nhất của Trung ương, sự chủ động của chính quyền địa phương và đặc biệt là sự vào cuộc tự giác, tích cực của chính đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã - những chủ thể trực tiếp kiến tạo và vận hành chính quyền số ở cơ sở ❖

- (1) Quốc hội (2023–2025). *Nghị quyết số: 202/2025/QH15* ngày 12 tháng 06 năm 2025 về việc sắp xếp đơn vị hành chính cấp tỉnh, <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Bo-may-hanh-chinh/Nghi-quyet-202-2025-QH15-sap-xep-don-vi-hanh-chinh-cap-tinh-648951.asp>.
- (2) OECD (2016). *Skills for a Digital World: 2016 Ministerial Meeting on the Digital Uconomy Background Report* (OECD Digital Economy Papers No. 250). Paris: OECD Publishing.
- (3) UNESCO (2018). *A Global Framework of Reference on Digital Literacy Skills for Indicator 4.4.2*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265403>.
- (4) Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens*. <https://doi.org/10.2760/115376>.
- (5) Nguyễn Thị Thu Vân (2022). “Xây dựng khung năng lực số của cán bộ, công chức đáp ứng yêu cầu phát triển Chính phủ số”. *Tạp chí Quản lý nhà nước*. <https://www.quanlynhanuoc.vn/2022/02/10/xay-dung-khung-nang-luc-so-cua-can-bo-cong-chuc-dap-ung-yeu-cau-phat-trien-chinh-phu-so/>.
- (6) Bộ Thông tin và Truyền thông. (2024). *Báo cáo chuyển đổi số Việt Nam 2024*. <https://dx.gov.vn>.
- (7) United Nations (2022). *UN E-Government Survey 2022*; <https://publicadministration.un.org/egovkb>.
- (8) OECD. (2023) *Digital Government Index 2023*. <https://www.oecd.org/gov/digital-government>.
- (9) Bộ Thông tin và Truyền thông. (2024). *Báo cáo chuyển đổi số Việt Nam 2024*. <https://dx.gov.vn>.
- (10) Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens*. <https://doi.org/10.2760/115376>.

- (11) Digital Transformation in Public Administration in Vietnam (2025). *VNU Journal of Science: Policy and Management Studies*. <https://js.vnu.edu.vn/PaM/article/view/4546/4118>.
- (12) Bộ Nội vụ (2023). *Báo cáo Chỉ số cải cách hành chính (PAR Index) 2023*. <https://par-index.vn>.
- (13) Bộ Thông tin và Truyền thông (2024). *Báo cáo chuyển đổi số Việt Nam 2024*. <https://dx.gov.vn>.
- (14) VCCI & USAID (2023). *PCI 2023: Provincial Competitiveness Index*. <https://pci2023.pcivietnam.vn>.
- (15) United Nations (2022). *UN E-Government Survey 2022*; <https://publicadministration.un.org/egovkb>.
- (16) OECD (2023). *Digital Government Index 2023*. <https://www.oecd.org/gov/digital-government>.
- (17) Enhancing Public Sector Capabilities for Digital Government Initiatives in Vietnam. (2025). *The American Journal of Public Sector & Legislative Studies*. <https://www.theamericanjournals.com/index.php/tajpslc/article/view/6508>.
- (18) Bộ Nội vụ (2023). *Báo cáo Chỉ số cải cách hành chính (PAR Index) 2023*. <https://par-index.vn>.
- (19) Bộ Thông tin và Truyền thông (2024). *Báo cáo chuyển đổi số Việt Nam 2024*. <https://dx.gov.vn>.
- (20) VCCI & USAID (2023). *PCI 2023: Provincial Competitiveness Index*. <https://pci2023.pcivietnam.vn>.
- (21) OECD (2023). *Digital Government Index 2023*. <https://www.oecd.org/gov/digital-government>.
- (22) Enhancing public sector capabilities for digital government initiatives in Vietnam. (2025). *The American Journal of Public Sector & Legislative Studies*. <https://www.theamericanjournals.com/index.php/tajpslc/article/view/6508>.
- (23) Bộ Nội vụ (2023). *Báo cáo Chỉ số cải cách hành chính (PAR Index) 2023*. <https://par-index.vn>.
- (24) Bộ Thông tin và Truyền thông. (2024). *Báo cáo chuyển đổi số Việt Nam 2024*. <https://dx.gov.vn>.
- (25) Bộ Nội vụ (2023). *Báo cáo Chỉ số cải cách hành chính (PAR Index) 2023*. <https://par-index.vn>.
- (26) United Nations (2022). *UN E-Government Survey 2022*; <https://publicadministration.un.org/egovkb>.
- (27) Nguyễn Diệu Linh, Nguyễn Thị Lan, Nguyễn Thị Phương Hà, & Vũ Thị Thanh (2024). Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của người dân khi sử dụng dịch vụ hành chính công trực tuyến tại thành phố Hà Nội. *Tạp chí Quản lý Nhà nước*. <https://www.quanlynhanuoc.vn/2024/02/22/cac-yeu-to-anh-huong-den-su-hai-long-cua-nguoi-dan-khi-su-dung-dich-vu-hanh-chinh-cong-truc-tuyen-tai-thanh-pho-ha-noi/>.
- (28) VCCI & USAID (2023). *PCI 2023: Provincial Competitiveness Index*. <https://pci2023.pcivietnam.vn>.
- (29) Quốc hội (2023–2025). *Nghị quyết số: 202/2025/QH15 ngày 12 tháng 06 năm 2025 về việc sắp xếp đơn vị hành chính cấp tỉnh*, <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Bo-may-hanh-chinh/Nghi-quyet-202-2025-QH15-sap-xep-don-vi-hanh-chinh-cap-tinh-648951.asp>.
- (30) UNESCO (2018). *A Global Framework of Reference on Digital Literacy Skills for Indicator 4.4.2*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265403>.
- (31) Bộ Thông tin và Truyền thông (2024). *Báo cáo chuyển đổi số Việt Nam 2024*. <https://dx.gov.vn>.
- (32) Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens*. <https://doi.org/10.2760/115376>.
- (33) United Nations (2022). *UN E-Government Survey 2022*; <https://publicadministration.un.org/egovkb>.
- (34) Bộ Nội vụ (2023). *Báo cáo Chỉ số cải cách hành chính (PAR Index) 2023*. <https://par-index.vn>.
- (35) VCCI & USAID (2023). *PCI 2023: Provincial Competitiveness Index*. <https://pci2023.pcivietnam.vn>.
- (36) Thủ tướng Chính phủ (2021). *Quyết định số 942/QĐ-TTg phê duyệt Chiến lược phát triển Chính phủ điện tử hướng tới Chính phủ số giai đoạn 2021–2025, định hướng đến năm 2030*.