

# BẢN SẮC NGHỀ NGHIỆP CỦA HIỆU TRƯỞNG: NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP TẠI MỘT TRƯỜNG TIỂU HỌC VÀ TRUNG HỌC CƠ SỞ DỰA TRÊN LÝ THUYẾT PHÁT TRIỂN BẢN SẮC CỦA BURKE VÀ STETS PROFESSIONAL IDENTITY OF A PRINCIPAL: A CASE STUDY AT A K-9 SCHOOL BASED ON BURKE AND STETS' IDENTITY THEORY

Trần Tuyết Oanh<sup>1,+</sup>,  
Phạm Thị Hương<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Trường Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh;

<sup>2</sup> Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

+Tác giả liên hệ • Email: ttoanh1702@gmail.com

## Article history

Received: 23/01/2026

Accepted: 19/3/2026

Published: 05/5/2026

## Keywords

Professional identity, a fair principal, an equity-oriented principal, a benevolent principal, a compliant principal

## ABSTRACT

The professional identity of school principals is increasingly recognized as a critical factor directly influencing leadership behaviors and practices within schools. This study explores the development of a principal's professional identity within a school context. Drawing upon the identity theory of Burke and Stets (2009), the research employs a qualitative methodology, conducting interviews with one principal and eight teachers at a combined elementary and middle school in Ho Chi Minh City. Data analysis identifies four key facets of Principal Tien's professional identity: a fair, equity-oriented, benevolent, and compliant principal. These identities often exhibit internal contradictions and mutual conflicts, particularly between benevolence and compliance, which somehow impact his leadership decision-making process. Consequently, the study emphasizes the necessity of developing the capacity to identify and regulate identity conflicts within principal training and professional development programs.

## 1. Mở đầu

Trong bối cảnh giáo dục hiện nay, nhà trường ngày càng mang đặc điểm của một tổ chức phức hợp, đòi hỏi hiệu trưởng phải thích ứng linh hoạt với những biến động của môi trường giáo dục và xã hội (Harris, 2014). Bên cạnh năng lực quản lý, vai trò lãnh đạo còn gắn với cách hiệu trưởng nhận thức về vị trí của mình và cách họ định hình hoạt động điều hành trong thực tiễn.

Một số nghiên cứu cho thấy việc tìm hiểu lãnh đạo nhà trường không chỉ dừng ở mô tả nhiệm vụ, mà cần xem xét cách nhà lãnh đạo suy nghĩ, cảm nhận và kiến tạo ý nghĩa cho vai trò của mình (Thomson, 2009). Sugrue (2005) chỉ ra rằng những yếu tố này có liên hệ với quá trình hình thành bản sắc. Trên cơ sở đó, bản sắc nghề nghiệp (BSNN) có thể được hiểu như nền tảng để hiệu trưởng diễn giải và thực hiện vai trò lãnh đạo trong mối liên hệ với kinh nghiệm cá nhân và chuyên môn (Scribner và Crow, 2012). Hướng nghiên cứu này góp phần làm rõ các yếu tố chi phối hành vi, động lực và quyết định của nhà lãnh đạo trong bối cảnh giáo dục nhiều biến động. Tại Việt Nam, các công trình về hiệu trưởng chủ yếu tập trung vào tiêu chuẩn, năng lực, kỹ năng và vai trò lãnh đạo (Hà Nguyễn Bảo Khuyên, 2016; Trần Hữu Hoan và Nguyễn Thị Tuyết Hạnh, 2017; Trịnh Thị Quý, 2019). Trong khi đó, các giá trị, niềm tin, năng lượng và bản sắc chưa được xem xét tương xứng. Ở phạm vi quốc tế, bản sắc hiệu trưởng đã được nghiên cứu trên nhiều phương diện khác nhau, cho thấy đây là một lĩnh vực có cơ sở lý luận và thực tiễn đáng chú ý.

Xuất phát từ bối cảnh trên, bài báo phân tích quá trình hình thành và vận hành BSNN của hiệu trưởng trong thực tiễn lãnh đạo nhà trường (Boris-Schacter và Merrifield, 2000; Rayner, 2018), thông qua một trường hợp cụ thể nhằm làm rõ cách bản sắc được nhận diện, biểu hiện và điều chỉnh trong hoạt động lãnh đạo. Trên cơ sở đó, chúng tôi hướng tới trả lời câu hỏi: BSNN của hiệu trưởng được hình thành và thể hiện như thế nào trong quá trình lãnh đạo nhà trường?

## 2. Phương pháp nghiên cứu

Bài báo này sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính nhằm tìm hiểu và diễn giải các trải nghiệm, các yếu tố mang tính biểu tượng góp phần hình thành bản sắc, cũng như ý nghĩa của các chủ đề nổi lên trong quá trình nghiên cứu. Cách tiếp cận này cho phép khám phá sâu hơn BSNN của hiệu trưởng trong bối cảnh cụ thể.

## 2.1. Bối cảnh và trường hợp nghiên cứu

*Bối cảnh Trường A:* Trường A là cơ sở giáo dục tư thục triển khai đồng thời chương trình Giáo dục phổ thông Việt Nam và chương trình Cambridge (mô hình song ngữ), trong năm hoạt động đầu tiên với 12 lớp học, 140 HS và 40 GV Việt Nam và quốc tế. Trường tọa lạc tại một khu vực giao thông nhộn nhịp thuộc phường Phú Định, TP. Hồ Chí Minh (Quận 8 cũ), nơi có mật độ dân cư cao và tốc độ phát triển kinh tế có nhiều chuyển biến trong những năm gần đây.

Mô hình trường song ngữ tại khu vực này còn khá mới, ít được lựa chọn do chi phí cao. Tuy nhiên, việc triển khai hai chương trình với mức học phí được xã hội chấp nhận đã thu hút sự quan tâm của cư dân địa phương ngay từ khi thành lập. Trong năm đầu hoạt động, Trường A đồng thời đối mặt với không ít thách thức trong việc xây dựng niềm tin đối với cha mẹ HS và các nhóm khách hàng tiềm năng.

*Trường hợp nghiên cứu - Thầy Tiến:* Hiệu trưởng trong nghiên cứu này là Thầy Tiến (tên giả định), dân tộc Kinh, trong độ tuổi 40-45. Hành trình nghề nghiệp của Thầy được mô tả qua hai giai đoạn.

Giai đoạn thứ nhất, với vai trò GV tiểu học, Thầy Tiến có 12 năm công tác tại một trường công lập ở khu vực Chợ Lớn, TP. Hồ Chí Minh. Trong thời gian này, ông tích lũy nhiều trải nghiệm nghề nghiệp và có những suy ngẫm gắn với môi trường làm việc. Thời điểm dịch Covid-19 (2020), khi sắp hoàn thành chương trình Thạc sĩ Quản lý giáo dục, ông quyết định chuyển hướng nghề nghiệp với mong muốn mở rộng phạm vi ảnh hưởng của mình. Như chia sẻ của ông: “*Cái chất lượng mình đã đủ, vừa đủ để hiểu chương trình và biết là mình có thể hỗ trợ được nhiều người hơn ở vai trò là tổ trưởng chuyên môn của khối thôi. Và ở trường công thì nó không có cơ hội gì được, cho nên mình ra ngoài*”.

Giai đoạn thứ hai, Thầy Tiến chuyển sang lĩnh vực quản lý, với khoảng năm năm kinh nghiệm ở các vị trí như trợ lý chuyên môn tiểu học tại một trường tư, cố vấn chương trình tại một cơ sở khác, trước khi đảm nhiệm vai trò hiệu trưởng Trường A. Trong vai trò này, ông chịu trách nhiệm điều hành hoạt động nhà trường, theo dõi các hoạt động giáo dục, đồng thời duy trì mối quan hệ công việc với đội ngũ GV và các cơ quan quản lý giáo dục.

## 2.2. Thu thập dữ liệu

Phòng vấn bán cấu trúc được thực hiện với Thầy Tiến và 08 GV tại Trường A trong khoảng thời gian từ tháng 3 đến tháng 8/2025. Việc lựa chọn cả hiệu trưởng và GV nhằm tiếp cận BSNN không chỉ từ phía chủ thể mà còn từ cảm nhận của những người làm việc cùng.

Mẫu nghiên cứu được lựa chọn theo hướng kết hợp giữa thuận tiện và có chủ đích (Fraenkel và Wallen, 2009), trên cơ sở người nghiên cứu có hiểu biết nhất định về Trường A. Tám GV tham gia nghiên cứu tự nguyện, bao gồm cả nam và nữ, thuộc các khối lớp và môn học khác nhau, với thâm niên từ 1 đến 12 năm, tạo nên sự đa dạng cho nguồn dữ liệu.

Nội dung phỏng vấn đối với hiệu trưởng tập trung vào bối cảnh cá nhân, trải nghiệm nghề nghiệp, động lực theo đuổi nghề và các giá trị cốt lõi; đồng thời khai thác quan điểm về hình mẫu hiệu trưởng và sự phát triển chuyên môn trong vai trò lãnh đạo. Đối với GV, các câu hỏi xoay quanh cảm nhận về phong cách và hành vi lãnh đạo của hiệu trưởng. Cách thiết kế này cho phép đối chiếu giữa cách hiệu trưởng tự nhận thức và cách cộng đồng nhà trường nhìn nhận, từ đó làm rõ mối liên hệ giữa ý niệm và thực hành lãnh đạo.

## 2.3. Phân tích dữ liệu và đảm bảo độ tin cậy

Dữ liệu phỏng vấn được thu thập, lưu trữ, phiên âm và xử lý bằng phần mềm MaxQDA. Quy trình mã hóa được thực hiện qua hai vòng: mã hóa mở nhằm nhận diện các ý nghĩa ban đầu và mã hóa trục để xem xét lại ngữ cảnh, nhóm các mã và hình thành các chủ đề nghiên cứu (Creswell, 2002).

Để tăng độ tin cậy của kết quả, dữ liệu được xem xét qua nhiều nguồn thông tin và được đối chiếu trong quá trình phân tích. Việc mã hóa được thực hiện theo quy trình lặp lại, kết hợp so sánh giữa các trường hợp nhằm hạn chế ảnh hưởng của cách hiểu chủ quan. Đồng thời, việc ghi âm, phiên âm và lưu trữ dữ liệu góp phần đảm bảo tính nhất quán trong quá trình xử lý và diễn giải.

Trong toàn bộ quá trình thực hiện, nghiên cứu tuân thủ các nguyên tắc đạo đức: người tham gia được thông tin đầy đủ về mục đích nghiên cứu, tham gia trên cơ sở tự nguyện, có quyền rút lui bất cứ lúc nào và được bảo mật danh tính cũng như nội dung chia sẻ.

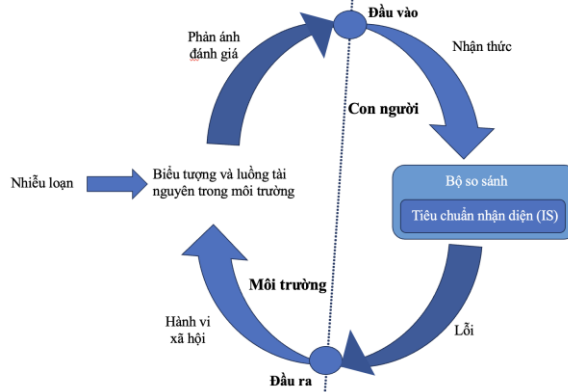
## 3. Kết quả nghiên cứu

### 3.1. Cơ sở lý thuyết

Trên cơ sở cách tiếp cận và quy trình thu thập, phân tích dữ liệu đã trình bày, nghiên cứu sử dụng lý thuyết bản sắc của Burke và Stets (2009) làm khung phân tích nhằm diễn giải các chủ đề nổi lên từ dữ liệu thực nghiệm. Theo

cách tiếp cận này, bản sắc được hình thành và điều chỉnh thông qua tương tác xã hội, trong đó cá nhân liên tục đối chiếu nhận thức về bản thân với các kì vọng từ môi trường xung quanh.

Khung lí thuyết được triển khai theo ba phương diện chính: Thứ nhất, bản sắc cá nhân gắn với các đặc điểm, kinh nghiệm và hệ giá trị của mỗi cá nhân; Thứ hai, bản sắc được hình thành và điều chỉnh trong các bối cảnh tương tác, bao gồm môi trường nhà trường và bối cảnh xã hội rộng hơn; Thứ ba, bản sắc được xem xét trong sự tương tác giữa yếu tố cá nhân và bối cảnh, qua đó phản ánh tính động và khả năng điều chỉnh của bản sắc trong thực tiễn (hình 1).



Hình 1. Mô hình phát triển bản sắc (Nguồn: Burke và Stets, 2009)

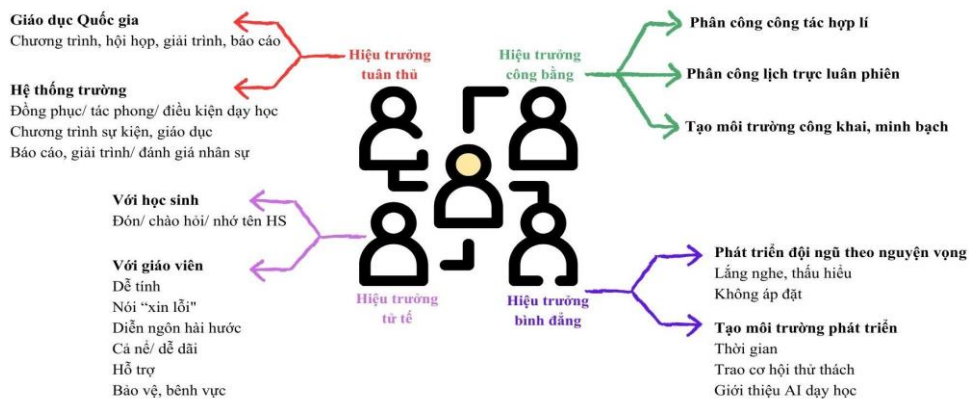
Lí thuyết này cho thấy BSNN của hiệu trưởng chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố như bối cảnh văn hóa - xã hội, kinh nghiệm cá nhân, giá trị và định hướng nghề nghiệp. Bản sắc không tồn tại tĩnh tại mà được hình thành trong quá trình tương tác với môi trường chính sách và cộng đồng nhà trường. Đồng thời, nhận thức và điều tiết cảm xúc của hiệu trưởng có liên hệ với mức độ ổn định của bản sắc trong hoạt động lãnh đạo.

Bên cạnh đó, một cá nhân có thể đồng thời mang nhiều bản sắc khác nhau và các bản sắc này có thể giao thoa hoặc chồng lấn (Fearon, 1999; Burke và Stets, 2009). Trong bối cảnh lãnh đạo nhà trường, sự giao thoa này có thể biểu hiện qua việc hiệu trưởng vận dụng các vai trò xã hội khác nhau trong quá trình ra quyết định và tương tác với các chủ thể trong nhà trường (Scribner và Crow, 2012).

3.2. Kết quả và thảo luận

3.2.1. Nhận diện các bản sắc nghề nghiệp của hiệu trưởng

Kết quả phân tích theo ba phương diện (bản sắc cá nhân, bản sắc hình thành trong bối cảnh và sự giao thoa giữa chúng) cho thấy bốn BSNN nổi bật của Thầy Tiến trong vai trò hiệu trưởng: công bằng, bình đẳng, tử tế và tuân thủ (hình 2).



Hình 2. BSNN của Thầy Tiến - Hiệu trưởng Trường A

(1) *Bản sắc công bằng trong thực hành lãnh đạo*: Quan niệm về công bằng của Thầy Tiến được hình thành từ giai đoạn còn là GV tiểu học, thông qua quan sát đồng nghiệp, cách làm việc của hiệu trưởng và đối chiếu với giá trị nghề nghiệp của bản thân.

Đối với HS, công bằng được thầy Tiến quan niệm là chấp nhận sự khác biệt và không phân biệt đối xử, bất kể điều kiện gia đình hay mối quan hệ với GV. Trải nghiệm về những biểu hiện thiên vị trong môi trường cũ khiến ông chủ động tách mình khỏi những thực hành mà ông cho là thiếu công bằng: “*Người ta chỉ cần biết phụ huynh đó giàu thôi... hoặc ba mẹ nó tặng quà là người ta ưu ái*” (Thầy Tiến).

Trong mối quan hệ với GV, kinh nghiệm làm việc dưới nhiều hiệu trưởng khác nhau định hình kì vọng của ông về một người lãnh đạo biết lắng nghe, thấu hiểu và đối xử công bằng. Khi đảm nhiệm vai trò hiệu trưởng, ông duy trì nguyên tắc này trong phân công công việc. Các nhiệm vụ, đặc biệt là trực thứ bảy và các hoạt động ngoài giảng dạy, được phân công theo hình thức luân phiên, công khai và minh bạch, nhằm tránh tình trạng quá tải hoặc phân bổ không đồng đều. Như chia sẻ của một GV: “*Thầy phân công là luân phiên... mọi người chia sẻ công việc với nhau*”.

(2) *Bản sắc bình đẳng và cách tiếp cận cá nhân hóa trong quản lí*: Trong giai đoạn chuyển sang vai trò quản lí, Thầy Tiến tái xác lập quan niệm về bình đẳng theo hướng tiếp cận cá nhân hóa, tức là đáp ứng phù hợp với nhu cầu và tiềm lực của từng HS: “*Mỗi đứa mình cần có cái sự chăm chút... vừa đủ hợp lí với nó*”. Quan niệm này được ông vận dụng trong phát triển đội ngũ GV. Thầy Tiến linh hoạt sử dụng nhiều cách thức lãnh đạo khác nhau, từ đồng hành, hỗ trợ đến chủ động định hướng, nhằm phù hợp với từng cá nhân. Ông khuyến khích GV lựa chọn cách giải quyết vấn đề theo hướng mà họ cho là phù hợp, thay vì áp đặt một khuôn mẫu chung: “*Em làm sao thấy tốt nhất thì em cứ làm*”. Bên cạnh đó, ông dành thời gian lắng nghe và nắm bắt nhu cầu của đội ngũ, từ đó có các hỗ trợ cụ thể như phân công đúng chuyên môn, tạo cơ hội thử thách, giới thiệu công cụ mới hoặc tư vấn khi cần thiết. Tuy nhiên, một số GV cho rằng sự hỗ trợ về chuyên môn còn khác nhau giữa các nhóm, đặc biệt với GV dạy chương trình quốc tế.

(3) *Bản sắc tử tế và văn hóa quan hệ trong nhà trường*: Sự tử tế là một giá trị được Thầy Tiến nhấn mạnh trong vai trò lãnh đạo, bắt đầu từ những tương tác thường ngày với HS và GV. Ông duy trì các hành vi như chào đón HS mỗi sáng, trò chuyện, ghi nhớ tên HS, từ đó tạo cảm giác gần gũi và thân thiện trong môi trường học đường. Trong mối quan hệ với GV, sự tử tế được thể hiện qua cách giao tiếp, ứng xử và lựa chọn cách tiếp cận mang tính cộng sự thay vì mệnh lệnh. Điều này được GV mô tả qua các đặc điểm như “*dễ tính*”, “*dễ chịu*”, “*vui vẻ*”. Một số GV ấn tượng với việc ông sử dụng lời xin lỗi trong quá trình giao việc, như một cách thể hiện sự tôn trọng. Tuy nhiên, việc nhấn mạnh sự tử tế đôi khi dẫn đến những hệ quả ngoài mong muốn. Một số GV cho rằng cách làm việc này có thể tạo cảm giác “*cả nể*”, thiếu quyết đoán, từ đó ảnh hưởng đến tính kỉ luật và sự đồng bộ trong công việc. Mặt khác, sự tử tế cũng được nhìn nhận như một yếu tố giúp xây dựng niềm tin và gắn kết trong nhà trường. Thầy Tiến được xem là người sẵn sàng bảo vệ GV trước các áp lực từ bên ngoài, qua đó tạo động lực làm việc và góp phần hình thành văn hóa “*gia đình*” trong Trường A.

(4) *Bản sắc tuân thủ trong bối cảnh hệ thống và áp lực quản lí*: Bản sắc tuân thủ của Thầy Tiến được hình thành từ quá trình làm việc trong môi trường công lập với các quy định chặt chẽ. Khi chuyển sang vai trò hiệu trưởng, ông tiếp tục duy trì cách tiếp cận này với thái độ chấp nhận và hạn chế sự khác biệt so với các định hướng từ cấp trên: “*Mình đừng có làm khác đi...*”.

Trong bối cảnh Trường A, việc tuân thủ thể hiện qua nhiều khía cạnh như triển khai chương trình, quy định về tác phong, cơ sở vật chất và các yêu cầu từ hệ thống quản lí. Hiệu trưởng đồng thời đóng vai trò trung gian trong việc truyền đạt và thực thi các chỉ đạo, đôi khi trong điều kiện thay đổi nhanh và áp lực thời gian. Khối lượng công việc hành chính lớn, đặc biệt là các cuộc họp và báo cáo, chiếm đáng kể thời gian làm việc của hiệu trưởng. Điều này dẫn đến xu hướng đề cao tính tự giác trong đội ngũ. Tuy nhiên, trong một số tình huống, yêu cầu tuân thủ đặt ra những lựa chọn khó khăn, đặc biệt khi xung đột với các giá trị cá nhân như tử tế hoặc bình đẳng. Quyết định chấm dứt hợp tác với một GV được ông mô tả như một quá trình cân nhắc giữa các giá trị này, trong đó yếu tố tuân thủ cuối cùng giữ vai trò chi phối. Những chia sẻ của Thầy Tiến cho thấy quá trình tuân thủ không diễn ra một chiều mà gắn với sự cân nhắc và điều chỉnh liên tục giữa các yêu cầu từ hệ thống và các giá trị cá nhân: “*Có những cái đâu phải là chỉ tử tế, chỉ công bằng, bình đẳng là đủ, ... mà nó còn có sự can thiệp từ trên xuống dưới*”.

### 3.2.2. Thảo luận

Kết quả phân tích cho thấy bốn BSNN đã định hình cách Thầy Tiến thực hiện vai trò hiệu trưởng theo hướng lãnh đạo dựa trên các giá trị. Cách tiếp cận này thường được nhìn nhận là tích cực, khi các quyết định và hành động gắn với chuẩn mực đạo đức và định hướng tinh thần (Effendi, 2025).

Bản sắc cá nhân cùng với các giá trị và trải nghiệm tích lũy trong giai đoạn làm GV tiểu học, giữ vai trò quan trọng trong việc định hình cách Thầy Tiễn nhận thức và thực hiện vai trò lãnh đạo. Kết quả này tương đồng với các nghiên cứu về đặc điểm của nhà lãnh đạo giáo dục trong bối cảnh chuyển đổi (Kragt và Day, 2020; Maurer và London, 2015; Nguyễn Thị Chúc và Nguyễn Thị Hoàng Yến, 2025), đồng thời phù hợp với phương diện bản sắc cá nhân trong khung lý thuyết của Burke và Stets (2009).

Bên cạnh đó, bối cảnh và cấu trúc của hệ thống giáo dục tại Việt Nam cũng cho thấy ảnh hưởng rõ rệt đến quá trình hình thành và điều chỉnh BSNN. Các yếu tố như quy định, chương trình, cơ chế quản lý và các mối quan hệ trong nhà trường góp phần định hình cách nhà lãnh đạo suy nghĩ, trải nghiệm và điều chỉnh hành vi (Truong và cộng sự, 2016). Trong trường hợp này, những trải nghiệm tích lũy dần được nội tâm hóa, góp phần hình thành định hướng lãnh đạo gắn với các giá trị như công bằng, bình đẳng và tử tế. Điều này cho thấy vai trò của bối cảnh trong việc tham gia vào quá trình hình thành BSNN (Scribner và Crow, 2012).

Ở phạm vi rộng hơn, các yếu tố thể chế và văn hóa cũng có liên hệ với BSNN của Thầy Tiễn. Đặc điểm văn hóa có khoảng cách quyền lực tương đối cao và xu hướng đề cao tập thể trong bối cảnh Việt Nam (Hofstede, 1991; Pham, 2000; Park và cộng sự, 2005) phần nào thể hiện qua bản sắc tuân thủ, thể hiện ở việc chú trọng thực hiện các quy định, chính sách và yêu cầu từ hệ thống quản lý. Đồng thời, xu hướng đề cao tập thể cũng thể hiện qua việc chú trọng hỗ trợ, hợp tác và phát triển đội ngũ trong nhà trường. Những biểu hiện này tương ứng với phương diện bản sắc trong mối liên hệ với bối cảnh xã hội của khung lý thuyết Burke và Stets (2009). Tuy nhiên, cách lãnh đạo dựa trên các giá trị cũng góp phần làm giảm khoảng cách giữa hiệu trưởng và GV, qua đó hình thành môi trường làm việc gắn gũi, tôn trọng và gắn kết hơn. Điều này cho thấy BSNN không chỉ chịu tác động từ bối cảnh mà còn có thể ảnh hưởng ngược lại đến cách thức tương tác trong nhà trường.

Đáng chú ý, kết quả nghiên cứu cũng phản ánh sự giao thoa giữa bản sắc cá nhân và bản sắc hình thành trong bối cảnh đã tạo nên bốn bản sắc chủ đạo, nhưng đồng thời cũng làm nảy sinh những căng thẳng nội tại. Các biểu hiện như theo đuổi bình đẳng nhưng mức độ hỗ trợ chưa đồng đều, đề cao sự tử tế nhưng đôi khi bị nhìn nhận là dễ dãi, hay duy trì tuân thủ nhưng còn do dự trong một số quyết định, phản ánh tính không ổn định tuyệt đối của bản sắc.

Ngoài ra, mâu thuẫn giữa các bản sắc, đặc biệt giữa tử tế và tuân thủ cũng được xem như một yếu tố chi phối quá trình ra quyết định. Trong một số tình huống, việc duy trì sự tử tế và bảo vệ cấp dưới có thể mâu thuẫn với yêu cầu tuân thủ từ hệ thống. Những căng thẳng này cho thấy BSNN không tồn tại tách biệt mà luôn vận động trong mối liên hệ và điều chỉnh lẫn nhau.

Những phát hiện này góp phần củng cố quan điểm cho rằng BSNN mang tính động, có sự dao động giữa các giá trị cốt lõi và được hình thành trong quá trình tương tác (Notman, 2016). Đồng thời, kết quả nghiên cứu cũng gợi mở nhu cầu chú trọng việc nhận diện và điều tiết các xung đột bản sắc trong quá trình phát triển năng lực lãnh đạo của hiệu trưởng.

#### 4. Kết luận và bình luận

Nghiên cứu này bước đầu làm rõ các yếu tố liên quan đến việc hình thành và vận hành BSNN của hiệu trưởng, qua đó góp phần lí giải cách thức các giá trị và trải nghiệm cá nhân gắn với thực hành lãnh đạo trong nhà trường. Kết quả cho thấy BSNN không chỉ gắn với đặc điểm cá nhân mà còn chịu ảnh hưởng từ bối cảnh tổ chức và môi trường giáo dục, đồng thời có sự tương tác và điều chỉnh trong quá trình thực hiện vai trò.

Do tập trung vào một trường hợp cụ thể, nghiên cứu chưa phản ánh đầy đủ sự đa dạng của đội ngũ hiệu trưởng trong các bối cảnh khác nhau. Các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng phạm vi, so sánh giữa các loại hình trường (công lập và tư thục), giữa các nhóm hiệu trưởng ở những giai đoạn nghề nghiệp khác nhau, nhằm bổ sung cơ sở cho việc nhận diện và phát triển BSNN trong thực tiễn lãnh đạo. Bên cạnh đó, việc kết hợp thêm các phương pháp như quan sát thực địa, phân tích hồ sơ (Yin, 2009) hoặc tiếp cận theo hướng tự sự - xem bản sắc như một câu chuyện cuộc đời (Maehler và Hernández-Torrano, 2025) có thể giúp làm rõ hơn quá trình hình thành và biến đổi của bản sắc trong những bối cảnh cụ thể. Từ những kết quả bước đầu, nghiên cứu gợi mở một số lưu ý trong đào tạo và bồi dưỡng hiệu trưởng, đặc biệt là việc hỗ trợ nhận diện và điều tiết các căng thẳng trong BSNN, nhằm góp phần nâng cao hiệu quả thực hành lãnh đạo trong nhà trường.

**Tuyên bố về vai trò của các tác giả:** Trần Tuyết Oanh: Lên ý tưởng, thiết kế nghiên cứu, thu thập và phân tích dữ liệu, viết bản thảo, chỉnh sửa và phản biện bản thảo; Phạm Thị Hương: Hướng dẫn, giám sát quá trình nghiên cứu, góp ý chỉnh sửa bản thảo.

**Tuyên bố về GenAI và Quyền tác giả:** Trong quá trình chuẩn bị bản thảo này, các tác giả không sử dụng các công cụ hỗ trợ AI.

**Tuyên bố về xung đột lợi ích:** Các tác giả tuyên bố không có xung đột lợi ích.

**Thông tin tài trợ:** Nghiên cứu này không nhận được tài trợ từ bên ngoài.

#### Tài liệu tham khảo

- Boris-Schacter, S., & Merrifield, S. (2000). Why “Particularly good” principals don’t quit. *Journal of School Leadership, 10*(1), 84-98. <https://doi.org/10.1177/105268460001000106>
- Burke, P. J., & Stets, J. E. (2009). *Identity theory*. Oxford University Press.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Effendi, Y. R. (2025). Principals’ leadership in integrating spiritual and moral values into learning at religious middle schools. *International Journal of Education, 18*(1), 79-92. <https://doi.org/10.17509/ije.v18i1.61739>
- Fearon, J. D. (1999). *What is identity (as we now use the word)?* Stanford University.
- Fraenkel, R. J., & Wallen, E. N. (2009). *How to design and evaluate research in education (7th ed.)*. McGraw-Hills.
- Hà Nguyễn Bảo Khuyên (2016). Vai trò của hiệu trưởng trong việc tạo động lực cho giáo viên nhằm nâng cao hiệu quả giáo dục trong nhà trường. *Tạp chí Khoa học Quản lý giáo dục, 03*(11), 61-66.
- Harris, A. (2014). *Distributed leadership matters: perspectives, practicalities, and potential*. Corwin Press. <https://doi.org/10.4135/9781483332574>
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Kragt, D., & Day, D. V. (2020). Predicting leadership competency development and promotion among high-potential executives: The role of leader identity. *Frontiers in Psychology, 11*, 1816. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01816>
- Maehler, D. B., & Hernández-Torrano, D. (2025). Identity development research: A systematic review of reviews. *Self and Identity, 24*(8), 907-942. <https://doi.org/10.1080/15298868.2025.2549770>
- Maurer, T. J., & London, M. (2015). From individual contributor to leader: A role identity shift framework for leader development within innovative organizations. *Journal of Management, 44*(4), 1426-1452. <https://doi.org/10.1177/0149206315614372>
- Notman, R. (2016). Professional identity, adaptation and the self. *Educational Management Administration & Leadership, 45*(5), 759-773. <https://doi.org/10.1177/1741143216670650>
- Nguyễn Thị Chúc, Nguyễn Thị Hoàng Yến (2025). Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông trong bối cảnh chuyển đổi số: Một số vấn đề lý luận. *Tạp chí Giáo dục, 25*(số đặc biệt 9), 13-17. <https://tcgd.tapchigiaoduc.edu.vn/index.php/tapchi/article/view/4177>
- Park, H., Rehg, M. T., & Lee, D. (2005). The influence of Confucian ethics and collectivism on whistleblowing intentions: A study of South Korean public employees. *Journal of Business Ethics, 58*(4), 387-403. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-5366-0>
- Pham, V. B. (2000). *The Vietnamese family in change: The case of red river delta*. Curzon Press.
- Rayner, S. M. (2018). Leaders and leadership in a climate of uncertainty: a case study of structural change in England. *Educational Management Administration and Leadership, 46*(5), 749-763. <https://doi.org/10.1177/1741143217707522>
- Scribner, S. P., & Crow, G. M. (2012). Employing Professional Identities: a case study of a high school principal in a reform setting. *Leadership and Policy in Schools, 11*(3), 243-274. <https://doi.org/10.1080/15700763.2012.654885>
- Sugrue, C. (2005). *Passionate principalship: Learning from the life histories of school leaders* (pp. 135-157). Routledge Falmer Press.
- Thomson, P. (2009). *School Leadership: Heads on the Block?*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203870532>
- Trần Hữu Hoan, Nguyễn Thị Tuyết Hạnh (2017). Xác định khung năng lực của hiệu trưởng trường trung học phổ thông theo yêu cầu đổi mới giáo dục. *Tạp chí Khoa học Giáo dục, 136*, 52-57.
- Trịnh Thị Quý (2019). *Lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng trường trung học phổ thông trong bối cảnh đổi mới giáo dục*. Luận án tiến sĩ Quản lý giáo dục, Trường Đại học Giáo dục - Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Truong, T. D., Hallinger, P., & Sanga, K. (2016). Confucian values and school leadership in Vietnam. *Educational Management Administration & Leadership, 45*(1), 77-100. <https://doi.org/10.1177/1741143215607877>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods (4th Ed.)*. Sage Publishing.