

LÃNH ĐẠO THƯ VIỆN - NHÂN TỐ QUYẾT ĐỊNH TRONG CHUYỂN ĐỔI SỐ NGÀNH THƯ VIỆN VIỆT NAM

NGUYỄN THỊ KIM DUNG*

Tóm tắt: Bài báo phân tích vai trò của lãnh đạo thư viện trong quá trình chuyển đổi số ngành Thư viện Việt Nam, nhấn mạnh các nhiệm vụ cốt lõi như định hướng chiến lược, quản lý thay đổi và phát triển đội ngũ nhân lực. Bài viết sử dụng phương pháp thu thập, phân tích và tổng hợp tài liệu để chỉ ra những thách thức và cơ hội mà lãnh đạo thư viện phải đối mặt. Lãnh đạo thư viện là nhân tố quyết định trong việc thúc đẩy công nghệ, cần vượt qua các rào cản về nguồn lực và kỹ năng. Từ đó, bài viết cũng đề xuất các khuyến nghị nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo thư viện, góp phần thúc đẩy chuyển đổi số thành công tại Việt Nam.

Từ khóa: lãnh đạo thư viện, vai trò lãnh đạo, lãnh đạo chuyên đổi, chuyển đổi số, ngành Thư viện Việt Nam.

Abstract: The article analyzes the role of library leadership in the digital transformation of Vietnam's library sector, emphasizing core responsibilities such as strategic orientation, change management, and workforce development. It employs methods of data collection, analysis, and literature synthesis to identify the challenges and opportunities faced by library leaders. Library leadership is a decisive factor in driving technological advancement and must overcome barriers related to resources and skills. Based on these findings, the article also offers recommendations to enhance leadership capacity, thereby contributing to the successful digital transformation of libraries in Vietnam.

Keywords: library leadership, leadership roles, transformational leadership, digital transformation, Vietnam library sector.

1. Đặt vấn đề

Ngày 11-2-2021, Thủ tướng Chính phủ tiếp tục ban hành Quyết định số 206/QĐ-TTg phê duyệt Chương trình chuyển đổi số ngành Thư viện đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 nhằm định hướng tổ chức hoạt động thư viện tiếp tục phát triển đồng bộ với các ngành, lĩnh vực trong chính sách chuyển đổi số quốc gia của Chính phủ. Tại mục 2, điều 1, khoản a của Quyết định 206 có nhấn mạnh đến việc nâng cao nhận thức của các cấp lãnh đạo và người làm công tác thư viện từ Trung ương đến địa phương về vai trò quan trọng và yêu cầu sớm triển khai chuyển đổi số ngành Thư viện đồng bộ với chuyển đổi số ngành VH-TTDL (bảo tàng, di sản, du lịch...) nhằm xây dựng hệ sinh thái số với nội dung sâu sắc, đa dạng, cách thức tổ chức, khai thác tài nguyên và sản phẩm thông tin, tiện ích và dịch vụ phong phú, sinh động, đáp ứng nhu cầu của mọi người dân trong nền kinh tế số, xã hội số.

Tại Hội nghị Thường trực Chính phủ về chuyển đổi số với Bộ trưởng, Trưởng ngành, Chủ tịch UBND các tỉnh, thành phố do Thủ tướng Phạm Minh Chính chủ trì vào ngày 19-7-2024, các báo

cáo, ý kiến phát biểu của đại biểu thống nhất đánh giá có 8 kết quả nổi bật trong chuyển đổi số thời gian qua. Trong đó, công tác lãnh đạo, chỉ đạo, điều hành và tổ chức thực hiện được triển khai quyết liệt, đồng bộ với quyết tâm cao từ Trung ương đến cơ sở; nhận thức và hành động về chuyển đổi số quốc gia tiếp tục chuyển biến tích cực, có sự lan tỏa ở các cấp, các ngành, các địa phương, nhất là người đứng đầu; có sự hưởng ứng và tham gia nhiệt tình của các tổ chức đoàn thể như thanh niên, sinh viên, công đoàn, nông dân, phụ nữ, cựu chiến binh.

Ngày 22-12-2024, Tổng Bí thư Tô Lâm ký ban hành Nghị quyết số 57-NQ/TW của Bộ Chính trị về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia. Quan điểm chỉ đạo của Nghị quyết: Phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia là đột phá quan trọng hàng đầu, là động lực chính để phát triển nhanh lực lượng sản xuất hiện đại, hoàn thiện quan hệ sản xuất, đổi mới phương thức quản trị quốc gia, phát triển kinh tế, xã hội, ngăn chặn nguy cơ tụt hậu, đưa đất nước phát triển bứt phá, giàu mạnh trong kỷ nguyên mới.

Thư viện - trung tâm trí tuệ, nơi lưu giữ và bảo tồn thông tin, tri thức quý giá của nhân loại qua mọi thời đại. Thư viện không chỉ đóng vai trò là nơi cung cấp, lan tỏa và truyền bá tài nguyên thông tin mà còn là cầu nối giữa con người với tri thức, công nghệ và cộng đồng. Với chức năng thông tin, văn hóa, giáo dục... thư viện hỗ trợ tích cực vào quá trình học tập, nghiên cứu, phục vụ lao động sản xuất, mở rộng tri thức và giải trí, góp phần quan trọng vào sự phát triển bền vững của đất nước trên các lĩnh vực chính trị, kinh tế, văn hóa, giáo dục và xã hội... Trong bối cảnh chuyển đổi số, các thư viện đang chuyển đổi từ chức năng lưu trữ truyền thống sang quản lý, bảo tồn và khai thác dữ liệu số, từ mô hình hoạt động truyền thống sang môi trường số để đáp ứng nhu cầu mới của người dùng, phù hợp với một xã hội ngày càng được định hướng bởi công nghệ và trí tuệ nhân tạo AI.

Thực tế chuyển đổi số ngành Thư viện đang đối mặt với nhiều thách thức như thiếu hụt hạ tầng công nghệ, kỹ năng số của nhân viên hạn chế và sự thay đổi nhu cầu của người dùng. Đặc biệt hơn, vai trò của lãnh đạo thư viện trong việc giải quyết những thách thức này là một vấn đề thực tiễn cần được nghiên cứu. Vậy ngành Thư viện có thực hiện chuyển đổi số thành công hay không, chúng ta không chỉ nhìn nhận kết quả của chuyển đổi số là việc áp dụng công nghệ, mà cần nhìn nhận đây là một quá trình thay đổi tư duy, thay đổi quy trình và chiến lược phát triển ở mỗi cá nhân, tổ chức của ngành. Khẳng định vai trò quan trọng của lãnh đạo thư viện là yếu tố quyết định trong chuyển đổi số, đặc biệt trong bối cảnh Việt Nam với nhiều thách thức và cơ hội đặc thù.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Trong bài viết *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail (Dẫn đầu sự thay đổi: Tại sao những nỗ lực chuyển đổi lại thất bại)*, John P. Kotter nhấn mạnh, vai trò trung tâm của lãnh đạo là dẫn dắt quá trình thay đổi một cách chủ động, có hệ thống và bền vững. Theo ông, nhiều nỗ lực cải tổ trong tổ chức thất bại không phải vì thiếu tầm nhìn chiến lược, mà vì thiếu một quá trình lãnh đạo hiệu quả trong việc quản trị sự thay đổi. Kotter đề xuất 8 bước chuyển đổi như một mô hình chuẩn mực để lãnh đạo thay đổi thành công. Trong đó, người lãnh đạo đóng vai trò then chốt ở các điểm sau: thiết lập cảm giác cấp bách; hình thành một liên minh lãnh đạo mạnh mẽ; tạo dựng tầm nhìn; truyền thông tầm nhìn; trao quyền hành động cho người khác; tạo ra những thành tựu ngắn hạn; củng cố thành tựu lâu dài; thể chế hóa các cách tiếp cận mới.

Theo Raed Mohammed Mubarak Saleh và cộng sự, lãnh đạo là yếu tố bắt buộc trong môi trường làm việc cạnh tranh toàn cầu hiện nay. Do đó, mỗi tổ chức đều cần một nhà lãnh đạo có khả năng hiểu và xử lý được sự phức tạp của thế giới hiện đại. Vì vậy, người lãnh đạo cần không ngừng nâng cao chất lượng tri thức liên quan đến lãnh đạo, đồng thời vận dụng hiệu quả kiến thức đó vào lĩnh vực mà họ đang đóng góp.

Le, B.P. khảo sát 14 lãnh đạo cấp cao tại các thư viện đại học ở Mỹ và có phát hiện: 5 thách thức lớn nhất là làm thế nào để chứng minh các giá trị của thư viện với cộng đồng trường đại học; vận hành thư viện trong điều kiện tài chính không chắc chắn; cải tạo các cơ sở thư viện lỗi thời để đáp ứng các dịch vụ mới; tạo sự cân bằng giữa tài liệu kỹ thuật số và tài liệu in, duy trì đào tạo và cập nhật cho nhân viên thư viện. 5 thuộc tính lãnh đạo thư viện học thuật thiết yếu hàng đầu là: tầm nhìn, tính chính trực, kỹ năng quản lý, hợp tác và giao tiếp. 5 cách tốt nhất để có được những kỹ năng này bao gồm nhu cầu có người cố vấn, tham gia các chương trình phát triển khả năng lãnh đạo, tích lũy kinh nghiệm lãnh đạo thư viện thực tế, tìm kiếm các vai trò lãnh đạo và hiểu rõ bản thân.

Bài viết *Competencies of strategic leadership in an academic library during a digital era (Năng lực lãnh đạo chiến lược trong thư viện học thuật trong kỷ nguyên số)* của Magagula, M. P. & Kanyangale, M. sử dụng phương pháp tiếp cận định tính, thu thập dữ liệu phỏng vấn từ 9 thành viên nhóm quản lý cấp cao của một thư viện học thuật và phân tích dữ liệu bằng phương pháp phân tích theo chủ đề. Những phát hiện chính của nghiên cứu xác định 8 năng lực chính: cảm nhận và làm rõ định hướng chiến lược, tư duy chiến lược, sự xuất sắc chung và tập thể, tạo ra và củng cố sự liên kết chiến lược, tận dụng trình độ công nghệ để tăng năng suất, sự linh hoạt trong lãnh đạo, phát triển con người và chương trình đề điều hướng thay đổi kỹ thuật số và lãnh đạo điện tử của các nhóm kết hợp. Dựa trên những phát hiện này, một khuôn khổ năng lực cho vai trò lãnh đạo chiến lược của một thư viện học thuật trong kỷ nguyên số được đề xuất, giúp các nhà lãnh đạo chiến lược, quản lý tài năng và quản lý tuyển có thể sử dụng một khuôn khổ để xác định năng lực và những thiếu sót quan trọng để phát triển các nhà lãnh đạo chiến lược xúc tác tương lai trong các thư viện học thuật, đặc biệt là trong kỷ nguyên số.

Deanna Marcum trong bài viết *Library Leadership for the Digital Age (Lãnh đạo thư viện*

trong thời đại số) đã chỉ ra rằng: Trong kỷ nguyên số, vai trò lãnh đạo thư viện cũng đòi hỏi phải được tái định hình. Đặc biệt, tôi quan tâm đến vai trò lãnh đạo cấp điều hành, bởi lẽ phần lớn những người đang được cân nhắc cho các vị trí này vẫn còn gắn bó nhất định với mô hình thư viện in ấn truyền thống, trong khi họ lại được giao trọng trách xây dựng và truyền đạt sứ mệnh, tầm nhìn của thư viện số. Bên cạnh đó, đa số các nhà lãnh đạo này đã được đào tạo với trọng tâm là quản lý bộ sưu tập mang tính địa phương, trong khi bối cảnh hiện nay đòi hỏi một tư duy mở rộng ở quy mô quốc gia, thậm chí toàn cầu. Sự thay đổi căn bản trong tư duy này không chỉ mang tính tất yếu, mà còn yêu cầu một mô hình lãnh đạo hoàn toàn khác biệt - mô hình phù hợp với tính chất kết nối, phân tán, linh hoạt và đổi mới liên tục của môi trường thư viện số hiện đại.

Bàn về vai trò của lãnh đạo thư viện Việt Nam, trong bài viết *Library as a learning organization: the influence of leadership skills on organizational citizenship behavior at Vietnamese libraries (Thư viện như một tổ chức học tập: ảnh hưởng của kỹ năng lãnh đạo đến hành vi công dân tổ chức tại các thư viện Việt Nam)*, tác giả Trần Nguyễn Hoàng Quân nghiên cứu định lượng với 356 cán bộ thư viện Việt Nam, phân tích tác động của kỹ năng lãnh đạo (như kỹ năng kỹ thuật, con người, tư duy) lên hành vi công dân tổ chức (OCB), với vai trò trung gian của văn hóa quan liêu.

3. Vai trò của lãnh đạo thư viện trong chuyển đổi số ngành Thư viện Việt Nam

Trong kỷ nguyên số, các thư viện Việt Nam đang đứng trước yêu cầu cấp thiết phải chuyển đổi mô hình hoạt động, từ cách tiếp cận truyền thống sang tích hợp các công nghệ hiện đại, nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của người dùng tin. Trong tiến trình này, vai trò của người lãnh đạo giữ vị trí then chốt, không chỉ là người quản lý hành chính mà còn là người dẫn dắt tầm nhìn, tạo động lực, định hình chiến lược và quản trị sự thay đổi.

Định hướng chiến lược và tầm nhìn chuyển đổi số

Lãnh đạo thư viện có trách nhiệm xây dựng tầm nhìn chiến lược cho chuyển đổi số, phù hợp với định hướng phát triển của tổ chức (trường đại học, địa phương, bộ ngành...). Họ cần xác định rõ mục tiêu dài hạn, mức độ chuyển đổi phù hợp với năng lực tổ chức và các giai đoạn ưu tiên. Theo Kotter, lãnh đạo hiệu quả trong giai đoạn chuyển đổi cần thiết lập được cảm giác cấp bách, hình thành liên minh lãnh đạo, xây dựng và truyền đạt tầm nhìn rõ ràng. Ở Việt Nam, điều này càng quan trọng trong bối cảnh đa số

nhân sự thư viện còn quen với mô hình vận hành truyền thống. Người lãnh đạo cần khơi tạo tầm nhìn số, làm rõ lợi ích và thúc đẩy sự đồng thuận tổ chức.

Thúc đẩy đổi mới và ứng dụng công nghệ

Trong chuyên đổi số, một trong những vai trò cốt lõi của lãnh đạo là dẫn dắt quá trình đổi mới công nghệ, từ ứng dụng hệ thống quản lý thư viện tích hợp, số hóa tài liệu, phát triển thư viện số, đến triển khai dịch vụ truy cập mở và dữ liệu lớn.

Tại Việt Nam, vai trò này đặc biệt quan trọng khi nhiều thư viện còn hạn chế trong tiếp cận công nghệ và thiếu nhân sự chuyên trách công nghệ thông tin. Người lãnh đạo phải tạo động lực đổi mới, thúc đẩy sự học hỏi và đảm bảo hạ tầng công nghệ phù hợp với mục tiêu số hóa.

Quản trị con người và phát triển năng lực nhân sự

Chuyển đổi số không chỉ là sự thay đổi công nghệ mà còn là thay đổi con người, thói quen, và năng lực tổ chức. Vì vậy, lãnh đạo thư viện cần quan tâm đến việc xây dựng đội ngũ nhân sự linh hoạt, có kỹ năng số, tư duy đổi mới và thái độ chủ động.

Lãnh đạo cần đóng vai trò như người huấn luyện, người cố vấn và người tạo điều kiện. Việc đào tạo liên tục, tổ chức cộng đồng thực hành và truyền cảm hứng học tập suốt đời là những chiến lược thiết yếu để duy trì sự thích nghi trong môi trường số thay đổi nhanh chóng.

Điều phối nguồn lực và tạo lập liên minh chuyển đổi

Chuyển đổi số đòi hỏi sự đầu tư về tài chính, nhân lực và công nghệ. Lãnh đạo thư viện cần có năng lực điều phối nguồn lực hiệu quả, thiết lập mối quan hệ với các bên liên quan (như ban giám hiệu, đơn vị công nghệ thông tin, nhà cung cấp, cơ quan quản lý...) nhằm huy động hỗ trợ chính sách, ngân sách và kỹ thuật.

Ở Việt Nam, thách thức này đặc biệt nổi bật do ngân sách thư viện thường hạn chế và vị thế tổ chức còn chưa cao. Vai trò người lãnh đạo là xây dựng tiếng nói chiến lược cho thư viện, chứng minh giá trị và khả năng đóng góp của thư viện trong quá trình chuyển đổi số của toàn ngành giáo dục, nghiên cứu và văn hóa đọc.

Thích nghi văn hóa và chuyển hóa mô hình lãnh đạo

Từ nghiên cứu của O'Dwyer và cộng sự, có thể thấy rằng, mô hình lãnh đạo phương Tây nhấn mạnh trao quyền, tự chủ khi áp dụng tại Việt Nam thường gặp khó khăn do sự lệ thuộc vào văn hóa chỉ đạo truyền thống. Do đó, lãnh đạo thư viện cần biết kết hợp linh hoạt giữa phong cách chỉ đạo và hỗ trợ, vừa giữ vai trò định hướng rõ ràng, vừa dần xây dựng văn hóa chủ động và sáng tạo trong tổ chức.

Đo lường và duy trì kết quả chuyển đổi số

Vai trò lãnh đạo bao gồm việc giám sát quá trình chuyển đổi số, đánh giá hiệu quả và điều chỉnh chiến lược kịp thời. Những công cụ như chỉ số sử dụng tài nguyên số, mức độ hài lòng của người dùng, mức độ sẵn sàng công nghệ của nhân viên... cần được sử dụng để theo dõi tiến độ và điều chỉnh lộ trình phù hợp. Người lãnh đạo không chỉ cần khởi xướng mà còn phải duy trì động lực thay đổi, củng cố thành tựu từng giai đoạn, tránh hiện tượng “chuyển đổi hình thức” hoặc “số hóa nửa vời”.

4. Kết luận và khuyến nghị

Chuyển đổi số trong ngành Thư viện Việt Nam không chỉ là xu thế tất yếu mà còn là một nhiệm vụ chiến lược nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ, tăng cường khả năng tiếp cận tri thức và tái định vị vai trò của thư viện trong bối cảnh giáo dục và nghiên cứu hiện đại. Trong tiến trình này, lãnh đạo thư viện đóng vai trò trung tâm, giữ vị trí như một “tác nhân thay đổi”, người xây dựng tầm nhìn số, thúc đẩy đổi mới, điều phối nguồn lực, phát triển nhân sự và chuyên hóa mô hình quản trị phù hợp với đặc thù văn hóa tổ chức.

Dựa trên phân tích vai trò lãnh đạo thư viện Việt Nam trong chuyển đổi số, tác giả đề xuất một số khuyến nghị sau: Xây dựng tầm nhìn chiến lược số cấp thư viện: các thư viện cần có kế hoạch phát triển chuyển đổi số cụ thể, có sự tham gia và dẫn dắt trực tiếp từ lãnh đạo cấp cao; Phát triển năng lực số cho lãnh đạo và nhân viên thư viện: thường xuyên tổ chức đào tạo kỹ năng công nghệ, kỹ năng lãnh đạo đổi mới, kỹ năng quản lý thay đổi cho đội ngũ thư viện; Áp dụng mô hình lãnh đạo kết hợp: khuyến khích lãnh đạo chuyên đổi, nhưng đồng thời vẫn duy trì tính định hướng rõ ràng, phù hợp với đặc thù văn hóa Việt Nam; Tăng cường truyền thông nội bộ và bên ngoài giúp nhân viên hiểu rõ mục tiêu chuyển đổi số, từ đó tạo sự đồng thuận và cam kết hành động; Tạo lập liên minh chiến lược trong và ngoài tổ chức: Kết nối lãnh đạo thư viện với các đơn vị công nghệ, nhà cung cấp giải pháp số, các hiệp hội nghề nghiệp để tăng cường nguồn lực và kinh nghiệm triển khai (1)■

N.T.K.D

1. Nghiên cứu được tài trợ bởi Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội thuộc Đề tài cơ sở, mã số CS2025.25.

Tài liệu tham khảo

1. Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt

Nam, *Quyết định số 749/QĐ-TTg phê duyệt Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*, 2020.

2. Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam, *Quyết định số 206/QĐ-TTg phê duyệt Chương trình chuyển đổi số ngành Thư viện đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*, 2021.

3. Văn phòng Chính phủ, *Hội nghị Thường trực Chính phủ về chuyển đổi số với Bộ trưởng, Trưởng ngành, Chủ tịch UBND các tỉnh, thành phố*, baochinhpvu.vn, 20-7-2024.

4. John P. Kotter, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail (Dẫn dắt sự thay đổi: Tại sao các nỗ lực chuyển đổi thất bại)*, Tạp chí *Harvard Business Review*, 2007.

5. Raed M. M. Saleh, Mohammed Nusari, Ali Ameen, Ibrahim Alrajawy, *Leadership in the organization: A conceptual review. International Journal of Management and Human Science (Lãnh đạo trong tổ chức: Tổng quan khái niệm)*, tập 2, Tạp chí *Quốc tế về Quản lý và Khoa học Nhân văn (IJMHS)*, số 4, 2018, tr.52-59.

6. Le, B.P. *Academic library leadership in the digital age, Library Management (Lãnh đạo thư viện đại học trong thời đại số)*, tập 36, Tạp chí *Library Management*, số 4-5, 2015, tr.300-314.

7. Magagula M. P. & Kanyangale M., *Competencies of strategic leadership in an academic library during a digital era (Năng lực lãnh đạo chiến lược trong thư viện học thuật trong kỷ nguyên số)*, tập 25, Tạp chí *Thương mại Acta Commercii*, số 1, 2025, tr.1-12.

8. Deanna Marcum, *Library Leadership for the Digital Age (Lãnh đạo thư viện trong thời đại số)*, Hội đồng Thông tin - Thư viện Hoa Kỳ (Council on Library and Information Resources - CLIR), 2018.

9. Trần Nguyễn Hoàng Quân, *Library as a learning organization: the influence of leadership skills on organizational citizenship behavior at Vietnamese libraries (Thư viện như một tổ chức học tập: Ảnh hưởng của kỹ năng lãnh đạo đến hành vi công dân tổ chức tại thư viện Việt Nam)*, tập 30, Tạp chí *The Learning Organization*, số 3, 2023, tr.339-354.

10. Keith Davis, *Những nguyên lý cơ bản về lãnh đạo*, assignmentpoint.com.

11. Management Study Guide, *Leadership - meaning, characteristics, importance (Lãnh đạo - Khái niệm, đặc điểm và tầm quan trọng)*, managementstudyguide.com, 3-4-2025.

12. Nguyễn Thị Kim Dung, *Vai trò của lãnh đạo số trong thông tin - thư viện*, Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc tế Quản trị tri thức: Dẫn dắt và đổi mới, Nxb *Đại học quốc gia TP.HCM*, 2024, tr.181-207.

Ngày Tòa soạn nhận bài: 15-6-2025; Ngày phân biện, đánh giá, sửa chữa: 10-7-2025; Ngày duyệt đăng: 1-8-2025.