

# ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA GIÁO VIÊN TRONG CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC VIỆT NAM

Nguyễn Cảnh Châu\*, Lê Thị Hằng\*\*

## ABSTRACT

*In the period of the industrial revolution 4.0 which was taking place very strongly, it created a lot of opportunities and challenges for universities in general and for Vietnamese universities in particular. In order to survive and develop sustainably, it is required that Vietnamese universities pay special attention to the human factor. Vietnamese universities not only need to take measures to retain teachers, but also have policies to enhance teachers' motivation and desire to contribute to education, for the development of the university.*

*The article researches the concept of work motivation, factors affecting work motivation of lecturers and analyzes the current situation of working motivation of lecturers in Vietnamese universities in the current period as well as proposing measures to increase work motivation for lecturers in universities of Vietnam.*

**Keywords:** Work motivation, Lecturer, University.

**Received:** 20/05/2022; **Accepted:** 25/05/2022; **Published:** 10/06/2022

## 1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang diễn ra hết sức mạnh mẽ đã tạo ra rất nhiều cơ hội và cả những thách thức cho các trường đại học (ĐH) trên thế giới nói chung và các trường ĐH Việt Nam nói riêng. Để tồn tại và phát triển, các trường ĐH Việt Nam phải đặc biệt quan tâm tới yếu tố con người, nhất là đội ngũ GV (GV). Các trường không những cần có những biện pháp nhằm giữ chân GV mà còn phải có những chính sách nhằm tăng cường động lực, tạo điều kiện cho GV cống hiến vì sự nghiệp giáo dục, vì sự phát triển của nhà trường. Muốn làm được điều này, các nhà trường ĐH Việt Nam phải xây dựng được một hệ thống tạo động lực làm việc cho GV nhằm đáp ứng nhu cầu của họ và nhu cầu của chính các nhà trường.

## 2. Nội dung nghiên cứu

### 2.1. Các nhân tố tác động tới động lực làm việc của GV ĐH

\* ThS Khoa Đa phương tiện, Học viện Công nghệ bưu chính viễn thông

\*\* TS Khoa Kinh tế, ĐH Mở Hà Nội

#### 2.1.1. Các nhân tố tác động từ bên trong

a) Nhận thức của GV về đáp ứng yêu cầu của nghề nghiệp

Nhận thức của GV về yêu cầu của nghề nghiệp biểu hiện thông qua các hoạt động của GV như [4]: học tập để nâng cao trình độ; tham gia các hội thảo khoa học; tham gia NCKH; tham gia các hoạt động thực tiễn, các thí nghiệm, thực nghiệm; bỏ túc nghề nghiệp; bỏ túc chuyên môn đáp ứng yêu cầu của nghề nghiệp, của xã hội và sự kỳ vọng của người học. Thông qua những hoạt động trên, người GV từng bước hoàn thiện năng lực chuyên môn và phẩm chất của mình [3].

b) Hứng thú với việc giảng dạy và NCKH

Hứng thú của GV đối với công việc của họ có thể là: chủ động lựa chọn nghề nghiệp làm GV; quyết tâm gắn bó với nghề nghiệp ngay cả khi có các cơ hội tốt hơn về cả vật chất lẫn tinh thần; cảm thấy có được niềm vui trong công việc giảng dạy và nghiên cứu; say sưa, miệt mài theo đuổi, tìm kiếm tri thức mới; tích cực tìm tòi, sáng tạo nhằm truyền đạt kiến thức cho người học và lấy kết quả học tập của người học làm niềm vui...[3].

c) Ý thức trách nhiệm của GV

Ý thức trách nhiệm của GV là nhân tố gắn với hoạt động nghề nghiệp của GV, nhân tố này xuất phát từ nhận thức bên trong của GV và có sự tương đồng giữa GV trong và ngoài công lập. Trách nhiệm của GV được biểu hiện thông qua việc tuân thủ các qui định, các chính sách liên quan tới hoạt động giảng dạy và NCKH như: biên soạn bài giảng, giáo trình, giờ giấc lên lớp, định mức giờ chuẩn về giảng dạy và NCKH... GV có trách nhiệm sẽ là những người tích cực tham gia các hoạt động trên và ngược lại [3].

**d) Sự khăng định bản thân trong công việc**

Sự khăng định bản thân của GV gắn liền với vị trí công việc mà GV đảm nhiệm trong tổ chức và rộng hơn là trong lĩnh vực chuyên môn và ngành giáo dục. Cơ chế hoạt động của mỗi trường, sự ghi nhận hay đánh giá thành tích của trường có ảnh hưởng tới sự khăng định của bản thân GV [5].

**2.1.2. Các nhân tố tác động từ bên ngoài**

- Thái độ và thành tích học tập của người học
- Môi trường làm việc
- Các đãi ngộ về vật chất
- Cơ sở vật chất phục vụ giảng dạy và nghiên cứu
- Tính chất công việc
- Sự trao quyền và nhiệm vụ
- Danh tiếng của trường
- Sự coi trọng của xã hội

**2.2. Thực trạng động lực làm việc của GV các trường ĐH Việt Nam**

**2.2.1. Thu nhập của đội ngũ GV thấp**, nhưng áp lực của yêu cầu về giảng dạy và NCKH ngày một cao. Thông tư số 47/2014/TT-BGDĐT của Bộ Giáo dục và Đào tạo quy định chế độ làm việc như sau: “Tổng quỹ thời gian làm việc của GV trong một năm học để thực hiện nhiệm vụ giảng dạy, NCKH, học tập bồi dưỡng và các nhiệm vụ khác trong nhà trường là 1.760 giờ sau khi trừ số ngày nghỉ theo quy định”.

Căn cứ quy định cụ thể về việc thực hiện chế độ tuần làm việc 40 giờ để quy ra tổng quỹ thời gian làm việc của GV trong một năm học là 1.760 giờ (giờ hành chính). Trong một năm học, mỗi GV đều phải thực hiện nhiệm vụ: giảng dạy (270 giờ chuẩn, trong đó, giờ chuẩn trực tiếp trên lớp chiếm tối thiểu 50% định mức quy định), NCKH (ít nhất

1/3 tổng quỹ thời gian làm việc trong năm học), học tập bồi dưỡng và các nhiệm vụ khác trong nhà trường với tổng quỹ thời gian làm việc trong một năm học là 1.760 giờ.

Quy định này khiến GV không còn thời gian để làm nghiên cứu khác. Ngoài ra, việc nâng hạng, nâng bậc lương còn dẫn đến hiện tượng cào bằng. Các cơ sở giáo dục không thể thực hiện chế độ khuyến khích, thu hút người có tài, có trình độ cao đến làm việc nếu vẫn tiếp tục bị “áp” cơ chế tiền lương, thang bảng lương hiện hành.

**2.2.2. Một số GV ở các trường còn khó khăn về đời sống vật chất** không tâm huyết với nghề, phải bỏ nghề, tìm việc làm khác vì gánh nặng tài chính, kinh tế của gia đình không phải là hiếm. Ở một số nơi, các trường học vẫn thiếu trang thiết bị dạy học như: Máy chiếu, máy tính, tranh ảnh minh họa, thiết bị thí nghiệm... để cho đội ngũ GV thực thi nhiệm vụ. Công tác bồi dưỡng GV còn chưa hiệu quả.

Bên cạnh đó, nhiều hoạt động giáo dục lồng ghép, thanh tra, kiểm tra, dạy chuyên đề, tập huấn, các cuộc thi, kiểm nhiệm các công việc khác trong trường khiến GV cảm thấy quá tải, mệt mỏi... Những biểu hiện nêu trên đã tác động tiêu cực đến tâm lý, tình cảm, hạn chế sức cống hiến, sự sáng tạo của đội ngũ GV làm cho chất lượng, hiệu quả trong giáo dục, đào tạo chưa tương xứng với vai trò của họ.

**2.3. Đánh giá chung về thực trạng động lực làm việc của GV ĐH ở Việt Nam hiện nay**

- Động lực làm việc nói chung của GV trong các trường ĐH ở nước ta hiện nay chưa cao, chỉ trên mức trung bình không đáng kể. Vì vậy, cần thiết phải có một nghiên cứu để chỉ ra các giải pháp có tính thực tiễn cao nhằm tăng cường động lực làm việc cho GV tại các trường ĐH này.

- Khi đo lường động lực làm việc theo 3 khía cạnh biểu hiện thì, hiện nay, động lực làm việc của GV trong các trường ĐH ở nước ta biểu hiện qua khía cạnh nhận thức đang ở mức cao nhất và thấp nhất là động lực làm việc ở khía cạnh hành vi.

- Các hành vi nghề nghiệp của GV chưa được thúc đẩy mạnh mẽ bởi nhận thức và thái độ dẫn đến các hành vi có thể chưa phải là tự nguyện, chưa được thúc đẩy mạnh mẽ từ các nhân tố bên

trong của GV. Nhận thức và thái độ của GV trong các trường ĐH Việt Nam đối với các hoạt động nghề nghiệp là tương đối rõ nét nhưng hành vi thực hiện các hoạt động nghề nghiệp lại tương đối thấp. Nguyên nhân của vấn đề này có thể được giải thích bằng lý thuyết kỳ vọng của Vroom, Porter & Lawler..., nghĩa là động lực thực hiện hành vi có thể đang chịu tác động tiêu cực từ các nhân tố thuộc về tổ chức như: môi trường làm việc, cơ sở vật chất, chế độ đãi ngộ hay thái độ thành tích của người học...

Tuy nhiên, theo tác giả, vấn đề này có thể sẽ thay đổi theo hướng tích cực trong tương lai không xa bởi hai lý do chính: 1) Bản thân các trường ĐH ở nước ta hiện nay đã tích lũy được một lượng không nhỏ kinh nghiệm và tư bản, đó là tiền đề cho việc tạo ra một cơ chế vận hành mới với những điều kiện tốt nhất giành cho GV. Bên cạnh đó, các nhà trường cũng đã ý thức được vai trò, tầm quan trọng của đội ngũ GV đối với chất lượng đào tạo của nhà trường. Vì vậy, các trường sẽ phải thực hiện nhiều chính sách về nhân lực hơn nhằm thực hiện chiến lược xây dựng và phát triển đội ngũ GV đáp ứng mục tiêu dài hạn của nhà trường trong tương lai. 2) Bộ Giáo dục và Đào tạo đã và đang cho tiến hành thí điểm thực hiện tự chủ tài chính đối với một số trường công lập (chẳng hạn như trường ĐH Mở Hà Nội, ĐH Kinh tế quốc dân, ĐH Thủy Lợi,...). Khi đó, cơ chế hoạt động tự chủ của các trường này cũng trở nên linh hoạt hơn, tính ổn định của GV tại các trường công lập nhưng tự chủ về tài chính cũng giảm xuống. Do đó, dòng chảy GV từ trường tư sang trường công vì mục đích an toàn, ổn định..., sẽ giảm nhiệt. Khi đó, GV thay vì so sánh, thay vì kỳ vọng chuyển về trường công, thì nay sẽ dồn mọi tâm sức để cống hiến cho sự nghiệp tại trường tư, và khi đó có thể hành vi nghề nghiệp sẽ tương xứng với nhận thức và thái độ.

#### **2.4. Đề xuất một số giải pháp tăng cường động lực làm việc cho GV trong các trường ĐH ở Việt Nam**

##### **2.4.1. Cải cách chính sách đãi ngộ về vật chất**

- Trong xu thế mới, các trường cần phải thay đổi chính sách đãi ngộ về vật chất bằng cách, hoặc là tăng lương cơ bản lên cao hơn hoặc là phải tạo ra thêm công ăn việc làm cho GV để họ tăng

nguồn thu, chẳng hạn: Đẩy mạnh nghiên cứu ứng dụng cho doanh nghiệp, mở các chương trình đào tạo ngắn hạn cấp chứng chỉ, đa dạng hóa chương trình đào tạo và ngành đào tạo, tham gia các dự án nghiên cứu... Tuy nhiên, theo tác giả, lương là một khoản thu nhập có tính chất ổn định cao, nó chỉ có tác dụng tới động lực làm việc của người lao động trong khoảng thời gian trước và sau thời điểm tăng lương mà thôi. Do vậy, các nhà trường cần quan tâm nhiều hơn tới các khoản tiền thưởng và cơ chế nâng lương trước hạn để có được những lực thúc đẩy mạnh mẽ và liên tục hơn.

- Chính sách về tiền thưởng và nâng lương trước hạn. Tác giả đề xuất, các trường nên đưa ra các hình thức thưởng khác nhau, không nhất thiết phải theo dịp lễ tết, theo định kỳ, mà cần phải theo thành tích để có tính chất động viên kịp thời. Mức thưởng cũng cần xem xét đến thành tích làm việc của GV để có tính ghi nhận đối với người có thành tích tốt và tạo ra sự kích thích với người thiếu nỗ lực. Về cơ chế nâng lương trước hạn, các nhà trường cũng cần có các quy định về xét nâng lương trước hạn bằng việc ghi nhận thành tích công tác.

- Hiện nay, trong các trường ĐH thì văn hóa gia đình biểu hiện tương đối rõ nét, khoảng cách quyền lực giữa cấp trên và cấp dưới không khác biệt nhiều, lợi ích kinh tế của GV giữ chức vụ quản lý không quá cao so với GV thuần túy. Điều này là rất tốt cho một môi trường làm việc hòa đồng, thân thiện nhưng nó lại không tăng cường được động lực cho GV làm công tác quản lý (Bộ môn, Khoa, Viện...). Một vấn đề nữa là, ở các trường ĐH hiện nay đang thiếu các quy trình cụ thể, rõ ràng cho việc quy hoạch cán bộ, bổ nhiệm, thăng tiến..., dẫn đến tâm lý bằng lòng, không cầu tiến trong nhiều GV. Do vậy, các nhà trường cũng cần có lộ trình cho việc quy hoạch, bổ nhiệm, thăng tiến..., đi kèm với đó là các lợi ích tăng thêm khi đảm nhiệm các chức vụ quản lý, trong khi vẫn duy trì khoảng cách quyền lực thấp.

- Các nhà trường cần có những chính sách phúc lợi đa dạng hơn, linh hoạt hơn và cụ thể hơn. Đối với các nhà trường đã có tiềm lực về kinh tế mạnh có thể xem xét đến việc hỗ trợ GV mua nhà, mua xe..., thông qua việc vay lương chẳng hạn.

##### **2.4.2. Xây dựng một môi trường học thuật**

*chuyên nghiệp, dân chủ và thân thiện*

- Đề tạo ra sự chuyên nghiệp, các nhà trường cần sớm triển khai các bản mô tả công việc của các vị trí công việc trong Trường, Khoa, Bộ môn..., mô tả chức năng, nhiệm vụ của các chức danh, mô tả mối quan hệ giữa các chức danh.

- Các nhà trường cần quan tâm nhiều hơn đến hoạt động của tổ chức Công đoàn trường và công tác Đoàn, công tác phát triển Đảng cho GV đặc biệt là GV trẻ (vấn đề này hiện nay ít được quan tâm tại các trường ngoài công lập). Các tổ chức này mang đến đời sống tinh thần cho GV trở nên phong phú hơn, qua những hoạt động phong trào, hoạt động thăm hỏi, hiếu, hi..., GV thấy được sự quan tâm của nhà trường, sự quan tâm của đồng nghiệp và họ sẽ cảm thấy hạnh phúc hơn khi làm việc tại nhà trường.

- Hàng năm nên tổ chức tối thiểu 4 chương trình giao lưu cho cán bộ trong các Bộ môn, Khoa, Viện..., trong các nhà trường gắn với 4 sự kiện quan trọng trong năm là: ngày Nhà giáo Việt Nam (20/11), kỷ niệm ngày thành lập trường, tất niên tổng kết cuối năm, và kết thúc năm học kết hợp tổ chức du lịch cho cán bộ, GV.

- Công tác thi đua, khen thưởng bằng những hình thức tác động vào tinh thần của GV cũng cần được đặc biệt quan tâm. Các trường ĐH nên tổ chức vinh danh cho GV, cán bộ và gia đình họ về những đóng góp của họ cho nhà trường, cho sự nghiệp giáo dục vào ngày Nhà giáo Việt Nam 20/11 hoặc trong các sự kiện quan trọng của cuộc đời họ thông qua bằng khen, giấy khen, kỉ niệm chương, huy hiệu, quà tri ân...

- Các nhà trường nên xây dựng bộ quy tắc ứng xử trong môi trường giáo dục ĐH, trong đó, mô tả chi tiết các hành vi ứng xử giữa GV với GV, giữa GV với SV, giữa GV với cán bộ..., để tạo ra một môi trường giáo dục lành mạnh và chuyên nghiệp.

#### 2.4.3. *Quan tâm tới các điều kiện làm việc của GV*

- Xây dựng và thiết kế các phòng học theo một tiêu chuẩn đồng bộ về trang thiết bị dạy và học. Phòng học nên đầy đủ bảng viết phấn hoặc bút, máy chiếu, màn chiếu, máy tính, hệ thống âm thanh, bàn ghế, nếu có thể thì có thêm bảng điện tử có khả năng kết nối máy chiếu, máy tính và tương tác trực tiếp để GV có thể cung cấp nhiều hơn các

dẫn chứng, các ví dụ, trực quan, sinh động hơn tới người học.

- Tập trung đầu tư cho Thư viện – Học liệu để hỗ trợ GV, SV trong việc tìm kiếm tài liệu cũng như tạo không gian làm việc, học tập hiệu quả ngoài lớp học. Thư viện cần rộng rãi, yên tĩnh, đa dạng về danh mục sách, tài liệu, và sắp xếp khoa học kết hợp với công cụ tìm kiếm thuận tiện, các trường cần xây dựng thư viện điện tử để tăng lợi ích cho SV và GV.

- Tạo ra các phòng hội thảo, phòng tự đọc, phòng tự học..., để GV có không gian làm việc, trao đổi với nhau và trao đổi, hướng dẫn SV.

- Xây dựng và mua sắm các trang thiết bị cho phòng thực hành, phòng thí nghiệm, mua các mô hình ảo để SV thực hành thực tế...

- Xây dựng hoặc tạo không gian vui chơi giải trí cho GV, SV như: sân bóng đá, bóng chuyền, bóng rổ, bể bơi, bóng bàn, cà phê, vườn hoa, phòng gym, yoga..., nhằm nâng cao thể chất và tinh thần cho GV.

- Đầu tư xây dựng nhà ăn và đảm bảo các điều kiện về vệ sinh an toàn thực phẩm cho cán bộ, công nhân viên, GV và SV nhà trường. Ngoài ra, nên có không gian để GV nghỉ ngơi buổi trưa...

- Nên xây dựng phòng truyền thống của trường hoặc lồng ghép vào không gian của hội trường lớn của trường. Nơi đây sẽ trưng bày những thành tựu, những kết quả, những con người..., gắn với suốt chiều dài lịch sử hình thành và phát triển của nhà trường.

- Có bộ phận phụ trách việc quản trị cơ sở vật chất cho nhà trường. Đảm bảo sự vận hành tốt, không bị hỏng hóc, không bị mất mát...

#### 2.4.4. *Nâng cao nhận thức của GV về vai trò, trách nhiệm của bản thân với công việc*

\* *Đối với GV*: Bộ Giáo dục đã có qui định chuẩn hóa đối với GV ĐH về trình độ đào tạo, bồi dưỡng; trình độ chuyên môn, nghiệp vụ. Tuy nhiên, đó là những quy định chung, các trường cần làm rõ, giải thích, đưa ra lộ trình cụ thể để yêu cầu GV của mình thực hiện đáp ứng tối thiểu là đúng lộ trình. Để GV đáp ứng tốt các yêu cầu nghề nghiệp này, cần thiết các nhà trường phải tạo ra các điều kiện thuận lợi nhằm hỗ trợ GV thực hiện nghiêm túc, hăng say.

Về trình độ ngoại ngữ, trình độ tin học, NCKH, học vị..., các nhà trường cần phải đưa ra yêu cầu

cụ thể, phù hợp, có kế hoạch, có lộ trình để GV xác định được rõ các mục tiêu cần đạt được và khi đó họ mới có kế hoạch phân đầu, thực hiện nhằm đáp ứng nhu cầu đó. Bên cạnh đó, các nhà trường cũng cần tạo ra các chính sách hỗ trợ kịp thời, phù hợp để GV có điều kiện tốt nhất đáp ứng được các yêu cầu đó.

- Thiết lập các chính sách hỗ trợ GV thì các nhà trường cũng cần thường xuyên đánh giá tiến độ, mức độ thực hiện của GV qua các năm và có các hình thức ghi nhận kịp thời, xứng đáng nhằm kích thích GV mạnh mẽ hơn.

- Duy trì và khơi dậy đam mê nghề nghiệp cho GV

- Giáo dục ý thức trách nhiệm của GV:

2.4.5. *Nâng cao thái độ và thành tích học tập của SV*

Để nâng cao thái độ học tập cho SV ngày càng tích cực hơn thì ngoài những công cụ hành chính mang tính chất ép buộc mà các trường vẫn làm theo lối mòn như: quy định về điểm danh, bài tập ở nhà, kiểm tra quá trình, thuyết trình trên lớp..., thì các trường ĐH cũng cần tính tới việc tổ chức các hoạt động phong trào nhằm cổ vũ tinh thần cho SV như: thành lập các câu lạc bộ sinh hoạt, trao đổi về học tập như, câu lạc bộ tiếng anh (ngoại ngữ), câu lạc bộ nhà quản trị doanh nghiệp tương lai, câu lạc bộ kỹ sư tin học trẻ, câu lạc bộ SV đam mê NCKH... Những câu lạc bộ này sẽ sinh hoạt chủ yếu trong lĩnh vực học tập về các môn học của các ngành mà SV theo học. SV tham gia các câu lạc bộ sẽ có các ưu tiên trong đánh giá hạnh kiểm, trong các hoạt động phong trào...

Khuyến khích sự tham gia, đóng góp của GV vào xây dựng và phát triển nhà trường

Thứ nhất: Các nhà trường ĐH phải xác định tỷ lệ phần trăm cổ phần, loại cổ phần sẽ dùng để bán hoặc thưởng cho GV sở hữu sao cho đảm bảo quyền kiểm soát của giới chủ đối với các hoạt động của nhà trường.

Thứ hai: Các nhà trường ĐH cần đưa ra căn cứ để xác định mức cổ phần, loại cổ phần mà một GV có thể nắm giữ: có thể dựa vào thâm niên công tác, vị trí làm việc, những thành tích đóng góp cho nhà trường...

Thứ ba: Các nhà trường ĐH phải đưa ra các hình thức chuyển giao thông qua: mua bán, trao tặng, hay ủy quyền..., và phải đảm bảo không trái

với các quy định của pháp luật.

Thứ tư: Các nhà trường ĐH cần cho GV thấy những lợi ích mà họ có thể nhận được từ việc sở hữu cổ phần và nó có ý nghĩa gì với sự phát triển của nhà trường, với sự nghiệp của GV...

### 3. Kết luận

Động lực làm việc của GV ĐH được sinh ra từ nhu cầu, nhu cầu làm xuất hiện mục tiêu bên trong người GV, khi đó động lực làm việc được hiểu là sự khao khát và tự nguyện của người GV trong việc thực hiện các hành vi nghề nghiệp nhằm đạt được mục tiêu của mình trong sự phù hợp với mục tiêu nghề nghiệp và với mục tiêu của tổ chức. Động lực làm việc của GV ĐH được biểu hiện qua các khía cạnh là nhận thức, thái độ và hành vi. Khi người GV nhận thức được nhu cầu, mục đích cần được thỏa mãn, cần đạt được thì thái độ, cảm xúc của họ sẽ phản ứng tạo ra trạng thái căng thẳng, thái độ cảm xúc càng rõ nét thì càng dẫn đến thực hiện các hành vi nhằm đạt được mục đích và thỏa mãn nhu cầu trở nên mạnh mẽ hơn.

### Tài liệu tham khảo

1. Cảnh Chí Hoàng, *Tạo động lực làm việc của GV các trường ĐH*, Tạp chí Tài chính online. Link: <https://tapchitaichinh.vn/nghien-cuu-trao-doi/tao-dong-luc-lam-viec-cua-giang-vien-cac-truong-dai-hoc-300964.html>. Truy cập ngày 25/2/2022.

2. Bộ Giáo dục và Đào tạo, *Sổ liệu thống kê giáo dục ĐH năm học 2019 - 2020*. Link: <https://moet.gov.vn/thong-ke/Pages/thong-ko-giao-duc-dai-hoc.aspx?ItemID=7389>. Truy cập ngày 8/4/2022.

3. Nguyễn Văn Lược (2013), *Động cơ giảng dạy của GV ĐH*, Luận án tiến sĩ Tâm lý học, ĐH Quốc gia Hà Nội.

4. Thủ tướng chính phủ (2010), *Điều lệ trường ĐH*, Hà Nội, Việt Nam.

5. Thủ tướng chính phủ (2014), *Điều lệ trường ĐH*, Hà Nội, Việt Nam.

6. Kasser, T., Ryan, R. M. (1996), "Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, pp. 80-87.

7. Wenyang, Ma. (2012), *Factors affecting the Motivation of TEFL Academics in Higher Education in China*, Queensland University of Technology.