

VẬN DỤNG LÝ THUYẾT MỤC TIÊU TỰ ĐẶT NHẪM NÂNG CAO ĐỘNG LỰC NỘI TẠI TRONG CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC: NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP TRƯỜNG ĐẠI HỌC TRÀ VINH

APPLYING THE THEORY OF SELF-SETTING GOALS TO ENHANCE INTEGRATED MOTIVATION IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A CASE STUDY OF TRA VINH UNIVERSITY

TRẦN THỊ BÍCH HẠNH, PHẠM TIẾT KHÁNH, *Bichhanhtv2001@tvu.edu.vn*
Trường Đại học Trà Vinh.

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 20/12/2025 Ngày nhận lại: 20/01/2026 Duyệt đăng: 12/02/2026 Mã số: TCKH-S01T02-2026-B06 ISSN: 2354 - 0788</p> <p>Từ khóa: Lý thuyết mục tiêu tự đặt, động lực làm việc, quản trị giáo dục đại học, chuyển đổi số.</p> <p>Keywords: Goal-setting theory, work motivation, higher education management, digital transformation.</p>	<p>Nghiên cứu phân tích ứng dụng của Lý thuyết Mục tiêu tự đặt nhằm nâng cao động lực làm việc cho cán bộ quản lý, giảng viên và nhân viên tại Trường Đại học Trà Vinh trong giai đoạn 2020 - 2025. Dữ liệu thứ cấp từ báo cáo hoạt động của trường cho thấy, Trường Đại học Trà Vinh đã đạt được những thành tựu đáng kể trong công bố khoa học của giảng viên và phát triển, kiểm định các chương trình đào tạo đạt chuẩn quốc tế; xếp hạng WURI tăng từ hạng 62 (2022) lên hạng 29/400 (2025) nhờ các chiến lược khuyến khích tự chủ mục tiêu. Tuy nhiên, vẫn tồn tại hạn chế như tỉ lệ giảng viên tiến sĩ chỉ đạt 33,3% và thu từ khoa học công nghệ chiếm 3,3% tổng thu. Nghiên cứu đề xuất mô hình “OKR-AI TVU” tích hợp Objectives and Key Results với trí tuệ nhân tạo để cá nhân hoá mục tiêu và tăng cường động lực nội tại. Phương pháp nghiên cứu kết hợp phân tích tài liệu thứ cấp và phân tích SWOT. Kết quả cho thấy mô hình có tiềm năng tăng năng suất nghiên cứu lên 25 - 40% và giảm tỷ lệ nghỉ việc. Nghiên cứu góp phần vào lý thuyết quản trị giáo dục đại học tại Việt Nam và cung cấp cơ sở thực tiễn cho các trường đại học địa phương trong bối cảnh tự chủ và chuyển đổi số.</p> <p>ABSTRACT This study analyzes the application of Self-Setting Goal Theory to enhance work motivation for administrators, lecturers and staff at Tra Vinh University during the period 2020 - 2025. Secondary data from the university's activity report shows that Tra Vinh University has achieved significant accomplishments in faculty scientific publications and the development and accreditation of internationally standardized training programs; its WURI ranking increased from 62nd (2022) to 29th/400 (2025) thanks to strategies encouraging autonomous goals. However, limitations remain, such as the fact that only 33.3% of</p>

faculty members hold doctoral degrees and revenue from science and technology accounts for only 3.3% of total revenue. The study proposes an “OKR-AI TVU” model that integrates Objectives and Key Results with artificial intelligence to personalize goals and enhance intrinsic motivation. The research methodology combines secondary document analysis and SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analysis. The results show that the model has the potential to increase research productivity by 25 - 40% and reduce employee turnover. The research contributes to the theory of higher education governance in Vietnam and provides a practical basis for local universities in the context of autonomy and digital transformation.

1. Đặt vấn đề

Giáo dục đại học Việt Nam đang trải qua giai đoạn chuyển đổi mạnh mẽ theo Luật Giáo dục Đại học 2018 (sửa đổi, bổ sung) và Nghị quyết 29-NQ/TW với trọng tâm là tự chủ, hội nhập quốc tế và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Trong bối cảnh này, động lực làm việc của đội ngũ cán bộ quản lý, giảng viên và nhân viên đóng vai trò quyết định đối với hiệu quả hoạt động của các cơ sở giáo dục. Các nghiên cứu quốc tế chỉ ra rằng, động lực nội tại xuất phát từ sự tham gia tự nguyện vào đặt mục tiêu mang lại hiệu suất cao hơn so với các biện pháp ngoại tại như khen thưởng tài chính hoặc chỉ tiêu áp đặt (Locke & Latham, 2002; Ryan & Deci, 2000).

Tại Việt Nam, nhiều trường đại học công lập vẫn duy trì cơ chế quản lý hành chính hoá, dẫn đến tình trạng động lực thấp, năng suất nghiên cứu giảm và tỷ lệ nghỉ việc tăng (khoảng 10 - 15% hàng năm, theo báo cáo của Bộ GD&ĐT, 2024). Trường Đại học Trà Vinh thành lập năm 2006 với định hướng ứng dụng và phục vụ cộng đồng tại vùng Đồng bằng sông Cửu Long, là một trường hợp điển hình. Giai đoạn 2020 - 2025, TVU đã đạt nhiều thành tựu như xếp hạng WURI 29/400 (2025) và 27 chương trình đào tạo đạt kiểm định quốc tế, nhưng vẫn tồn tại hạn chế về động lực nội tại (Báo cáo thường niên TVU, 2024).

Nghiên cứu nhằm phân tích thực trạng động lực làm việc tại TVU qua lăng kính Lý thuyết mục tiêu tự đặt và đề xuất mô hình ứng dụng

sáng tạo để nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực. Phương pháp sử dụng, phân tích dữ liệu thứ cấp từ báo cáo hoạt động của trường và phân tích SWOT. Ý nghĩa nghiên cứu: Cung cấp cơ sở lý luận và thực tiễn cho các trường đại học địa phương trong bối cảnh tự chủ.

2. Cơ sở lý luận

2.1. Khái niệm động lực làm việc

Động lực làm việc là tổng hợp các yếu tố nội tại và ngoại tại thúc đẩy cá nhân duy trì nỗ lực để đạt mục tiêu tổ chức (Robbins & Judge, 2017). Trong giáo dục đại học, động lực nội tại (tự chủ, cam kết) đóng vai trò quan trọng hơn ngoại tại (khen thưởng) vì lĩnh vực này đòi hỏi sáng tạo và đổi mới liên tục.

2.2. Lý thuyết mục tiêu tự đặt

Lý thuyết mục tiêu tự đặt do Locke & Latham (1990) phát triển được xem là lý thuyết về động cơ có ảnh hưởng bậc nhất trong tâm lý học tổ chức và quản lý nguồn nhân lực. Theo đó, Locke cho rằng, mục tiêu càng cụ thể, độ khó càng cao thì năng lực và kết quả mang lại thường tốt hơn so với các mục tiêu mơ hồ, dễ dàng. Nói cách khác, mục tiêu cao/khó khăn sẽ có động lực thúc đẩy tốt hơn so với mục tiêu dễ dàng. Mối liên hệ giữa hiệu quả công việc với việc thiết lập mục tiêu đã được nghiên cứu của Locke & Latham chứng minh một cách thiết thực, trong đó nhấn mạnh mục tiêu phải cụ thể, thách thức, khả thi và được cá nhân tham gia xây dựng để tăng hiệu suất lên 25 - 40% (Locke, 2002). Mô

hình OKR là ứng dụng thực tiễn, đã được Google sử dụng để tăng năng suất nhóm.

2.3. Lý thuyết tự quyết

Lý thuyết tự quyết cũng là một lý thuyết về tâm lý học động lực do Deci & Ryan (1985) phát triển. Lý thuyết này dựa trên ba nhu cầu cơ bản của con người là: tự chủ, năng lực và kết nối và phân biệt động lực nội tại; động lực ngoại tại; nhấn mạnh đến vai trò của sự hỗ trợ để thúc đẩy hành vi tự chủ của cá nhân. Lý thuyết này hỗ trợ cho Goal-Setting Theory bằng cách nhấn mạnh môi trường hỗ trợ tự chủ để tăng động lực nội tại.

2.4. Các khung lý thuyết phụ trợ

Học thuyết Công bằng (Adams, 1965) và Yếu tố Hai yếu tố (Herzberg, 1959) cung cấp cơ sở cho khen thưởng và văn hoá tổ chức. Các lý thuyết về sự hỗ trợ/phụ trợ cho rằng việc làm hài lòng người lao động/nhân viên có liên quan đến năng suất và hiệu quả công việc của họ. Điều này cũng góp phần giữ chân nhân viên, cán bộ, đặc biệt là những người giỏi, tạo ra sự ổn định của đội ngũ và lợi thế chiến lược cho các tổ chức. Nghiên cứu tích hợp các lý thuyết này vào mô hình “OKR-AI TVU” để ứng dụng tại TVU.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng thiết kế điển hình, tập trung vào TVU. Dữ liệu thứ cấp từ báo cáo thường niên 2020 - 2025, báo cáo Đại hội Đảng bộ, dữ liệu WURI và Vietnam Digital Awards. Phân tích bao gồm SWOT và so sánh trước sau các chính sách tự chủ. Giới hạn: Tập trung dữ liệu thứ cấp, không bao gồm khảo sát sơ cấp lớn.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thành tựu nổi bật từ các hoạt động có mức độ tự chủ mục tiêu cao

Trong giai đoạn 2020 - 2025, Trường Đại học Trà Vinh đã đạt được những kết quả ấn tượng ở các lĩnh vực đòi hỏi sự tham gia tự nguyện và tự chủ cao trong đặt mục tiêu. Về nghiên cứu khoa học, trường công bố tổng cộng 1533 bài báo trong nước và 570 bài báo quốc tế, tăng hơn 200% so với giai đoạn trước đó, trong đó có 387 bài báo quốc tế thuộc cơ sở dữ liệu. Cũng

trong giai đoạn này, trường có thêm 10 tài sản trí tuệ được bảo hộ, bao gồm bằng sáng chế và giải pháp hữu ích. Đặc biệt, trong lĩnh vực khoa học sức khỏe, bệnh viện Đại học Trà Vinh - bệnh viện hạng 2, quy mô 80 giường bệnh với hơn 170 y, bác sĩ - không chỉ là nơi chăm sóc sức khỏe cho người dân mà còn là một cơ sở thực hành lâm sàng hiện đại, lý tưởng cho sinh viên khối ngành Y Dược. Ngoài ra, các dự án nghiên cứu về cây mô, cấy phôi dừa sáp, nuôi tôm sú bố mẹ sạch bệnh, lúa thích nghi với hạn mặn, các nghiên cứu về môi trường, thích ứng biến đổi khí hậu, chuyển đổi số, bảo tồn văn hoá Nam Bộ, đổi mới, sáng tạo, khởi nghiệp cùng các nghiên cứu ứng dụng cao, triển khai hiệu quả, đưa tri thức khoa học vào đời sống.

Về kiểm định chất lượng, 27 chương trình đào tạo đạt kiểm định chất lượng quốc tế theo các tiêu chuẩn uy tín như FIBAA (Châu Âu), AUN-QA (Đông Nam Á) và ABET (Hoa Kỳ) con số ấn tượng đưa TVU vào nhóm các trường đại học có số chương trình đạt kiểm định quốc tế hàng đầu khu vực ĐBSCL. Xếp hạng quốc tế của trường cũng tăng mạnh: từ vị trí 62 năm 2022 lên vị trí 29 trong Top 400 World Universities with Real Impact (WURI) năm 2025, với 3 hạng mục lọt Top 50 thế giới. Đồng thời, liên tục nằm trong Top 200 đại học xanh - phát triển bền vững (UI GreenMetric); 03 năm liền (2022 - 2024) đạt Giải thưởng chuyên đổi số xuất sắc. Năm 2025, TVU vinh dự nhận cúp vinh danh ở hạng mục “Môi trường giáo dục của năm” tại Lễ tuyên dương “Sáng kiến giáo dục thông minh - SEI Awards” năm 2025. Các thành tựu trên chủ yếu xuất phát từ những chương trình và dự án cho phép giảng viên, cán bộ tự đề xuất ý tưởng, tự xây dựng mục tiêu và chịu trách nhiệm kết quả, từ đó minh chứng rõ nét hiệu quả của việc áp dụng nguyên tắc tự chủ mục tiêu trong thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tại TVU.

4.2. Hạn chế về động lực

Mặc dù đã đạt được nhiều thành tựu đáng ghi nhận và Nhà trường vẫn đang triển khai các chính sách nhằm thu hút và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu phát triển trong

giai đoạn mới. Tuy nhiên, việc thực hiện các mục tiêu này đang chịu áp lực đáng kể từ Thông tư số 01/2024/TT-BGDĐT quy định về Chuẩn cơ sở giáo dục đại học, trong đó quy định tỷ lệ giảng viên cơ hữu có trình độ tiến sĩ không thấp hơn 40% và tăng lên tối thiểu 50% từ năm 2030. Bên cạnh đó, sự cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các cơ sở giáo dục đại học trong khu vực cũng đặt ra nhiều thách thức đối với sự phát triển bền vững của Nhà trường. Đáng chú ý, tỷ lệ giảng viên nghỉ việc trong giai đoạn 2023-2024 tăng khoảng 15%, tập trung chủ yếu ở nhóm giảng viên dưới 40 tuổi, lực lượng được xem là có tiềm năng lớn về nghiên cứu khoa học và đổi mới sáng tạo. Nguyên nhân của thực trạng này xuất phát từ việc các mục tiêu nghiên cứu, giảng dạy và phát triển chuyên môn của giảng viên hiện nay phần lớn vẫn được xây dựng theo hướng quản lý hành chính từ trên xuống, chưa tạo điều kiện cho sự tham gia chủ động, tự nguyện và cam kết cá nhân. Điều này làm suy giảm cảm giác sở hữu công việc, cũng như động lực nội tại và sự gắn bó lâu dài của đội ngũ giảng viên với Nhà trường.

4.3. Phân tích SWOT về động lực làm việc tại Trường Đại học Trà Vinh

Phân tích SWOT cho thấy bức tranh tổng thể về động lực làm việc của đội ngũ cán bộ, giảng viên và nhân viên tại TVU trong giai đoạn 2020 - 2025 như sau:

Strengths (Điểm mạnh): Đội ngũ nhân sự trẻ (hơn 90% dưới 50 tuổi), năng động, có khả năng tiếp cận công nghệ và phương pháp giảng dạy hiện đại; mạng lưới hợp tác quốc tế rộng với hơn 90 đối tác (Erasmus+, CICA, các trường Hà Lan, Canada, Đức), tạo điều kiện trao đổi và học tập kinh nghiệm tiên tiến, từ đó khơi dậy động lực nội tại ở một bộ phận đáng kể.

Weaknesses (Điểm yếu): Cơ chế quản lý hành chính hoá còn nặng nề, mục tiêu chủ yếu được áp đặt từ trên xuống, khen thưởng chưa đủ cá nhân hoá và minh bạch, dẫn đến giảm cảm giác sở hữu công việc và động lực nội tại ở nhiều lĩnh vực.

Opportunities (Cơ hội): Chính sách tự chủ đại học ngày càng được mở rộng (Luật Giáo dục Đại học sửa đổi 2018, Nghị định 99/2019/NĐ-CP), xu thế chuyển đổi số mạnh mẽ và nhu cầu nhân lực chất lượng cao của vùng Đồng bằng sông Cửu Long tạo điều kiện thuận lợi để triển khai các mô hình quản trị hiện đại dựa trên tự chủ mục tiêu.

Threats (Thách thức): Hiện tượng “chảy máu chất xám” nghiêm trọng khi giảng viên trẻ và có năng lực cao dễ bị thu hút bởi mức thu nhập, môi trường nghiên cứu tốt hơn tại các thành phố lớn hoặc nước ngoài, đặc biệt trong bối cảnh tỷ lệ nghỉ việc đã tăng 15% giai đoạn 2023 - 2024.

Kết quả phân tích SWOT khẳng định rằng, việc tận dụng tối đa điểm mạnh và cơ hội, đồng thời khắc phục điểm yếu và giảm thiểu thách thức, đòi hỏi phải chuyển đổi mạnh mẽ từ quản lý hành chính sang quản lý dựa trên tự chủ và cá nhân hoá mục tiêu.

5. Thảo luận và đề xuất giải pháp

5.1. Mô hình “OKR-AI TVU”

Mô hình “OKR-AI TVU” được đề xuất nhằm tích hợp có hệ thống phương pháp Objectives and Key Results với công nghệ trí tuệ nhân tạo (AI) để cá nhân hoá mục tiêu và nâng cao động lực nội tại một cách bền vững. Cấu trúc hoạt động của mô hình bao gồm bốn giai đoạn chính:

Thu thập và phân tích dữ liệu cá nhân bằng AI: Hệ thống tự động tổng hợp dữ liệu từ hồ sơ nhân sự, lịch sử nghiên cứu, công bố khoa học, kết quả giảng dạy, kỹ năng số và kết quả khảo sát định kỳ để xây dựng hồ sơ năng lực toàn diện của từng giảng viên/cán bộ.

Gợi ý mục tiêu cá nhân hoá theo tiêu chí SMART: Dựa trên phân tích dữ liệu, AI đề xuất các mục tiêu cụ thể, đo lường được, khả thi, phù hợp và có thời hạn (SMART), đồng thời đảm bảo mức độ thách thức vừa sức, phù hợp với định hướng phát triển cá nhân và mục tiêu chiến lược của trường.

Chỉnh sửa và công khai cam kết OKR: Giảng viên/cán bộ tự điều chỉnh mục tiêu được

AI gợi ý, sau đó công khai cam kết trên nền tảng OKR số của trường. Quá trình này tăng cường cảm giác sở hữu và trách nhiệm cá nhân - yếu tố cốt lõi của Lý thuyết Mục tiêu tự đặt.

Theo dõi tự động và công nhận thành tựu: AI theo dõi tiến độ hàng tuần/tháng, gửi nhắc nhở thông minh và đề xuất điều chỉnh kịp thời. Khi đạt được Key Results, hệ thống tự động cấp “Badge kỹ thuật số” trên nền tảng blockchain và đề xuất hình thức khen thưởng phù hợp.

Mô hình không thay thế vai trò lãnh đạo mà chuyển lãnh đạo từ phong cách chỉ huy sang hỗ trợ và huấn luyện, tạo môi trường đáp ứng đồng thời ba nhu cầu cơ bản của Lý thuyết tự quyết (tự chủ – năng lực – kết nối). Việc triển khai OKR-AI TVU được kỳ vọng sẽ chuyển đổi căn bản cách thức đặt và thực hiện mục tiêu tại TVU từ áp đặt hành chính sang tự nguyện, cá nhân hoá và minh bạch, từ đó nâng cao đáng kể động lực nội tại và hiệu suất tổng thể của đội ngũ.

5.2. Các giải pháp triển khai mô hình “OKR-AI TVU”

Để đảm bảo mô hình “OKR-AI TVU” được áp dụng hiệu quả và bền vững, nghiên cứu đề xuất bốn nhóm giải pháp đồng bộ sau:

Khuyến khích sự tham gia tự nguyện vào quá trình đặt mục tiêu: Tổ chức định kỳ hội thảo OKR hàng quý cho toàn thể cán bộ, giảng viên và nhân viên nhằm hướng dẫn phương pháp xây dựng mục tiêu cá nhân phù hợp với chiến lược chung của trường. Đồng thời triển khai hệ thống “AI Goal Setter” - công cụ trí tuệ nhân tạo hỗ trợ từng cá nhân nhận gợi ý mục tiêu SMART dựa trên dữ liệu hiệu suất và sở thích cá nhân, từ đó tăng mức độ tự nguyện tham gia lên ít nhất 90% (so với mức hiện tại dưới 40% ở nhiều đơn vị).

Đổi mới cơ chế công nhận và khen thưởng dựa trên kết quả tự đặt: xây dựng chính sách khen thưởng linh hoạt, kết hợp tài chính (thưởng trực tiếp) và phi tài chính (thăng tiến nhanh, công nhận công khai). Đặc biệt, triển khai hệ thống “Badge kỹ thuật số” trên nền tảng blockchain để ghi nhận vĩnh viễn các thành tựu cá nhân, cho phép dễ dàng chia sẻ trên LinkedIn

và hồ sơ học thuật quốc tế, góp phần giảm tỷ lệ nghỉ việc và tăng tính cạnh tranh của đội ngũ.

Phát triển năng lực đặt mục tiêu và lãnh đạo qua đào tạo chuyên sâu, bằng cách thành lập “Học viện Lãnh đạo TVU” với chương trình đào tạo bắt buộc trong 02 năm đầu, bao gồm các mô-đun: Xây dựng mục tiêu SMART và OKR, sử dụng công cụ AI Goal Setter, phân tích SWOT cá nhân bằng AI, kỹ năng huấn luyện cho lãnh đạo các cấp. Mục tiêu đạt 100% cán bộ quản lý và 80% giảng viên hoàn thành chương trình trước năm 2028, từ đó tạo đội ngũ có khả năng tự đặt và hỗ trợ mục tiêu một cách chuyên nghiệp.

Xây dựng văn hoá chia sẻ và minh bạch mục tiêu, ra mắt “Diễn đàn Mục tiêu Mở” trực tuyến trên nền tảng Microsoft Teams tích hợp AI, nơi toàn thể cán bộ, giảng viên công khai OKR cá nhân và nhóm hàng quý, nhận phản hồi từ đồng nghiệp và lãnh đạo. AI sẽ tự động phân tích mức độ gắn kết, phát hiện sớm các dấu hiệu giảm động lực và đề xuất hoạt động gắn kết phù hợp. Giải pháp này nhằm giảm cảm giác cô lập (đặc biệt ở các cơ sở vùng sâu) và tăng cường sự kết nối - một trong ba nhu cầu cơ bản của Lý thuyết tự quyết.

Bốn nhóm giải pháp trên được thiết kế đồng bộ, hỗ trợ lẫn nhau, tạo thành một hệ sinh thái quản trị nguồn nhân lực hiện đại, chuyển từ quản lý hành chính sang quản lý dựa trên tự chủ, minh bạch và công nghệ, phù hợp với định hướng tự chủ đại học và chuyển đổi số của TVU cũng như của toàn ngành giáo dục đại học Việt Nam.

5.3. Thảo luận về rào cản triển khai và hiệu quả dự kiến

Việc triển khai mô hình “OKR-AI TVU” dù có cơ sở lý luận và thực tiễn vững chắc, vẫn đối mặt với một số rào cản chính. Rào cản lớn nhất là tâm lý kháng cự thay đổi từ một bộ phận cán bộ quản lý và giảng viên quen với cơ chế hành chính truyền thống. Kết quả khảo sát nội bộ sơ bộ (2024) cho thấy khoảng 28 - 35% lãnh đạo cấp trung và 22% giảng viên lớn tuổi bày tỏ lo ngại về tính phức tạp của công nghệ AI, sợ mất quyền kiểm soát và tăng khối lượng công việc

ban đầu. Ngoài ra, chi phí đầu tư hạ tầng công nghệ và đào tạo ước tính 2 - 3 tỷ đồng/năm trong 3 năm đầu cũng là thách thức lớn đối với một trường đại học địa phương đang trong giai đoạn tự chủ tài chính.

Tuy nhiên, các rào cản này hoàn toàn có thể khắc phục thông qua lộ trình triển khai từng bước (thí điểm 2 - 3 đơn vị trong năm học 2026 - 2027), đào tạo tập huấn chuyên sâu và truyền thông nội bộ mạnh mẽ về lợi ích dài hạn. Kinh nghiệm thành công của Google, Intel và nhiều trường đại học Mỹ (Harvard, Stanford) khi áp dụng OKR cho thấy, sau giai đoạn chuyển đổi 12 - 18 tháng, mức độ chấp nhận thường vượt 85%.

Về hiệu quả, các nghiên cứu phân tích tổng hợp của Locke & Latham (2002) trên hơn 400 tổ chức khẳng định việc chuyển sang mục tiêu tự đặt và có sự tham gia cao làm tăng hiệu suất trung bình 25 - 40%. Tại TVU, khi đã có tiền đề tốt từ các dự án tự chủ giai đoạn 2020 - 2025 (tăng gấp đôi bài báo quốc tế, hạng WURI tăng 33 bậc), việc triển khai đồng bộ OKR-AI được dự báo sẽ tạo thêm bước nhảy vọt: năng suất nghiên cứu và đào tạo tăng thêm 25 - 30% trong 3 - 5 năm tới, tỷ lệ giảng viên tiến sĩ đạt trên 40% trước năm 2030, tỷ lệ nghỉ việc giảm xuống dưới 8%/năm và mức độ hài lòng với môi trường làm việc tăng từ 3,2/5 (2024) lên trên 4,2/5. Những kết quả này không chỉ góp phần nâng cao vị thế của TVU mà còn trở thành mô hình mẫu cho các trường đại học địa phương trong cả nước thực hiện thành công tự chủ và chuyển đổi số.

6. Kết luận

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267 - 299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2024). *Thông tư 01/2024/TT-BGDĐT ngày 15/01/2024 quy định tiêu chuẩn cơ sở giáo dục đại học đào tạo trình độ tiến sĩ*. <https://moet.gov.vn/vanban/Pages/chi-tiet-van-ban.aspx?ItemID=1598>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.

Nghiên cứu đã khẳng định rằng Lý thuyết mục tiêu tự đặt của Locke & Latham có khả năng ứng dụng cao và mang lại hiệu quả thực tiễn rõ rệt trong bối cảnh giáo dục đại học Việt Nam, đặc biệt tại một trường đại học địa phương đang chuyển mình mạnh mẽ như Trường Đại học Trà Vinh.

Các thành tựu nổi bật giai đoạn 2020 - 2025 (tăng gấp đôi công bố quốc tế, hạng WURI tăng 33 bậc, 19 chương trình đạt kiểm định quốc tế) đều gắn liền với những hoạt động có mức độ tự chủ và tự đặt mục tiêu cao, trong khi các hạn chế hiện hữu (tỷ lệ giảng viên nghỉ việc tăng 15%, áp lực từ cơ chế quản lý của Bộ Giáo dục và Đào tạo, cũng như sự cạnh tranh trong thu hút nguồn nhân lực từ các cơ sở giáo dục đại học trong khu vực...) lại xuất phát từ cơ chế áp đặt và thiếu cá nhân hoá mục tiêu. Điều này chứng minh mối quan hệ nhân quả trực tiếp giữa mức độ tham gia tự nguyện vào quá trình đặt mục tiêu và động lực nội tại của đội ngũ.

Mô hình "OKR-AI TVU" được đề xuất không chỉ là sự vận dụng sáng tạo Lý thuyết Mục tiêu tự đặt mà còn là giải pháp quản trị hiện đại, phù hợp và hiệu quả trong xu thế tự chủ đại học và chuyển đổi số quốc gia. Khi được triển khai đồng bộ, mô hình này có tiềm năng tạo bước đột phá về năng suất nghiên cứu, chất lượng đào tạo và sự gắn bó lâu dài của đội ngũ cán bộ, giảng viên đối với nhà trường. Đồng thời, mô hình này có thể đặt nền móng cho những nghiên cứu tiếp theo về mục tiêu và động lực làm việc trong môi trường giáo dục đại học, đặc biệt là các trường đại học địa phương như TVU.

- Đông.K., Quốc.N. (2025). *Trường Đại học Trà Vinh khẳng định vị thế và khát vọng vươn xa*. Trường Đại học Trà Vinh. <https://www.tvu.edu.vn/truong-dh-tra-vingh-khang-dinh-vi-the-va-khat-vong-vuon-xa/>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hội nghị Trung ương 8 khoá XI. *Nghị quyết 29-NQ/TW về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo*. <https://tulieuvankien.dangcongsan.vn/van-kien-tu-lieu-ve-dang/nghi-quyet-hoi-nghi-bch-trung-uong/nghi-quyet-so-29-nqtw-ngay-4112013-hoi-nghi-lan-thu-tam-ban-chap-hanh-trung-uong-khoa-xi-ve-doi-moi-can-ban-toan-dien-giao-duc-174>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705 - 717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Niven, P. R., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and Key Results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs*. Wiley.
- Quốc hội nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam. (2018). *Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục Đại học số 34/2018/QH14*. <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Giao-duc/Luat-sua-doi-bo-sung-mot-so-dieu-Luat-giao-duc-dai-hoc-2018-373898.aspx>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68 - 78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Trường Đại học Trà Vinh. (2024). *Báo cáo thường niên năm 2024*. <https://www.tvu.edu.vn/bao-cao-thuong-nien>
- Trường Đại học Trà Vinh. (2025). *Báo cáo chính trị Đại hội Đảng bộ lần thứ VI, nhiệm kỳ 2025 - 2030*.
- Vietnam Digital Awards 2022, 2023, 2024. Hội Truyền thông số Việt Nam (VDCA). <https://vietnamdigitalawards.vn>
- World Universities with Real Impact (WURI) Ranking 2022 -2025. *Hankuk University of Foreign Studies & Institute for Policy and Strategy on National Competitiveness*. <https://www.wuriranking.com>.