

A POLICY FRAMEWORK FOR FOSTERING INNOVATIVE WORK BEHAVIOR AMONG LECTURERS IN VIETNAMESE PUBLIC UNIVERSITIES: A COMPARATIVE AMO-JD-R-SET ANALYSIS

Truong Quynh Kim Y

Email: y.truong@vnuk.udn.vn

University of Economics, The University of Danang
71 Ngu Hanh Son street, Ngu Hanh Son ward,
Da Nang City, Vietnam
The University of Danang - VN - UK Institute
for Research and Executive Education
41 Le Duan, Hai Chau ward,
Da Nang City, Vietnam

Received: 08/4/2026

Revised: 06/8/2026

Accepted: 10/9/2026

Published: 20/10/2026

Abstract: This study develops a policy framework for fostering innovative work behavior among lecturers in Vietnamese public universities and addresses the limited connection between individual- and organizational-level innovation research and system-level policy design. A qualitative comparative document analysis was conducted on 16 official policy documents from Finland, the Netherlands, Singapore, and Canada. The four cases were selected through a most-different-systems logic, reflecting variation in governance centralization, institutional autonomy, academic recognition, and research support. The unit of analysis was the policy instrument and its implementation signals rather than the national system as a whole. Documents were coded using the ability-motivation-opportunity model, the job demands-resources model, and social exchange theory. The analysis suggests three recurring configurations: autonomy becomes enabling only when accompanied by discretionary resources; diversified recognition systems broaden the legitimate space for academic innovation; and fair, predictable employment and governance arrangements strengthen willingness to undertake professionally risky experimentation. The article proposes a three-level framework for Vietnam covering system-level institutional conditions, university-level work design, and department-level relational governance. The findings are interpretive rather than causal and are intended to support selective policy adaptation by policymakers and public university leaders.

Keywords: *Innovative work behavior among lecturers, higher education policy, public universities, policy adaptation, comparative document analysis.*

KHUNG CHÍNH SÁCH THÚC ĐẨY HÀNH VI ĐỔI MỚI SÁNG TẠO CỦA GIẢNG VIÊN TRONG ĐẠI HỌC CÔNG LẬP VIỆT NAM: PHÂN TÍCH SO SÁNH THEO TIẾP CẬN AMO-JD-R-SET

Truong Quynh Kim Y

Email: y.truong@vnuk.udn.vn

Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng
71 Ngũ Hành Sơn, phường Ngũ Hành Sơn,
Thành phố Đà Nẵng, Việt Nam
Viện Nghiên cứu và Đào tạo Việt - Anh,
Đại học Đà Nẵng
41 Lê Duẩn, phường Hải Châu,
Thành phố Đà Nẵng, Việt Nam

Nhận bài: 08/4/2026

Chỉnh sửa xong: 06/8/2026

Chấp nhận đăng: 10/9/2026

Xuất bản: 20/10/2026

Tóm tắt: Nghiên cứu xây dựng khung chính sách thúc đẩy hành vi đổi mới sáng tạo của giảng viên trong đại học công lập Việt Nam, qua đó kết nối nghiên cứu đổi mới ở cấp cá nhân, tổ chức với thiết kế chính sách cấp hệ thống. Nghiên cứu phân tích định tính 16 tài liệu chính thức của Phần Lan, Hà Lan, Singapore và Canada. Bốn trường hợp được chọn theo logic hệ thống khác biệt nhất, phản ánh sự đa dạng về điều phối, tự chủ, ghi nhận học thuật và hỗ trợ nghiên cứu. Đơn vị phân tích là công cụ chính sách và tín hiệu triển khai. Dữ liệu được mã hóa theo mô hình năng lực - động lực - cơ hội hành động, mô hình yêu cầu - nguồn lực công việc và lý thuyết trao đổi xã hội. Phân tích gợi ý ba cấu hình: Tự chủ chỉ tạo điều kiện khi đi kèm nguồn lực có thể phân bổ; đánh giá đa chiều mở rộng không gian hợp pháp cho đổi mới học thuật và quản trị công bằng, có thể dự đoán làm tăng mức sẵn sàng chấp nhận rủi ro nghề nghiệp. Bài viết đề xuất khung ba tầng cho Việt Nam ở cấp hệ thống, cơ sở giáo dục đại học và khoa, bộ môn. Kết quả mang tính diễn giải cơ chế, không phải bằng chứng nhân quả, phục vụ thích ứng chính sách.

Từ khóa: *Hành vi đổi mới sáng tạo của giảng viên, chính sách giáo dục đại học, đại học công lập, thích ứng chính sách, phân tích tài liệu so sánh.*

1. Đặt vấn đề

Trong giáo dục đại học, đổi mới không chỉ được thể hiện qua việc mở ngành, tăng số lượng công bố hay triển khai công nghệ mới ở cấp tổ chức. Một phần quan trọng của đổi mới xuất hiện trong công việc hằng ngày của giảng viên: Nhận diện vấn đề, đề xuất ý tưởng, tìm kiếm sự ủng hộ, thử nghiệm và đưa cách làm mới vào giảng dạy, nghiên cứu, phục vụ cộng đồng hoặc quản trị học thuật. Vì các hành vi này thường vượt ra ngoài yêu cầu tối thiểu, có kết quả không chắc chắn và đòi hỏi đầu tư thời gian, câu hỏi chính sách không nên chỉ là cơ sở giáo dục đại học có yêu cầu đổi mới hay không mà còn là các điều kiện nghề nghiệp có cho phép giảng viên thực sự đổi mới hay không.

Bài viết sử dụng hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc (Innovative work behavior - IWB) của giảng viên làm biến kết quả trung tâm. Scott và Bruce (1994) xem IWB là tiến trình từ hình thành ý tưởng đến thúc đẩy và thực hiện ý tưởng; De Jong và Den Hartog (2010) tiếp tục phát triển cách đo lường nhiều giai đoạn của hành vi này. Trong bối cảnh giáo dục, tổng quan của Thurlings, Evers và Vermeulen (2015) cho thấy hành vi đổi mới của nhà giáo chịu ảnh hưởng đồng thời bởi năng lực cá nhân, động lực, quan hệ nghề nghiệp, lãnh đạo, văn hóa và nguồn lực tổ chức. Vì vậy, IWB của giảng viên không thể được giải thích đầy đủ chỉ bằng phẩm chất sáng tạo của từng cá nhân.

Các tổng quan gần đây giúp xác định rõ hơn khoảng trống phân tích. AlEzza và Durugbo (2022) cho thấy nghiên cứu IWB chủ yếu tập trung vào các tiền tố cá nhân, quan hệ và tổ chức. Trong khu vực công, Srirahayu, Ekowati và Sridadi (2023) cũng phân nhóm các yếu tố ảnh hưởng thành cá nhân, nhóm và tổ chức. Riêng trong giáo dục đại học, D'Armas Regnault, Vicente-Galindo và Galindo-Villardón (2026) ghi nhận sự quan tâm ngày càng tăng đến năng lực số, lãnh đạo, sự gắn kết và môi trường tổ chức nhưng đồng thời cho thấy nhu cầu về cách tiếp cận đa cấp. Những tổng quan này tạo nền tảng quan trọng, song công cụ chính sách cấp hệ thống - chẳng hạn cơ chế tài trợ, tự chủ, đánh giá nghề nghiệp và hỗ trợ chi phí nghiên cứu - hiếm khi được đặt trực tiếp làm đơn vị phân tích để lý giải cách chúng tái cấu trúc điều kiện công việc của giảng viên.

Để định vị khoảng trống ở Việt Nam, bài viết xem xét ba dòng tài liệu: 1) IWB ở cấp cá nhân, nhóm và tổ chức; 2) Hành vi đổi mới của nhà giáo/giảng viên; 3) Tự chủ, tài chính, quản trị nhân sự đại học. Hai

dòng đầu chủ yếu giải thích các tiền tố gần hành vi, còn dòng thứ ba tập trung vào quyền hạn, nguồn thu và năng lực quản trị. Trong phạm vi tài liệu được rà soát, chưa thấy phân tích nào lấy công cụ chính sách làm đơn vị trực tiếp và nối các công cụ đó với IWB của giảng viên. Đóng góp của bài viết vì vậy là xây dựng chuỗi giải thích liên cấp từ công cụ chính sách, qua thiết kế công việc và tín hiệu tổ chức, đến điều kiện hỗ trợ IWB.

Bối cảnh thể chế Việt Nam làm cho vấn đề này trở nên cấp thiết. Luật số 34/2018/QH14 mở rộng quyền tự chủ của cơ sở giáo dục đại học; Nghị định số 60/2021/NĐ-CP và Nghị định số 111/2025/NĐ-CP điều chỉnh cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập; Luật Giáo dục đại học số 125/2025/QH15 tiếp tục đặt ra yêu cầu mới về quản trị, trách nhiệm giải trình và phát triển hệ thống (Quốc hội, 2018, 2025; Chính phủ, 2021, 2025). Tuy nhiên, quyền tự chủ ở cấp cơ sở không tự động chuyển thành thời gian, tài chính linh hoạt, hạ tầng nghiên cứu, lộ trình nghề nghiệp hoặc sự an toàn tâm lý ở cấp giảng viên. Nếu yêu cầu về công bố, chuyển đổi số, hợp tác doanh nghiệp và phục vụ cộng đồng tăng nhanh hơn nguồn lực, cải cách có thể làm gia tăng yêu cầu công việc mà không mở rộng cơ hội đổi mới.

Ba lăng kính được tích hợp để phân tích chuỗi cơ chế. Mô hình năng lực - động lực - cơ hội hành động (AMO) xác định cá nhân có đủ năng lực, động lực và cơ hội thực hiện hay không (Appelbaum và cộng sự, 2000). Mô hình yêu cầu - nguồn lực công việc (JD-R) đánh giá chính sách bổ sung nguồn lực hay chỉ gia tăng yêu cầu (Bakker & Demerouti, 2007). Lý thuyết trao đổi xã hội (SET) giải thích cách giảng viên diễn giải chính sách như tín hiệu về công bằng, tin cậy, ghi nhận và cam kết của tổ chức (Cropanzano & Mitchell, 2005). AMO xác định thành phần cần có; JD-R kiểm tra tính bền vững; SET lý giải ý nghĩa quan hệ của cấu hình chính sách.

Bài viết trả lời ba câu hỏi nghiên cứu: 1) Các công cụ và cơ chế chính sách nào trong bốn trường hợp Phần Lan, Hà Lan, Singapore và Canada có khả năng định hình điều kiện cho IWB của giảng viên? 2) Các cơ chế và giới hạn của chúng được lý giải như thế nào khi tích hợp AMO, JD-R và SET? 3) Những nguyên tắc nào có thể được thích ứng cho đại học công lập Việt Nam? Đóng góp dự kiến gồm: Đưa cấp chính sách vào nghiên cứu IWB; làm rõ tính bổ sung và các điểm căng giữa ba lăng kính; và đề xuất khung chính sách ba tầng dựa trên học hỏi có chọn lọc thay vì sao chép mô hình nước ngoài.

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1. Thiết kế nghiên cứu và lựa chọn trường hợp

Nghiên cứu sử dụng phân tích tài liệu chính sách định tính có so sánh. Phương pháp này phù hợp khi mục tiêu là nhận diện mục tiêu, công cụ, cấu trúc khuyến khích và tín hiệu quản trị được thể hiện trong văn bản, thay vì đo trực tiếp IWB của giảng viên (Bowen, 2009). Thiết kế nghiên cứu có tính giải thích cơ chế: Tài liệu được dùng để suy luận thận trọng về những điều kiện có khả năng hỗ trợ hoặc cản trở IWB, không được dùng để khẳng định tác động nhân quả đã xảy ra.

Bốn trường hợp được lựa chọn theo logic hệ thống khác biệt nhất. Tiêu chí gồm: 1) Tài liệu chính thức, công khai và có thể truy vết; 2) Bao phủ ít nhất ba miền chính sách gồm tự chủ, tài trợ, đánh giá - nghề nghiệp và hỗ trợ nghiên cứu; 3) Tạo độ tương phản về phương thức điều phối; 4) Có bài học liên quan đến đại học công lập. Phần Lan kết hợp tự chủ pháp lý với tài trợ và thỏa thuận; Hà Lan nhấn mạnh ghi nhận - thưởng và điều kiện lao động; Singapore kết hợp đại học tự chủ với định hướng chiến lược và phát triển nhân tài; Canada là hệ thống phân quyền, đa dạng sứ mạng với các công cụ tài trợ nghiên cứu liên bang. Các trường hợp được dùng để so sánh cấu hình, không để xếp hạng hay xác định mô hình tối ưu.

Đơn vị trường hợp là hệ thống giáo dục đại học, nhưng đơn vị phân tích trực tiếp là công cụ chính sách và tín hiệu triển khai được thể hiện trong từng tài liệu. Cách phân biệt này tránh quy giản một quốc gia thành một mô hình thống nhất. Đặc biệt, Canada được xử lý như một họ hệ thống phân quyền; các tài liệu liên bang được dùng để nhận diện cơ chế hỗ trợ nghiên cứu chung, còn sự khác biệt giữa tỉnh bang được xem là điều kiện giới hạn của việc khái quát.

2.2. Tập hợp tài liệu và mức độ đại diện

Tập hợp phân tích gồm 16 tài liệu chính thức, mỗi trường hợp bốn tài liệu, truy cập lần đầu tháng 2-3 năm 2026 và kiểm tra lại vào tháng 8 năm 2026. Tài liệu được chọn có chủ đích theo nguyên tắc bao phủ cơ chế, không đại diện thống kê. Trong mỗi trường hợp, bốn tài liệu phải cùng bao phủ nền tảng pháp lý/quản trị, điều phối hoặc tài trợ, nghề nghiệp/ghi nhận và hỗ trợ nghiên cứu. Chỉ nguồn do cơ quan nhà nước, tổ chức điều phối có thẩm quyền, hiệp hội đại học cấp hệ thống hoặc chương trình tài trợ công duy trì được đưa vào phân tích.

Danh mục đầy đủ 16 tài liệu, đường dẫn, ngày truy cập, lý do lựa chọn, đơn vị trích xuất và ma trận bằng chứng được trình bày trong Phụ lục phương pháp gửi kèm hồ sơ phản biện. Cách cung cấp này khắc phục hạn chế của bản thảo trước khi chỉ nêu rằng tài liệu “có thể cung cấp”, đồng thời tạo dấu vết kiểm toán để người đọc đối chiếu các nhận định với nguồn. Bảng 1 tóm tắt logic bao phủ của tài liệu trong bài chính.

2.3. Thu thập, mã hóa và so sánh dữ liệu

Quy trình gồm năm bước. Thứ nhất, tìm tài liệu trên cổng chính thức bằng các nhóm từ khóa về tự chủ, tài trợ, thỏa thuận, ghi nhận, nghề nghiệp học thuật, chi phí gián tiếp, phát triển nhân tài và nghiên cứu rủi ro cao. Thứ hai, loại tài liệu truyền thông không mô tả công cụ, nguồn không xác định chủ thể, tài liệu trùng và dự án đơn lẻ. Thứ ba, trích xuất mục tiêu, đối tượng, công cụ, nguồn lực, quyền quyết định, tiêu chí đánh giá, thực thi và điều kiện giới hạn. Thứ tư, dữ liệu được mã hóa theo ba lớp: AMO gồm năng lực, động lực, cơ hội; JD-R gồm yêu cầu, thời gian, hạ tầng và nguồn lực; SET gồm công

Bảng 1: Cấu trúc tập hợp tài liệu và logic bao phủ cơ chế

Trường hợp	Mã tài liệu	Miền cơ chế được bao phủ	Lý do có tính đại diện phân tích
Phần Lan	F1-F4	Tự chủ và tự do học thuật; mô hình tài trợ; tâm nhìn hệ thống; thỏa thuận điều phối.	Bao phủ nền tảng pháp lý, nguồn lực và quan hệ điều phối giữa nhà nước - cơ sở.
Hà Lan	N1-N4	Ghi nhận - thưởng; lộ trình triển khai; chính sách giáo dục - khoa học; điều kiện lao động.	Bao phủ tiêu chí đánh giá, thay đổi văn hóa và nền tảng quan hệ lao động.
Singapore	S1-S4	Đại học tự chủ; phát triển nhân tài; chiến lược RIE2030; quản trị tài trợ nghiên cứu.	Bao phủ tự chủ có điều phối, nguồn lực chiến lược và đường ống nghề nghiệp học thuật.
Canada	C1-C4	Phân quyền và đa dạng cơ sở; chiến lược sau trung học; hỗ trợ chi phí gián tiếp; quỹ nghiên cứu rủi ro cao.	Bao phủ cấu trúc hệ thống, năng lực nghiên cứu thể chế và không gian cho ý tưởng liên ngành.

bằng, ghi nhận, ổn định, tự do học thuật và tin cậy. Một đoạn có thể nhận nhiều mã. Thứ năm, ma trận so sánh chéo được lập để nhận diện mẫu hình lặp lại, cấu hình bổ sung, điểm căng và mức phụ thuộc bối cảnh. Một nhận định chỉ được giữ khi có ít nhất hai tài liệu trong cùng trường hợp hỗ trợ hoặc một văn bản pháp lý/chương trình chính thức cung cấp bằng chứng trực tiếp.

Độ tin cậy được tăng cường bằng đối chiếu nhiều loại tài liệu trong từng trường hợp, lưu mã nguồn và vị trí bằng chứng trong ma trận, chủ động tìm bằng chứng trái chiều, và sử dụng ngôn ngữ “gợi ý”, “có khả năng” hoặc “tạo điều kiện”. Nghiên cứu do một tác giả thực hiện nên không báo cáo hệ số nhất quán liên mã hóa; thay vào đó, dấu vết kiểm toán và quy tắc giữ/bỏ nhận định được công khai trong phụ lục. Đây là độ tin cậy theo hướng minh bạch và khả năng truy vết, không thay thế cho kiểm chứng bằng dữ liệu sơ cấp.

Trong quá trình hoàn thiện bản thảo, tác giả sử dụng ChatGPT để hỗ trợ điều chỉnh diễn đạt, chuẩn hóa văn phong và rà soát lỗi ngôn ngữ. Công cụ không được dùng để tạo dữ liệu, thay thế việc đọc tài liệu, mã hóa dữ liệu hoặc hình thành kết luận. Tác giả kiểm tra lại toàn bộ thông tin, đường dẫn và lập luận, đồng thời chịu trách nhiệm hoàn toàn về tính chính xác và nguyên bản của bài viết.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Bằng chứng tài liệu theo từng trường hợp

Phần Lan cho thấy tự chủ được đặt trên nền tảng pháp lý và tài trợ có điều phối. Luật Đại học xác lập

tự quản, tự do nghiên cứu - giảng dạy và cơ sở tài trợ công theo quy mô, chất lượng, tác động và mục tiêu chính sách (F1). Tầm nhìn, mô hình tài trợ và thỏa thuận theo chu kỳ cụ thể hóa ưu tiên nhưng vẫn để cơ sở phân bổ nội bộ (F2-F4). Theo AMO, cấu hình mở rộng cơ hội; theo JD-R, tài trợ nền tảng tạo vùng đệm cho thử nghiệm. Tuy nhiên, tài trợ theo kết quả có thể làm tăng áp lực chỉ số nếu mục tiêu hệ thống bị chuyển thành định mức hẹp cho giảng viên.

Hà Lan cung cấp bằng chứng rõ về mở rộng khái niệm thành tích học thuật. Room for Everyone’s Talent và lộ trình triển khai đề xuất cân bằng nghiên cứu, giảng dạy, tác động xã hội, lãnh đạo, khoa học mở, đóng góp nhóm và các con đường nghề nghiệp (N1-N2). Thư chính sách và thỏa ước lao động bổ sung nền tảng về chất lượng, hợp tác, hợp đồng và phát triển nghề nghiệp (N3-N4). Theo AMO và SET, ghi nhận đa dạng có thể tăng động lực và công bằng. Điểm căng là tiêu chí chính thức không tự động thay đổi thực hành; tiêu chuẩn cũ và mới cùng tồn tại còn có thể tăng giải trình.

Singapore thể hiện tự chủ có định hướng chiến lược mạnh. Các đại học tự chủ có không gian sứ mạng, trong khi START, RIE2030 và cơ chế quản trị tài trợ liên kết phát triển nhân tài, nghiên cứu, hạ tầng và ưu tiên quốc gia (S1-S4). Theo JD-R, các công cụ bổ sung nguồn lực và tính liên tục nghề nghiệp; theo AMO, chúng phát triển năng lực và cơ hội. Tuy nhiên, tập trung nguồn lực theo trọng điểm có thể làm hẹp ý tưởng từ dưới lên nếu thiếu phần tài trợ linh hoạt cho nghiên cứu ngoài ưu tiên.

Canada không có cơ chế quản trị đại học quốc gia thống nhất. CMEC cho thấy trách nhiệm chính thuộc

Bảng 2: Ma trận bằng chứng chính sách và các điều kiện giới hạn

Trường hợp	Bằng chứng/công cụ chính	Cơ chế theo AMO-JD-R-SET	Điều kiện giới hạn hoặc bằng chứng ngược
Phần Lan	Tự chủ, tự do học thuật; tài trợ nền tảng và theo kết quả; thỏa thuận chiến lược (F1-F4).	Cơ hội phân bổ nội bộ; nguồn lực đệm; tín hiệu tin cậy và dự đoán được.	Chỉ số kết quả có thể chuyển thành áp lực ngắn hạn ở cấp cơ sở.
Hà Lan	Đánh giá đa chiều; lộ trình thay đổi; thỏa ước lao động (N1-N4).	Động lực, ghi nhận và công bằng; mở rộng con đường nghề nghiệp.	Tiêu chuẩn cũ-mới có thể chồng lấn; phát sinh thêm công việc giải trình.
Singapore	Đại học tự chủ; START; RIE2030; quản trị tài trợ nghiên cứu (S1-S4).	Phát triển năng lực; nguồn lực chiến lược; tính liên tục nghề nghiệp.	Ưu tiên tập trung có thể hạn chế ý tưởng ngoài trọng điểm.
Canada	Phân quyền; đa dạng sứ mạng; hỗ trợ chi phí gián tiếp; quỹ rủi ro cao (C1-C4).	Không gian nghiên cứu; nguồn lực hạ tầng; tính hợp pháp của thử nghiệm.	Chênh lệch năng lực giữa cơ sở và cạnh tranh tài trợ.

tính bang và sứ mạng cơ sở đa dạng (C1-C2). Ở cấp liên bang, Research Support Fund hỗ trợ chi phí gián tiếp; New Frontiers in Research Fund - Exploration khuyến khích nghiên cứu liên ngành, rủi ro cao (C3-C4). Theo JD-R, hỗ trợ chi phí gián tiếp giảm gánh nặng hạ tầng; theo AMO, quỹ Exploration hợp pháp hóa thử nghiệm. Tuy nhiên, phân quyền và cạnh tranh tài trợ có thể làm chênh lệch năng lực giữa các cơ sở.

3.2. Các mẫu hình xuyên trường hợp theo AMO-JD-R-SET

Mẫu hình thứ nhất là tự chủ chỉ có ý nghĩa đối với IWB khi được chuyển thành quyền sử dụng thời gian, tài chính và hỗ trợ chuyên môn ở cấp công việc. Phần Lan, Singapore và Canada đều có công cụ mở rộng quyền quyết định hoặc nguồn lực, nhưng cơ chế khác nhau. AMO cho thấy tự chủ tạo “cơ hội” chứ chưa bảo đảm năng lực và động lực; JD-R cho thấy cơ hội đó dễ bị triệt tiêu khi tải giảng dạy, thủ tục và áp lực đầu ra chiếm toàn bộ quỹ thời gian. Vì vậy, tự chủ pháp lý phải đi qua một chuỗi chuyển đổi: Quyền của cơ sở - quyền phân bổ nội bộ - nguồn lực tại đơn vị - quyền thử nghiệm của giảng viên.

Mẫu hình thứ hai là hệ thống ghi nhận quyết định những loại đổi mới nào được xem là hợp pháp về nghề nghiệp. Trường hợp Hà Lan cho thấy khi giảng dạy, tác động xã hội, lãnh đạo học thuật, khoa học mở và đóng góp nhóm được ghi nhận, giảng viên có cơ sở để đầu tư vào các sáng kiến không quy đổi ngay thành số lượng công bố. Theo AMO, đây là động lực; theo SET, đây đồng thời là tín hiệu rằng tổ chức tôn trọng hợp đồng tâm lý và phân phối sự ghi nhận công bằng hơn. Tuy nhiên, nếu tiêu chí đa chiều chỉ được bổ sung vào danh mục mà không loại

bỏ bớt yêu cầu cũ, cải cách có thể làm tăng thay vì giảm yêu cầu công việc.

Mẫu hình thứ ba là nguồn lực và ổn định nghề nghiệp giúp chuyển rủi ro đổi mới từ cá nhân sang tổ chức. START của Singapore tạo lộ trình nhân tài; Research Support Fund của Canada bù đắp một phần chi phí môi trường nghiên cứu; tài trợ nền tảng và thỏa thuận trung hạn của Phần Lan tạo mức dự đoán nhất định. JD-R lý giải giá trị của các nguồn lực này trong việc bù đắp yêu cầu, còn SET cho thấy sự ổn định và hỗ trợ được đọc như cam kết của tổ chức. Khi tổ chức chia sẻ rủi ro, giảng viên có khả năng theo đuổi ý tưởng dài hạn hơn; khi mọi thất bại đều bị cá nhân hóa, lựa chọn hợp lý là ưu tiên hoạt động an toàn.

Mẫu hình thứ tư là các công cụ chính sách có thể bổ sung nhưng cũng có thể mâu thuẫn. Tài trợ theo kết quả có thể tạo động lực nhưng đồng thời làm tăng áp lực; tự chủ có thể mở không gian nhưng cũng chuyển rủi ro tài chính xuống cơ sở; đánh giá đa chiều có thể tăng công bằng nhưng cũng tăng thủ tục; định hướng chiến lược có thể tập trung nguồn lực nhưng làm hẹp nghiên cứu từ dưới lên. Tích hợp ba lăng kính giúp phát hiện các nghịch lý này: Một công cụ được xem là “cơ hội” trong AMO có thể trở thành “yêu cầu” trong JD-R và phát tín hiệu thiếu tin cậy theo SET nếu cách triển khai không nhất quán.

3.3. Khung chính sách ba tầng cho đại học công lập Việt Nam

Từ các mẫu hình trên, bài viết đề xuất khung ba tầng. Ở cấp hệ thống, trọng tâm là tạo nền tảng nhất quán giữa tự chủ, tài trợ, đánh giá và trách nhiệm giải trình. Quyền tự chủ cần đi cùng phân nguồn lực có thể phân bổ theo sứ mạng, cơ chế tài trợ cho chi phí

Bảng 3: Mẫu hình xuyên trường hợp khi tích hợp ba lăng kính

Mẫu hình tích hợp	AMO	JD-R	SET	Hàm ý đối với IWB
Tự chủ có nguồn lực	Tạo cơ hội hành động.	Cần thời gian, hạ tầng, hỗ trợ để không bị quá tải.	Quyền thực chất phát tín hiệu tin cậy.	Chuyển quyền hệ thống thành quyền thử nghiệm ở cấp giảng viên.
Ghi nhận đa chiều	Tăng động lực và hợp thức hóa đóng góp.	Phải thay thế, không chỉ cộng thêm tiêu chí.	Tăng cảm nhận công bằng và được trân trọng.	Mở rộng các dạng đổi mới được chấp nhận về nghề nghiệp.
Chia sẻ rủi ro nghề nghiệp	Nâng năng lực và duy trì động lực.	Nguồn lực bù đắp yêu cầu và bất định.	Ổn định tạo nghĩa vụ tương hỗ tích cực.	Khuyến khích thử nghiệm dài hạn, liên ngành.
Nhất quán chính sách	Ba thành phần phải đồng thời.	Tránh công cụ vừa là nguồn lực vừa tạo quá tải.	Tránh tín hiệu mâu thuẫn.	Giám khoảng cách giữa tuyên bố đổi mới và trải nghiệm công việc.

gián tiếp và đổi mới thử nghiệm cũng như nguyên tắc đánh giá giảng viên theo nhiều nhóm đóng góp. Trách nhiệm giải trình nên tập trung vào minh bạch quy trình, chất lượng và kết quả theo sứ mạng, thay vì tạo một bộ chỉ tiêu đồng nhất cho mọi trường.

Ở cấp cơ sở giáo dục đại học, chính sách hệ thống cần được chuyển thành thiết kế công việc. Các biện pháp ưu tiên gồm phân bổ thời gian minh bạch; quỹ môi cho thử nghiệm giảng dạy và nghiên cứu; bộ phận hỗ trợ hồ sơ, dữ liệu và pháp lý; lộ trình nghề nghiệp có nhiều hướng; cơ chế ghi nhận thành tích nhóm và đánh giá theo hồ sơ đóng góp thay vì chỉ số đơn lẻ. Để tránh “cộng thêm đổi mới” vào khối lượng hiện có, mỗi sáng kiến mới cần đi kèm quyết định giảm, đơn giản hóa hoặc tự động hóa một yêu cầu khác.

Ở cấp khoa, bộ môn và nhóm chuyên môn, mục tiêu là chuyển tín hiệu chính sách thành trải nghiệm quan hệ hằng ngày. Trường đơn vị cần minh bạch hóa giao việc, cho phép phản biện an toàn, bảo vệ các thử nghiệm có căn cứ nhưng chưa thành công, thiết lập cố vấn cho giảng viên trẻ và tổ chức diễn đàn chia sẻ sáng kiến. Đây là tầng đặc biệt quan trọng đối với SET, bởi giảng viên thường diễn giải sự công bằng và tin cậy thông qua hành vi của người quản lý trực tiếp hơn là qua văn bản cấp trên.

Khung đề xuất không giả định mọi đại học áp dụng cùng một gói công cụ. Trường định hướng nghiên cứu có thể ưu tiên hạ tầng, quỹ môi và thời gian nghiên cứu; trường định hướng ứng dụng có thể chú trọng hợp tác doanh nghiệp, đổi mới chương trình và ghi nhận chuyển giao; trường có sứ mạng vùng có thể đánh giá cao tác động cộng đồng. Thành phần chung không phải là chỉ số mà là nguyên tắc: năng lực - động lực - cơ hội phải đồng thời; yêu cầu

phải có nguồn lực tương xứng; và các quy tắc phải được thực thi công bằng, có thể dự đoán.

4. Thảo luận

4.1. Đóng góp đối với nghiên cứu IWB

Kết quả bổ sung cho các tổng quan IWB theo hai cách. Thứ nhất, các tổng quan trước phân loại tiền tố ở cấp cá nhân, nhóm và tổ chức (AlEssa & Durugbo, 2022; Srirahayu và cộng sự, 2023), trong khi nghiên cứu này đặt thêm lớp chính sách cấp hệ thống. Lớp chính sách không tác động trực tiếp và đồng nhất đến hành vi; nó định hình quyền hạn, nguồn lực, tiêu chuẩn và tín hiệu mà cơ sở chuyển hóa thành điều kiện công việc. Đóng góp mới vì vậy là chuỗi chuyển đổi liên cấp: công cụ chính sách - thiết kế tổ chức - trải nghiệm công việc và quan hệ - điều kiện cho IWB.

Kết quả cũng làm rõ vì sao một tiền tố tổ chức có thể cho tác động khác nhau giữa các bối cảnh. Tự chủ chỉ tích cực khi có nguồn lực và phân bổ rủi ro phù hợp; ghi nhận đa chiều chỉ tạo động lực khi thay thế một phần tiêu chuẩn cũ; hỗ trợ nghiên cứu chỉ mở cơ hội khi khả năng tiếp cận không quá chênh lệch. Cách diễn giải này đáp ứng lời kêu gọi tiếp cận đa cấp trong giáo dục đại học (D'Armas Regnault và cộng sự, 2026) và mở rộng mô hình hành vi đổi mới của nhà giáo (Thurlings và cộng sự, 2015) sang lớp chính sách.

Tích hợp AMO-JD-R-SET không đơn thuần là đặt ba danh mục cạnh nhau. AMO trả lời giảng viên cần có gì để hành động; JD-R đánh giá liệu cấu hình chính sách có bền vững về năng lượng và thời gian; SET lí giải cách giảng viên diễn giải cấu hình đó như một quan hệ trao đổi. Ba lăng kính tạo thành phép kiểm tra tuần tự: Công cụ có tạo năng lực, động lực

Bảng 4: Khung chính sách ba tầng và chỉ báo theo dõi triển khai

Cấp độ	Ưu tiên chính sách	Công cụ gợi ý	Chỉ báo theo dõi triển khai (không đồng nhất với IWB)
Hệ thống	Nhất quán giữa tự chủ, tài trợ, đánh giá và trách nhiệm giải trình.	Phân tài trợ linh hoạt theo sứ mạng; hỗ trợ chi phí gián tiếp; nguyên tắc đánh giá đa chiều; bảo đảm tự do học thuật.	Tỉ lệ nguồn lực linh hoạt; mức đa dạng tiêu chí; chênh lệch nguồn lực giữa nhóm trường; mức ổn định của quy định.
Cơ sở giáo dục đại học	Thiết kế công việc tạo thời gian, năng lực và cơ hội thử nghiệm.	Quỹ môi; giảm tải thủ tục; dịch vụ hỗ trợ; lộ trình nghề nghiệp đa hướng; ghi nhận nhóm.	Thời gian dành cho phát triển; thời gian xử lý thủ tục; số thử nghiệm được hỗ trợ; mức tiếp cận nguồn lực giữa đơn vị.
Khoa/bộ môn	Xây dựng quản trị quan hệ công bằng và an toàn cho thử nghiệm.	Giao việc minh bạch; cố vấn; diễn đàn ý tưởng; phản hồi phát triển; bảo vệ thử nghiệm có căn cứ.	Cảm nhận công bằng; an toàn tâm lý; mức tham gia chia sẻ; tỉ lệ sáng kiến được thử nghiệm và học hỏi.

và cơ hội không; nguồn lực có đủ bù yêu cầu không; và cách thực thi có phát tín hiệu công bằng, tin cậy không. Một chính sách chỉ có khả năng hỗ trợ IWB khi vượt qua cả ba phép kiểm tra.

Phân tích đồng thời chỉ ra bằng chứng mâu thuẫn cần được giữ lại thay vì làm phẳng. Tài trợ theo kết quả vừa có thể định hướng ưu tiên vừa tạo áp lực chỉ số; tự chủ vừa mở quyền quyết định vừa chuyển trách nhiệm tài chính; cải cách ghi nhận vừa tăng công bằng vừa tạo chi phí chuyển đổi; chiến lược tập trung vừa tạo quy mô vừa làm hẹp không gian ngoài trọng điểm; phân quyền vừa bảo vệ đa dạng sứ mạng vừa làm gia tăng bất bình đẳng năng lực. Những điểm căng này giải thích vì sao không thể suy ra IWB chỉ từ sự hiện diện của một công cụ trên văn bản.

4.2. Hàm ý thích ứng chính sách cho Việt Nam

Kinh nghiệm so sánh nên được hiểu là học hỏi và thích ứng, không phải chuyển giao nguyên mẫu. Dolowitz và Marsh (2000) cảnh báo sai lệch khi thiếu thông tin hoặc bỏ qua bối cảnh. Phần Lan dựa vào tự chủ và thỏa thuận; Hà Lan có nền tảng thương lượng ngành; Singapore có điều phối và nguồn lực tập trung; Canada phân quyền sâu. Các hình thức thể chế khó sao chép, nhưng nguyên tắc bổ sung nguồn lực, đa dạng hóa ghi nhận và chia sẻ rủi ro có thể thích ứng cho Việt Nam.

Một ưu tiên thực tế là chuyển từ quản lý đầu ra sang quản trị điều kiện. Thay vì chỉ bổ sung chỉ tiêu về bài báo, sáng kiến, chuyển đổi số hoặc hợp tác, cơ quan quản lý và cơ sở cần đo cả điều kiện thực thi: Thời gian, quyền quyết định, chi phí hành chính, khả năng tiếp cận hỗ trợ và công bằng trong đánh giá. Chỉ báo triển khai trong Bảng 4 được đề xuất để theo dõi quá trình, không phải thay thế đo lường IWB. Việc phân biệt này giúp tránh vòng lặp trong đó một bộ chỉ số mới lại trở thành yêu cầu công việc mới.

Khung ba tầng cũng hàm ý trách nhiệm phân bổ rõ ràng. Cấp hệ thống chịu trách nhiệm về quy tắc, tài trợ và biên độ tự chủ; lãnh đạo cơ sở chịu trách nhiệm thiết kế công việc và dịch vụ hỗ trợ; trường khoa, bộ môn chịu trách nhiệm về công bằng thủ tục, phản hồi và an toàn cho thử nghiệm. Nếu chỉ một tầng thay đổi, tác động dễ bị chặn ở tầng còn lại. Chẳng hạn, nguồn lực cấp hệ thống có thể không đến được giảng viên; hoặc quy định đánh giá đa chiều có thể bị thực thi bằng thói quen chỉ đếm công bố.

Về lộ trình, Việt Nam có thể bắt đầu bằng thí điểm có kiểm soát tại các nhóm cơ sở khác nhau về mức tự

chủ và sứ mạng. Mỗi thí điểm nên xác định rõ công cụ được thay đổi, yêu cầu nào được giảm, nguồn lực nào được bổ sung, ai có quyền quyết định và dữ liệu nào dùng để đánh giá. Đánh giá nên kết hợp dữ liệu hành chính với khảo sát hoặc phỏng vấn giảng viên, qua đó kiểm tra không chỉ việc ban hành mà cả cách chính sách được cảm nhận và sử dụng.

4.3. Giới hạn nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo

Thứ nhất, tài liệu chỉ cho phép suy luận cơ chế, không chứng minh IWB tăng. Thứ hai, 16 tài liệu được chọn để bao phủ cơ chế, không đại diện thống kê cho toàn bộ chính sách hoặc thực hành cấp cơ sở. Thứ ba, phân tích do một tác giả thực hiện nên không có kiểm tra nhất quán liên mã hóa; phụ lục và ma trận bằng chứng được công khai để tăng khả năng truy vết. Thứ tư, tài liệu đa ngôn ngữ và có thể được cập nhật, nên bản tiếng Anh hoặc trang thông tin có thể giảm lược sắc thái pháp lý của văn bản gốc.

Nghiên cứu tiếp theo nên kiểm định chuỗi chuyển đổi bằng thiết kế đa cấp tại các đại học công lập Việt Nam. Có thể kết hợp dữ liệu chính sách, khảo sát IWB, yêu cầu - nguồn lực công việc, cảm nhận hỗ trợ và công bằng, cùng phỏng vấn lãnh đạo và giảng viên. So sánh giữa trường tự chủ cao - thấp, định hướng nghiên cứu - ứng dụng và trung ương - địa phương sẽ giúp xác định điều kiện nào làm cho cùng một công cụ tạo kết quả khác nhau. Nghiên cứu theo thời gian trước và sau thí điểm chính sách sẽ đặc biệt hữu ích để chuyển từ suy luận cơ chế sang bằng chứng thực nghiệm.

5. Kết luận

Phân tích 16 tài liệu chính sách chính thức của bốn hệ thống gợi ý rằng, IWB của giảng viên không được tạo ra bởi một công cụ đơn lẻ. Các điều kiện thuận lợi xuất hiện khi tự chủ được chuyển thành nguồn lực và quyền hành động ở cấp công việc; hệ thống đánh giá thừa nhận nhiều dạng đóng góp và quản trị nghề nghiệp phát tín hiệu công bằng, ổn định và chia sẻ rủi ro. Đây là kết luận về cấu hình cơ chế có khả năng hỗ trợ đổi mới, không phải bằng chứng về quan hệ nhân quả.

Về lý luận, bài viết bổ sung lớp chính sách cấp hệ thống vào nghiên cứu IWB và cho thấy AMO, JD-R, SET có giá trị nhất khi được dùng để kiểm tra tính bổ sung, bền vững và ý nghĩa quan hệ của cùng một công cụ. Về thực tiễn, khung ba tầng đề xuất cho Việt Nam nhấn mạnh sự ăn khớp giữa quy tắc cấp hệ thống, thiết kế công việc cấp cơ sở và quản trị

quan hệ tại khoa, bộ môn. Giá trị của khung sẽ cần được kiểm định bằng dữ liệu sơ cấp và các thí điểm tại những đại học công lập có sứ mạng, nguồn lực và mức tự chủ khác nhau.

Tài liệu tham khảo

- AlEsa, H. S. & Durugbo, C. M. (2022). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly*, 72(4), pp.1171-1208. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), pp.309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), pp.27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Chính phủ. (2021). *Nghị định số 60/2021/NĐ-CP ngày 21 tháng 6 năm 2021 quy định cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập*. <https://vanban.chinhphu.vn/?docid=203429&pageid=27160>
- Chính phủ. (2025). *Nghị định số 111/2025/NĐ-CP ngày 22 tháng 5 năm 2025 Sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 60/2021/NĐ-CP*. <https://vanban.chinhphu.vn/?docid=213722&pageid=27160>
- Council of Ministers of Education, Canada. (n.d.). *Education in Canada: An overview*. Retrieved August 4, 2026, from <https://cmec.ca/299/Education-in-Canada-An-Overview/index.html>
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), pp.874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- D'Armas Regnault, M., Vicente-Galindo, P. & Galindo-Villardón, P. (2026). Teachers' digital competences and innovative work behavior in higher education: A scoping review. *Frontiers in Education*, 11, 1814585. <https://doi.org/10.3389/educ.2026.1814585>
- De Jong, J. & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), pp.23-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Dolowitz, D. P. & Marsh, D. (2000). Learning from abroad: The role of policy transfer in contemporary policy-making. *Governance*, 13(1), pp.5-23. <https://doi.org/10.1111/0952-1895.00121>
- Finnish Ministry of Justice. (2009). *Universities Act 558/2009. Finlex*. Retrieved August 4, 2026, from <https://www.finlex.fi/en/legislation/translations/2009/eng/558>
- Ministry of Education, Singapore. (2022, September 14). *Expansion of Singapore Teaching and Academic Research Talent Scheme: A boost for Singapore's pipeline of research talent*. <https://www.moe.gov.sg/news/press-releases/20220914-expansion-of-singapore-teaching-and-academic-research-talent-scheme-a-boost-for-singapores-pipeline-of-research-talent>
- National Research Foundation, Singapore. (2025). *Research, Innovation and Enterprise 2030*. Retrieved August 4, 2026, from <https://www.nrf.gov.sg/rie2030/>
- Quốc hội. (2018). *Luật số 34/2018/QH14 ngày 19 tháng 11 năm 2018 sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục Đại học*.
- Quốc hội. (2025). *Luật số 125/2025/QH15 ngày 10 tháng 12 năm 2025: Luật Giáo dục Đại học*. <https://vanban.chinhphu.vn/?classid=1&docid=216506&pageid=27160&typegroupid=3>
- Recognition & Rewards Programme. (2019). *Room for everyone's talent: Towards a new balance in the recognition and rewards for academics*. <https://recognitionrewards.nl/wp-content/uploads/2020/12/position-paper-room-for-everyones-talent.pdf>
- Recognition & Rewards Programme. (2023). *Room for everyone's talent in practice: Road map recognition & rewards*. <https://recognitionrewards.nl/>
- Research Support Fund. (n.d.). *About the program*. Retrieved August 4, 2026, from https://www.rsfr.gc.ca/about-au_sujet/index-eng.aspx
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), pp.580-607. <https://doi.org/10.5465/256701>
- Social Sciences and Humanities Research Council. (n.d.). *New Frontiers in Research Fund: Exploration*. Retrieved August 4, 2026, from <https://sshrccrsh.canada.ca/funding-financement/nfrf-fnfr/exploration/exploration-eng.aspx>
- Srirahayu, D. P., Ekowati, D. & Sridadi, A. R. (2023). Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review. *Heliyon*, 9(2), e13557. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13557>
- Thurlings, M., Evers, A. T. & Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of Educational Research*, 85(3), pp.430-471. <https://doi.org/10.3102/0034654314557949>
- Universities of the Netherlands. (2025). *Collective Labour Agreement for Dutch Universities*. 1 July 2025 to 30 June 2026. <https://www.universiteitennederland.nl/files/publications/CAO%20Nederlandse%20Universiteiten%20EN%202025-2026.pdf>