

PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO THÍCH ỨNG MÔI TRƯỜNG CÔNG VỤ HIỆN ĐẠI - VAI TRÒ CỦA ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG TRONG THỰC HIỆN CÁC NGHỊ QUYẾT ĐỘT PHÁ CỦA ĐẢNG

HÀ THỊ THU HƯƠNG (*)

Tóm tắt: Bài viết phân tích nhu cầu phát triển năng lực lãnh đạo thích ứng trong khu vực công, nhất là khi triển khai các Nghị quyết trong “bộ tứ trụ cột” do Bộ Chính trị khóa XII ban hành (Nghị quyết số 57-NQ/TW, Nghị quyết số 59-NQ/TW, Nghị quyết số 66-NQ/TW và Nghị quyết số 68-NQ/TW) đòi hỏi đội ngũ lãnh đạo cần có khả năng quản trị thay đổi, ứng phó khủng hoảng, ra quyết định trong điều kiện bất định và thúc đẩy đổi mới sáng tạo. Bài viết cũng khái quát thực trạng đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo và đề xuất giải pháp nhằm hình thành nhanh năng lực thích ứng, đáp ứng yêu cầu cải cách thể chế và phát triển bền vững, tầm nhìn đến năm 2045.

Từ khóa: Cải cách thể chế; công vụ hiện đại; chuyển đổi số; đào tạo cán bộ; lãnh đạo thích ứng.

Abstract: This article analyzes the need to develop adaptive leadership capacity in the public sector, especially in the implementation of the “four pillars” resolutions issued by the 12th Politburo (Resolution No. 57-NQ/TW, Resolution No. 59-NQ/TW, Resolution No. 66-NQ/TW, and Resolution No. 68-NQ/TW). These resolutions require leaders to be capable of change management, crisis response, decision-making under uncertainty and fostering innovation. The article also outlines the current situation of leadership training and professional development, and proposes solutions to accelerate the formation of adaptive capacity to meet the demands of institutional reform and sustainable development with a vision toward 2045.

Keywords: Institutional reform; modern civil service; digital transformation; cadre training; adaptive leadership.

Ngày nhận bài: 30/8/2025

Ngày biên tập: 11/9/2025

Ngày duyệt đăng: 19/9/2025

Trong những thập niên gần đây, bối cảnh toàn cầu biến đổi sâu sắc dưới tác động của các xu thế lớn như toàn cầu hóa, Cách mạng công nghiệp 4.0, chuyển đổi số, biến đổi khí hậu, dịch bệnh toàn cầu và bất ổn địa chính trị đã làm gia tăng tính phức tạp và bất định của môi trường chính sách, đặt ra yêu cầu cấp thiết phải đổi mới mô hình quản trị công và phương thức vận hành hệ thống hành chính nhà nước⁽¹⁾. Trong môi trường công vụ hiện đại, khi vai trò

của Nhà nước dịch chuyển từ quản lý hành chính sang kiến tạo phát triển và phục vụ nhân dân, thì năng lực của đội ngũ lãnh đạo, quản lý - những người giữ vị trí trung tâm trong hoạch định, tổ chức thực thi và giám sát chính sách trở thành nhân tố then chốt quyết định hiệu quả vận hành của hệ thống công quyền.

Tại Việt Nam, yêu cầu xây dựng đội ngũ lãnh đạo có năng lực thích ứng càng trở nên cấp bách khi đất nước bước vào giai đoạn phát triển chiến lược. Từ cuối năm 2024 đến giữa năm 2025, Bộ Chính trị khóa XIII đã ban hành 04 nghị quyết quan trọng, bao gồm

(*) TS; Học viện Hành chính và Quản trị công

Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia; Nghị quyết số 59-NQ/TW ngày 24/01/2025 về hội nhập quốc tế trong tình hình mới; Nghị quyết số 66-NQ/TW ngày 30/4/2025 về đổi mới công tác xây dựng và thi hành pháp luật đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước trong kỷ nguyên mới và Nghị quyết số 68-NQ/TW ngày 04/5/2025 về phát triển kinh tế tư nhân. Tổng Bí thư Tô Lâm khẳng định đây là “bộ tứ trụ cột” đặt nền tảng thể chế và tạo động lực đổi mới căn bản cho phát triển đất nước trong kỷ nguyên mới. Các nghị quyết không chỉ mở ra không gian chính sách mới, mà còn đặt ra chuẩn mực lãnh đạo cao hơn, đòi hỏi năng lực thích ứng vượt ra ngoài khuôn khổ hành chính truyền thống.

1. Cơ sở lý luận về năng lực lãnh đạo thích ứng trong khu vực công

1.1. Khái niệm và đặc trưng của năng lực lãnh đạo thích ứng

Khái niệm “lãnh đạo thích ứng” được Ronald Heifetz và cộng sự phát triển từ cuối thập niên 1990 tại Trường Chính sách Công John F. Kennedy, Harvard, nhằm phân biệt vấn đề kỹ thuật (technical problems) có thể giải quyết bằng giải pháp sẵn có với thách thức thích ứng (adaptive challenges) đòi hỏi sự thay đổi tư duy, giá trị và mô hình vận hành. Nhà lãnh đạo thích ứng không chỉ đưa ra mệnh lệnh, mà còn biết huy động tổ chức cùng học hỏi, phản tư và điều chỉnh hành vi để phù hợp với điều kiện mới⁽²⁾.

Theo tài liệu năm 2020 của Tổ chức Hợp tác và phát triển kinh tế (OECD), năng lực lãnh đạo thích ứng bao gồm 05 nhóm chính: tư duy hệ thống, đổi mới và phản ứng linh hoạt, quản trị thay đổi, điều hành trong khủng hoảng và học hỏi tổ chức⁽³⁾. Trong bối cảnh chính quyền điện tử và chính quyền số, năng lực ứng dụng công nghệ cũng được coi là thành tố quan trọng bổ sung. Tại báo cáo năm 2021 của Chương trình Phát triển Liên hợp quốc (UNDP) cũng đã nhấn mạnh năng lực thích ứng phải gắn với đạo đức công vụ, trách nhiệm giải trình và liêm chính, bảo đảm sự đổi mới không biến thành tùy tiện hay mạo hiểm chính trị⁽⁴⁾.

Đặc trưng cốt lõi của lãnh đạo thích ứng là tính liên tục và linh hoạt, tức là năng lực không

cố định mà luôn được hình thành, điều chỉnh và phát triển trong hành động. Lãnh đạo thích ứng giỏi không phải là người có mọi câu trả lời mà là người biết đặt câu hỏi đúng, khơi dậy tư duy tập thể và dẫn dắt tổ chức vượt qua vùng an toàn để đạt thay đổi tích cực. Trong bối cảnh hiện nay, yêu cầu này đặc biệt cấp bách khi Đảng ta ban hành và triển khai thực hiện các nghị quyết “bộ tứ trụ cột” của thể chế phát triển quốc gia. Thực thi thành công các nghị quyết này đòi hỏi đội ngũ lãnh đạo không chỉ nắm vững chính sách, mà còn có khả năng kết nối đa ngành, giải quyết vấn đề phức tạp và thúc đẩy đổi mới sáng tạo trong khu vực công. Vì vậy, năng lực lãnh đạo thích ứng dù chưa trở thành chuẩn mực bắt buộc chung đối với lãnh đạo chiến lược của hệ thống hành chính công ở Việt Nam nhưng đang được xem xét và khuyến khích do yêu cầu thay đổi nhanh chóng của bối cảnh kinh tế - xã hội hiện nay.

1.2. Bối cảnh Việt Nam và yêu cầu từ các nghị quyết đột phá

Trong tiến trình hướng tới mục tiêu trở thành quốc gia phát triển, thu nhập cao vào năm 2045, Việt Nam đang tiến hành đổi mới toàn diện trên cả ba phương diện: chính trị, kinh tế và hành chính công. Sự đổi mới này được cụ thể hóa bằng các nghị quyết “bộ tứ trụ cột” mang tính đột phá do Bộ Chính trị ban hành từ cuối năm 2024 đến giữa năm 2025. Đây chính là một chỉnh thể tư duy và hành động mới, vừa kế thừa bài học gần 40 năm đổi mới, vừa mở đường cho khát vọng vươn mình mạnh mẽ của dân tộc trong kỷ nguyên mới. Các nghị quyết “bộ tứ trụ cột” được Bộ Chính trị ban hành không chỉ thể hiện sự nhạy bén trong nắm bắt xu thế vận động của thời đại, mà còn thể hiện rõ tư duy phát triển chiến lược, toàn diện, có chiều sâu và có tầm nhìn dài hạn của Đảng ta trong giai đoạn bản lề chuyển đổi mô hình tăng trưởng và hiện thực hóa khát vọng phát triển đất nước. Bốn nghị quyết được định vị như những trụ đỡ thống nhất trong một chỉnh thể thể chế phát triển hiện đại, có tính tương hỗ, liên kết hữu cơ và cộng hưởng sức mạnh, góp phần định hình “mạch nguồn thể chế” cho kỷ nguyên mới.

Từ những yêu cầu trên có thể thấy, năng lực lãnh đạo thích ứng - với nền tảng là tư duy mở,

năng lực điều hành linh hoạt, học hỏi liên tục và khả năng xử lý vấn đề trong bối cảnh bất định - đã trở thành điều kiện tiên quyết để triển khai thành công các nghị quyết chiến lược. Sự thành công của cải cách thể chế phụ thuộc nhiều vào khả năng của đội ngũ lãnh đạo các cấp trong việc kết nối, đổi mới và dẫn dắt hệ thống hành chính quốc gia vận hành hiệu quả, sáng tạo và bền vững.

2. Nhìn lại 10 năm công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo

Công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo, quản lý giữ vai trò then chốt trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực khu vực công. Khung pháp lý đã được thiết lập tương đối hoàn chỉnh, với Nghị quyết số 76/NQ-CP phê duyệt Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2021-2030, Nghị định số 101/2017/NĐ-CP về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức; Nghị định số 89/2021/NĐ-CP sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 101/2017/NĐ-CP và Nghị định số 171/2025/NĐ-CP quy định về đào tạo, bồi dưỡng công chức đã tạo nền tảng pháp lý quan trọng cho hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức.

Trong giai đoạn 2016 - 2021, cả nước tổ chức hơn 3,23 triệu lượt đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, với tỷ lệ cán bộ từ cấp huyện trở lên đạt chuẩn chức danh trên 90%. Năm 2023 có 562.452 lượt cán bộ tham gia; đến năm 2024 tăng lên 642.049 lượt, phản ánh xu hướng mở rộng quy mô và tăng cường đầu tư phát triển năng lực lãnh đạo. Hệ thống cơ sở đào tạo được tổ chức rộng khắp: Học viện Hành chính Quốc gia, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh, các học viện chính trị khu vực, trường bồi dưỡng cán bộ của các bộ, ngành và trường chính trị các địa phương. Nội dung đào tạo trải rộng từ lý luận chính trị, quản lý nhà nước, kỹ năng điều hành đến kỹ năng chuyên môn. Chỉ riêng tại thành phố Hà Nội, mỗi năm có khoảng 200 cán bộ học cao cấp lý luận chính trị và hơn 2.000 cán bộ tham gia các lớp trung cấp lý luận chính trị, với trên 90% cán bộ, công chức được bồi dưỡng theo tiêu chuẩn quy định⁽⁵⁾.

Tuy vậy, khi so với yêu cầu mới hiện nay cho thấy, nội dung chương trình chưa cập nhật kịp thời, thiếu các năng lực mới như tư duy

đổi mới sáng tạo, quản trị chuyển đổi số, điều hành liên ngành và quản lý hệ sinh thái chính sách. Phương pháp đào tạo vẫn thiên về lý thuyết, thiếu tính trải nghiệm. Các mô hình hiện đại như nghiên cứu tình huống (case study), mô phỏng chính sách, huấn luyện đội nhóm (action learning), lãnh đạo phản tư (reflective leadership) chưa được áp dụng phổ biến, làm gia tăng khoảng cách giữa kiến thức và năng lực vận dụng thực tiễn. Hệ thống đánh giá hiệu quả sau đào tạo còn hình thức, chủ yếu khảo sát mức độ hài lòng thay vì đo lường sự thay đổi năng lực trước và sau khóa học. Thiếu cơ chế theo dõi tác động đến công việc dẫn tới tình trạng nhiều khóa học chỉ mang tính “đủ điều kiện” hơn là nâng cao năng lực, trình độ.

Công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo hiện có quy mô lớn, khung pháp lý đầy đủ và tổ chức bài bản, nhưng để đáp ứng yêu cầu lãnh đạo thích ứng trong cải cách thể chế sâu rộng, cần tập trung vào những vấn đề: (i) cập nhật nội dung theo yêu cầu mới; (ii) đổi mới phương pháp đào tạo theo hướng thực hành, trải nghiệm; (iii) xây dựng cơ chế đánh giá gắn với hiệu quả công việc. Chỉ khi đó, đào tạo mới thực sự trở thành động lực nâng cao năng lực lãnh đạo công vụ thay vì một thủ tục hình thức.

3. Giải pháp phát triển năng lực lãnh đạo thích ứng qua đào tạo, bồi dưỡng

Thứ nhất, cần cập nhật và chuẩn hóa khung năng lực đào tạo trên cơ sở “Bộ tứ trụ cột”. Nội dung đào tạo phải phản ánh đầy đủ yêu cầu mới về tư duy công nghệ, đổi mới sáng tạo, hội nhập quốc tế, năng lực hoạch định và thi hành pháp luật, cũng như khả năng dẫn dắt phát triển khu vực kinh tế tư nhân. Các chương trình cần tích hợp những năng lực này vào các mô đun chuyên biệt, bảo đảm người học không chỉ nắm vững kiến thức chính trị - hành chính mà còn có khả năng vận dụng vào thực tiễn điều hành. Chuẩn đầu ra phải phân hóa theo từng cấp lãnh đạo: cấp chiến lược cần tư duy hệ thống và khả năng dẫn dắt cải cách; cấp điều hành cần năng lực quản trị thay đổi và điều phối đa ngành; cấp tác nghiệp cần kỹ năng phối hợp, triển khai linh hoạt và học hỏi liên tục. Quan trọng hơn, việc đánh giá chuẩn đầu ra cần gắn với các công cụ đo lường hành vi, phản hồi 360 độ và mô phỏng

tình huống thực tế, để bảo đảm chuyển hóa kiến thức thành năng lực thực thi.

Thứ hai, cần đổi mới toàn diện nội dung và phương pháp đào tạo. Thay vì tiếp cận theo lối “truyền đạt kiến thức” một chiều, đào tạo phải chuyển trọng tâm sang phát triển năng lực giải quyết vấn đề trong điều kiện bất định. Các phương pháp như học tập tình huống, thảo luận định hướng vấn đề, mô phỏng chính sách, trò chơi quản trị và đào tạo qua công việc cần được áp dụng phổ biến. Giảng viên không chỉ là người cung cấp thông tin mà phải trở thành người thiết kế môi trường học tập, khuyến khích tư duy phản biện và khả năng phân tích cá nhân của học viên. Đây là hướng đi giúp hình thành đội ngũ lãnh đạo có tư duy sáng tạo, biết cách xử lý xung đột lợi ích, ra quyết định khi thông tin còn thiếu và điều phối hiệu quả nguồn lực đa cấp, đa ngành.

Thứ ba, cần đẩy mạnh chuyển đổi số trong đào tạo, bồi dưỡng. Chuyển đổi số phải được hiểu không chỉ là việc số hóa tài liệu hay mở lớp trực tuyến, mà là tái cấu trúc toàn diện mô hình đào tạo theo hướng linh hoạt, cá nhân hóa và dựa trên dữ liệu học tập. Việc phát triển hệ thống quản lý học tập (LMS) tích hợp, áp dụng mô hình học tập kết hợp (blended learning) và phân tích dữ liệu học tập (learning analytics) sẽ tạo điều kiện để thiết kế lộ trình học tập riêng cho từng đối tượng, phù hợp với vị trí công tác và năng lực hiện có. Xa hơn, việc hình thành học viện số chuyên biệt về lãnh đạo công sẽ giúp kết nối mạng lưới tri thức trong và ngoài nước, cung cấp các chương trình đào tạo tiên tiến, liên thông giữa các cấp chính quyền và nâng cao năng lực làm việc trong môi trường quốc tế của đội ngũ cán bộ, công chức lãnh đạo, quản lý.

Thứ tư, cần thiết lập cơ chế gắn kết chặt chẽ giữa đào tạo - đánh giá - sử dụng cán bộ. Đào tạo chỉ thực sự có giá trị khi kết quả được sử dụng làm căn cứ trong đánh giá, bổ nhiệm, khen thưởng và quy hoạch nhân sự. Do đó, cần thể chế hóa mối liên kết ba bên giữa cơ sở đào tạo, đơn vị sử dụng cán bộ và cơ quan tổ chức nhân sự, bảo đảm kết quả đào tạo phản ánh trong hồ sơ công chức và hồ sơ học tập điện tử của từng cá nhân. Đồng thời, phải xây dựng hệ thống đánh giá tác động sau đào tạo

một cách thực chất, đo lường sự thay đổi về kiến thức, kỹ năng và kết quả công việc. Chỉ khi đào tạo gắn với nhu cầu thực tiễn và được sử dụng trong quyết định nhân sự, nó mới trở thành động lực thúc đẩy cán bộ học tập suốt đời và phát triển năng lực thích ứng bền vững.

Trong tiến trình hướng tới mục tiêu trở thành quốc gia phát triển, thu nhập cao vào năm 2045, việc nâng cao chất lượng quản trị công và hiệu lực điều hành của hệ thống chính quyền là nhiệm vụ trung tâm. Trong bối cảnh nhiều biến động và bất định, phát triển năng lực lãnh đạo thích ứng cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý khu vực công không chỉ là xu hướng tất yếu, mà là yêu cầu sống còn. Năng lực này cho phép lãnh đạo ứng phó linh hoạt với thay đổi, ra quyết định trong điều kiện khó lường, thúc đẩy cải cách và dẫn dắt tổ chức công vượt qua những thách thức phức tạp của thế kỷ XXI. Do đó, đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo cần được định vị như một trụ cột chiến lược trong phát triển nguồn nhân lực lãnh đạo quốc gia, thay vì chỉ là hoạt động hỗ trợ hành chính hay thủ tục nhân sự. Khi được đầu tư đúng mức, thiết kế bài bản và triển khai đồng bộ, hệ thống đào tạo sẽ trở thành công cụ then chốt giúp chuyển hóa tầm nhìn thể chế thành năng lực tổ chức - quản lý cụ thể, góp phần hiện thực hóa mục tiêu phát triển đất nước trong kỷ nguyên mới./.

Ghi chú:

(1) Cao Thị Kim Ly, *Văn hóa công vụ của cơ quan hành chính nhà nước trong bối cảnh hội nhập quốc tế*, Tạp chí Quản lý nhà nước, 337, 28-34, năm 2024.

(2) Heifetz, R. A. (1994), *Leadership without easy answers*, Harvard University Press.

(3) OECD, *The OECD digital government policy framework: Six dimensions of a digital government*. OECD Publishing, 2020.

(4) UNDP (2021), *Adaptive leadership in times of crisis: A guide for public sector leaders*. United Nations Development Programme.

(5) Phạm Thị Thanh Trà, *Đẩy mạnh cải cách công vụ, công chức, cơ bản hoàn thiện mô hình chế độ công vụ theo vị trí việc làm*, Tạp chí Quản lý nhà nước, số 336, tr.4-8, năm 2024.