

KHUNG NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO CHÍNH TRỊ CẤP CƠ SỞ: KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VÀ GỢI MỞ CHO VIỆT NAM

★ TS. BÙI VIỆT HƯƠNG

*Phó Viện trưởng, Viện Chính trị và Quan hệ quốc tế,
Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh*

● **Tóm tắt:** Kinh nghiệm của Singapore và Trung Quốc trong xây dựng, đào tạo và đánh giá đội ngũ lãnh đạo cơ sở cho thấy xu hướng nổi bật hiện nay là chuyển từ mô hình quản lý hành chính truyền thống sang mô hình lãnh đạo dựa trên năng lực, hiệu quả thực thi và khả năng thích ứng với môi trường quản trị số. Các nhóm năng lực cốt lõi bao gồm: chính trị - tư tưởng, quản trị và thực thi chính sách, năng lực quản trị số, đối thoại và giải quyết mâu thuẫn xã hội, cùng phẩm chất đạo đức công vụ và trách nhiệm xã hội. Một số gợi mở cho Việt Nam trong việc chuẩn hóa khung năng lực theo vị trí việc làm, đổi mới cơ chế đánh giá cán bộ, chuyên nghiệp hóa công tác đào tạo, nâng cao năng lực quản trị số và năng lực gắn kết xã hội của đội ngũ lãnh đạo cấp cơ sở.

● **Từ khóa:** competency framework; political leadership; national governance; grassroots cadres; leadership capacity.

Ngày nhận: 05/01/2026; Ngày phản biện, đánh giá: 15/01/2026; Ngày duyệt: 15/02/2026.

International academic cooperation: The case of Ho Chi Minh National Academy of Politics, Vietnam and Party School of the Central Committee of the Communist Party of China and policy recommendations

● **Abstract:** In analysing the experiences of Singapore and China in developing, training, and evaluating local leadership teams, this paper indicates prominent contemporary trend is the transition from traditional administrative management to a competency-based leadership model that emphasises implementation effectiveness and adaptability to the digital governance environment. Core competency domains political and ideological competence, governance and policy implementation competence, digital governance competence, dialogue and social conflict resolution competence, as well as public service ethics and social responsibility. The study proposes several implications for Vietnam, including the standardisation of competency frameworks according to job positions, the reform of leadership evaluation mechanisms, and the professionalisation of training and development. It also highlights the need to strengthen digital governance capabilities and social engagement capacities among grassroots leaders.

● **Keywords:** competency framework; political leadership; national governance; grassroots cadres; leadership capacity.

Đặt vấn đề

Trong bối cảnh đổi mới hệ thống chính trị, đẩy mạnh chuyển đổi số quốc gia và nâng cao yêu cầu về hiệu lực, hiệu quả quản trị nhà nước, việc xây dựng khung năng lực lãnh đạo chính trị cấp cơ sở đang trở thành yêu cầu cấp thiết đối với nhiều quốc gia.

Cấp cơ sở là nơi trực tiếp tổ chức thực hiện đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước, đồng thời thể hiện rõ nhất mối quan hệ tương tác giữa Đảng, Nhà nước với nhân dân. Trong bối cảnh hiện nay, môi trường lãnh đạo ở cơ sở đang biến đổi nhanh, phức tạp, đa chiều, đặt ra yêu cầu đội ngũ cán bộ lãnh đạo chính trị cấp cơ sở không chỉ vững vàng về phẩm chất chính trị, đạo đức công vụ mà còn cần được trang bị hệ thống năng lực lãnh đạo, quản trị toàn diện, hiện đại, đáp ứng yêu cầu quản trị nhà nước và quản trị xã hội trong điều kiện phát triển.

1. Cơ sở lý luận về khung năng lực lãnh đạo chính trị cấp cơ sở

Trong cấu trúc của hệ thống chính trị, cấp cơ sở đóng vai trò kết nối trực tiếp giữa Nhà nước với Nhân dân, trực tiếp triển khai mọi chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách và pháp luật của Nhà nước, kiểm chứng hiệu quả thực tế của các chính sách công. Lãnh đạo chính trị cấp cơ sở không đơn thuần là những người quản lý hành chính mà đồng thời thực hiện chức năng định hướng tư tưởng, huy động nguồn lực xã hội và giải quyết các mâu thuẫn nảy sinh trong đời sống xã hội. Khung năng lực lãnh đạo chính trị cấp cơ sở, vì thế, mang những đặc thù riêng biệt, thể hiện sự thống nhất giữa tính kiên định về lập trường tư tưởng chính trị với sự linh hoạt, thích ứng trong kỹ năng quản trị địa phương.

Năng lực lãnh đạo được hiểu là hệ thống các yêu cầu về đạo đức nghề nghiệp, sự am hiểu thực tiễn và các kỹ năng chuyên môn cần thiết để thực

hiện hiệu quả các chức trách, nhiệm vụ. Khung năng lực lãnh đạo chính trị là một hệ thống cấu trúc hóa các tiêu chí, phẩm chất, kiến thức và kỹ năng cốt lõi mà một chủ thể lãnh đạo chính trị cần có để thực hiện hiệu quả vai trò lãnh đạo trong hệ thống chính trị. Với cấp cơ sở, khung năng lực này thường được phân định theo các cấp độ từ sơ cấp đến chuyên sâu, cho phép tổ chức đánh giá sát thực sự trưởng thành của cán bộ thông qua quá trình đào tạo và rèn luyện thực tiễn.

OECD chia năng lực làm 4 nhóm: lãnh đạo, quản trị chính sách, quản trị thực thi và quan hệ đối tác (OECD, 2017). Robert Elgie phân tích năng lực lãnh đạo thông qua mối quan hệ giữa “cấu trúc” (thể chế) và “chủ thể” (cá nhân lãnh đạo) (Elgie, 2015). Phan Xuân Sơn, Lê Thị Thu Hường (2025) đưa ra 04 nhóm năng lực: Năng lực tự chủ và tự chịu trách nhiệm cao hơn, năng lực hoạch định chính sách cấp địa phương, năng lực tổ chức thực thi và quản trị công hiện đại, năng lực đối thoại, truyền thông chính sách, hòa giải và xử lý khủng hoảng. Nhìn chung, đối với cấp cơ sở, khung năng lực lãnh đạo chính trị thường bao gồm các nhóm năng lực chủ yếu sau:

- Năng lực chính trị - tư tưởng: bản lĩnh chính trị vững vàng, khả năng quán triệt và vận dụng sáng tạo đường lối, chủ trương của Đảng vào điều kiện cụ thể của địa phương.
- Năng lực đạo đức công vụ và trách nhiệm xã hội: bao gồm: liêm chính, gương mẫu, ý thức phục vụ nhân dân, tinh thần trách nhiệm và trách nhiệm giải trình.
- Năng lực hoạch định và ra quyết định: bao gồm: phân tích bối cảnh, dự báo xu hướng, xây dựng tầm nhìn và lựa chọn phương án phù hợp.
- Năng lực tổ chức thực thi và quản trị: bao gồm: điều hành bộ máy, phối hợp các chủ thể, giám sát và đánh giá việc thực hiện chính sách.
- Năng lực giao tiếp, đối thoại và huy động

xã hội: bao gồm: lắng nghe, thuyết phục, tạo đồng thuận và huy động sự tham gia của người dân, các tổ chức xã hội.

Năng lực thích ứng và đổi mới: bao gồm: quản lý thay đổi, ứng phó rủi ro, ứng dụng công nghệ và học tập suốt đời (Australian Government, Australian Public Service Commission, 2021).

Những năng lực này bảo đảm định hướng xã hội và tính thống nhất của hệ thống, xây dựng niềm tin và sự lan tỏa tích cực trong cộng đồng, đưa chính sách vào cuộc sống một cách phù hợp và hiệu quả đảm bảo tính chuyên nghiệp và hiệu quả trong thực thi công vụ.

2. Kinh nghiệm quốc tế trong xây dựng khung năng lực lãnh đạo chính trị cấp cơ sở

(1) Kinh nghiệm của Singapore

Sự ổn định chính trị và gắn kết xã hội của Singapore là thành quả của quá trình thiết kế chính sách xã hội có chủ đích, trong đó hệ thống lãnh đạo cấp cơ sở đóng vai trò duy trì sự kết nối giữa nhà nước và nhân dân. Để vận hành hiệu quả đội ngũ quy mô lớn gồm hơn 38.000 lãnh đạo cơ sở, tính đến cuối năm 2024, Singapore đã phát triển một khung năng lực có tính hệ thống mang tên Community LEAD (Leadership, Engagement, Alignment, Development) - một hệ thống phát triển năng lực toàn diện được thiết kế bởi Viện Lãnh đạo Cộng đồng Quốc gia (NACLI). Khung này vượt ra ngoài phạm vi của một công cụ đào tạo đơn thuần, đồng thời là chiến lược toàn diện nhằm trang bị cho các nhà lãnh đạo những kỹ năng thực tế, tư duy đổi mới và sự thống nhất về giá trị cốt lõi để ứng phó với những thách thức phức tạp như già hóa dân số, đa dạng hóa sắc tộc và chuyển đổi số (Singapore Government, n.d.).

Triết lý về năng lực lãnh đạo chính trị cấp cơ sở và Khung năng lực Community LEAD

Sự hình thành của khung năng lực lãnh đạo cơ

sở tại Singapore liên quan trực tiếp đến những thời điểm khủng hoảng trong lịch sử quốc gia. Sau các cuộc bạo loạn sắc tộc vào năm 1964, các nhà sáng lập Singapore đã nhận ra rằng sự hòa hợp sắc tộc khó duy trì nếu thiếu vắng một hệ thống lãnh đạo trung gian có năng lực thấu hiểu, hòa giải ở cấp độ khu phố. Qua nhiều thập kỷ, yêu cầu về năng lực của các nhà lãnh đạo này chuyển dịch từ giữ gìn trật tự sang phát triển cộng đồng, hiện nay hướng tới đồng kiến tạo giải pháp số. Khung năng lực Community LEAD quy định đội ngũ lãnh đạo cấp cơ sở (GRLs), cần có nhiệt huyết đồng thời có kỹ năng chuyên môn tương đương với các chuyên gia trong lĩnh vực công tác xã hội, quản trị công (Government of Singapore, 2018). Khung này được xây dựng trên ba trụ cột quy trình tích hợp và ba phân tầng lãnh đạo.

Ba trụ cột quy trình của khung LEAD

Sự phát triển năng lực của lãnh đạo cấp cơ sở hình thành từ ba quá trình liên tục:

- *Phát triển*: Tập trung cung cấp các kỹ năng thiết yếu, bao gồm kiến thức về hệ thống hành chính của Singapore, kỹ năng quản lý dự án và các năng lực mới như tư duy thiết kế để giải quyết các vấn đề phức tạp tại địa phương.

- *Đồng nhất*: Quá trình bảo đảm đội ngũ lãnh đạo cấp cơ sở hiểu rõ, chia sẻ các giá trị cốt lõi như tính chính trực, lòng thấu cảm, sự gắn kết sắc tộc. Sự đồng nhất này rất quan trọng trong việc truyền đạt các chính sách nhạy cảm đến người dân, bảo đảm các thông điệp của Chính phủ không bị sai lệch khi xuống đến cấp cơ sở.

- *Truyền cảm hứng*: Năng lực này chuyển từ vai trò thực thi nhiệm vụ sang vai trò lãnh đạo có năng lực huy động sự tham gia tự nguyện của cư dân. Do đó, lãnh đạo cần có kỹ năng giao tiếp, năng lực xây dựng tầm nhìn chung, hình thành văn hóa biết ơn, tôn trọng trong cộng đồng (People's Association, 2025).

Khung LEAD xác định các yêu cầu năng lực phân hóa theo vị trí, thâm niên của đội ngũ lãnh đạo cấp cơ sở.

Thành viên: Trọng tâm đặt vào sự thấu hiểu cơ bản về vai trò của đội ngũ lãnh đạo cấp cơ sở, các kỹ năng giao tiếp nền tảng và văn hóa đa sắc tộc của Singapore.

Cán bộ chức vụ: Những người nắm giữ các vị trí như chủ tịch, thư ký hoặc thủ quỹ trong các tiểu ban. Vị trí này yêu cầu năng lực cao về quản lý nhóm, xử lý phản hồi tiêu cực từ cư dân và quản lý tài chính của tiểu ban.

Lãnh đạo chủ chốt: Nhóm lãnh đạo chiến lược ở cấp khu vực bầu cử. Các vị trí này đòi hỏi năng lực lãnh đạo sự thay đổi, dẫn dắt sáng kiến đổi mới quy mô lớn, năng lực đàm phán với các đối tác liên ngành như Hội đồng thành phố hay các cơ quan chính phủ.

Các nhóm năng lực cốt lõi trong thực tiễn quản trị

Phân tích các chương trình đào tạo của Viện Lãnh đạo Cộng đồng Quốc gia Singapore - NACLI cho thấy các định hướng chiến lược trong việc phát triển năng lực lãnh đạo cấp cơ sở của Singapore.

- Năng lực quản trị sự đa dạng và hòa hợp xã hội

Dân số Singapore ngày càng đa dạng do sự gia tăng của công dân mới và người thường trú, do vậy, năng lực liên văn hóa trở thành yêu cầu then chốt. Đội ngũ lãnh đạo cấp cơ sở được đào tạo để nhận diện và xử lý các căng thẳng tiềm ẩn giữa cư dân bản địa và nhóm nhập cư mới. Các khóa học về đánh giá các nền văn hóa, phong tục và tập quán góp phần nâng cao năng lực tổ chức hoạt động cộng đồng theo hướng tôn trọng sự khác biệt về đức tin đồng thời thiết lập các không gian giao tiếp an toàn.

- Năng lực trí tuệ cảm xúc và giải quyết xung đột

Lãnh đạo cơ sở thường ở tuyến đầu khi đối mặt với những bất mãn của người dân về các vấn đề đô thị hoặc chính sách. Năng lực xử lý phản hồi tiêu cực và trí tuệ cảm xúc được chú trọng. Đội ngũ lãnh đạo cấp cơ sở giải quyết vấn đề theo hướng hành chính kết hợp với sự thấu cảm. Điều này gồm năng lực lắng nghe chủ động, kết hợp kiểm soát cảm xúc trong những tình huống đối đầu và tìm kiếm giải pháp cùng có lợi cho các tranh chấp.

- Năng lực quản lý tài chính và tuân thủ

Minh bạch là nền tảng của niềm tin công chúng đối với đội ngũ lãnh đạo cấp cơ sở. Do đó, khung năng lực LEAD chú trọng việc đào tạo các quy trình tài chính nghiêm ngặt. Các nhà lãnh đạo phải thành thạo việc lập ngân sách, quy trình báo giá cạnh tranh và quản lý tài sản cộng đồng theo các quy định của hành chính công. Năng lực quản trị rủi ro và nhận diện xung đột lợi ích được tích hợp vào trong các khóa đào tạo định kỳ cho các cán bộ giữ chức vụ.

- Năng lực chuyển đổi số

Sáng kiến quốc gia thông minh Smart Nation 2.0 đã làm thay đổi căn bản yêu cầu về năng lực của các nhà lãnh đạo cơ sở. Đội ngũ lãnh đạo cấp cơ sở vừa thực hiện huy động cộng đồng, vừa đảm nhiệm vai trò dẫn dắt quá trình chuyển đổi số tại địa phương. Đội ngũ này cần thành thạo việc hướng dẫn cư dân sử dụng các ứng dụng trò chuyện tích hợp AI như OneService trên WhatsApp và Telegram để báo cáo sự cố, sử dụng dữ liệu từ hệ thống để nhận diện vấn đề. Đội ngũ lãnh đạo cấp cơ sở được trang bị năng lực để trở thành các đại sứ kỹ thuật số và phổ biến kiến thức về an ninh mạng cho cộng đồng.

Khung năng lực lãnh đạo cấp cơ sở của Singapore là một minh chứng điển hình về sự kết hợp giữa kỹ trị và thấu cảm cộng đồng. Qua hệ thống LEAD, Singapore đã tạo ra một lực

lượng trung gian có thực thi hiệu quả chính sách của một quốc gia phát triển nhưng vẫn duy trì sự liên kết chặt chẽ với cộng đồng mang đặc trưng làng xã truyền thống.

(2) Kinh nghiệm của Trung Quốc

Hệ thống cán bộ của Trung Quốc được vận hành dựa trên nguyên tắc Đảng lãnh đạo toàn diện, trong đó việc quản lý và phát triển năng lực cán bộ giữ vai trò then chốt để kiểm soát xã hội và tăng cường kỷ luật hành chính nhà nước. Tại cấp xã, cơ chế lựa chọn và thăng tiến cán bộ phản ánh chiến lược lưỡng tính giữa yêu cầu về lòng trung thành chính trị và năng lực chuyên môn thực tế để duy trì tính chính danh thông qua thành quả kinh tế (Linan Jia, 2022). Khung năng lực lãnh đạo được mở rộng theo hướng tích hợp đa chiều giữa bản lĩnh chính trị, năng lực quản trị số, kỹ năng giải quyết mâu thuẫn xã hội và năng lực thích ứng với các tình huống khẩn cấp.

Các nghiên cứu thực chứng tại Trung Quốc cho thấy một khung năng lực hoàn chỉnh gồm 10 nhân tố chính yếu (chi tiết tại Hình dưới đây).

Mười nhân tố này không tồn tại độc lập mà tạo thành một chỉnh thể hợp lý: phẩm chất chính trị giữ vai trò hạt nhân, các năng lực kỹ thuật giữ vai trò phương tiện, và các phẩm chất cá nhân và tâm lý giữ vai trò định hướng, điều hướng trong môi trường chính trị có độ rủi ro cao (Guoguang Wu, 2025).

Sự cân bằng giữa lòng trung thành và năng lực chuyên môn

Trong hệ thống phân cấp chính trị Trung Quốc, lòng trung thành được ưu tiên ở các cấp bậc thấp của hệ thống hành chính, đặc biệt tại cấp xã và huyện (Linan Jia, 2022). Điều này cho thấy ưu tiên của hệ thống trong bảo đảm sự thống nhất về tư tưởng để duy trì kỷ luật đảng. Tuy nhiên, năng lực chuyên môn luôn được coi

Hình: Khung năng lực của cán bộ cấp xã của Trung Quốc

Tiêu chí	Chỉ số thành phần cốt lõi	Tầm quan trọng chiến lược
Phẩm chất chính trị	Lập trường chính trị, trình độ lý luận, liêm chính, ý thức đại cục	Là "kim chỉ nam" và nền tảng cho mọi hoạt động lãnh đạo.
Điều phối và giao tiếp	Khả năng thuyết phục, điều phối nguồn lực, thiết lập quan hệ công tác	Đảm bảo sự thông suốt giữa các cấp hành chính và các chủ thể xã hội.
Năng lực thực thi	Biến chính sách thành hành động, quản lý quy trình, bám sát thực địa	"Km cuối cùng" trong việc đưa nghị quyết vào đời sống.
Hoạch định và quyết sách	Điều tra nghiên cứu, phân tích, tư duy đổi mới, phán đoán	Giúp cán bộ cơ sở thích ứng với các tình huống thực tế phức tạp.
Pháp trị và hành chính	Quan niệm pháp chế, hành chính theo pháp luật	Đảm bảo tính chính danh và ổn định của hệ thống quản trị.
Kỹ năng lãnh đạo	Định hướng thành tích, bồi dưỡng cấp dưới, hợp tác nhóm	Xây dựng sức mạnh tập thể tại các đơn vị cơ sở.
Dịch vụ công và Khẩn cấp	Ý thức dân sinh, quản lý dư luận, phòng ngừa rủi ro	Trực tiếp tác động đến mức độ hài lòng của quần chúng.
Tổ chất tâm lý	Khả năng chịu áp lực, kiểm soát cảm xúc, thích nghi	Giúp cán bộ trụ vững trước áp lực KPI và khối lượng công việc lớn.
Phẩm chất cá nhân	Đạo đức nghề nghiệp, lòng tự tin, tinh thần tự học	Tạo dựng uy tín và sự tin cậy cá nhân trong cộng đồng.
Kiến thức chuyên môn	Kỹ năng văn bản, kiến thức nghiệp vụ đặc thù	Nền tảng kỹ thuật để thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn.

trọng. Những cán bộ được đánh giá cao nhất và có triển vọng thăng tiến xa nhất là nhóm “đức tài kiêm bì”.

Trung Quốc áp dụng hệ thống đánh giá thành tích cán bộ chặt chẽ dựa trên bốn tiêu chuẩn: đức, năng, cần, và tích. Trong đó, thành tích công việc chiếm tỷ trọng lớn nhất (60-70%), được đo lường qua các chỉ số định lượng như tăng trưởng GDP địa phương, thu hút đầu tư và thu ngân sách (Hao Lia, Keyang Lia, and Jing Wua, 2017).

Tự hoàn thiện năng lực chính trị

Kể từ Đại hội XVIII, và đặc biệt là sau Đại hội XX, khái niệm “tự cách mạng” trở thành một thành tố quan trọng trong khung năng lực chính trị. Cán bộ cơ sở được yêu cầu trung thành về tư tưởng đồng thời duy trì năng lực tự kiểm soát và duy trì sự liêm chính tuyệt đối trước cám dỗ vật chất và quyền lực. Việc đánh giá được thực hiện qua thấu hiểu sâu sắc “Hai xác lập” (lòng trung thành với vị thế hạt nhân của lãnh đạo và tư tưởng Tập Cận Bình) và “Hai bảo vệ” (Guoguang Wu, 2025). Sự thất chặt kỷ luật thông qua các ủy ban kiểm tra đã tạo ra một môi trường quản trị mà ở đó, năng lực “đảm đương trách nhiệm” trở thành một phép thử chính trị. Cán bộ phải thể hiện được sự nhiệt huyết, dám làm dám chịu thay vì rơi vào trạng thái “nằm yên” để tránh sai sót.

Năng lực quản trị cơ sở trong kỷ nguyên số hóa

Năng lực lãnh đạo chính trị cấp cơ sở của Trung Quốc đang trải qua chuyển biến quan trọng với sự tích hợp công nghệ số. Năng lực quản trị số trở thành yếu tố cốt lõi của hiệu quả thực thi chính sách và duy trì ổn định xã hội. Để đánh giá tác động của công nghệ và không gian địa lý lên quản trị, khung “Grassroots organizational capacity” (GOC) đã phân tách năng lực lãnh đạo thành bốn phương diện quan trọng:

- Năng lực thông tin: Năng lực sử dụng dữ liệu lớn, quản trị hạ tầng số và trí tuệ nhân tạo để thu thập ý kiến quần chúng và dự báo rủi ro xã hội. Việc thu thập dữ liệu cá nhân hóa và giám sát số hóa để Đảng và Nhà nước tiếp cận từng hộ gia đình qua đó khắc phục các hạn chế trong quản trị.

- Năng lực thực thi: Mức độ nhanh chóng và chính xác trong việc thực hiện chỉ thị từ cấp trên qua các ứng dụng di động và hệ thống quản lý công việc trực tuyến. Trong các tình huống khủng hoảng như đại dịch, năng lực thực thi giữ vai trò then chốt đối với việc duy trì uy tín chính quyền.

- Năng lực huy động và hợp tác: Năng lực thu hút các doanh nghiệp dịch vụ và các tổ chức xã hội tham gia vào mạng lưới quản trị dưới sự dẫn dắt của Đảng.

- Năng lực cưỡng chế: Năng lực thực thi pháp luật và duy trì trật tự qua các công cụ giám sát công nghệ cao, bảo đảm việc thực hiện nghiêm các quy tắc xã hội (Junjie Tan, Yuan Yuan, 2025).

Năng lực giải quyết mâu thuẫn xã hội

Khung năng lực lãnh đạo chính trị cấp cơ sở luôn đặt trọng tâm vào năng lực duy trì ổn định tại chỗ, giải quyết mâu thuẫn ngay từ cơ sở, hạn chế sử dụng biện pháp cưỡng chế hành chính hay chuyển vấn đề lên cấp trên. Sự kết hợp giữa pháp trị, đức trị và tự trị trở thành định hướng cốt lõi để giải quyết xung đột xã hội giải quyết mâu thuẫn trên cơ sở lý lẽ kết hợp với sự thấu cảm.

Chấn hưng nông thôn là nhiệm vụ chính trị trọng tâm của cán bộ cơ sở Trung Quốc trong giai đoạn hiện nay và định hướng các kỳ kế hoạch 5 năm tiếp theo kế hoạch 5 năm lần thứ 15 (Wu Tao, 2025). Khung năng lực trong lĩnh vực này đòi hỏi sự kết hợp tinh tế giữa tư duy kinh tế và

bản lĩnh chính trị. Các văn kiện ban hành năm 2025 xác định rõ trách nhiệm chấn hưng nông thôn qua sự chỉ đạo xuyên suốt từ trung ương đến cấp thôn. Cán bộ cơ sở, đặc biệt là Bí thư thứ nhất và đội công tác tại thôn cần đáp ứng năm nhóm năng lực đặc thù gồm năng lực thúc đẩy đổi mới, năng lực chuyển hóa thành quả, năng lực quản lý sinh thái, năng lực huy động nhân tài và năng lực bảo đảm an ninh lương thực.

Để khung năng lực vượt khỏi phạm vi lý thuyết, Trung Quốc đã áp dụng các hệ thống đánh giá ngày càng chặt chẽ. Trong quản trị cơ sở, các nhiệm vụ như ổn định xã hội, bảo vệ môi trường hay chấn hưng nông thôn được đặt trong cơ chế “một phiếu phủ quyết”. Nếu cán bộ không đạt một chỉ tiêu cốt yếu, mọi thành tích khác sẽ không được công nhận. Tuy nhiên, áp lực từ cơ chế này dẫn đến xu hướng ưu tiên không để xảy sự cố. Để khắc phục nhược điểm của KPI truyền thống, một số đơn vị đã thí điểm mô hình mục tiêu và các kết quả then chốt (Objectives and Key Results-OKRs), tập trung vào đánh giá ngắn hạn theo quý, qua đó tạo điều kiện để cán bộ thường xuyên rà soát năng lực và mục tiêu cá nhân. Ngoài ra, cơ chế đánh giá kép có sự tham gia của cả cơ quan chuyên môn và người dân thông qua các nền tảng số, đang được đẩy mạnh.

Các kỹ năng quản trị, từ số hóa đến kinh tế được tích hợp trong khung tư duy chính trị thống nhất. Khung năng lực cán bộ, do đó, được như hệ thống động thường xuyên điều chỉnh nhằm đáp ứng yêu cầu của quốc gia trong quá trình hiện đại hóa nhanh.

3. Một số gợi mở cho Việt Nam

Từ nghiên cứu về mô hình năng lực lãnh đạo cấp cơ sở của Trung Quốc và Singapore, có thể rút ra 5 nhóm gợi mở quan trọng nhằm kiện toàn đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã tại Việt

Nam trong bối cảnh thực hiện chính quyền địa phương hai cấp và đẩy mạnh chuyển đổi số:

Chuẩn hóa khung năng lực theo vị trí việc làm

Kinh nghiệm của Singapore và Trung Quốc cho thấy, chuẩn hóa khung năng lực theo vị trí việc làm là điều kiện tiên quyết để chuyên nghiệp hóa đội ngũ cán bộ cơ sở.

Đối với Việt Nam, việc tái cấu trúc khung năng lực là yêu cầu cấp thiết. Thay vì tiếp tục thiên về tiêu chí bằng cấp, chứng chỉ, khung năng lực có thể được thiết kế theo mô hình bậc thang tương tự Singapore, phản ánh mức độ phức tạp của công việc và năng lực thực hiện nhiệm vụ trong thực tiễn quản trị địa phương. Theo đó, khung năng lực có thể được cấu trúc thành ba nhóm cơ bản:

- Nhóm năng lực cốt lõi: Bản lĩnh chính trị, đạo đức công vụ, tính liêm chính và trách nhiệm trước nhân dân;
- Nhóm năng lực chuyên môn: Kiến thức và kỹ năng về pháp luật, hành chính công, quản trị địa phương và tổ chức thực thi chính sách;
- Nhóm năng lực bổ trợ: Kỹ năng số, tư duy thiết kế và giải quyết vấn đề cộng đồng, năng lực phối hợp và điều phối liên ngành.

Cách tiếp cận này cho phép liên thông giữa tuyển dụng - sử dụng - đào tạo - đánh giá cán bộ, đồng thời tạo nền tảng cho việc phát triển đội ngũ cán bộ cơ sở theo hướng chuyên nghiệp, thích ứng và bền vững.

(2) Tích hợp quản trị số trong năng lực lãnh đạo chính trị cấp cơ sở

Cả Singapore và Trung Quốc đều coi công nghệ số là công cụ trung tâm trong quản trị cơ sở, song có sự khác biệt đáng kể về cách tiếp cận. Trung Quốc nhấn mạnh mô hình “Quản lý hạ tầng số” nhằm tăng cường giám sát, kiểm soát và thực thi mục tiêu từ trên xuống. Ngược lại, Singapore chú trọng phương thức “đồng

kiến tạo”, qua đó huy động người dân cùng tham gia phát hiện và giải quyết vấn đề cộng đồng. Thực tiễn của Singapore cho thấy, năng lực số của cán bộ cơ sở không chỉ dừng ở việc sử dụng công cụ công nghệ, mà quan trọng hơn là khả năng làm việc hiệu quả trong hệ sinh thái dữ liệu, bao gồm thu thập, phân tích, liên thông và ra quyết định dựa trên dữ liệu thực chất.

Trong điều kiện Việt Nam hiện nay, lãnh đạo chính trị cấp cơ sở cần được xác định rõ vai trò là người hướng dẫn và đồng hành cùng người dân trong chuyển đổi số. Điều này bao gồm việc hỗ trợ sử dụng dịch vụ công trực tuyến, nền tảng định danh điện tử (VNeID), cũng như các ứng dụng tiếp nhận, xử lý và phản hồi kiến nghị của người dân theo quy trình khép kín. Đồng thời, lãnh đạo chính trị cấp cơ sở phải có năng lực thẩm định và đánh giá chất lượng dữ liệu, tránh tình trạng chạy theo các “chỉ số ảo” nhằm đối phó với công tác kiểm tra, giám sát.

Đặc biệt, cần chú trọng hình thành năng lực “đại sứ kỹ thuật số” cho lãnh đạo chính trị cấp cơ sở nhằm hỗ trợ các nhóm yếu thế tiếp cận dịch vụ công số; thiết lập cơ chế kiểm soát và đánh giá độc lập để hạn chế xu hướng hình thức hóa quản trị số.

(3) *Đổi mới cơ chế đánh giá hiệu năng (KPI) và tạo động lực công vụ*

Trung Quốc vận hành Hệ thống trách nhiệm cán bộ CRS (Cadre responsibility system) với tỷ trọng đánh giá dựa trên kết quả thực tế chiếm khoảng 60-70%, đồng thời áp dụng cơ chế “một phiếu phủ quyết” đối với các nhiệm vụ được coi là sống còn. Singapore, ngược lại, ít dựa vào chế tài cứng mà duy trì động lực thông qua sự công nhận xã hội, danh hiệu cộng đồng và các ưu đãi gián tiếp, đặc biệt đối với đội ngũ tham gia công tác xã hội và tình nguyện.

Từ kinh nghiệm này, Việt Nam có thể nghiên cứu xây dựng hệ thống chỉ số đánh giá hiệu năng (KPI) mang tính khoa học và cân bằng hơn, kết hợp giữa: Chỉ tiêu định lượng: phát triển kinh tế - xã hội, chất lượng cung ứng dịch vụ công, tiến độ giải quyết công việc; với chỉ tiêu định tính: mức độ hài lòng, niềm tin của người dân và khả năng giải quyết mâu thuẫn xã hội.

Bên cạnh đó, việc thiết lập “cơ chế dung lỗi” là đặc biệt quan trọng nhằm bảo vệ cán bộ dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì lợi ích chung, qua đó hạn chế tâm lý né tránh, “nằm yên” hoặc sợ sai do lo ngại rủi ro chính trị - hành chính.

(4) *Chuyên nghiệp hóa công tác đào tạo, bồi dưỡng theo hướng thích ứng*

Singapore triển khai mô hình đào tạo cán bộ theo quy trình 5 giai đoạn liên tục, từ định hướng ban đầu đến đào tạo trong suốt quá trình công tác. Trung Quốc lại áp dụng quy định cứng về thời lượng đào tạo tập trung, với yêu cầu tối thiểu 35 ngày trong mỗi chu kỳ 5 năm.

Trong bối cảnh Việt Nam, công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ cơ sở cần chuyển dịch mạnh mẽ từ đào tạo lý luận thuần túy sang bồi dưỡng năng lực thực thi, nhấn mạnh các tình huống quản trị thực địa, xử lý khủng hoảng, xung đột xã hội và quản trị số; không chỉ nhằm “chuẩn hóa bằng cấp”, mà phải thực sự nâng cao năng lực hành động trong môi trường quản trị ngày càng phức tạp.

(5) *Phát huy vai trò gắn kết xã hội và giải quyết mâu thuẫn từ sớm*

Trong bối cảnh thực hiện mô hình chính quyền hai cấp, cán bộ cơ sở không chỉ là người thực thi chính sách mà còn là tác nhân gắn kết xã hội. Điều này đòi hỏi sự kết hợp hài hòa giữa “đức trị” và “pháp trị”, trong đó cán bộ phải thành thạo kỹ năng đối thoại trực tiếp, lắng nghe

người dân, nhận diện sớm nguy cơ và dự báo rủi ro xã hội. Năng lực giải quyết mâu thuẫn từ sớm, từ cơ sở chính là “hàng rào mềm” giúp giảm thiểu chi phí xã hội, củng cố niềm tin của nhân dân và nâng cao hiệu quả quản trị địa phương trong dài hạn.

Kết luận

Xây dựng khung năng lực lãnh đạo chính trị cấp cơ sở là yêu cầu khách quan trong tiến trình

đổi mới hệ thống chính trị và nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản trị quốc gia. Việc nghiên cứu, vận dụng có chọn lọc kinh nghiệm quốc tế, trên cơ sở kiên định các nguyên tắc của Đảng và phù hợp với điều kiện cụ thể của Việt Nam, sẽ góp phần quan trọng vào xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo cơ sở đủ phẩm chất, năng lực và uy tín, đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước trong giai đoạn mới ♦

Chú thích:

Australian Government, Australian Public Service Commission. (2021). *Civil Service Modernisation in ASEAN: Towards A Future-Ready Civil Service*, <https://asean.org/wp-content/>.

Government of Singapore. (2018). *International Convention on the Elimination of All Forms of Racial Discrimination: Initial report submitted by Singapore under article 9 of the Convention, due in 2018* (CERD/C/SGP/1). Tại: <https://docs.un.org/>.

Guoguang Wu (2025). *Local Cadres' Inaction versus Central Control in Xi Jinping's China*. Tại: <https://www.prcleader.org/>.

Guoguang Wu. (2025). *Local Cadres' Inaction versus Central Control in Xi Jinping's China*. Tại: <https://www.prcleader.org/>.

Hao Lia, Keyang Lia, and Jing Wua (2017). *Local Political Chief Turnover and Economic Growth: Evidence from China*. Tại: <https://www.aeaweb.org/>.

Junjie Tan, Yuan Yuan (2025). *Grassroots Organizational Capacity in Community Crisis Governance: A Case Study of Nanhai, China*. Tại: <https://www.mdpi.com/>.

Linan Jia (2022). “Loyalty and Competence: The Political Selection of Local Cadre in China”, *The China Quarterly* 251. Tại: <https://www.researchgate.net/>.

OECD. (2017). *Skills for a High-Performing Civil Service*. Tại: <https://www.oecd.org/>.

People's Association. (2025). *Inspiring Leaders, Serving the Community* (NACLI prospectus 2025-2026). Tại: <https://file.go.gov.sg/>.

Phan Xuân Sơn, Lê Thị Thu Hường (2025). “Xây dựng khung năng lực cho đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã theo mô hình chính quyền địa phương hai cấp ở Việt Nam”, *Tạp chí Lý luận chính trị*, Số 573 (11/2025). 2025.

Government of Singapore: (n.d.). *What do People's Association grassroots leaders do?* Tại: <https://www.gov.sg/>.

Elgie, R. (2015). *Foundations and Contending Accounts* (Palgrave Studies in Political Leadership). Studying Political Leadership. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-1-137-34708-4>.

Wu Tao. (2025). “Nâng cao hơn nữa chất lượng toàn diện của cán bộ cơ sở trong việc thực hiện trách nhiệm và đạt thành tích”. *Quản trị quốc gia*. Số 21. Tại: <https://www.rmlt.com.cn/>.