

MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC HỖ TRỢ Ở TRƯỜNG TIỂU HỌC TƯ THỰC: NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP TẠI MỘT SỐ TRƯỜNG TIỂU HỌC THUỘC HỆ THỐNG VINSCHOOL

Hoàng Thị Thùy*, Nguyễn Thị Ngọc Liên**

*Hệ thống Vinschool - Học viên Cao học khóa 34, khoa QLGD, trường KHGD, trường ĐHSP HN

**Khoa QLGD, trường KHGD, trường ĐHSP HN

Tóm tắt: Trong bối cảnh đổi mới giáo dục và yêu cầu nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên, việc xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ ngày càng được xem là điều kiện quan trọng thúc đẩy phát triển nghề nghiệp và nâng cao hiệu quả hoạt động của nhà trường. Nghiên cứu này nhằm đánh giá thực trạng môi trường làm việc hỗ trợ tại các trường tiểu học tư thực trên ba phương diện: môi trường tâm lý – xã hội, môi trường vật chất và cơ hội phát triển chuyên môn, nghề nghiệp. Nghiên cứu sử dụng phương pháp tiếp cận hỗn hợp, kết hợp điều tra bằng bảng hỏi, phỏng vấn và quan sát. Dữ liệu được thu thập từ 124 cán bộ quản lý và giáo viên tại 05 trường tiểu học thuộc hệ thống giáo dục Vinschool và xử lý bằng thống kê mô tả. Kết quả cho thấy môi trường làm việc hỗ trợ được đánh giá ở mức khá tốt (ĐTB = 3,53/5). Trong đó, môi trường vật chất đạt mức cao nhất, tiếp đến là cơ hội phát triển chuyên môn và môi trường tâm lý – xã hội xếp vị trí cuối cùng. Kết quả nghiên cứu này là cơ sở để đề xuất một số khuyến nghị cho các trường tiểu học trong chú ý xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ cân bằng giữa những điều kiện cơ sở vật chất và an toàn tâm lý - xã hội.

Từ khóa: Môi trường làm việc hỗ trợ; giáo viên tiểu học; trường tiểu học tư thực; nghiên cứu trường hợp.

SUPPORTIVE WORK ENVIRONMENT IN PRIVATE PRIMARY SCHOOLS: A CASE STUDY AT SEVERAL PRIMARY SCHOOLS IN THE VINSCHOOL SYSTEM

Abstract: In the context of ongoing educational reform and increasing demands for improving teacher quality, establishing a supportive work environment has become an essential condition for fostering teachers' professional development and enhancing school effectiveness. This study aims to examine the current state of supportive work environments in private primary schools across three dimensions: psychosocial environment, physical environment, and opportunities for professional development and career growth. A mixed-methods approach was employed, combining questionnaire surveys, interviews, and observations. Data were collected from 124 school administrators and teachers across five primary schools within the Vinschool education system and analyzed using descriptive statistics. The findings indicate that the supportive work environment was perceived at a relatively positive level (Mean = 3.53/5). Among the three dimensions, the physical environment received the highest evaluation, followed by opportunities for professional and career development, while the psychosocial environment was rated the lowest. These findings provide an empirical basis for proposing recommendations for primary schools to strengthen supportive work environments by ensuring a more balanced investment in both physical conditions and psychosocial safety for teachers.

Keywords: supportive work environment; primary school teachers; private primary schools; case study.

Nhận bài: 13/04/2026

Phản biện: 15/05/2026

Duyệt đăng: 18/05/2026

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Môi trường làm việc hỗ trợ đang ngày càng trở nên quan trọng. Nhiều nghiên cứu cho thấy môi trường làm việc hỗ trợ có liên quan đến động lực nghề nghiệp, mức độ gắn kết, sức khỏe tinh thần và hiệu quả công việc của người lao động nói chung và giáo viên nói riêng.

Trên bình diện quốc tế, các học thuyết kinh điển đã chứng minh vai trò quan trọng của môi trường làm việc hỗ trợ. Theo Thuyết Hai nhân tố của Herzberg (1959), các điều kiện cơ sở vật chất chỉ đóng vai trò “nhân tố duy trì” trong khi sự ghi nhận và môi trường tâm lý mới là “nhân tố động viên” khơi dậy nỗ lực cống hiến. Thuyết Tự quyết (SDT) của Deci và Ryan (2000) chỉ ra rằng một môi trường hỗ trợ tối ưu phải thỏa mãn ba nhu cầu tâm lý cơ bản: sự tự chủ, năng lực chuyên môn và

sự gắn kết đồng nghiệp. Đặc biệt, tiếp cận theo mô hình Nhu cầu – Nguồn lực công việc (JD-R) của Bakker và Demerouti (2007), môi trường làm việc hỗ trợ đóng vai trò là nguồn lực công việc thiết yếu, tạo ra hiệu ứng đệm giúp giáo viên triệt tiêu các áp lực công việc đặc thù. Ngược lại, Ingersoll (2001) đã cảnh báo rằng việc thiếu hụt các nguồn lực hỗ trợ này là nguyên nhân cốt lõi dẫn đến tình trạng kiệt sức và làn sóng dịch chuyển, bỏ nghề của giáo viên.

Ở Việt Nam, từ góc độ văn hóa sư phạm, Phạm Hồng Quang (2006) khẳng định môi trường nhà trường là một không gian văn hóa, nơi các yếu tố tích cực và tiêu cực đan xen, tác động trực tiếp đến động lực dạy học. Nguyễn Thị Ngọc Liên (2025) đã tiên phong khẳng định vai trò then chốt

của môi trường làm việc hỗ trợ đối với việc phát triển nguồn lực tâm lý của giáo viên. Nghiên cứu của Trương Đình Thăng (2025) về “môi trường học tập tích cực” tập trung vào đối tượng học sinh nhưng chưa đồng bộ hóa với môi trường hành nghề của giáo viên. Khảo sát thực trạng của Hà Thị Kim Linh (2024) chỉ ra rằng, dù cảnh quan học đường đã được cải thiện, môi trường làm việc của giáo viên vẫn còn nhiều “điểm nghẽn” về văn hóa chia sẻ và thiếu các chính sách hỗ trợ kịp thời. Rất ít nghiên cứu tiếp cận môi trường làm việc hỗ trợ như một cấu trúc đa chiều.

Mặt khác, hiện nay, các trường tiểu học tư thục đang phải chịu áp lực đồng thời trên nhiều phương diện: vừa phải đảm bảo chất lượng giáo dục theo đúng cam kết, vừa phải nỗ lực duy trì sự ổn định của đội ngũ, đồng thời liên tục phát triển năng lực chuyên môn cho giáo viên. Mặc dù bối cảnh thực tiễn đòi hỏi rất khắt khe, nhưng các nghiên cứu thực chứng đi sâu phân tích môi trường làm việc tại khối trường tư thục, đặc biệt là ở cấp tiểu học, hiện vẫn còn rất hạn chế. Tại hệ thống Vinschool, dù định hướng xây dựng môi trường làm việc hạnh phúc đã được khẳng định trong các chiến lược phát triển, các nhà quản trị vẫn đang thiếu hụt nguồn dữ liệu thực chứng khách quan từ cơ sở để xác định chính xác những thành tố môi trường nào đang vận hành tốt và thành tố nào cần được ưu tiên đầu tư, điều chỉnh. Do đó, việc tiến hành một nghiên cứu đánh giá toàn diện thực trạng môi trường làm việc hỗ trợ từ góc nhìn đa chiều của cả giáo viên và cán bộ quản lý là một yêu cầu hết sức cấp thiết.

Nghiên cứu này nhằm mục đích đánh giá thực trạng môi trường làm việc hỗ trợ tại các trường tiểu học thuộc hệ thống giáo dục Vinschool trên ba phương diện: (1) Môi trường tâm lý – xã hội; (2) Môi trường vật chất và (3) Cơ hội phát triển chuyên môn, nghề nghiệp. Từ đó, đề xuất một số khuyến nghị nhằm xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ cân bằng giữa điều kiện vật chất và an toàn tâm lý – xã hội cho giáo viên.

II. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

2.1. Một số vấn đề lý luận về môi trường làm việc hỗ trợ ở trường tiểu học tư thục

2.1.1. Khái niệm

* *Môi trường làm việc hỗ trợ*

Trong lĩnh vực giáo dục, tác giả Phạm Hồng Quang (2006) phân tích môi trường giáo dục bao gồm cả môi trường trong và ngoài nhà trường, tác động trực tiếp đến hoạt động dạy và học, đòi hỏi

phải có các biện pháp phát triển môi trường văn hóa giáo dục. Kế thừa quan điểm này và tiếp cận dưới góc độ tâm lý học tổ chức, môi trường làm việc hỗ trợ không chỉ đơn thuần là các yếu tố tồn tại khách quan, mà là một hệ thống các điều kiện tương tác lẫn nhau, tác động trực tiếp đến động lực và sức khỏe tinh thần của giáo viên.

Theo quan điểm của Eisenberger và cộng sự (1986), thuyết Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức (Perceived Organizational Support – POS) đã chỉ ra rằng, khi giáo viên cảm nhận được sự quan tâm của nhà trường đến phúc lợi và sự tôn trọng đối với những đóng góp của họ, họ sẽ nảy sinh lòng trung thành và gia tăng cam kết gắn bó với tổ chức. Mở rộng hơn, theo mô hình Nhu cầu – Nguồn lực công việc (Job Demands-Resources – JD-R) của Bakker & Demerouti (2007), môi trường làm việc hỗ trợ đóng vai trò là nguồn lực công việc thiết yếu, đóng vai trò như một bộ đệm giúp giáo viên triệt tiêu những ảnh hưởng tiêu cực của áp lực nghề nghiệp và ngăn ngừa tình trạng kiệt sức.

Sự hỗ trợ từ tổ chức còn được cụ thể hóa thông qua phong cách lãnh đạo và văn hóa chia sẻ. Theo Bulach và cộng sự (1998), bầu không khí nhà trường và sự hỗ trợ từ lãnh đạo có mối tương quan thuận chiều với tinh thần làm việc của giáo viên. Tiếp nối các hướng nghiên cứu này, Nguyễn Thị Ngọc Liên (2025) khẳng định môi trường làm việc hỗ trợ là nơi đề cao sự tôn trọng, kết nối, giảm tải áp lực công việc và có chính sách phát triển nghề nghiệp rõ ràng nhằm phát triển nguồn lực tâm lý cho giáo viên.

Dựa trên sự phân tích đa chiều, trong khuôn khổ đề tài nghiên cứu này: *Môi trường làm việc hỗ trợ trong nhà trường được hiểu là tổng hòa các điều kiện tâm lý – xã hội, môi trường vật chất và môi trường phát triển chuyên môn, nghiệp vụ có khả năng tác động tích cực đến trạng thái tâm lý, hành vi, động lực nội tại và sự phát triển nghề nghiệp của giáo viên.*

Từ khái niệm trên cho thấy cấu trúc 3 thành tố của môi trường làm việc hỗ trợ gồm: Môi trường tâm lý xã hội, môi trường vật chất và môi trường chuyên môn tạo thành hệ sinh thái hỗ trợ an toàn tâm lý, mức độ gắn kết và phát triển cá nhân của giáo viên.

* *Trường tiểu học tư thục*

Theo quy định tại Điều 33 và Điều 47 của Luật Giáo dục 2019: *Trường tiểu học tư thục là cơ sở giáo dục phổ thông do các nhà đầu tư trong nước hoặc nhà đầu tư nước ngoài thành lập, đầu tư xây*

dựng cơ sở vật chất và bảo đảm điều kiện hoạt động bằng các nguồn vốn ngoài ngân sách Nhà nước. Dưới góc độ quản lý giáo dục, đây không chỉ là sự đa dạng hóa loại hình trường học mà còn là hiện thực hóa chủ trương xã hội hóa giáo dục, nhằm phát huy các nguồn lực xã hội để nâng cao chất lượng đào tạo.

Một số đặc điểm nổi bật của Trường tiểu học tư thục:

- Tuân thủ chuẩn chương trình giáo dục quốc gia từ Bộ Giáo dục & Đào tạo, tuy nhiên thường được tích hợp thêm các chương trình bổ trợ như ngoại ngữ, kỹ năng sống, hoặc quốc tế.

- Cơ sở vật chất hiện đại, không gian rộng rãi và đi kèm nhiều tiện ích như bể bơi, sân bóng, phòng chức năng.

- Dịch vụ bán trú được tổ chức bài bản, có xe đưa đón, bữa ăn dinh dưỡng, ngủ trưa và các câu lạc bộ ngoài giờ rất thuận tiện cho phụ huynh bận rộn.

- Sĩ số lớp thường từ 15 - 25 học sinh/lớp, giúp giáo viên quan tâm và sát sao hơn tới từng cá nhân.

Xét trên phương diện quản trị chiến lược, trường tiểu học tư thục vận hành theo cơ chế của một tổ chức giáo dục định hướng khách hàng. Khác với hệ thống trường công lập, các trường tư thục (điển hình như hệ thống giáo dục Vinschool)

thường mang những đặc thù: (1) Tính tự chủ cao về tài chính và nhân sự nhằm tối ưu hóa hiệu quả hoạt động; (2) Chịu áp lực cạnh tranh về chất lượng dịch vụ giáo dục trong bối cảnh thị trường hóa; và (3) Đối diện với những yêu cầu, kỳ vọng ngày càng khắt khe từ phía phụ huynh về cả kỹ năng lẫn tư duy toàn cầu cho học sinh.

Chính áp lực này đòi hỏi nhà trường phải liên tục cập nhật công nghệ, đổi mới phương pháp giảng dạy và cá nhân hóa trải nghiệm học tập. Khi giáo viên trở thành trọng tâm của chiến lược cạnh tranh, việc kiến tạo một môi trường làm việc hỗ trợ không còn là lựa chọn, mà trở thành yêu cầu tiên quyết để tạo động lực, đảm bảo sự cam kết gắn bó và chất lượng dịch vụ của đội ngũ nhà giáo trước những tiêu chuẩn cao của hệ thống.

2.2. Thực trạng về môi trường làm việc hỗ trợ ở các trường tiểu học thuộc hệ thống Vinschool

Để đánh giá thực trạng xây dựng môi trường hỗ trợ tại các trường tiểu học thuộc Hệ thống Giáo dục Vinschool, thành phố Hà Nội, tác giả đã tiến hành khảo sát 17 tiêu chí chia thành 3 nhóm nội dung chính bao gồm: Môi trường tâm lý – xã hội, Môi trường vật chất và Cơ hội phát triển chuyên môn, nghề nghiệp, kết quả cụ thể thu được như sau:

Bảng 1. Thực trạng về môi trường làm việc hỗ trợ ở trường tiểu học thuộc hệ thống giáo dục Vinschool

Biểu hiện	CBQL		GV		CHUNG	
	\bar{X}	TB	\bar{X}	TB	\bar{X}	TB
1. Môi trường tâm lý – xã hội	3,65	3	3,31	3	3,38	3
1.1. BGH luôn sâu sát, quan tâm đến đời sống và tâm tư của giáo viên.	3,38	7	2,94	7	3,03	7
1.2. BGH sẵn sàng tháo gỡ khó khăn và hỗ trợ kịp thời về chuyên môn.	3,69	4	3,24	5	3,34	5
1.3. Mọi nỗ lực và đóng góp của giáo viên đều được BGH ghi nhận công bằng.	3,27	8	2,84	8	2,93	8
1.4. BGH luôn khuyến khích, tạo điều kiện để giáo viên đổi mới, sáng tạo.	3,73	3	3,36	4	3,44	4
1.5. Đồng nghiệp luôn thân thiện, tin tưởng và sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau.	4,04	1	3,83	1	3,87	1
1.6. Tập thể đoàn kết, tạo nên bầu không khí làm việc tích cực, ít xung đột.	3,81	2	3,63	2	3,67	2

1.7. Các giáo viên chia sẻ học liệu, kinh nghiệm giảng dạy với nhau.	3,69	4	3,57	3	3,60	3
1.8. GV cảm thấy được truyền cảm hứng từ những đồng nghiệp xung quanh.	3,50	6	3,13	6	3,21	6
2. Môi trường vật chất	4,03	1	3,72	1	3,79	1
2.1. CSVC của nhà trường đáp ứng tốt yêu cầu đổi mới giáo dục.	4,46	1	4,28	1	4,31	1
2.2. Trang thiết bị dạy học đầy đủ và vận hành ổn định.	4,31	2	4,13	2	4,17	2
2.3. Không gian trường học thiết kế thoải mái, an toàn cho GV.	4,00	3	3,71	3	3,77	3
2.4. Quy trình làm việc, quy định hành chính được tối ưu hóa hỗ trợ GV.	3,31	5	2,84	5	2,94	5
2.5. Chính sách lương, thưởng và phúc lợi có tính cạnh tranh cao.	4,08	4	3,43	4	3,56	4
3. Môi trường chuyên môn – nghiệp vụ	3,80	2	3,47	2	3,54	2
3.1. Nhà trường thường xuyên tổ chức khóa bồi dưỡng chất lượng cao.	4,42	1	4,21	1	4,26	1
3.2. Lộ trình thăng tiến và phát triển nghề nghiệp rõ ràng, minh bạch.	3,35	4	2,93	4	3,02	4
3.3. GV có nhiều cơ hội học hỏi từ chuyên gia trong và ngoài nước.	3,92	2	3,63	2	3,69	2
3.4. Môi trường Vinschool giúp GV khai phá tối đa năng lực cá nhân.	3,50	3	3,11	3	3,19	3
Trung bình chung	3,80		3,46		3,53	

Kết quả khảo sát cho thấy môi trường làm việc tại các trường tiểu học thuộc hệ thống Vinschool được đánh giá cao ở các yếu tố nền tảng như cơ sở vật chất hiện đại, trang thiết bị đầy đủ, cơ hội bồi dưỡng chuyên môn và tinh thần đồng nghiệp tích cực. Tuy nhiên, một số hạn chế vẫn tồn tại, chủ yếu liên quan đến quy trình hành chính còn phức tạp, cơ chế ghi nhận chưa thực sự công bằng, lộ trình phát triển nghề nghiệp chưa rõ ràng và sự thấu hiểu từ Ban giám hiệu đối với giáo viên còn hạn chế. Sự chênh lệch trong đánh giá giữa CBQL và GV cho thấy khoảng cách nhất định trong nhận thức và trải nghiệm thực tiễn, từ đó đặt ra yêu cầu cần tăng cường đối thoại, cải thiện cơ chế quản lý theo hướng linh hoạt và nhân văn hơn nhằm nâng cao động lực và sự gắn bó của giáo viên

2.3. Một số khuyến nghị xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ ở trường tiểu học tư thục

Từ kết quả nghiên cứu thực tiễn, mặc dù các điều kiện nền tảng như cơ sở vật chất và cơ hội đào tạo được đầu tư vô cùng mạnh mẽ, nhà trường vẫn cần có những điều chỉnh chiến lược nhằm thu hẹp khoảng cách giao tiếp tâm lý giữa cán bộ quản lý và giáo viên.

2.3.1. Về môi trường tâm lý – xã hội

Kiến tạo không gian an toàn về mặt tâm lý là nhiệm vụ cấp thiết hàng đầu để giữ chân nhân sự tại các trường tư thục có mức độ cạnh tranh cao. Khi giáo viên được giải phóng khỏi những rào cản vô hình về mặt cảm xúc, họ sẽ tự động gia tăng cam kết với tổ chức. Đây là thành tố cần được ưu tiên cải thiện thông qua các hành động:

Thứ nhất, tối ưu hóa quy trình, giảm tải áp lực hành chính: Ban Giám hiệu rà soát và cắt giảm các thủ tục hồ sơ, báo cáo định lượng khắt khe không cần thiết. Việc linh hoạt trong vận hành quy chế

sẽ giúp giải phóng sức lao động, để giáo viên tập trung tâm trí vào nhiệm vụ giảng dạy chuyên môn.

Thứ hai, thiết lập kênh giao tiếp hai chiều và môi trường an toàn: Xây dựng chính sách truyền thông nội bộ minh bạch, tạo kênh thông tin phản hồi hai chiều để giáo viên tự do bày tỏ tâm tư, khó khăn mà không sợ bị phán xét hay ảnh hưởng đến đánh giá thi đua. Lãnh đạo cần thể hiện sự sâu sát, thấu cảm và hỗ trợ giáo viên trong việc xây dựng mối quan hệ với các bên liên quan (đặc biệt là phụ huynh) để đảm bảo hiệu quả giáo dục.

Thứ ba, triển khai các chương trình hỗ trợ tâm lý chuyên sâu: Chủ động tổ chức các hội thảo về quản lý căng thẳng, cung cấp dịch vụ tư vấn tâm lý học đường cho giáo viên, đồng thời đào tạo các kỹ năng phục hồi cảm xúc.

Thứ tư, phát triển cộng đồng sư phạm gắn kết: Tổ chức thường xuyên các hoạt động gắn kết đội ngũ nhằm nâng cao tinh thần đồng đội. Khuyến khích giáo viên tập trung vào giải pháp bằng cách tổ chức các buổi chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn để cùng nhau vượt qua những thử thách trong nghề.

Việc thu hẹp khoảng cách tâm lý giữa quản lý và nhân viên không chỉ giải quyết bài toán áp lực trước mắt, mà còn kiến tạo một hệ sinh thái làm việc lành mạnh, nơi mỗi cá nhân đều cảm thấy được bảo vệ và sẵn sàng cống hiến hết mình.

2.3.2. Về môi trường vật chất

Mặc dù các điều kiện cơ sở hạ tầng hiện tại đã đáp ứng rất tốt yêu cầu giảng dạy, nhà trường cần chuyển dịch góc nhìn từ việc trang bị phần cứng sang tối ưu hóa trải nghiệm phúc lợi cho người lao động. Nhóm giải pháp này bao gồm:

Duy trì và tối ưu hóa không gian làm việc: Tiếp tục phát huy thế mạnh về cơ sở vật chất đáp ứng tốt yêu cầu đổi mới giáo dục. Chú trọng thiết kế các không gian nghỉ ngơi, tái tạo năng lượng thoải mái, an toàn cho giáo viên sau những giờ đứng lớp căng thẳng.

Cải tiến chính sách đãi ngộ và phúc lợi: Xây dựng hệ thống lương, thưởng không chỉ có tính cạnh tranh trên thị trường mà còn phải gắn liền với cơ chế đánh giá công bằng. BGH cần có hình thức ghi nhận xứng đáng, kịp thời đối với những nỗ lực cá nhân và sự sáng tạo của giáo viên, tránh tình trạng những đóng góp này bị chìm lấp trong các chỉ số đánh giá chung.

Nhìn chung, sự đầu tư thông minh vào không gian tiện ích và chính sách đãi ngộ công bằng chính là minh chứng rõ nét nhất cho việc nhà trường trân trọng sức lao động của giáo viên, từ đó duy trì nguồn năng lượng tích cực cho toàn hệ thống.

2.3.3. Về cơ hội phát triển chuyên môn, nghề nghiệp

Trong bối cảnh đổi mới giáo dục không ngừng, chính sách phát triển nhân sự cần vượt ra khỏi các khóa đào tạo kỹ năng sư phạm truyền thống để hướng tới việc xây dựng lộ trình phát triển năng lực toàn diện cho từng cá nhân. Để thực hiện điều này, nhà trường cần:

Đổi mới tư duy đánh giá thi đua: Xây dựng hệ thống đánh giá tiến bộ của giáo viên dựa trên quá trình phát triển chuyên môn thay vì chỉ tập trung cứng nhắc vào kết quả cuối cùng. Việc ghi nhận sự trưởng thành từng ngày sẽ tạo ra văn hóa làm việc tích cực, khuyến khích sự đổi mới sáng tạo trong phương pháp dạy học.

Thiết lập chương trình cố vấn: Vận hành mô hình cố vấn, kèm cặp chuyên môn giữa những giáo viên có kinh nghiệm, giáo viên cốt cán với đội ngũ giáo viên trẻ, giáo viên mới. Điều này không chỉ giúp chuyển giao tri thức mà còn thắt chặt sự tin tưởng, hỗ trợ lẫn nhau trong tập thể.

Đa dạng hóa các khóa bồi dưỡng: Bên cạnh việc duy trì các khóa học chuyên môn với chuyên gia, nhà trường cần tăng cường tổ chức các buổi đào tạo kỹ năng mềm (kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng giao tiếp truyền cảm hứng, kỹ năng làm việc nhóm) nhằm nâng cao sức bền và năng lực thích ứng cho đội ngũ giáo viên.

III. KẾT LUẬN

Nhiều nghiên cứu đã khẳng định vai trò quyết định của nguồn lực con người đối với sự phát triển bền vững của tổ chức. Như nhà quản trị học 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". Trong môi trường giáo dục, giáo viên chính là những "lao động tri thức" cốt lõi. Năng suất, sự tận tâm và khả năng đổi mới sáng tạo của họ chịu sự chi phối trực tiếp từ không gian tổ chức xung quanh. Do đó, việc xây dựng một môi trường làm việc hỗ trợ đóng vai trò thiết yếu giúp giáo viên duy trì động lực, nâng cao chất lượng giảng dạy và kiến tạo nên những trường học hạnh phúc.

Kế thừa các nghiên cứu đi trước và từ phân tích thực tiễn, nghiên cứu này khẳng định môi trường làm việc hỗ trợ là một cấu trúc đa chiều, bao gồm sự tổng hòa của điều kiện vật chất, môi trường tâm lý - xã hội và môi trường phát triển chuyên môn, nghiệp vụ. Mặc dù các trường tiểu học tư thục hiện nay thường có sự đầu tư vượt trội về

ơ sở hạ tầng hiện đại cùng các chương trình bồi dưỡng năng lực, song đó mới chỉ là điều kiện cần để duy trì hoạt động dạy học. Để giáo viên thực sự phát huy tối đa năng lực và gắn bó dài lâu, sự an toàn về mặt tâm lý, sự thấu hiểu từ cấp trên và một môi trường làm việc được giảm tải các áp lực hành chính mới chính là điều kiện đủ, là nhân tố động viên mang tính quyết định. Khi giáo viên cảm nhận được sự hỗ trợ thực chất này, họ có xu hướng làm việc hiệu quả hơn, sáng tạo hơn và phát triển mạnh mẽ các nguồn lực tâm lý tích cực để vượt qua khó khăn.

Vai trò của Ban Giám hiệu và đội ngũ quản lý trong việc kiến tạo môi trường làm việc hỗ trợ là yếu tố then chốt. Cán bộ quản lý không chỉ là người thực thi các quy chế hành chính hay kiểm soát KPI, mà phải chuyển dịch mạnh mẽ sang vai trò người định hướng, đồng hành và truyền cảm hứng. Việc thiết lập các kênh giao tiếp hai chiều, linh hoạt tháo gỡ khó khăn và đánh giá công bằng

sự tiến bộ của giáo viên sẽ giúp thu hẹp khoảng cách tâm lý, tạo ra sự tin tưởng tuyệt đối trong tập thể sư phạm.

Như vậy, xây dựng một môi trường làm việc hỗ trợ toàn diện không chỉ là giải pháp tình thế nhằm giữ chân nhân tài, mà còn tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững của hệ thống giáo dục tư thục trước những yêu cầu đổi mới ngày càng mạnh mẽ. Lãnh đạo nhà trường cần có một chiến lược quản trị cân bằng: kết hợp hài hòa giữa việc duy trì hệ thống cơ sở vật chất tiên tiến với việc chăm sóc đời sống tinh thần và an toàn tâm lý cho đội ngũ.

Một môi trường làm việc tích cực, nơi mọi nỗ lực sáng tạo được ghi nhận, nơi giáo viên được tôn trọng, được khích lệ và được giải phóng khỏi những rào cản hành chính không cần thiết, sẽ giúp họ nuôi dưỡng tình yêu nghề và duy trì tinh thần lạc quan, cống hiến trọn vẹn tâm huyết cho sự nghiệp giáo dục.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Agustini, Ahmad, Eddy (2023), "The impact of education and training and work environment on teacher performance", *Journal of Educational Management*.
- Carter, S., Shelton, M. (2009), *Robust Governance and Workplace Performance*, Palgrave Macmillan, London.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (2000), "The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior", *Psychological Inquiry*.
- Desiriani, Kristiawan, Wardiah (2023), "The influence of self-efficacy and work environment on teacher competence", *International Journal of Educational Review*.
- Farooqi, M.T.K., Waqar Ali (2019), "Relationship between work environment and teacher morale", *Journal of Educational Research*.
- Guay, F., et al. (2010), "Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children", *British Journal of Educational Psychology*.
- Nguyễn Thị Ngọc Liên (2025), "Phát triển nguồn lực tâm lý giáo viên - Nghiên cứu từ góc độ xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ", *HNUE Journal of Science, Educational Sciences 2025, Volume 70, Issue 3*, pp. 27-38.
- Hà Thị Kim Linh (2024), "Thực trạng xây dựng môi trường làm việc cho giáo viên các trường trung học cơ sở tại tỉnh Bắc Kạn và Cao Bằng", *Tạp chí Giáo dục, Số đặc biệt tháng 2/2024*, tr. 34-39.
- Tập đoàn Vingroup (2023), *Báo cáo phát triển bền vững và hoạt động giáo dục hệ thống Vinschool*, Hà Nội.