

**DEVELOPING TEACHERS'
PSYCHOLOGICAL CAPITAL: A STUDY
FROM THE PERSPECTIVE OF
BUILDING A SUPPORTIVE WORKING
ENVIRONMENT**

Nguyen Thi Ngoc Lien

*Faculty of Education Management, Hanoi
National University of Education, Hanoi city,
Vietnam*

Corresponding author: Nguyen Thi Ngoc Lien
e-mail: liennn@hnue.edu.vn

Received March 27, 2025.

Revised May 9, 2025.

Accepted May 11, 2025.

Abstract. This study employs document analysis and synthesis, theoretical systematization, theoretical evaluation, and comparative analysis to elucidate the concepts of psychological capital (PsyCap), teachers' psychological capital, and a supportive working environment, thereby examining the relationships among these factors within the current educational context. The findings indicate that a supportive working environment-encompassing career development policies, workload reduction, and the cultivation of a positive organizational culture-plays a crucial role in enhancing teachers' PsyCap. Additionally, school leadership is identified as a key determinant in providing direction, empowerment, motivation, and sustaining a positive work environment, thereby fostering PsyCap components such as hope, self-efficacy, resilience, and optimism. In the era of digital transformation, school leaders must adopt strategic approaches to support teachers in adapting to technological advancements, innovating teaching methodologies, and optimizing human resources. This study contributes to the scientific and practical foundation for educational administrators in designing effective working environments, promoting sustainable teacher development, and enhancing overall educational quality.

Keywords: psychological capital (psycap), teachers' psychological capital, supportive working environment.

**PHÁT TRIỂN NGUỒN LỰC TÂM LÍ
GIÁO VIÊN- NGHIÊN CỨU TỪ GÓC
ĐỘ XÂY DỰNG MÔI TRƯỜNG LÀM
VIỆC HỖ TRỢ**

Nguyễn Thị Ngọc Liên

*Khoa Quản lý Giáo dục, Trường Đại học Sư
phạm Hà Nội, thành phố Hà Nội, Việt Nam*

Tác giả liên hệ: Nguyễn Thị Ngọc Liên
e-mail: liennn@hnue.edu.vn

Ngày nhận bài: 27/3/2025.

Ngày sửa bài: 9/5/2025.

Ngày nhận đăng: 11/5/2025.

Tóm tắt. Nghiên cứu này sử dụng phương pháp phân tích – tổng hợp tài liệu, hệ thống hóa lý thuyết, đánh giá và so sánh lý thuyết nhằm làm rõ khái niệm nguồn lực tâm lý (Psychological Capital - PsyCap), nguồn lực tâm lý của giáo viên và môi trường làm việc hỗ trợ, từ đó xác định mối quan hệ giữa các yếu tố này trong bối cảnh giáo dục hiện nay. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng một môi trường làm việc hỗ trợ, bao gồm chính sách phát triển nghề nghiệp, giảm tải áp lực công việc và xây dựng văn hóa tổ chức tích cực, có tác động đáng kể đến sự phát triển PsyCap của giáo viên. Đồng thời, vai trò của lãnh đạo nhà trường được xác định là yếu tố then chốt trong việc định hướng, trao quyền, tạo động lực và duy trì một môi trường làm việc tích cực, qua đó nâng cao các thành tố của PsyCap như hy vọng, tự tin, khả năng phục hồi và lạc quan. Trong bối cảnh chuyển đổi số, lãnh đạo nhà trường cần có chiến lược phù hợp để hỗ trợ giáo viên thích ứng với công nghệ, đổi mới phương pháp giảng dạy và tối ưu hóa nguồn lực nhân sự. Kết quả nghiên cứu góp phần cung cấp cơ sở khoa học và thực tiễn cho các nhà quản lý giáo dục trong việc xây dựng môi trường làm việc hiệu quả, hướng tới phát triển bền vững đội ngũ giáo viên và nâng cao chất lượng giáo dục.

Từ khóa: nguồn lực tâm lý, nguồn lực tâm lý của giáo viên, môi trường làm việc hỗ trợ.

1. Mở đầu

Trong bối cảnh hiện nay, nghề giáo viên (GV) đang đứng trước nhiều cơ hội và cũng không ít thách thức: Các yêu cầu đổi mới phương pháp dạy học, giáo dục; các tác động của công nghệ và AI tới quá trình dạy học, giáo dục; sự tăng lên của những kì vọng từ phụ huynh và học sinh (HS); các thay đổi tâm sinh lí của thế hệ Gen Z, Gen Alpha... cùng với nhiều thay đổi khác trong giáo dục.

Nghiên cứu nhóm tác giả Phạm Thị Hương, Nguyễn Thành Long, Đặng Hùng Vũ (2021) đã khẳng định: GV chịu áp lực nhiều nhất từ các công việc hành chính, khối lượng công việc, áp lực liên quan đến chuyên môn, rồi đến áp lực từ ứng xử, thái độ của HS, và cuối cùng là áp lực kinh tế [1]. Cùng hướng nghiên cứu về áp lực nghề nghiệp của GV, Phùng Thị Thu Trang (2020) đã chỉ ra 3 loại 3 loại hình áp lực lao động nghề nghiệp của GV gồm: (1) Áp lực chuyên môn nghề nghiệp; (2) Áp lực từ công tác quản lí, chính sách GD; (3) Áp lực từ các yêu cầu của xã hội [2]. Trong đó, chỉ ra các nguyên nhân gây ra áp lực tâm lí cho GV gồm: Cơ sở vật chất, phòng học bộ môn không đủ điều kiện để giảng dạy theo yêu cầu đổi mới; Tốn nhiều thời gian chuẩn bị bài, chấm bài theo cách dạy học mới; Môi trường làm việc ở trường thiếu công bằng, dân chủ; Lo sợ dư luận và xử lí; Ngại tìm hiểu và đổi mới phương pháp dạy học/sức ỳ; GV/ngại thay đổi; Bản thân GV khó kiểm soát các tình huống, sự cố xảy ra trên lớp. Trên thế giới, cũng có nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng GV có nguy cơ cao bị stress, kiệt sức nghề nghiệp và suy giảm động lực giảng dạy (Hakanen và cộng sự, 2006; Schaufeli và cộng sự, 2009...) [3], [4]. Trong bối cảnh đó, việc duy trì động lực, phát triển năng lực nghề nghiệp để hướng tới hiệu quả hoạt động dạy học, giáo dục của GV trong các nhà trường là yêu cầu cấp thiết hiện nay - đặc biệt khi công nghệ và AI đang từng ngày thay đổi cách học của HS và cách dạy của GV.

Dựa trên các ý tưởng của tâm lí học tích cực, Seligman đã chính thức giới thiệu khái niệm nguồn lực tâm lí vào năm 2002 [5]. Ông chỉ ra rằng nguồn lực tâm lí là một nền tảng tâm lí ổn định và bền vững mà các cá nhân có được thông qua học tập. Bằng cách nâng cao nguồn lực tâm lí và gia tăng các nguồn dự trữ tâm lí, cá nhân có thể đối mặt tốt hơn với các môi trường xã hội phức tạp, dẫn đến tăng cường hạnh phúc và sự hài lòng (Seligman, 2002). Luthans và cộng sự (2007) đã đưa khái niệm này vào lĩnh vực hành vi tổ chức, cung cấp định nghĩa rõ ràng về nguồn lực tâm lí. Theo đó, phát triển nguồn lực tâm lí cho GV – bao gồm hy vọng, sự tự tin, lạc quan và khả năng phục hồi trở nên hết sức quan trọng [6]. Những yếu tố này không chỉ giúp GV đối mặt với thách thức mà còn giúp nâng cao chất lượng giáo dục. Mặt khác, khi tổng quan các nghiên cứu cũng cho thấy, môi trường làm việc hỗ trợ có mối quan hệ mạnh mẽ tới nguồn lực tâm lí của GV.

Sở dĩ, nghiên cứu này tập trung vào phát triển nguồn lực tâm lí cho GV dựa trên tiếp cận môi trường làm việc hỗ trợ là bởi môi trường làm việc không chỉ là yếu tố tác động hàng ngày, hàng giờ tới GV mà còn là nhóm yếu tố phụ thuộc phần lớn vào chính nguồn lực nội tại từ phía mỗi nhà trường: Người lãnh đạo (cùng phong cách, uy tín, phương pháp làm việc...); bản thân mỗi GV (góp từng chút vào môi trường để tạo dựng bầu không khí tâm lí tích cực); các quy trình, quy định, chính sách của nhà trường; văn hóa nhà trường; các mối quan hệ bên trong, bên ngoài nhà trường... Với những lí do trên, nghiên cứu này hướng tới mục tiêu làm sáng tỏ khái niệm nguồn lực tâm lí của GV và các thành phần của nó, mối quan hệ giữa xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ với phát triển nguồn lực tâm lí. Trên cơ sở đó phân tích vai trò của quản lí giáo dục trong phát triển nguồn lực này nhằm đề xuất giải pháp từ góc độ quản lí giáo dục.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Lí luận về nguồn lực tâm lí của GV

2.1.1. Khái niệm nguồn lực tâm lí

Sự phát triển của tâm lí học tích cực và hành vi tổ chức tích cực đã thúc đẩy nghiên cứu về nguồn lực tâm lí (tức vốn tâm lí). Theo đó, nguồn lực tâm lí (Psychological Capital – PsyCap) là

một khái niệm trong tâm lý tổ chức, đề cập đến những phẩm chất tâm lý tích cực giúp cá nhân đối mặt với thách thức và đạt hiệu suất làm việc cao (Luthans và cộng sự, 2007) [6]. Nguồn lực tâm lý bao gồm bốn thành phần cốt lõi: (i) *Hy vọng (Hope)*: Khả năng đặt mục tiêu, có động lực và lập kế hoạch để đạt được mục tiêu trong công việc; (ii) *Tự tin (Efficacy/Self-efficacy)*: Niềm tin vào khả năng của bản thân trong việc thực hiện và đạt được kết quả mong muốn; (iii) *Khả năng phục hồi (Resilience)*: Khả năng phục hồi sau những khó khăn, áp lực nghề nghiệp; (iv) *Lạc quan (Optimism)*: Thái độ tích cực, tin tưởng vào kết quả tốt đẹp của công việc và nghề nghiệp. Trong nghiên cứu này, chúng tôi quan niệm *nguồn lực tâm lý là tập hợp các đặc điểm tâm lý tích cực, bao gồm sự tự tin (self-efficacy), lạc quan (optimism), hy vọng (hope) và khả năng phục hồi (resilience), giúp cá nhân duy trì động lực, vượt qua khó khăn và đạt hiệu suất cao trong công việc cũng như cuộc sống.*

Về vai trò của PsyCap trong cuộc sống và ứng dụng trong công việc cũng được đề cập tới trong nhiều nghiên cứu: F. Luthans, James Avey, Rachel Clapp-Smith, Weixing Li, (2008) [7] đã đánh giá vai trò của PsyCap đối với hiệu suất làm việc của người lao động Trung Quốc, đồng thời đề xuất PsyCap như một nguồn tài nguyên cạnh tranh tiềm năng cho doanh nghiệp và nền kinh tế Trung Quốc. Satoris S. Culbertson, Clive J. Fullagar, M. Mills (2010), [8] khám phá mối quan hệ giữa PsyCap và trạng thái hạnh phúc (Well-being) của người lao động, đồng thời kiểm tra liệu PsyCap có thể dự đoán mức độ hạnh phúc và sức khỏe tinh thần của nhân viên hay không. Nguồn lực tâm lý là yếu tố quan trọng giúp nâng cao trạng thái hạnh phúc và sức khỏe tinh thần của người lao động.

Grover, S. L và các cộng sự (2018) [9], khẳng định PsyCap là một nguồn lực cá nhân quan trọng giúp nhân viên quản lý tốt hơn các thách thức tại nơi làm việc trong mô hình JD-R. Phát triển PsyCap có thể giúp tổ chức tối ưu hóa tài nguyên công việc, giảm ảnh hưởng tiêu cực của yêu cầu công việc và nâng cao hiệu suất lao động. Các doanh nghiệp nên đầu tư vào phát triển PsyCap thông qua đào tạo, hỗ trợ tâm lý và các chính sách quản lý nhân sự phù hợp.

Như vậy, có thể thấy, nguồn lực tâm lý (PsyCap) có ý nghĩa quan trọng đối với cả cá nhân và tổ chức, góp phần nâng cao hiệu suất làm việc, khả năng thích ứng và tối ưu hóa nguồn nhân lực. Cụ thể:

Đối với cá nhân, PsyCap giúp: (i) Tăng cường động lực và hiệu suất làm việc, giúp cá nhân chủ động hơn trong công việc; (ii) Cải thiện sức khỏe tinh thần và trạng thái hạnh phúc, giảm căng thẳng và nâng cao chất lượng cuộc sống; (iii) Tăng khả năng phục hồi trước khó khăn, giúp cá nhân đối mặt với áp lực và duy trì sự kiên trì; (iv) Phát triển tư duy tích cực, hỗ trợ việc ra quyết định và giải quyết vấn đề hiệu quả hơn.

Đối với tổ chức, PsyCap giúp: (i) Tối ưu hóa nguồn nhân lực, nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc của nhân viên; (ii) Giảm tác động tiêu cực của áp lực công việc, giúp nhân viên duy trì trạng thái tinh thần tốt hơn; (iii) Tạo dựng môi trường làm việc tích cực, khuyến khích sự gắn kết và hợp tác trong tổ chức; (iv) Tăng cường đổi mới và sáng tạo, hỗ trợ doanh nghiệp phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh.

Việc đầu tư vào PsyCap thông qua đào tạo, hỗ trợ tâm lý và xây dựng văn hóa tổ chức lành mạnh không chỉ giúp cá nhân phát triển mà còn mang lại lợi ích lâu dài cho tổ chức.

2.1.2. Nguồn lực tâm lý của GV

Như đã khẳng định, nguồn lực tâm lý (PsyCap) là một khái niệm quan trọng trong tâm lý tổ chức và đã xuất hiện trong nghiên cứu ở nhiều lĩnh vực trong đó có giáo dục (GD). Trong lĩnh vực GD, PsyCap có tác động mạnh mẽ đến động lực giảng dạy, sức khỏe tâm lý, cam kết nghề nghiệp và hiệu suất làm việc của GV. *Nguồn lực tâm lý của GV là tập hợp các đặc điểm tâm lý tích cực, bao gồm sự tự tin (self-efficacy), lạc quan (optimism), hy vọng (hope) và khả năng phục hồi (resilience), giúp cho người GV duy trì động lực, vượt qua khó khăn, đạt hiệu suất cao trong hoạt động dạy học, GD cũng như giúp người GV cân bằng cuộc sống và công việc.*

Trong bối cảnh xã hội có nhiều sự thay đổi đặt ra những vấn đề lớn cho GD nói chung và đối với người GV nói riêng thì việc nghiên cứu và phát triển các ý tưởng làm gia tăng nguồn lực tâm lý- các yếu tố thuộc về nội lực của người GV có ý nghĩa hết sức quan trọng. Bởi nhiều nghiên cứu đã khẳng định ý nghĩa, mức độ ảnh hưởng của nguồn lực tâm lý tới cảm xúc, hiệu suất và mức độ gắn bó với công việc của người GV.

Trước hết, PsyCap cùng với mức độ phù hợp với tổ chức là hai yếu tố có tác động trực tiếp đến chất lượng và hiệu suất giảng dạy của GV (Santosa et al. (2022) [10], PsyCap còn tác động đến mức độ gắn bó với công việc của GV thông qua việc điều chỉnh cảm xúc (emotion regulation) (Ma, 2023) [11]. Các nghiên cứu này khẳng định, GV có PsyCap cao sẽ có động lực làm việc mạnh mẽ hơn, ít bị kiệt sức và thể hiện hiệu suất giảng dạy tốt hơn. PsyCap của giảng viên đều có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc của giảng viên các trường đại học. Trong đó, sự tự tin là yếu tố có tác động mạnh nhất đến hiệu suất làm việc của giảng viên, vì vậy nhà việc nâng cao sự tự tin của giảng viên ở các trường đại học là hết sức cần thiết (Nguyễn Thị Hoài Thu, Nguyễn Văn Hiến, 2023) [12].

Thứ hai, PsyCap có mối quan hệ chặt chẽ với mức độ cam kết, gắn bó với nghề nghiệp của GV, trong đó có các yếu tố trung gian. Taheri et al. (2023) tìm thấy rằng cảm xúc trong lao động (emotional labor) ảnh hưởng đến cam kết nghề nghiệp thông qua PsyCap, với hai yếu tố quan trọng nhất là kiên trì và lạc quan. Thông qua nghiên cứu của mình, các tác giả khẳng định PsyCap giúp GV duy trì động lực dài hạn và cam kết với nghề, ngay cả trong điều kiện làm việc căng thẳng [13].

Thứ ba, PsyCap có vai trò bảo vệ sức khỏe tinh thần của GV, giúp họ giảm căng thẳng và duy trì trạng thái tích cực: Trong nghiên cứu của mình các tác giả Zhou & Zheng (2022) chỉ ra rằng động lực từ công việc đóng vai trò trung gian giữa PsyCap và sức khỏe tinh thần của GV và tái đánh giá cảm xúc (reappraisal) là một cơ chế giúp PsyCap nâng cao mức độ hứng thú giảng dạy của GV, giúp họ duy trì trạng thái tinh thần tích cực hơn [14]. Như vậy, có thể khẳng định PsyCap có tác động tích cực tới giảm stress và nâng cao hạnh phúc nghề nghiệp của GV. Đinh Thị Thành (2023) [15] trong nghiên cứu của mình đã chỉ ra (i) vốn tâm lý và cảm nhận hạnh phúc đóng vai trò quan trọng giúp con người nâng cao chất lượng cuộc sống; (ii) vốn tâm lý có khả năng dự báo nâng cao cảm nhận hạnh phúc của GV.

Thứ tư, PsyCap của GV còn có tác động tích cực đối với HS. Sava et al. (2020) chứng minh rằng khi GV hỗ trợ HS tốt hơn, PsyCap của HS được cải thiện, từ đó giúp nâng cao khả năng tự điều chỉnh việc học (self-regulated learning - SRL) [16]. Như vậy, PsyCap không chỉ ảnh hưởng đến GV mà còn có tác động gián tiếp đến HS, giúp nâng cao khả năng tự học và phát triển kỹ năng học tập bền vững của các em.

Cuối cùng, với sự phát triển nhanh chóng của công nghệ, PsyCap cũng được xem xét trong bối cảnh mới của GD hiện đại khi tác động của trí tuệ nhân tạo (AI) đang từng bước tác động tới nhà trường nói chung và việc dạy, học của GV và HS nói riêng. Nghiên cứu của Jin Jiao (2021) chỉ ra rằng trong thời đại trí tuệ nhân tạo (AI), GV cần phát triển PsyCap để thích ứng với những yêu cầu mới về quản lý cảm xúc và chuyên môn hóa nghề nghiệp [17].

Có thể khẳng định rằng, trong bối cảnh hiện nay, ngoài những thay đổi đang diễn ra trong ngành GD thì những tác động của bối cảnh xã hội (yêu cầu ngày càng cao của cha mẹ HS, những thay đổi trong tâm lý và hoạt động học của HS, sự phát triển của công nghệ và trí tuệ nhân tạo...) đang có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hoạt động nghề nghiệp của GV đòi hỏi họ có những thay đổi. Trong bối cảnh đó, một trong những giải pháp hữu hiệu giúp tăng động lực, sự gắn bó với nghề, cùng việc duy trì những cảm xúc tích cực trong nghề, vượt qua các áp lực, thách thức thậm chí kiệt sức trong nghề đó là phát triển nguồn lực tâm lý cho GV. Nhiệm vụ đó, không chỉ phụ thuộc vào người GV mà còn phụ thuộc vào môi trường làm việc, nói họ tới và cống hiến mỗi ngày cùng những tác động và chính sách của ngành, của nhà trường. Đây lại là vai trò của người quản lý, lãnh đạo.

2.1.3. Đặc điểm hoạt động lao động của người GV và ý nghĩa của phát triển nguồn lực tâm lý đối với người GV trong bối cảnh hiện nay

“GV giữ vai trò quyết định trong quá trình dạy- học và đặc trưng trong việc định hướng tương lai GD. Người ta nhận thấy rằng, thành công của các cuộc cải cách GD được quyết định bởi “ý chí muốn thay đổi” cũng như chất lượng GV. *Không có một hệ thống GD nào có thể vượt quá tầm những GV làm việc cho nó*” [18]. GD trong bối cảnh hiện đại, lao động nghề nghiệp của người GV bên cạnh vẫn có những nét truyền thống nhưng đồng thời cũng có những cơ hội và thách thức riêng, với những đặc trưng cụ thể:

Trước hết, đây là lao động trí tuệ, sáng tạo và mang tính chuyên môn cao

Giảng dạy là một công việc trí tuệ và sáng tạo, đòi hỏi GV không chỉ truyền đạt kiến thức mà còn phải thiết kế bài giảng linh hoạt, đổi mới phương pháp giảng dạy để phù hợp với từng đối tượng HS (Shulman, 1987) [19]. GV ngày nay cần kết hợp nhiều phương pháp dạy học hiện đại như học tập dựa trên dự án, học tập hợp tác, ứng dụng công nghệ số để nâng cao hiệu quả giảng dạy (Mishra & Koehler, 2006) [20].

Thứ hai, lao động mang tính nhân văn và tác động mạnh mẽ đến xã hội

Công việc của GV không chỉ đơn thuần là truyền đạt kiến thức mà còn GD nhân cách, giá trị đạo đức, và năng lực sống cho HS (Noddings, 2005) [21]. GV đóng vai trò là người truyền cảm hứng, người hướng dẫn và hỗ trợ HS phát triển toàn diện. Đặc biệt, trong bối cảnh xã hội hiện đại với nhiều thách thức về tâm lý học đường, GV còn phải làm công tác tư vấn, hỗ trợ tâm lý cho HS (Jennings & Greenberg, 2009) [22].

Thứ ba, lao động với cường độ cao, chịu áp lực lớn

Nghiên cứu của Kyriacou (2001) chỉ ra rằng GV là một trong những nhóm nghề nghiệp chịu nhiều áp lực nhất do khối lượng công việc lớn, trách nhiệm cao và những yêu cầu liên tục thay đổi từ chương trình GD [23]. Ngoài việc giảng dạy, GV còn phải thực hiện các công tác hành chính, tham gia bồi dưỡng chuyên môn, hỗ trợ HS cá biệt và làm việc với phụ huynh. Điều này đòi hỏi họ có sự bền bỉ, kỹ năng quản lý thời gian và khả năng kiểm soát cảm xúc (Phạm Thị Hồng Thắm, 2023) [24].

Thứ tư, lao động mang tính tương tác và hợp tác cao

Trong bối cảnh GD hiện nay, GV không làm việc độc lập mà cần có sự hợp tác chặt chẽ với đồng nghiệp, phụ huynh và cộng đồng để nâng cao chất lượng dạy học (Hargreaves & Fullan, 2012) [25]. Sự phát triển của GD số và mô hình học tập kết nối cũng đặt ra yêu cầu GV phải làm việc nhóm, chia sẻ kinh nghiệm và học hỏi lẫn nhau thông qua mạng lưới chuyên môn (Lave & Wenger, 1991) [26].

Thứ năm, lao động mang tính phát triển liên tục, yêu cầu học tập suốt đời

Do sự thay đổi không ngừng của chương trình GD, phương pháp giảng dạy và công nghệ, GV cần phải học tập suốt đời để đáp ứng yêu cầu mới (Day, 1999) [27]. Việc bồi dưỡng chuyên môn, tham gia các khóa học nâng cao kỹ năng giảng dạy và cập nhật xu hướng GD là điều kiện bắt buộc để GV có thể làm tốt công việc của mình.

Cuối cùng, lao động đòi hỏi thích ứng nhanh với công nghệ và đổi mới GD

Với sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin và trí tuệ nhân tạo trong GD, GV ngày nay không chỉ cần thành thạo các công cụ công nghệ mà còn phải biết cách tích hợp công nghệ vào giảng dạy một cách hiệu quả (Mishra & Koehler, 2006) [20]. Việc sử dụng các nền tảng dạy học trực tuyến, trí tuệ nhân tạo hỗ trợ cá nhân hóa học tập hay dữ liệu lớn để phân tích quá trình học tập của HS đã trở thành xu hướng không thể tránh khỏi.

Trong bối cảnh GD hiện đại, lao động nghề nghiệp của GV không chỉ còn gói gọn trong việc giảng dạy mà mở rộng sang nhiều lĩnh vực như *tư vấn tâm lý, đổi mới sáng tạo, sử dụng công nghệ và hợp tác chuyên môn*. Điều này đòi hỏi GV không ngừng học hỏi, phát triển năng lực cá nhân và thích ứng với sự thay đổi để có thể hoàn thành tốt vai trò của mình.

2.2. Mối quan hệ giữa môi trường làm việc hỗ trợ và nguồn lực tâm lý của GV

Môi trường làm việc hỗ trợ là một khái niệm đề cập đến các yếu tố và điều kiện trong môi trường làm việc giúp nhân viên thực hiện công việc hiệu quả, phát triển chuyên môn và duy trì sức khỏe tâm lý tích cực. Đặc biệt trong lĩnh vực GD, môi trường làm việc hỗ trợ đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển PsyCap của GV.

Có thể hiểu, môi trường làm việc hỗ trợ là *tổng hòa các yếu tố vật chất và tinh thần trong nhà trường, bao gồm sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp, cơ hội phát triển chuyên môn, sự công nhận và ghi nhận thành tích, môi trường vật lý thuận lợi và văn hóa tổ chức tích cực, nhằm tạo điều kiện cho GV phát triển vốn tâm lý (PsyCap), nâng cao hiệu quả giảng dạy và sự hài lòng trong công việc.*

Mối quan hệ giữa môi trường làm việc hỗ trợ với phát triển nguồn lực tâm lý của GV

Theo lý thuyết hỗ trợ tổ chức (Perceived Organizational Support – POS, Eisenberger et al., 1986), khi GV cảm nhận được sự quan tâm từ nhà trường, họ có xu hướng phát triển PsyCap cao hơn, giảm căng thẳng và có động lực làm việc tốt hơn. Mối quan hệ này đã được, kiểm chứng trong nhiều nghiên cứu, chẳng hạn: Hakanen et al. (2006) khẳng định rằng khi môi trường làm việc hỗ trợ được tăng cường, GV có mức độ tự tin và động lực nghề nghiệp cao hơn [3].

Lý thuyết tự quyết (Self-Determination Theory, Deci & Ryan, 2000), cho thấy để phát triển PsyCap, GV cần một môi trường làm việc đáp ứng được ba nhu cầu tâm lý cơ bản: Nhu cầu về tự chủ (Autonomy): GV cần được trao quyền tự quyết trong công việc; Nhu cầu về năng lực (Competence): Cần có cơ hội học tập, phát triển chuyên môn để nâng cao sự tự tin; Nhu cầu về kết nối xã hội (Relatedness): Cần có sự hỗ trợ từ đồng nghiệp, HS và lãnh đạo để duy trì tâm lý tích cực [28].

Phạm Hồng Quang (2006) [29] trong cuốn Môi trường GD đã chỉ ra rằng môi trường dạy học và GD chịu sự chi phối bởi nhiều yếu tố tích cực như cơ sở vật chất tốt, hoạt động ngoại khóa đa dạng, sự phối hợp hiệu quả giữa GV và sinh viên; đồng thời cũng tồn tại những yếu tố tiêu cực như điều kiện vật chất hạn chế, hành vi lệch chuẩn của sinh viên, sự quản lý kém hiệu quả và tác động tiêu cực từ môi trường xã hội.

Mô hình JD-R (Job Demands-Resources Model – JD-R, Bakker & Demerouti, 2007), cho thấy, PsyCap của GV có thể được phát triển thông qua các tài nguyên nghề nghiệp, bao gồm: Sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và lãnh đạo giúp GV duy trì động lực, cảm thấy an toàn và giảm căng thẳng công việc; Cơ hội phát triển chuyên môn giúp GV tự tin hơn vào năng lực giảng dạy của mình; Môi trường làm việc thân thiện giúp GV có thái độ lạc quan hơn đối với nghề nghiệp [30].

Nghiên cứu của Edo, B. L., & Nwosu, I. C. (2018) phân tích mối quan hệ giữa môi trường làm việc và năng suất của GV tại các trường trung học ở đô thị Port-Harcourt. Kết quả cho thấy ba yếu tố của môi trường làm việc—ánh sáng, nhiệt độ và không gian—có ảnh hưởng đáng kể đến năng suất của GV. Nghiên cứu kết luận rằng việc cải thiện các yếu tố này trong môi trường làm việc sẽ giúp nâng cao năng suất và hiệu quả giảng dạy của GV [31].

Nghiên cứu của Farooqi và Waqar Ali (2019) về mối quan hệ giữa môi trường làm việc và tinh thần làm việc của GV trung học đã khám phá các yếu tố môi trường có tác động đáng kể đến tinh thần của GV. Nghiên cứu trên đã xác định một số thành tố chính của môi trường làm việc: Môi trường vật lý tốt (văn phòng làm việc, phòng thí nghiệm, thư viện, và các tiện ích giải trí cho GV và HS) có tác động tích cực đến tinh thần làm việc của GV. Môi trường tâm lý (sự hỗ trợ từ tổ chức, phong cách quản lý, sự tôn trọng từ đồng nghiệp, văn hóa trường học tích cực...) có ảnh hưởng mạnh mẽ đến động lực và sự gắn kết của GV [32].

Desiriani, Kristiawan, và Wardiah (2023) đã nghiên cứu ảnh hưởng của sự tự tin (self-efficacy) và môi trường làm việc đối với năng lực chuyên môn của GV [33]. Mục tiêu của nghiên cứu là xác định mức độ tác động của hai yếu tố này đến kỹ năng và kiến thức giảng dạy của GV.

Kết quả nghiên cứu cho thấy cả hai yếu tố trên đều ảnh hưởng tích cực đến năng lực chuyên môn của GV.

Nghiên cứu của Agustini, Ahmad và Eddy (2023) đã phân tích tác động của GD và đào tạo cùng với môi trường làm việc lên hiệu suất của GV [34]. Kết quả chỉ ra rằng cả hai yếu tố này đều có tác động tích cực đến khả năng chuyên môn và chất lượng giảng dạy của GV.

Như vậy, có thể thấy môi trường làm việc hỗ trợ có mối quan hệ chặt chẽ với phát triển nguồn lực tâm lý của GV. Thông qua phân tích, tổng hợp các nghiên cứu trước đây, có thể mô tả cụ thể tác động của môi trường làm việc hỗ trợ tới phát triển các thành tố của nguồn lực tâm lý GV. Cụ thể:

Bảng 1. Tổng hợp mối quan hệ giữa môi trường làm việc hỗ trợ và nguồn lực tâm lý của GV

Các yếu tố của môi trường	Tác động tới nguồn lực tâm lý của GV	Căn cứ lí thuyết
<i>Sự hỗ trợ từ tổ chức</i>	Gia tăng PsyCap, giảm căng thẳng, tăng động lực làm việc - <i>Khả năng phục hồi (Resilience)</i> , <i>Tự tin (Efficacy/Self-efficacy)</i>	Lí thuyết hỗ trợ tổ chức (POS, Eisenberger et al., 1986)
<i>Sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và lãnh đạo</i>	Duy trì động lực, cảm thấy an toàn, giảm căng thẳng- <i>Tự tin (Efficacy/Self-efficacy)</i> , <i>Khả năng phục hồi (Resilience)</i>	Mô hình JD-R (Bakker & Demerouti, 2007)
<i>Cơ hội phát triển chuyên môn</i>	Tăng tự tin, nâng cao năng lực giảng dạy- <i>Tự tin (Efficacy/Self-efficacy)</i> , <i>Lạc quan (Optimism)</i>	Mô hình JD-R (Bakker & Demerouti, 2007)
<i>Môi trường làm việc thân thiện</i>	Tạo thái độ lạc quan hơn đối với nghề nghiệp- <i>Lạc quan (Optimism)</i>	Mô hình JD-R (Bakker & Demerouti, 2007)
<i>Sự tự chủ trong công việc</i>	Tăng cường động lực nội tại, giảm căng thẳng- <i>Tự tin (Efficacy/Self-efficacy)</i>	Lí thuyết tự quyết (Deci & Ryan, 2000)
<i>Môi trường vật lí (cơ sở vật chất, ánh sáng, nhiệt độ, không gian làm việc)</i>	Tăng năng suất, giảm mệt mỏi và căng thẳng- <i>Khả năng phục hồi (Resilience)</i>	Edo & Nwosu (2018)
<i>Sự công nhận và ghi nhận thành tích</i>	Cải thiện tinh thần làm việc, tăng cảm giác giá trị- <i>Tự tin (Efficacy/Self-efficacy)</i>	Farooqi & Waqar Ali (2019)

Từ bảng phân tích trên, có thể nhận thấy các thành tố quan trọng của môi trường làm việc hỗ trợ có khả năng tác động tới sự tự tin, hy vọng, khả năng phục hồi và lạc quan của người GV đến từ môi trường vật lí (cơ sở vật chất, ánh sáng, không gian làm việc...); tới môi trường tâm lí (sự thân thiện, mức độ tự chủ, sự hỗ trợ từ cấp trên, đồng nghiệp, sự công nhận và ghi nhận thành tích...) và môi trường chuyên môn (Cơ hội phát triển chuyên môn, sự tự chủ chuyên môn, hỗ trợ chuyên môn...). Phân tích trên đây là cơ sở cho những đề xuất với lãnh đạo nhà trường trong việc xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ nhằm phát triển nguồn lực tâm lý của GV.

2.3. Một số đề xuất phát triển nguồn lực tâm lý của GV từ góc độ xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ và vai trò của lãnh đạo nhà trường

Lãnh đạo nhà trường có vai trò quyết định trong việc xây dựng môi trường GD tích cực, giúp GV và HS phát triển toàn diện. Lí luận và thực tiễn cho thấy, khi lãnh đạo các trường học có tầm nhìn rõ ràng, xây dựng được văn hóa tổ chức mạnh mẽ và chiến lược GD sáng tạo thường đạt hiệu quả cao hơn trong việc hỗ trợ và phát triển nhân lực có chất lượng từ đó ảnh hưởng tới chất lượng GD. Masdianah et al. (2023) nghiên cứu về các trường Madrasah ở Indonesia và chỉ ra rằng

phong cách lãnh đạo của hiệu trưởng ảnh hưởng đến PsyCap của GV, từ đó tác động đến hiệu suất làm việc, với mức độ hài lòng nghề nghiệp đóng vai trò trung gian [35].

Bảng 2. Đề xuất phát triển nguồn lực tâm lý của GV từ góc độ xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ và gợi ý về vai trò của lãnh đạo nhà trường

Nguồn lực tâm lý của GV	Các biểu hiện cụ thể của nguồn lực tâm lý	Vai trò của lãnh đạo nhà trường	Đề xuất hướng phát triển cho lãnh đạo nhà trường
<i>Hy vọng (Hope):</i> Khả năng đặt mục tiêu, có động lực và lập kế hoạch để đạt được mục tiêu trong công việc;	- Xác định mục tiêu nghề nghiệp và giảng dạy rõ ràng. - Linh hoạt tìm cách mới khi phương pháp cũ không hiệu quả, - Duy trì động lực vượt qua khó khăn.	- Xây dựng tầm nhìn rõ ràng cho nhà trường - Động viên GV đặt mục tiêu cao và hỗ trợ thực hiện. - Định hướng nghề nghiệp và lộ trình phát triển cho GV.	- Xây dựng cơ chế đánh giá và khen thưởng dựa trên sự phát triển chuyên môn của GV. - Xây dựng văn hóa làm việc tích cực, khuyến khích sự sáng tạo. - Tổ chức các buổi đào tạo kỹ năng mềm cho GV.
<i>Tự tin (Efficacy/Self-efficacy):</i> Niềm tin vào khả năng của bản thân trong việc thực hiện và đạt được kết quả mong muốn;	- Tự tin giảng dạy và quản lý lớp học. - Không ngại đổi mới, thử nghiệm phương pháp mới. - Chủ động nhận trách nhiệm và đóng góp ý kiến trong chuyên môn.	- Xây dựng văn hóa khuyến khích GV phát triển chuyên môn. - Giao quyền cho GV trong quá trình ra quyết định giảng dạy. - Xây dựng cơ chế phản hồi tích cực, giúp GV nhận ra giá trị của bản thân. - Tạo điều kiện để GV có cơ hội thể hiện năng lực. - Khuyến khích GV thử nghiệm sáng tạo mà không sợ bị phán xét.	- Tạo môi trường làm việc an toàn, không phán xét, khuyến khích sự sáng tạo. - Thiết lập chương trình cố vấn (mentoring) giữa GV có kinh nghiệm, GV cốt cán và GV trẻ. - Xây dựng hệ thống đánh giá công bằng, ghi nhận sự tiến bộ thay vì chỉ tập trung vào kết quả cuối cùng.
<i>Khả năng phục hồi (Resilience):</i> Khả năng phục hồi là khả năng thích ứng và hồi phục từ các tình huống căng thẳng, thất bại hoặc khó khăn	- Giữ vững tinh thần trước áp lực, hoặc phản hồi tiêu cực. - Tự điều chỉnh cảm xúc, không để công việc ảnh hưởng tiêu cực đến tâm lý. - Duy trì sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống.	- Quan tâm tới các chính sách hỗ trợ sức khỏe tâm lý cho GV. - Điều chỉnh khối lượng công việc hợp lý để tránh kiệt sức. - Tạo ra môi trường làm việc thân thiện, nơi giáo viên hỗ trợ lẫn nhau. - Khuyến khích tinh thần hợp tác và xây dựng mạng lưới hỗ trợ giữa GV.	- Xây dựng các chương trình hỗ trợ tâm lý dành cho GV (hội thảo về quản lý căng thẳng, hỗ trợ tư vấn tâm lý, đào tạo kỹ năng..). - Giảm bớt áp lực hành chính không cần thiết để GV tập trung vào nhiệm vụ chuyên môn. - Phát triển cộng đồng GV, khuyến khích trao đổi kinh nghiệm để hỗ trợ nhau vượt qua thử thách.
<i>Lạc quan (Optimism):</i> Thái độ tích cực, tin tưởng vào kết quả tốt đẹp của công	- Tin rằng nỗ lực giảng dạy sẽ mang lại kết quả tốt. - Tập trung vào giải pháp thay vì than phiền về vấn đề.	- Xây dựng văn hóa tổ chức tích cực, thúc đẩy tinh thần hợp tác và tôn trọng lẫn nhau. - Đảm bảo GV cảm thấy được đánh giá công	- Tổ chức các hoạt động gắn kết đội ngũ GV để nâng cao tinh thần đồng đội. - Xây dựng chính sách truyền thông nội bộ, tạo

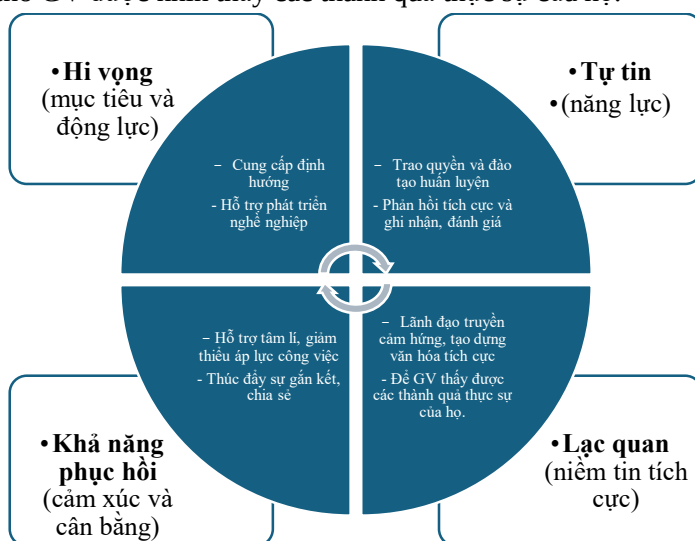
việc và nghề nghiệp.	- Truyền cảm hứng và tạo môi trường tích cực cho HS và đồng nghiệp.	bằng và có cơ hội phát triển. - Là tấm gương truyền cảm hứng, duy trì thái độ tích cực ngay cả khi đối mặt với thử thách. - Tạo môi trường làm việc thân thiện, giúp GV cảm thấy gắn kết với trường học.	kênh thông tin hai chiều giữa GV và lãnh đạo. - Khuyến khích GV tập trung vào giải pháp bằng cách tổ chức các buổi chia sẻ kinh nghiệm về cách vượt qua khó khăn trong công tác chuyên môn - Hỗ trợ GV trong truyền thông, xây dựng mối quan hệ với các bên liên quan đảm bảo hiệu quả GD.
----------------------	---	--	--

Qua những phân tích bên trên có thể nhận thấy, nguồn lực **hy vọng** liên quan nhiều tới mục tiêu và động lực nghề nghiệp của GV, do đó vai trò của lãnh đạo nhà trường thể hiện qua việc cung cấp các định hướng và hỗ trợ phát triển nghề nghiệp cho GV.

Nguồn lực **tự tin** lại liên quan tới năng lực cá nhân, khả năng đạt được kết quả mong muốn, do đó để phát huy nguồn lực này, lãnh đạo nhà trường nên tập trung nhiều vào trao quyền, đào tạo, huấn luyện, phản hồi tích cực và ghi nhận đánh giá công bằng, khách quan, minh bạch để khích lệ GV.

Nguồn lực **phục hồi** liên quan tới sức mạnh tinh thần, khả năng cân bằng giữa các áp lực công việc, cuộc sống. Nguồn lực này phụ thuộc rất nhiều vào môi trường làm việc cũng các chính sách về khối lượng công việc, các mối quan hệ trong công việc, do đó vai trò của lãnh đạo nhà trường cần tập trung vào xây dựng một môi trường làm việc hỗ trợ, giảm thiểu áp lực công việc và thúc đẩy sự gắn kết, chia sẻ giữa các GV.

Cuối cùng, nguồn lực **lạc quan** liên quan tới niềm tin của GV vào kết quả tốt đẹp và những điều tích cực trong công việc, cuộc sống. Đây là điều vô cùng quan trọng đối với nghề GV, một nghề được coi là “nghề gieo mầm”. Để phát triển nguồn lực này thì lãnh đạo nhà trường cần phải là người truyền cảm hứng, tạo dựng văn hóa tích cực, xây dựng được cộng đồng cùng nhau học tập, phát triển và cho GV được nhìn thấy các thành quả thực sự của họ.



Hình 1. Vai trò của lãnh đạo nhà trường trong xây dựng môi trường làm việc hướng tới phát triển nguồn lực tâm lý GV

Như vậy, bốn thành tố của nguồn lực tâm lý, thực chất là đang tác động tới mục tiêu, động lực; năng lực; cảm xúc, khả năng cân bằng và niềm tin của GV. Các thành tố này vừa phụ thuộc

vào mỗi cá nhân GV nhưng đồng thời cũng phụ thuộc nhiều vào môi trường làm việc cùng với việc thực hiện vai trò và phong cách của người lãnh đạo nhà trường. Có thể mô hình hóa về phát triển nguồn lực tâm lý cho GV thông qua thực hiện vai trò lãnh đạo nhà trường thông qua Hình 1.

3. Kết luận

Nhiều nghiên cứu đã khẳng định vai trò của nguồn lực con người trong phát triển tổ chức. Như Peter Drucker (1999) đã viết: “Tài sản quý giá nhất của một tổ chức trong thế kỉ XXI, dù là doanh nghiệp hay tổ chức phi lợi nhuận, chính là những người lao động tri thức và năng suất của họ” [36]. Trong nguồn lực con người thì nguồn lực tâm lý lại là yếu tố then chốt, tạo nên sức mạnh. Với môi trường GD, nguồn lực tâm lý của GV đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng giảng dạy, duy trì sự gắn kết với nghề nghiệp và xây dựng một môi trường học tập tích cực cho HS.

Kế thừa nhiều nghiên cứu đi trước, nghiên cứu này khẳng định *nguồn lực tâm lý của GV là tập hợp các đặc điểm tâm lý tích cực, bao gồm sự tự tin (self-efficacy), lạc quan (optimism), hy vọng (hope) và khả năng phục hồi (resilience), giúp cho người GV duy trì động lực, vượt qua khó khăn và đạt hiệu suất cao trong công việc cũng như cuộc sống*. Nguồn lực tâm lý của GV có mối liên quan chặt chẽ với môi trường làm việc hỗ trợ - là tập hợp các điều kiện vật chất, tinh thần, các chính sách và văn hóa tổ chức giúp GV phát huy tối đa năng lực và duy trì sự ổn định về tâm lý. Một môi trường làm việc tích cực không chỉ giúp GV duy trì động lực, nâng cao sự tự tin, khả năng phục hồi trước áp lực công việc mà còn thúc đẩy thái độ lạc quan và yêu nghề. Khi GV cảm thấy được hỗ trợ, họ có xu hướng làm việc hiệu quả hơn, sáng tạo hơn và ít bị ảnh hưởng tiêu cực từ những áp lực trong công việc.

Vai trò của lãnh đạo nhà trường trong việc xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ là yếu tố then chốt giúp phát triển nguồn lực tâm lý của GV. Lãnh đạo không chỉ là người quản lý mà còn là người định hướng, trao quyền, tạo động lực và đảm bảo một môi trường làm việc tích cực. Đặc biệt, trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay, vai trò của lãnh đạo càng trở nên quan trọng trong việc tạo ra một môi trường làm việc linh hoạt, hiện đại và hỗ trợ GV thích ứng với sự thay đổi của công nghệ.

Như vậy, xây dựng một môi trường làm việc hỗ trợ không chỉ giúp GV phát triển PsyCap mà còn tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững của hệ thống GD trong thời đại số. Lãnh đạo nhà trường cần có chiến lược toàn diện để cân bằng giữa quản lý hành chính, phát triển con người và ứng dụng công nghệ, nhằm tối ưu hóa nguồn lực GV và hướng tới một nền GD hiện đại, hiệu quả.

Lãnh đạo nhà trường không chỉ đóng vai trò quản lý, mà còn là người truyền động lực, hỗ trợ tinh thần và tạo điều kiện cho GV phát triển. Mỗi thành tố PsyCap cần một chiến lược quản lý khác nhau, từ hỗ trợ chuyên môn đến đảm bảo môi trường làm việc lành mạnh. Muốn xây dựng PsyCap cho GV, lãnh đạo cần tập trung vào đào tạo, truyền cảm hứng và tạo một môi trường làm việc hỗ trợ. Một môi trường làm việc tích cực, nơi GV được tôn trọng, được khích lệ và có sự hợp tác chặt chẽ, sẽ giúp họ duy trì tinh thần lạc quan ngay cả khi gặp khó khăn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] PT Hương, NT Long & ĐH Vũ, (2021), Áp lực công việc của giáo viên Trung học phổ thông tại TP HCM. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Sư Phạm TP Hồ Chí Minh*, 18(8), 1470-1484.
- [2] PTT Trang, (2020), Thực trạng áp lực lao động nghề nghiệp của giáo viên tiểu học. *Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam*, Số 32 tháng 8/2020.

- [3] Hakanen JJ, Bakker AB & Schaufeli WB, (2006). Burnout and Work Engagement among Teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- [4] Schaufeli WB, Bakker AB & Van Rhenen W, (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- [5] Seligman MEP, (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 3–9). Oxford University Press.
- [6] Luthans F, Youssef CM & Avolio BJ, (2007). *Psychological capital: Developing the competitive human edge*. Oxford University Press.
- [7] Luthans F, Avey JB, Clapp-Smith R & Li W, (2008). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource?. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 818-827.
- [8] Culbertson SS, Fullagar CJ & Mills MJ, (2010). Feeling good and doing great: the relationship between psychological capital and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 15(4), 421.
- [9] Grover SL, Teo ST, Pick D, Roche M & Newton CJ, (2018). Psychological capital as a personal resource in the JD-R model. *Personnel Review*, 47(4), 968-984.
- [10] Santosa AB, Nusantara A, Nawatmi S & Sebastian F, (2022). The influence of psychological capital and person organization fit on teacher performance with organizational commitment as mediation. *Pedagogi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 22(1), 11-17.
- [11] Ma Y, (2023). Boosting teacher work engagement: the mediating role of psychological capital through emotion regulation. *Frontiers in psychology*, 14, 1240943.
- [12] Thu NTH & Hiền NV, (2023). Tác động của yếu tố vốn tâm lý đến hiệu suất làm việc của giảng viên các trường đại học khu vực Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính-Marketing*, 59-71.
- [13] Taheri E, Shirzad K, Afsahi F & Kouhsari M, (2024). The effect of teacher emotional labor on commitment: The mediating role of teacher psychological capital in Iranian primary schools. *Educational Studies*, 60(2), 199-215.
- [14] Zhou X & Zheng S, (2022). Psychological capital relates with teacher enjoyment: the mediating role of reappraisal. *Frontiers in Psychology*, 13, 879312.
- [15] ĐT Thành (2023). *Mối liên hệ giữa vốn tâm lý và cảm nhận hạnh phúc của giáo viên*. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Khoa học Xã hội & Nhân văn.
- [16] Paloş R, Sava SL & Vîrgă D, (2020). The role of teacher support, students' need satisfaction, and their psychological capital in enhancing students' self-regulated learning. *Studia Psychologica*, 62(1), 44-57.
- [17] Jiao J, (2021, June). New Requirements of Teacher Professionalization for Emotional Labor and Psychological Capital in the Age of Artificial Intelligence. In *2021 2nd International Conference on Artificial Intelligence and Education (ICAIE)* (pp. 184-187). IEEE.
- [18] Raja Roy Singh (1994). *Nền giáo dục cho thế kỉ XXI: những triển vọng của Châu Á- Thái Bình Dương*. Nhà in Đại học Tổng hợp, Hà Nội.
- [19] Shulman LS, (1987). Knowledge and teaching: Foundations of the new reform. *Harvard Educational Review*, 57(1), 1-22.
- [20] Mishra P & Koehler MJ, (2006). Technological pedagogical content knowledge: A framework for teacher knowledge. *Teachers College Record*, 108(6), 1017-1054.

- [21] Noddings N, (2005). *The challenge to care in schools: An alternative approach to education*. Teachers College Press.
- [22] Jennings PA & Greenberg MT, (2009). The prosocial classroom: Teacher social and emotional competence in relation to student and classroom outcomes. *Review of Educational Research*, 79(1), 491-525.
- [23] Kyriacou C, (2001). Teacher stress: Directions for future research. *Educational Review*, 53(1), 27-35.
- [24] Thẩm PTH. *Thực trạng áp lực lao động nghề nghiệp của giáo viên trung học cơ sở trong giai đoạn thực thi Chương trình Giáo dục phổ thông 2018*.
- [25] Hargreaves A & Fullan M, (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- [26] Lave J & Wenger E, (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- [27] Day C, (1999). *Developing teachers: The challenges of lifelong learning*. Falmer Press.
- [28] Ryan RM & Deci EL, (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- [29] PH Quang (2006), *Môi trường giáo dục*. NXB Giáo dục, Hà Nội.
- [30] Bakker AB & Demerouti E, (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- [31] Edo BL & Nwosu IC, (2018). Working environment and teachers' productivity in secondary schools in Port Harcourt Metropolis. *International Journal of Innovative Psychology & Social Development*, 6(4), 39-49.
- [32] Farooqi KTM & Waqar A, (2019). Relationship of Workplace Environment with Secondary School Teachers' Morale. *Journal of Research and Reflections in Education*, 13(1), 12-19.
- [33] Desiriani D, Kristiawan M & Wardiah D, (2023). The influence of self-efficacy and work environment on teacher's professional competence. *Journal of Social Work and Science Education*, 4(1), 120-131.
- [34] Agustini E, Ahmad S & Eddy S, (2023). The Effect of Education and Training and Work Environment on Teachers' Performance. *Journal of Social Work and Science Education*, 4(3), 888-896.
- [35] Masdianah M, Syahid A, Saloom G & Moormann PP, (2023). Psychological capital and principal leadership style on the teacher's performance in Indonesian madrasah: job satisfaction as a mediator. *Psikis: Jurnal Psikologi Islami*, 9(2), 336-350.
- [36] Drucker P, (2012). *Management challenges for the 21st century*. Routledge.