



HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CẤP XÃ TẠI TỈNH KHÁNH HÒA TRONG BỐI CẢNH TỔ CHỨC CHÍNH QUYỀN ĐỊA PHƯƠNG HAI CẤP

EFFECTIVENESS OF TRAINING AND DEVELOPMENT FOR COMMUNE-LEVEL CADRES AND CIVIL SERVANTS IN KHANH HOA PROVINCE IN THE CONTEXT OF A TWO-TIER LOCAL GOVERNMENT SYSTEM

Trần Lê Na*, Mai Thị Quỳnh Tú

Trường Chính trị tỉnh Khánh Hòa

*Email: tranlenatctkh@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.65934/mkusj.2026.02-e.873>

Ngày nhận bài: 24/01/2026

Ngày phản biện: 16/03/2026

Ngày duyệt bài: 28/08/2026

TÓM TẮT

Nghiên cứu phân tích kết quả đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức cấp xã của tỉnh Khánh Hòa giai đoạn 2015–2025 như một nền tảng để nhận diện mức độ sẵn sàng về năng lực thực thi công vụ trước yêu cầu tổ chức chính quyền địa phương hai cấp sau năm 2025. Trên cơ sở dữ liệu thứ cấp từ các báo cáo chính thức và dữ liệu sơ cấp thu thập qua điều tra xã hội học với 1.874 phiếu phát ra, trong đó có 1.743 phiếu hợp lệ được sử dụng để phân tích, nghiên cứu vận dụng phương pháp thống kê mô tả, so sánh, mô hình đánh giá bốn cấp độ của Kirkpatrick và tiếp cận chi phí - lợi ích. Kết quả cho thấy công tác đào tạo, bồi dưỡng đã góp phần nâng cao kiến thức, kỹ năng và thái độ công vụ của đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã, tạo tiền đề quan trọng cho việc thích ứng với yêu cầu nhiệm vụ mới. Tuy nhiên, mức độ chuyển hóa kết quả học tập vào thực tiễn công vụ chưa đồng đều; các năng lực xử lý công việc đa lĩnh vực, phối hợp liên thông, thích ứng địa bàn quản lý mở rộng và ứng dụng công nghệ số còn là những khoảng trống đáng chú ý. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất các định hướng hoàn thiện nội dung, phương thức và cơ chế đánh giá đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao mức độ sẵn sàng của đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã trong giai đoạn sau năm 2025.

Từ khóa: cán bộ, công chức cấp xã; đào tạo, bồi dưỡng, chính quyền địa phương hai cấp, năng lực thực thi công vụ, Khánh Hòa.

ABSTRACT

This study examines the outcomes of training and professional development for commune-level cadres and civil servants in Khanh Hoa province during 2015–2025 as a basis for assessing their readiness for public service performance under the two-tier local government model after 2025. The study combines secondary data from official reports with primary data from a sociological survey in which 1,874 questionnaires were distributed and 1,743 valid responses were used for analysis. Descriptive statistics, comparative analysis, the Kirkpatrick four-level evaluation model, and cost-benefit analysis are employed. The findings indicate that training and professional development have improved professional knowledge, job-related skills, and public service attitudes, thereby creating an important capability base for the next stage of administrative reorganization. However, the transfer of learning into practice remains uneven, especially in relation to multi-sector task handling, inter-agency coordination, digital application, and adaptation to expanded jurisdictions. The paper proposes policy directions to improve training design, delivery, and post-training evaluation so as to strengthen the readiness of commune-level cadres and civil servants in the post-2025 governance context.

Keywords: commune-level cadres and civil servants; training and professional development; two-tier local government; public service capacity; Khanh Hoa province.

MỞ ĐẦU

Trong tiến trình cải cách nền hành chính nhà nước và tổ chức lại bộ máy chính quyền địa phương, cấp xã đang trở thành cấp trực tiếp gánh vác khối lượng công việc lớn hơn, đa lĩnh vực hơn và đòi hỏi khả năng phối hợp liên

thông cao hơn. Việc từng bước hoàn thiện mô hình chính quyền địa phương hai cấp, gắn với sắp xếp đơn vị hành chính cấp xã, không chỉ làm thay đổi phạm vi quản lý mà còn đặt ra yêu cầu mới đối với năng lực thực thi công vụ của đội ngũ cán bộ, công chức ở cơ sở.

Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức cấp xã vì vậy cần được xem xét không chỉ ở số lượng lớp học hay số lượt người tham gia, mà quan trọng hơn là ở mức độ hình thành năng lực nền tảng và khả năng thích ứng với bối cảnh tổ chức mới. Trong khi đó, phần lớn dữ liệu đánh giá hiện có ở địa phương được hình thành trong giai đoạn vận hành chính quyền địa phương theo mô hình ba cấp. Điều này đặt ra yêu cầu phải đọc lại kết quả đào tạo, bồi dưỡng giai đoạn 2015–2025 dưới góc nhìn nền tảng năng lực và mức độ sẵn sàng cho giai đoạn sau năm 2025.

Từ cách tiếp cận đó, bài viết tập trung trả lời ba câu hỏi nghiên cứu: (1) công tác đào tạo, bồi dưỡng giai đoạn 2015–2025 đã cải thiện những nhóm năng lực nào của cán bộ, công chức cấp xã ở tỉnh Khánh Hòa; (2) những khoảng trống năng lực nào còn tồn tại khi đặt đội ngũ này trước yêu cầu của mô hình chính quyền địa phương hai cấp; và (3) cần điều chỉnh nội dung, phương thức và cơ chế đánh giá đào tạo, bồi dưỡng theo hướng nào trong giai đoạn tới. Mục tiêu của bài viết là phân tích kết quả đào tạo, bồi dưỡng giai đoạn 2015–2025 như một cơ sở để đánh giá mức độ sẵn sàng về năng lực thực thi công vụ của đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã trước yêu cầu mới.

Nghiên cứu được thiết kế theo hướng mô tả - phân tích, kết hợp phương pháp định lượng và định tính nhằm đánh giá kết quả đào tạo, bồi dưỡng gắn với mức độ sẵn sàng về năng lực thực thi công vụ của cán bộ, công chức cấp xã trước yêu cầu tổ chức chính quyền địa phương hai cấp.

Đối tượng nghiên cứu là hoạt động đào tạo, bồi dưỡng và kết quả sau đào tạo của đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã trên địa bàn tỉnh Khánh Hòa. Phạm vi nghiên cứu tập trung vào giai đoạn 2015–2025; các kết quả của giai đoạn này được sử dụng như dữ liệu nền để xem xét mức độ sẵn sàng của đội ngũ trước bối cảnh tổ chức chính quyền địa phương hai cấp sau năm 2025.

Dữ liệu thứ cấp được thu thập từ các báo cáo của Tỉnh ủy, Ủy ban nhân dân tỉnh, Sở Nội vụ và Trường Chính trị tỉnh Khánh Hòa. Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua điều tra xã hội học với 1.874 phiếu phát ra; sau quá trình

sàng lọc, 1.743 phiếu hợp lệ của cán bộ, công chức cấp xã, giảng viên và người dân được sử dụng để phân tích. Dữ liệu được xử lý bằng phương pháp thống kê mô tả, so sánh và phân tích tổng hợp trên phần mềm SPSS.

Về cách tiếp cận đánh giá hiệu quả

Nghiên cứu vận dụng mô hình đánh giá bốn cấp độ của Kirkpatrick, trong đó đặc biệt nhấn mạnh cấp độ hành vi và kết quả như biểu hiện của năng lực thực thi công vụ. Đồng thời, tiếp cận chi phí - lợi ích được sử dụng để xem xét mức độ tương xứng giữa nguồn lực đầu tư cho đào tạo với kết quả đạt được. Trên cơ sở đó, khung phân tích của nghiên cứu xác lập mối quan hệ theo chuỗi: đào tạo, bồi dưỡng (nội dung, phương thức, mức độ tham gia) -> năng lực nền tảng (kiến thức, kỹ năng, thái độ công vụ) -> hành vi thực thi công vụ -> kết quả thực thi công vụ -> mức độ sẵn sàng thích ứng với mô hình chính quyền địa phương hai cấp.

1. Cơ sở lý luận và khung phân tích về hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức cấp xã dưới góc nhìn mức độ sẵn sàng năng lực

Trong nghiên cứu này, hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức cấp xã được tiếp cận không theo nghĩa đánh giá trực tiếp hiệu quả của mô hình chính quyền địa phương hai cấp, mà theo nghĩa đánh giá kết quả đào tạo giai đoạn 2015–2025 như một nền tảng năng lực cho giai đoạn chuyển đổi thể chế tiếp theo. Cách tiếp cận này cho phép sử dụng dữ liệu được hình thành trong bối cảnh cũ để nhận diện mức độ sẵn sàng và những khoảng trống năng lực khi bước sang bối cảnh mới.

Từ góc độ quản lý nguồn nhân lực công, đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức cấp xã là một khâu cấu thành của chu trình quản lý công vụ, có mối quan hệ chặt chẽ với các khâu tuyển dụng, bố trí sử dụng, đánh giá và đãi ngộ. Hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng vì vậy cần được đánh giá trong mối liên hệ với vị trí việc làm và yêu cầu năng lực thực thi công vụ, thay vì chỉ dựa trên số lượng khóa học hay mức độ hài lòng tức thời của người học. Cách tiếp cận này đặc biệt phù hợp trong bối cảnh cải cách hành chính và tổ chức lại chính quyền địa phương theo hướng tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả.

Dưới góc nhìn quản trị nhà nước theo năng lực, năng lực thực thi công vụ của cán bộ, công chức cấp xã được hiểu là tổng hòa của kiến thức pháp luật, kỹ năng nghề nghiệp, thái độ công vụ và khả năng vận dụng linh hoạt các yếu tố đó để giải quyết các vấn đề phát sinh trong thực tiễn quản lý ở cơ sở. Trong điều kiện tổ chức chính quyền địa phương hai cấp và sáp nhập đơn vị hành chính, năng lực thực thi công vụ của cán bộ, công chức cấp xã không chỉ giới hạn trong phạm vi chuyên môn hẹp, mà còn bao hàm năng lực xử lý công việc đa lĩnh vực, phối hợp liên thông, ứng dụng công nghệ số và thích ứng với địa bàn quản lý mở rộng.

Trên cơ sở đó, *hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức cấp xã được xác định là mức độ mà hoạt động đào tạo, bồi dưỡng góp phần nâng cao và hoàn thiện năng lực thực thi công vụ của đội ngũ cán bộ, công chức, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong bối cảnh thể chế và mô hình tổ chức chính quyền địa phương thay đổi*. Hiệu quả này có thể được xem xét trên ba phương diện chủ yếu: (i) mức độ cải thiện về kiến thức, kỹ năng và thái độ công vụ của cán bộ, công chức sau đào tạo; (ii) mức độ chuyển hóa các kết quả học tập vào hành vi và kết quả thực hiện công vụ; và (iii) mức độ phù hợp giữa nội dung, phương thức đào tạo với yêu cầu năng lực thực thi công vụ trong điều kiện mới.

Trong nghiên cứu này, mô hình đánh giá bốn cấp độ của Kirkpatrick được sử dụng như một khung phân tích cơ bản để xem xét hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức cấp xã. Theo đó, hai cấp độ đầu phản ánh mức độ phản ứng và tiếp thu kiến thức của người học, trong khi hai cấp độ sau phản ánh khả năng chuyển hóa kiến thức vào hành vi công vụ và kết quả thực hiện nhiệm vụ. Việc nhấn mạnh các cấp độ hành vi và kết quả cho phép đánh giá hiệu quả đào tạo dưới góc nhìn năng lực

thực thi công vụ, phù hợp với yêu cầu của mô hình chính quyền địa phương hai cấp.

Từ cơ sở lý luận trên, bài viết xây dựng khung phân tích theo ba tầng. Tầng thứ nhất là đầu vào đào tạo, gồm nội dung, phương thức, cường độ tham gia và nguồn lực đầu tư. Tầng thứ hai là kết quả trung gian, thể hiện ở mức độ cải thiện kiến thức, kỹ năng, thái độ và hành vi công vụ của người học sau đào tạo. Tầng thứ ba là kết quả đầu ra, phản ánh ở chất lượng thực thi công vụ và mức độ sẵn sàng thích ứng với yêu cầu xử lý công việc đa lĩnh vực, phối hợp liên thông, ứng dụng công nghệ số và quản lý địa bàn mở rộng. Khung phân tích này là căn cứ để tổ chức việc mô tả dữ liệu, lý giải kết quả và đề xuất định hướng chính sách.

2. Thực trạng kết quả đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức cấp xã của tỉnh Khánh Hòa và mức độ sẵn sàng về năng lực thực thi công vụ

Việc phân tích kết quả đào tạo, bồi dưỡng trong nghiên cứu này được thực hiện theo hướng gắn trực tiếp với mức độ sẵn sàng về năng lực thực thi công vụ trong bối cảnh phạm vi, tính chất và mức độ phức tạp của nhiệm vụ cấp xã gia tăng khi chuyển sang mô hình chính quyền địa phương hai cấp. Theo đó, bài viết không suy rộng từ dữ liệu cũ để khẳng định hiệu quả của mô hình mới, mà sử dụng dữ liệu giai đoạn 2015–2025 để nhận diện nền tảng năng lực đã hình thành và những giới hạn còn tồn tại.

Kết quả xử lý 1.743 phiếu khảo sát cho thấy, đa số cán bộ, công chức cấp xã đánh giá tích cực về tác động của đào tạo, bồi dưỡng đối với năng lực thực thi công vụ. Cụ thể, các năng lực cốt lõi như hiểu biết pháp luật, kỹ năng giải quyết thủ tục hành chính, kỹ năng giao tiếp với người dân và tinh thần trách nhiệm công vụ đều có sự cải thiện rõ rệt sau đào tạo.

Bảng 1. Mức độ cải thiện năng lực thực thi công vụ của cán bộ, công chức cấp xã sau đào tạo (%) (n = 1.743)

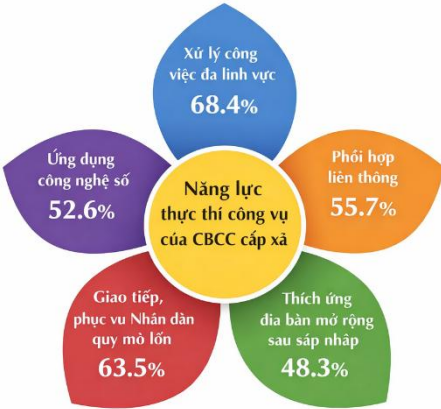
Nội dung năng lực	Rất cải thiện (%)	Cải thiện (%)	Ít cải thiện (%)	Không cải thiện (%)
Kiến thức pháp luật và quản lý nhà nước	28,4	49,7	18,2	3,7
Kỹ năng giải quyết thủ tục hành chính	31,6	47,9	16,1	4,4

Kỹ năng giao tiếp, phục vụ người dân	34,2	45,3	15,0	5,5
Tinh thần trách nhiệm và kỷ luật công vụ	29,8	50,6	15,9	3,7

(Nguồn: Xử lý số liệu khảo sát của đề tài)

Số liệu ở Bảng 1 cho thấy, trên 75% cán bộ, công chức cấp xã cho rằng các năng lực cốt lõi liên quan trực tiếp đến thực thi công vụ đã được cải thiện ở mức “cải thiện” và “rất cải thiện” sau đào tạo. Điều này khẳng định vai trò tích cực của công tác đào tạo, bồi dưỡng trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ và tạo nền tảng cho việc thực hiện nhiệm vụ trong điều kiện bình thường.

Tuy nhiên, khi đặt trong bối cảnh chính quyền địa phương hai cấp, yêu cầu đối với năng lực thực thi công vụ của cán bộ, công chức cấp xã không chỉ dừng lại ở các kỹ năng hành chính truyền thống. Kết quả khảo sát cho thấy mức độ sẵn sàng của đội ngũ đối với các nhóm năng lực mới còn có sự phân hóa đáng kể.



Hình 1. Mức độ đáp ứng các năng lực thực thi công vụ mở rộng của cán bộ, công chức cấp xã (%)

(Ghi chú: Hình thể hiện tỷ lệ cán bộ, công chức đánh giá “đáp ứng tốt” và “đáp ứng tương đối” đối với các năng lực: xử lý công việc đa lĩnh vực; phối hợp liên thông giữa các bộ phận; ứng dụng công nghệ số trong giải quyết công vụ; thích ứng với địa bàn quản lý mở rộng. Nguồn: xử lý từ 1.743 phiếu khảo sát hợp lệ của đề tài.)

Phân tích kết quả cho thấy, các năng lực như xử lý công việc đa lĩnh vực và phối hợp liên thông có tỷ lệ đánh giá “đáp ứng tốt” thấp hơn đáng kể so với các năng lực hành chính truyền thống. Điều này phản ánh khoảng cách giữa nội dung đào tạo hiện hành và yêu cầu năng lực mới phát sinh trong quá trình sáp nhập xã, giảm tầng nấc trung gian và gia tăng trách nhiệm cho chính quyền cấp xã.

Xét theo mô hình Kirkpatrick, kết quả đào tạo ở cấp độ phản ứng và học tập đạt mức khá tích cực; tuy nhiên, ở cấp độ hành vi và kết quả, mức độ chuyển hóa kiến thức vào thực tiễn công vụ mở rộng còn hạn chế. Điều này cho thấy công tác đào tạo, bồi dưỡng giai đoạn 2015–2025 mới chủ yếu tạo lập nền tảng năng lực, chứ chưa bảo đảm đầy đủ mức độ sẵn sàng cho toàn bộ yêu cầu của mô hình chính quyền

địa phương hai cấp.

Như vậy, có thể khẳng định rằng đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức cấp xã ở tỉnh Khánh Hòa giai đoạn 2015–2025 đã góp phần nâng cao năng lực thực thi công vụ ở mức nền tảng và tạo tiền đề nhất định cho giai đoạn chuyển đổi tổ chức chính quyền địa phương. Tuy nhiên, mức độ sẵn sàng giữa các nhóm năng lực còn chưa đồng đều; khoảng trống rõ nhất tập trung ở năng lực xử lý công việc tổng hợp, phối hợp liên thông, ứng dụng công nghệ số và thích ứng với địa bàn quản lý mở rộng.

3. Khoảng trống năng lực trong bối cảnh tổ chức chính quyền địa phương hai cấp

Việc chuyển sang mô hình chính quyền địa phương hai cấp, gắn với sáp nhập đơn vị hành chính cấp xã và tinh gọn bộ máy, đã tạo ra

những thay đổi căn bản về phạm vi, tính chất và phương thức thực thi công vụ ở cấp cơ sở. Trong bối cảnh đó, kết quả đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức cấp xã giai đoạn 2015–2025 tuy đã góp phần nâng cao năng lực nền tảng, song vẫn bộc lộ rõ những khoảng trống năng lực so với yêu cầu mới của mô hình chính quyền địa phương hai cấp.

Thứ nhất, khoảng trống về năng lực xử lý công vụ đa lĩnh vực. Trong mô hình chính quyền địa phương hai cấp, nhiều nhiệm vụ trước đây được phân tách hoặc hỗ trợ bởi cấp trung gian nay đòi hỏi chính quyền cấp xã phải trực tiếp giải quyết với mức độ chủ động và trách nhiệm cao hơn. Tuy nhiên, đào tạo, bồi dưỡng giai đoạn 2015–2025 vẫn chủ yếu được thiết kế theo hướng chuyên môn hóa theo từng chức danh, chưa chú trọng đầy đủ đến việc hình thành năng lực xử lý công việc tổng hợp, liên ngành và liên lĩnh vực. Điều này khiến một bộ phận cán bộ, công chức cấp xã gặp khó khăn khi phải đồng thời giải quyết nhiều nhóm nhiệm vụ có tính chất phức tạp trong điều kiện thiếu nguồn lực hỗ trợ.

Thứ hai, khoảng trống về năng lực phối hợp và quản trị công vụ liên thông. Chính quyền địa phương hai cấp đòi hỏi mức độ phối hợp cao hơn giữa các bộ phận chuyên môn trong nội bộ cấp xã, cũng như giữa cấp xã với các cơ quan chuyên môn cấp trên. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu cho thấy đào tạo, bồi dưỡng giai đoạn trước chưa chú trọng đầy đủ đến các kỹ năng phối hợp liên thông, làm việc nhóm, chia sẻ thông tin và xử lý công việc theo quy trình tích hợp. Khoảng trống này làm giảm hiệu quả giải quyết công việc, kéo dài thời gian xử lý hồ sơ và ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng phục vụ người dân.

Thứ ba, khoảng trống về năng lực thích ứng với không gian hành chính và địa bàn quản lý mở rộng sau sáp nhập. Việc sáp nhập các đơn vị hành chính cấp xã làm gia tăng đáng kể quy mô dân số, diện tích và mức độ đa dạng về điều kiện kinh tế – xã hội của địa bàn quản lý. Trong khi đó, đào tạo, bồi dưỡng giai đoạn 2015–2025 chưa đặt trọng tâm vào việc trang bị các kỹ năng quản trị địa bàn rộng, quản lý mâu thuẫn xã hội, điều phối lợi ích cộng đồng và xử lý các vấn đề xã hội phát sinh trong điều kiện đa dạng hóa dân cư. Khoảng trống này làm

gia tăng áp lực công vụ và nguy cơ quá tải đối với đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã.

Thứ tư, khoảng trống về năng lực ứng dụng công nghệ số trong thực thi công vụ. Mặc dù chuyển đổi số được xác định là trụ cột quan trọng của cải cách hành chính, song mức độ sẵn sàng về kỹ năng số của cán bộ, công chức cấp xã còn chưa đồng đều. Nội dung đào tạo, bồi dưỡng giai đoạn trước mới chủ yếu dừng lại ở kiến thức tin học cơ bản, chưa chú trọng đầy đủ đến các kỹ năng ứng dụng công nghệ số trong quản lý hồ sơ điện tử, giải quyết thủ tục hành chính trực tuyến, khai thác dữ liệu số và cung cấp dịch vụ công trong môi trường số. Trong mô hình chính quyền địa phương hai cấp, khi khối lượng công việc và yêu cầu minh bạch gia tăng, khoảng trống này trở nên đặc biệt rõ nét.

Thứ năm, khoảng trống về năng lực thích ứng thể chế và cập nhật pháp luật trong bối cảnh thay đổi mô hình chính quyền. Việc tổ chức chính quyền địa phương hai cấp kéo theo nhiều điều chỉnh quan trọng về phân cấp, phân quyền, thẩm quyền và quy trình thực thi công vụ. Tuy nhiên, đào tạo, bồi dưỡng giai đoạn 2015–2025 chưa theo kịp tốc độ thay đổi của hệ thống pháp luật và thể chế quản lý nhà nước, dẫn đến tình trạng một bộ phận cán bộ, công chức cấp xã còn lúng túng trong việc vận dụng các quy định mới vào thực tiễn công vụ.

Tổng hợp các phân tích trên cho thấy, công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức cấp xã trong giai đoạn 2015–2025 mới chủ yếu đáp ứng yêu cầu của mô hình quản lý truyền thống và tạo lập được nền tảng năng lực ban đầu, nhưng chưa chuẩn bị đầy đủ cho yêu cầu thực thi công vụ trong mô hình chính quyền địa phương hai cấp. Việc nhận diện rõ các khoảng trống năng lực này là cơ sở khoa học để điều chỉnh nội dung, phương thức và cơ chế đánh giá đào tạo, bồi dưỡng trong giai đoạn sau năm 2025.

4. Định hướng nâng cao hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng trên cơ sở kết quả nghiên cứu

Thứ nhất, đổi mới nội dung đào tạo, bồi dưỡng theo hướng phát triển năng lực thực thi công vụ tổng hợp. Chương trình đào tạo cần chuyển mạnh từ trang bị kiến thức chung sang phát triển các nhóm năng lực cốt lõi gắn với yêu cầu công vụ trong mô hình chính quyền địa

phương hai cấp, như năng lực xử lý công việc đa lĩnh vực, năng lực quản trị địa bàn rộng, năng lực phối hợp liên thông và giải quyết các tình huống quản lý phức tạp ở cơ sở. Nội dung đào tạo cần được thiết kế trên cơ sở vị trí việc làm và chức danh công vụ sau sắp xếp đơn vị hành chính.

Thứ hai, đổi mới phương thức đào tạo theo hướng tăng cường tính thực hành và gắn với bối cảnh thực tiễn. Bên cạnh các hình thức đào tạo truyền thống, cần đẩy mạnh các phương pháp đào tạo dựa trên tình huống, mô phỏng, thảo luận nhóm và chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn giữa các địa phương. Việc lồng ghép các tình huống quản lý phát sinh sau sáp nhập đơn vị hành chính vào chương trình đào tạo sẽ giúp cán bộ, công chức cấp xã nâng cao khả năng vận dụng kiến thức vào thực tiễn công vụ.

Thứ ba, tăng cường đào tạo, bồi dưỡng năng lực ứng dụng công nghệ số trong thực thi công vụ. Nội dung đào tạo cần chú trọng phát triển các kỹ năng số thiết yếu phục vụ quản lý nhà nước ở cấp xã, như quản lý hồ sơ điện tử, giải quyết thủ tục hành chính trực tuyến, khai thác và sử dụng dữ liệu số trong quản lý và ra quyết định. Đồng thời, cần tổ chức các chương trình bồi dưỡng chuyên sâu, linh hoạt, phù hợp với trình độ và điều kiện thực tế của cán bộ, công chức cấp xã.

Thứ tư, hoàn thiện cơ chế đánh giá hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng gắn với kết quả thực thi công vụ. Cần xây dựng và áp dụng hệ thống tiêu chí đánh giá sau đào tạo dựa trên mức độ chuyển hóa kiến thức, kỹ năng vào hành vi công vụ và kết quả thực hiện nhiệm vụ. Việc đánh giá hiệu quả đào tạo cần được gắn chặt với công tác đánh giá cán bộ, công chức và làm căn cứ cho bố trí, sử dụng, quy hoạch và phát triển đội ngũ trong bối cảnh chính quyền địa phương hai cấp.

Thứ năm, tăng cường vai trò của các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức ở địa phương. Các cơ sở đào tạo, đặc biệt là trường chính trị cấp tỉnh, cần chủ động cập nhật nội dung đào tạo phù hợp với yêu cầu đổi mới mô hình chính quyền địa phương, đồng thời tăng cường phối hợp với các cơ quan quản lý nhà nước trong việc xác định nhu cầu đào tạo và tổ chức các chương trình bồi dưỡng theo đặt hàng.

Việc gắn kết chặt chẽ giữa cơ sở đào tạo và thực tiễn quản lý ở cơ sở sẽ góp phần nâng cao hiệu quả và tính bền vững của công tác đào tạo, bồi dưỡng.

KẾT LUẬN

Nghiên cứu cho thấy dữ liệu đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức cấp xã của tỉnh Khánh Hòa giai đoạn 2015–2025 có thể được sử dụng như một cơ sở thực chứng để đánh giá nền tảng năng lực và mức độ sẵn sàng của đội ngũ trước yêu cầu tổ chức chính quyền địa phương hai cấp sau năm 2025. Đóng góp khoa học của bài viết nằm ở việc chuyển trọng tâm đánh giá từ số lượng hoạt động đào tạo sang chuỗi quan hệ giữa đào tạo - năng lực - hành vi công vụ - mức độ sẵn sàng thích ứng, qua đó nhận diện rõ những khoảng trống năng lực cần tiếp tục được bù đắp. Kết quả nghiên cứu đồng thời gợi mở hướng hoàn thiện chương trình, phương thức và cơ chế đánh giá sau đào tạo theo hướng gắn chặt hơn với vị trí việc làm và yêu cầu thực thi công vụ trong bối cảnh mới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Becker, G. S. (1975). Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education. University of Chicago Press.
- Bhagavathula, S., Brundiers, K., Stauffacher, M., & Kay, B. (2021). Fostering collaboration in city governments' sustainability, emergency management and resilience work through competency-based capacity building. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 69, 102408.
- Blijleven, W., & van Hulst, M. (2022). *Encounters with the organisation: how local civil servants experience and handle tensions in public engagement*. *Local Government Studies*, 48(3), 615-639.
- Choi, J.-K., Moon, K.-K., Kim, J., & Jung, G. (2025). *Examining the impact of local government competencies on regional economic revitalization: Does social trust matter?* *Systems*, 13(1), 5.
- El-Taliawi, O. G., & van der Wal, Z. (2019). *Developing administrative capacity: an agenda for research and practice*. *Policy Design and Practice*, 2(3), 243-257.
- Hartley, J. (2025). *Public aspects of public manager training, education and development*. *Public Money & Management*, 45(2), 111-118.

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels (3rd ed.)*. Berrett-Koehler Publishers.

Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam. (2025). *Luật Tổ chức chính quyền địa*

phương. Nhà xuất bản Chính trị quốc gia Sự thật.

Sở Khoa học và Công nghệ tỉnh Khánh Hòa. (2025). *Báo cáo đề tài khoa học cấp tỉnh về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức cấp xã*. Tài liệu lưu hành nội bộ.