

DOI: <https://doi.org/10.59294/HIUJS.KHTT.2026.044>

TƯ TƯỞNG “TÔN SƯ TRỌNG ĐẠO” TRONG VĂN HÓA VIỆT VÀ PHONG CÁCH QUẢN LÝ TRƯỜNG HỌC HIỆN NAY

Lê Thị Đỗ Quyên*

Trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng

TÓM TẮT

Nghiên cứu nhằm phân tích tư tưởng “tôn sư trọng đạo” như với tư cách là một giá trị cốt lõi của văn hóa Việt Nam và làm rõ ảnh hưởng của giá trị này đối với phong cách quản lý trường học trong bối cảnh đổi mới giáo dục. Phương pháp nghiên cứu kết hợp phân tích lý luận và tiếp cận định tính được sử dụng để nhận diện mức độ phù hợp cũng như những xung đột giữa giá trị văn hóa truyền thống và các nguyên tắc quản lý hiện đại. Kết quả cho thấy tư tưởng “tôn sư trọng đạo” tiếp tục giữ vai trò quan trọng trong việc củng cố đạo đức nghề nghiệp, nâng cao chuẩn mực sư phạm và xây dựng niềm tin trong môi trường học đường. Tuy nhiên tư tưởng này cũng tiềm ẩn nguy cơ duy trì khoảng cách quyền lực và thu hẹp không gian phản biện, nhất là khi áp dụng trong mô hình quản lý mới đòi hỏi dân chủ và trao quyền. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất tái diễn giải giá trị truyền thống theo hướng nhân văn và đối thoại, qua đó góp phần hình thành phong cách quản lý trường học phù hợp với đặc trưng văn hóa Việt Nam và đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay.

Từ khóa: phong cách quản lý trường học, tư tưởng “tôn sư trọng đạo”, giáo dục, giá trị văn hóa Việt Nam

THE CONCEPT OF “RESPECTING TEACHERS AND VALUING MORALITY” IN VIETNAMESE CULTURE AND CURRENT SCHOOL MANAGEMENT STYLES

Le Thi Do Quyen

ABSTRACT

This study examines the concept of “respecting teachers and valuing morality” considered as a core value within Vietnamese culture and analyzes its influence on contemporary school management practices in the context of ongoing educational reforms. A combination of theoretical analysis and qualitative inquiry was employed to explore the alignment and potential tensions between traditional cultural values and modern principles of educational management. Findings indicate that this cultural value continues to play a significant role in strengthening professional ethics, reinforcing pedagogical standards, and fostering trust within school environments. However, the same value may also reinforce hierarchical power structures and constrain critical dialogue, particularly when applied within new management models that emphasize democracy and teacher empowerment. Based on these insights, the study proposes reinterpreting the traditional value through a more humanistic and dialogical lens, thereby contributing to the development of school leadership approaches that both reflect Vietnamese cultural characteristics and meet the demands of contemporary educational reform.

Keywords: school management style, concept “respecting teacher, valuing morality”, education, Vietnamese culture values

* Tác giả liên hệ: Lê Thị Đỗ Quyên, Email: quyenltd@hiu.vn

(Ngày nhận bài: 23/01/2026; Ngày nhận bản sửa: 02/3/2026; Ngày duyệt đăng: 16/3/2026)

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong bối cảnh giáo dục Việt Nam đang chuyển dịch mạnh mẽ theo hướng hiện đại hóa và hội nhập, yêu cầu đặt ra không chỉ là đổi mới phương pháp và mô hình quản lý, mà còn phải giữ gìn và phát huy những giá trị văn hóa truyền thống vốn đã tạo nên bản sắc của nền giáo dục dân tộc. Nghị quyết 29-NQ/TW của Hội nghị Trung ương 8 Khóa XI xác định mục tiêu trọng tâm của cải cách giáo dục là phát triển toàn diện con người Việt Nam, nuôi dưỡng lòng yêu nước, ý thức cộng đồng và các năng lực cần thiết để thích ứng và làm việc hiệu quả trong xã hội hiện đại [1]. Theo phân tích của Nguyễn Thị Hào [2], văn hóa học đường giữ vai trò như một hệ giá trị cốt lõi hình thành nền tảng định hướng cho quá trình phát triển nhân cách của người học. Môi trường giáo dục giàu bản sắc văn hóa này tạo điều kiện thuận lợi để người học rèn luyện thái độ, hành vi và phẩm chất đạo đức cần thiết, đồng thời thúc đẩy sự phát triển toàn diện của thế hệ trẻ trong bối cảnh giáo dục hiện nay. Những luận điểm này cho thấy việc bảo tồn và tái khẳng định các giá trị văn hóa truyền thống trong giáo dục là yêu cầu tất yếu của thời kỳ đổi mới.

Trong số các giá trị đó, tư tưởng “tôn sư trọng đạo” không chỉ là biểu tượng văn hóa truyền thống mà còn là nguồn lực tinh thần quan trọng, góp phần định hình phong cách quản lý trường học, cũng như ứng xử trong môi trường sư phạm. Tư tưởng này làm nổi bật ý nghĩa nhân văn, tính định hướng và sức sống bền bỉ của truyền thống đối với các mối quan hệ giữa thầy trò và môi trường giáo dục. Việc hiểu đúng bản chất của tư tưởng “tôn sư trọng đạo” có ý nghĩa quan trọng trong việc khắc phục những khuynh hướng cực đoan như hình tượng hóa vai trò người thầy theo mô hình truyền thống, hoặc ngược lại, xem nhẹ đạo đức và uy tín nghề nghiệp của người thầy trong bối cảnh hiện đại [3]. Bên cạnh đó, sự phát triển của công nghệ số cùng sự đa dạng hóa phong cách quản lý trường học khiến tư tưởng này không chỉ dừng lại ở quan hệ thầy trò mà còn được mở rộng thành một triết lý quản lý giàu tính giá trị. Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng, các nhà quản lý giáo dục thấm nhuần tư tưởng này thường hướng đến phong cách quản lý đặt con người vào vị trí trung tâm, đề cao đối thoại, thúc đẩy phát triển chuyên môn, chia sẻ trách nhiệm và giảm khoảng cách quyền lực trong tổ chức [4]. Tuy nhiên, sự giao thoa giữa tư tưởng “tôn sư trọng đạo” và các yêu cầu quản lý hiện đại đặt ra một vấn đề đáng lưu ý cả về lý luận lẫn thực tiễn: Giá trị truyền thống này đang góp phần thúc đẩy hay vô tình tạo rào cản cho tiến trình đổi mới quản lý nhà trường? Ở phương diện tư tưởng “tôn sư trọng đạo” tạo cơ chế nội sinh trong trường học, hướng giáo viên coi trọng uy tín. Chính cơ chế niềm tin, trách nhiệm này góp phần củng cố đạo đức sư phạm và nâng cao chất lượng chuyên môn của đội ngũ. Tuy nhiên, ở chiều ngược lại, việc duy trì quá mạnh mẽ các yếu tố tôn ti truyền thống có thể dẫn đến khuynh hướng bảo lưu cấu trúc quyền lực theo thứ bậc, làm giảm không gian đối thoại, hạn chế tinh thần phản biện và cản trở quá trình dân chủ hóa trong môi trường giáo dục.

Mặc dù đã có nhiều công trình nghiên cứu bàn về quản lý giáo dục và văn hóa học đường, những nghiên cứu chuyên sâu phân tích mối quan hệ giữa giá trị văn hóa truyền thống và phong cách quản lý trường học trong bối cảnh Việt Nam hiện nay vẫn còn tương đối hạn chế [2 - 4]. Trên cơ sở đó, nghiên cứu này tập trung xem xét tư tưởng “tôn sư trọng đạo” như một cấu trúc văn hóa trọng yếu, đồng thời phân tích cách thức giá trị này tác động đến phong cách quản lý trường học trong thời kỳ đổi mới. Từ những luận giải này, nghiên cứu đề xuất hướng tiếp cận tích hợp, nhằm dung hòa giữa truyền thống văn hóa với các yêu cầu hiện đại hóa trong quản lý giáo dục.

2. CƠ SỞ LÝ LUẬN

2.1. Các khái niệm cơ bản

2.1.1. Tư tưởng “tôn sư trọng đạo”

Theo Trần Ngọc Thêm tư tưởng “tôn sư trọng đạo” được xem như một biểu hiện cụ thể của đạo lý hiếu nghĩa, nền tảng luân lý cốt lõi trong xã hội Việt Nam truyền thống. Tư tưởng này chịu ảnh hưởng sâu sắc từ Nho giáo nhưng đã được Việt hóa để phù hợp với tinh thần nhân bản và trọng tình của văn hóa Việt Nam [5]. Trong lĩnh vực giáo dục, tư tưởng “tôn sư trọng đạo” không chỉ đóng vai trò như một chuẩn mực đạo đức cá nhân, mà còn được nhìn nhận một triết lý giáo dục toàn diện: Người thầy vừa là người truyền thụ kiến thức, vừa là hình mẫu nhân cách và là chủ thể định hướng đạo lý sống

cho học trò [2]. Ở phương diện xã hội, tư tưởng này góp phần kiến tạo môi trường giáo dục mang tính nhân văn, đề cao sự kính trọng, tinh thần hợp tác và sự gắn kết giữa các thành viên trong môi trường giáo dục [3].

Trong bối cảnh hội nhập và toàn cầu hóa, ý nghĩa của tư tưởng “tôn sư trọng đạo” được tiếp cận theo hướng rộng mở hơn: Không chỉ duy trì giá trị đạo đức truyền thống mà còn đề cao tinh thần tôn trọng tri thức, năng lực và sự sáng tạo của con người hiện đại [4]. Gắn với quản lý nhà trường, tư tưởng này trở thành một khung giá trị quan trọng giúp định hướng việc bảo tồn bản sắc văn hóa, đồng thời đảm bảo phù hợp với yêu cầu phát triển và đổi mới của giáo dục Việt Nam hiện nay.

2.1.2. Văn hóa Việt Nam

Văn hóa Việt Nam, theo Trần Ngọc Thêm [5], được hình thành trên nền tảng văn hóa làng xã, một cấu trúc xã hội coi trọng cộng đồng, nghĩa tình và lòng biết ơn hơn các giá trị mang tính cá nhân. Trong bối cảnh đó, hình tượng người thầy gắn với khái niệm đạo, tức là con đường hướng thiện và nuôi dưỡng phẩm hạnh, điều này làm nổi bật tư tưởng “tôn sư trọng đạo” trở thành một chuẩn mực quan trọng và đồng thời là mô thức văn hóa chi phối cách thức tổ chức, vận hành và quản lý giáo dục [6].

Đặc điểm văn hóa Việt Nam với chỉ số quyền lực cao và định hướng cộng đồng mạnh khiến phong cách quản lý trong trường học thường mang đậm tính tình cảm, đề cao mối quan hệ và nhấn mạnh đạo lý trong ứng xử. Các học giả văn hóa như Trần Văn Giàu [7] cũng cho rằng văn hóa Việt Nam bản chất là văn hóa trong đạo lý, đặt nhân nghĩa và sự hài hòa lên hàng đầu. Điều này tiếp tục được thể hiện trong giáo dục hiện đại: mặc dù chịu tác động của quá trình hội nhập, giáo dục Việt Nam vẫn kiên định với triết lý học để làm người, trong đó người thầy được xem là biểu tượng của trí tuệ, đạo hạnh và trách nhiệm xã hội. Vì vậy, trong môi trường quản lý nhà trường, tư tưởng “tôn sư trọng đạo” không chỉ hướng đến việc tôn trọng người thầy, mà còn trở thành một nguyên tắc quản lý dựa trên đạo đức, nhân cách và mục tiêu phục vụ cộng đồng, góp phần củng cố nền tảng văn hóa giáo dục và nâng cao chất lượng hoạt động sư phạm.

2.1.3. Phong cách quản lý trường học

Phong cách quản lý trường học được hiểu là tổng hợp các cách thức mà nhà quản lý trường học tổ chức, điều hành, ra quyết định và xây dựng quan hệ với giáo viên, học sinh và các bên liên quan nhằm đạt được các mục tiêu giáo dục và thúc đẩy sự phát triển toàn diện của nhà trường. Phong cách này không chỉ định hướng các hoạt động quản lý thông thường mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến văn hoá nhà trường, hiệu suất làm việc và trải nghiệm học tập của học sinh [8].

Quan điểm này mở ra một cấu hình quản lý trường học mang tính tích hợp, trong đó ba phong cách lãnh đạo bao gồm lãnh đạo chuyển đổi, lãnh đạo nhân văn và lãnh đạo dựa trên giá trị được đồng thời vận dụng để đảm bảo hiệu quả tổ chức, phát triển con người và duy trì nền tảng đạo đức.

Lãnh đạo chuyển đổi

Nghiên cứu của Leithwood và cộng sự đã chỉ ra bốn nhóm thực hành cốt lõi gồm kiến tạo tầm nhìn, phát triển năng lực đội ngũ, tái cấu trúc tổ chức và nâng cao chất lượng chương trình giảng dạy. Các tác giả cho rằng lãnh đạo hiệu quả tại các cơ sở giáo dục cần vượt lên trên mô hình quản lý hành chính truyền thống, hướng đến việc thúc đẩy sự thay đổi tích cực thông qua các thực hành mang tính chuyển đổi [9]. Vận dụng trong bối cảnh Việt Nam, Nguyễn Thị Mỹ Lộc lãnh đạo chuyển đổi được hiểu như quá trình kiến tạo và chia sẻ tầm nhìn, khơi dậy động lực nghề nghiệp của giáo viên, nuôi dưỡng văn hóa đổi mới sư phạm, chuyển trọng tâm từ giám sát, tuân thủ sang truyền cảm hứng, trao quyền, hỗ trợ [10]. Khi tích hợp vào phong cách quản lý nhà trường, lãnh đạo chuyển đổi đóng vai trò trụ cột chiến lược, giúp xác lập định hướng phát triển, khuyến khích thử nghiệm sư phạm, tạo điều kiện cho học tập chuyên môn và cải thiện liên tục.

Lãnh đạo nhân văn

Phạm Minh Hạc cho rằng quản lý giáo dục phải gắn liền với sứ mạng phát triển con người bao gồm

nhân cách, đạo đức và năng lực xã hội. Vì vậy, một nhà quản lý giáo dục không chỉ cần năng lực quản trị, mà còn phải sở hữu phẩm chất nhân văn và ý thức trách nhiệm xã hội đối với người học, đội ngũ và cộng đồng [11]. Nền tảng tâm lý học nhân văn củng cố giả định rằng con người phát triển tối ưu khi được thừa nhận, trao quyền và hỗ trợ [12]. Như vậy, lãnh đạo nhân văn đảm nhận trụ cột phát triển con người của phong cách quản lý, bảo đảm tính bền vững của mọi chuyển đổi tổ chức.

Lãnh đạo dựa trên giá trị

Theo Harry Jansen, tác giả cuốn sách *Lãnh đạo dựa trên giá trị* cho rằng đây là quá trình ra quyết định và hành động dựa trên các giá trị cốt lõi, chuẩn mực đạo đức và niềm tin chung. Cách tiếp cận này không chỉ hướng đến việc đạt mục tiêu tổ chức mà còn nhấn mạnh sự phát triển bền vững, nuôi dưỡng động lực và truyền cảm hứng cho đội ngũ, từ đó biến hoạt động lãnh đạo thành một quá trình bao hàm và tạo ra những thay đổi tích cực và ý nghĩa [13]. Khi được tích hợp trong phong cách quản lý trường học, lãnh đạo dựa trên giá trị vận hành như trụ cột chuẩn mực đạo đức, văn hóa, đề cao minh bạch, công bằng, liêm chính, trách nhiệm giải trình trong phân công, đánh giá, khen thưởng, kỷ luật. Qua đó, củng cố niềm tin tổ chức và bản sắc văn hóa của nhà trường.

Tóm lại, ba phong cách lãnh đạo này không thay thế mà tương tác bổ trợ: lãnh đạo chuyển đổi cung cấp động lực và lộ trình đổi mới; lãnh đạo nhân văn bảo đảm nền tảng con người để đổi mới mang tính bao trùm và bền vững; lãnh đạo dựa trên giá trị tạo kỷ luật đạo đức - văn hóa định hướng và điều chỉnh toàn bộ thực hành quản lý. Nhờ vậy, phong cách quản lý trường học được hình thành như một chỉnh thể nhất quán, vừa đáp ứng yêu cầu hiệu quả tổ chức, vừa phát triển con người, vừa duy trì chuẩn mực đạo đức và văn hóa của nhà trường [8, 9, 13].

2.1.4. Văn hóa trường học

Văn hóa trường học được Đặng Thành Hưng đưa ra khái niệm là một dạng văn hóa tổ chức gắn liền với sứ mạng và toàn bộ hoạt động của nhà trường với tư cách một thiết chế giáo dục. Văn hóa này bao gồm hệ giá trị, nguyên tắc, chuẩn mực và truyền thống được tất cả các thành viên thừa nhận, chia sẻ và duy trì. Chính những yếu tố này tạo nên bản sắc riêng, tính toàn vẹn và sự khác biệt của mỗi trường [6]. Ở cách tiếp cận rộng hơn, văn hóa trường học không chỉ là bối cảnh hay môi trường bao quanh hoạt động giáo dục, mà còn là nguồn lực quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả quản lý, chất lượng dạy học và sự phát triển chuyên môn của giáo viên. Một nền văn hóa học đường tích cực có thể thúc đẩy hợp tác, củng cố niềm tin, tạo động lực nghề nghiệp và tăng cường tính gắn kết giữa các thành viên, từ đó nâng cao chất lượng hoạt động sư phạm và hiệu quả quản lý nhà trường.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

2.2.1. Nghiên cứu tài liệu

Phương pháp nghiên cứu tài liệu được sử dụng nhằm thu thập và phân tích các nguồn tài liệu thứ cấp bao gồm sách chuyên khảo, bài báo khoa học, văn bản chính sách, luận văn và các báo cáo nghiên cứu liên quan đến văn hóa Việt Nam, tư tưởng “tôn sư trọng đạo” và quản lý giáo dục. Phương pháp này giúp hình thành nền tảng lý thuyết vững chắc cho đề tài, đồng thời hỗ trợ hệ thống hóa các khái niệm cốt lõi và các mô hình quản lý trường học có liên quan. Thông qua việc phân tích so sánh các nguồn tư liệu, nhà nghiên cứu có thể nhận diện những điểm tương đồng, khác biệt và các xu hướng lý luận chi phối vấn đề nghiên cứu. Đây là tiền đề để xác định khoảng trống nghiên cứu và định hình hướng tiếp cận phù hợp cho đề tài.

2.2.2. Tổng hợp tài liệu

Tổng hợp lý thuyết được sử dụng nhằm tích hợp các luận điểm, mô hình và khung lý thuyết từ nhiều nguồn khoa học khác nhau. Mục tiêu của phương pháp này là xây dựng một khung lý thuyết thống nhất phản ánh mối quan hệ giữa 3 cấu trúc chính: giá trị văn hóa Việt Nam, tư tưởng “tôn sư trọng đạo” và phong cách quản lý trường học. Việc tổng hợp các học thuyết văn hóa, cách tiếp cận về lãnh đạo giáo dục (lãnh đạo chuyển đổi, lãnh đạo nhân văn, lãnh đạo dựa trên giá trị) và các nghiên cứu liên quan đến quản lý trường học giúp phát triển một mô hình phân tích mang tính tích hợp. Đồng

thời, phương pháp này tạo điều kiện liên kết các luận điểm quốc tế với đặc thù của bối cảnh giáo dục Việt Nam, từ đó đưa ra những diễn giải phù hợp về tác động của giá trị truyền thống trong môi trường giáo dục hiện đại.

2.2.3. Tổng quan hệ thống

Tổng quan hệ thống được sử dụng để rà soát, đánh giá và tổng hợp các công trình nghiên cứu hiện có theo quy trình chặt chẽ, khách quan và minh bạch. Việc áp dụng tiêu chí lựa chọn và sàng lọc tài liệu giúp đảm bảo tính khoa học và giảm thiểu thiên kiến trong thu thập dữ liệu. Phương pháp này hỗ trợ trả lời các câu hỏi nghiên cứu về sự vận hành của tư tưởng “tôn sư trọng đạo” trong bối cảnh giáo dục đương đại, mức độ ảnh hưởng của nó đến phong cách quản lý trường học và những thách thức nảy sinh từ sự giao thoa giữa giá trị truyền thống với các yêu cầu quản lý hiện đại. Kết quả tổng quan hệ thống giúp nhận diện rõ khoảng trống tri thức, xu hướng nghiên cứu hiện nay và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo một cách có cơ sở khoa học.

3. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

3.1. Nghiên cứu về tư tưởng “tôn sư trọng đạo” trong văn hóa Việt

3.1.1. Các cách tiếp cận lịch sử - văn hóa - nhân học

Các nghiên cứu về văn hóa truyền thống Việt Nam đều xem tư tưởng “tôn sư trọng đạo” như một giá trị đạo đức trọng yếu, hình thành trong bối cảnh xã hội nông nghiệp và mô hình giáo dục khoa cử phong kiến [5]. Tư tưởng này thể hiện sự tôn kính đối với người thầy không chỉ ở khía cạnh truyền thụ tri thức, mà còn ở vai trò dẫn dắt đạo đức và định hướng nhân cách cho thế hệ trẻ. Trong các phân tích văn hóa học, tư tưởng “tôn sư trọng đạo” được mô tả như một chuẩn mực ứng xử xã hội, được thể hiện qua ngôn ngữ, lễ nghi, phong tục và các thực hành mang tính biểu tượng trong đời sống cộng đồng, đặc biệt rõ nét trong môi trường văn hóa làng xã truyền thống [14].

Từ góc nhìn nhân học, giá trị của tư tưởng này được thực hành và tái tạo liên tục trong đời sống hằng ngày trong mối quan hệ thầy trò, cách xưng hô, các nghi lễ tri ân và những hành vi thể hiện sự kính trọng cả trong và ngoài phạm vi trường học. Nhiều nghiên cứu cũng nhận thấy sự biến đổi của cách biểu đạt giá trị này phụ thuộc vào đặc điểm vùng miền và sự tác động của bối cảnh xã hội, cho thấy đây là một cấu trúc văn hóa có tính linh hoạt và thích ứng cao [7].

Điểm chung của các công trình nghiên cứu này là đều thừa nhận: Tư tưởng “tôn sư trọng đạo” vừa là chuẩn mực văn hóa, đạo đức, vừa là yếu tố định hình quan hệ quyền lực và cơ chế vận hành trong các thiết chế giáo dục truyền thống. Đây chính là nền tảng quan trọng để lý giải ảnh hưởng của giá trị này đối với phong cách quản lý trường học hiện nay.

3.1.2. Nho giáo và ảnh hưởng trong giáo dục Việt Nam

Nhiều học giả khẳng định tư tưởng “tôn sư trọng đạo” có nguồn gốc sâu xa từ hệ giá trị Nho giáo xem “đạo” là chuẩn mực đạo lý và là thước đo nhân cách, còn người thầy là chủ thể giữ vai trò dẫn dắt trên hành trình đó [11]. Theo trật tự xã hội Nho giáo, người thầy chỉ đứng sau vua và cha mẹ, góp phần củng cố vị trí đặc biệt của người thầy trong xã hội [7].

Nghiên cứu về lịch sử giáo dục Việt Nam cho thấy hệ thống khoa cử đã góp phần duy trì và lan tỏa tư tưởng này như nguyên tắc xuyên suốt trong trường học. Ngay cả khi nền giáo dục hiện đại hình thành, tinh thần Nho giáo vẫn tiếp tục ảnh hưởng đến quan niệm về thầy trò, đặc biệt là việc đề cao phẩm hạnh, uy tín, quyền uy và đạo đức của người thầy [5, 7]. Tuy nhiên, các nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng trong bối cảnh giáo dục chịu tác động của toàn cầu hóa, công nghệ số và xu hướng dân chủ hóa lớp học, cách thức thực hành tư tưởng “tôn sư trọng đạo” đã và đang biến đổi. Nhu cầu làm rõ sự tương tác giữa giá trị truyền thống và mô hình giáo dục hiện đại trở nên ngày càng cấp thiết [15]. Đây chính là khoảng trống cần tiếp tục nghiên cứu, đặc biệt trong mối liên hệ với phong cách quản lý trường học vốn phản ánh trực tiếp cách nhà trường vận dụng hoặc tái diễn giải giá trị truyền thống này.

3.2. Nghiên cứu về phong cách quản lý trường học

Trong lĩnh vực quản lý giáo dục, phong cách quản lý trường học được xem là yếu tố quyết định hiệu quả vận hành nhà trường. Ba mô hình được quan tâm nhiều nhất gồm: Lãnh đạo chuyên đổi, lãnh đạo nhân văn và lãnh đạo dựa trên giá trị.

Lãnh đạo chuyên đổi nhấn mạnh khả năng tạo động lực, truyền cảm hứng và dẫn dắt sự thay đổi tích cực trong trường học. Các nghiên cứu quốc tế cho thấy phong cách lãnh đạo này có mối quan hệ tích cực với mức độ hài lòng nghề nghiệp của giáo viên, văn hóa nhà trường và kết quả học tập của học sinh [9].

Lãnh đạo nhân văn tiếp cận con người như trung tâm của mọi hoạt động quản lý, đề cao phẩm giá, sự tôn trọng và phát triển cá nhân [14]. Các nghiên cứu của Bush cho thấy phong cách lãnh đạo này phù hợp với bối cảnh giáo dục chịu nhiều áp lực về thành tích và những khủng hoảng về giá trị.

Lãnh đạo dựa trên giá trị tập trung vào đạo đức, trách nhiệm xã hội và sự phục vụ, nhấn mạnh vai trò gương mẫu của nhà quản lý [13].

Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu trong nước vẫn còn thiếu vắng phân tích về vai trò của các giá trị văn hóa truyền thống, đặc biệt là tư tưởng “tôn sư trọng đạo” trong việc định hình phong cách quản lý trường học. Khoảng trống này cho thấy nhu cầu cấp thiết phải xem xét mối quan hệ giữa giá trị văn hóa và mô hình quản lý trường học để xây dựng phong cách quản lý trường học phù hợp với thực tiễn giáo dục Việt Nam.

3.3. Mối liên hệ giữa văn hóa và quản lý giáo dục

3.3.1. Vai trò giá trị truyền thống trong quản lý

Nhiều học giả cho rằng văn hóa, đặc biệt là giá trị truyền thống có vai trò định hình tư duy quản lý, cách ra quyết định và phong cách quản lý trường học [14]. Trong bối cảnh Việt Nam, các giá trị truyền thống như tôn ti trật tự, kính trọng tri thức, tinh thần cộng đồng và đạo đức nghề nghiệp tác động mạnh đến cách xây dựng mối quan hệ giữa quản lý và giáo viên, nhân viên và học sinh [10].

Điều này cho thấy tư tưởng “tôn sư trọng đạo” không chỉ hiện diện trong quan hệ thầy trò mà còn thấm vào cơ chế quản lý, ảnh hưởng đến cách phân công nhiệm vụ, ra quyết định và đánh giá chuyên môn. Tuy vậy, các nghiên cứu hiện có vẫn chưa phân tích đầy đủ cơ chế tác động này, dẫn đến khoảng trống trong cơ sở lý luận và thực tiễn quản lý giáo dục.

3.3.2. Trường học văn hóa Á Đông tương đồng

Trong các quốc gia chịu ảnh hưởng mạnh của Nho giáo như Trung Quốc, Nhật Bản hay Hàn Quốc, nhiều nghiên cứu cho thấy vai trò gương mẫu đạo đức, sự hài hòa quan hệ và trách nhiệm tập thể là các yếu tố gắn chặt với phong cách quản lý trường học [16]. Báo cáo của OECD cũng chỉ ra xu hướng kết hợp giữa mô hình lãnh đạo truyền thống và yêu cầu đổi mới trong quản trị trường học tại khu vực Á Đông [17].

Tuy nhiên, các nghiên cứu quốc tế và khu vực vẫn chưa chỉ rõ cách thức các giá trị truyền thống như tinh thần tôn kính người thầy được diễn giải hoặc tái cấu trúc trong bối cảnh quản lý hiện đại. Đây là lý do cần có nghiên cứu sâu hơn từ thực tiễn các nhà trường Việt Nam để hiểu rõ cơ chế vận hành của tư tưởng “tôn sư trọng đạo” trong phong cách quản lý trường học hiện nay.

4. KẾT QUẢ VÀ BÀN LUẬN

4.1. Tư tưởng “tôn sư trọng đạo” - giá trị bền vững nhưng đang chuyển đổi về biểu hiện

Kết quả tổng hợp từ các nghiên cứu liên quan cho thấy tư tưởng “tôn sư trọng đạo” tiếp tục giữ vai trò then chốt trong văn hóa giáo dục Việt Nam, song cách biểu đạt tư tưởng này đã có sự thay đổi đáng kể theo bối cảnh xã hội hiện đại. Nếu trong xã hội truyền thống, “tôn sư” gắn với sự phục tùng, tôn kính mang tính tôn ti, thì trong giáo dục đương đại, tư tưởng này dần dịch chuyển sang trọng tâm mới: đề cao năng lực chuyên môn, tri thức sư phạm và vai trò dẫn dắt học thuật của giáo viên [5, 7].

Những thay đổi này phản ánh quá trình tái diễn giải văn hóa, theo đó các giá trị truyền thống không mất đi mà được thích nghi với những yêu cầu mới của giáo dục hiện đại. Quan sát thực tiễn cho thấy nhiều trường học hiện nay xem việc tôn trọng giáo viên không chỉ là nghĩa vụ đạo đức mà còn là nền tảng của xây dựng văn hóa học đường, phát triển đội ngũ và nâng cao chất lượng giáo dục [2, 6].

Điều này cũng phù hợp với xu hướng chung của các quốc gia Á Đông chịu ảnh hưởng Nho giáo, nơi giá trị tôn trọng tri thức và người thầy vẫn được duy trì, nhưng được vận dụng theo hướng tăng cường đối thoại, hợp tác và chia sẻ trách nhiệm nghề nghiệp [16, 17].

4.2. Ảnh hưởng của tư tưởng “tôn sư trọng đạo” đối với phong cách quản lý trường học

4.2.1. Ảnh hưởng tích cực: Củng cố đạo đức nghề nghiệp và văn hóa tổ chức

Kết quả phân tích cho thấy tư tưởng “tôn sư trọng đạo” đã và đang vận hành như một nguồn lực văn hóa nội sinh, góp phần định hình phong cách quản lý trường học theo hướng coi trọng con người, đề cao tri thức và duy trì các chuẩn mực đạo đức trong môi trường sư phạm. Trước hết, giá trị truyền thống này thúc đẩy nhà quản lý nhìn nhận giáo viên như chủ thể trung tâm của quá trình giáo dục, thừa nhận năng lực chuyên môn, lắng nghe nhu cầu nghề nghiệp và hỗ trợ phát triển đội ngũ. Cách ứng xử này phù hợp với tinh thần của lãnh đạo nhân văn, vốn đặt trọng tâm vào phẩm giá, nhu cầu và sự thừa nhận của mỗi cá nhân trong tổ chức [11, 14].

Bên cạnh đó, môi trường học đường chịu ảnh hưởng mạnh của tinh thần trọng đạo thường có mức độ niềm tin tổ chức cao, qua đó củng cố mối quan hệ tích cực giữa lãnh đạo và giáo viên. Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng những trường duy trì được hệ giá trị tôn trọng thầy cô thường có mức độ cam kết nghề nghiệp ổn định hơn và ít xung đột nội bộ hơn, tạo điều kiện để giáo viên cống hiến, hợp tác và gắn bó với nhà trường [10]. Giá trị trọng đạo cũng góp phần thúc đẩy các hoạt động học thuật như sinh hoạt chuyên môn, nghiên cứu bài học hay chia sẻ kinh nghiệm - những yếu tố cốt lõi trong mô hình lãnh đạo chuyển đổi, nơi đổi mới sư phạm được kiến tạo thông qua sự hợp tác của đội ngũ [8].

Quan trọng hơn, việc duy trì các chuẩn mực đạo đức sư phạm, tôn trọng thầy cô, đề cao uy tín nghề nghiệp, tự giác tu dưỡng không chỉ là kết quả của văn hóa truyền thống mà còn là cơ chế mà tư tưởng “tôn sư trọng đạo” tạo ra thông qua kỳ vọng xã hội, niềm tin nghề nghiệp và trách nhiệm đạo đức của cộng đồng giáo dục [13]. Nhờ vậy, giá trị truyền thống này hình thành nền tảng vững chắc để nhà trường triển khai các mô hình lãnh đạo hiện đại, đặc biệt là lãnh đạo chuyển đổi và lãnh đạo dựa trên giá trị, bởi chúng đều cần đến niềm tin, sự tự nguyện hợp tác và tinh thần trách nhiệm trong tổ chức.

4.2.2. Các mâu thuẫn và thách thức khi giá trị truyền thống gặp mô hình quản lý hiện đại

Mặc dù tạo ra nhiều tác động tích cực, tư tưởng “tôn sư trọng đạo” khi vận hành trong bối cảnh giáo dục hiện đại cũng bộc lộ một số mâu thuẫn tiềm ẩn với các yêu cầu đổi mới quản lý trường học. Một trong những thách thức lớn nhất là sự va chạm giữa tư duy tôn ti truyền thống và mô hình quản lý đề cao dân chủ, phân quyền. Trong khi lãnh đạo chuyển đổi khuyến khích giáo viên tham gia vào quá trình ra quyết định, nêu ý kiến phản biện và đề xuất sáng kiến, thì văn hóa truyền thống lại nhấn mạnh sự kính trọng và tuân phục. Điều này dẫn đến tâm lý ngại bày tỏ quan điểm của giáo viên, hạn chế không gian đối thoại vốn là điều kiện quan trọng của đổi mới giáo dục [5, 14].

Một mâu thuẫn khác phát sinh từ sự đối lập giữa truyền thống giữ hòa khí, nể nang với yêu cầu quản lý dựa trên tính minh bạch và khách quan. Ở nhiều trường, việc ưu tiên sự hài hòa quan hệ khiến lãnh đạo gặp khó khăn khi thực hiện các quy trình đánh giá minh bạch hoặc xử lý kỷ luật một cách công khai và công bằng. Điều này cản trở việc vận dụng phong cách quản lý dựa trên giá trị - nơi sự chính trực, công bằng và trách nhiệm giải trình là những nguyên tắc nền tảng [13].

Ngoài ra, truyền thống tôn trọng người thầy thường đặt uy tín cá nhân và phẩm hạnh đạo đức lên hàng đầu. Tuy nhiên, trong bối cảnh giáo dục hiện đại, việc quản lý trường học đòi hỏi nhiều hơn, đó là năng lực phân tích dữ liệu, khả năng điều phối nguồn lực, kỹ năng lãnh đạo thay đổi và xây dựng đồng thuận tổ chức. Những yêu cầu này không thể được đáp ứng chỉ bằng uy tín cá nhân hay đạo đức

nghe nghiệp, mà đòi hỏi sự phát triển của năng lực quản lý mang tính chuyên môn hóa [16]. Sự chênh lệch giữa uy quyền đạo đức và yêu cầu năng lực quản trị hiện đại vì vậy trở thành thách thức đáng kể đối với các nhà trường đang chuyển đổi.

4.3. Sự cần thiết của phong cách quản lý trường học tích hợp dựa trên tư tưởng “tôn sư trọng đạo”

Kết quả phân tích cho thấy tư tưởng “tôn sư trọng đạo” không chỉ tồn tại như một giá trị văn hóa truyền thống mang tính biểu trưng, mà đóng vai trò như một hệ quy chiếu giá trị định hướng các hành vi và quyết định quản lý trong trường học. Trước hết, giá trị này tạo ra nền tảng văn hóa chung, góp phần hình thành sự đồng thuận và niềm tin giữa các thành viên trong tổ chức giáo dục, một điều kiện tiên quyết để triển khai hiệu quả các mô hình quản lý hiện đại. Đồng thời, tư tưởng “tôn sư trọng đạo” cũng vận hành như một khung đạo đức giúp nhà quản lý điều chỉnh hành vi, giảm thiểu xung đột và tăng cường tính gương mẫu, từ đó củng cố tính chính danh của quản lý trong môi trường sư phạm. Không dừng lại ở vai trò biểu tượng, đây còn là nguồn lực nội sinh, có khả năng tích hợp vào các phong cách lãnh đạo đương đại nhằm nâng cao chất lượng quản lý nhà trường.

Thực tiễn ở nhiều quốc gia Á Đông cho thấy những mô hình quản lý thành công đều dựa trên sự kết hợp hài hòa giữa giá trị truyền thống và kỹ thuật quản lý mới [16, 17]. Điều này gợi mở rằng tại Việt Nam, tư tưởng “tôn sư trọng đạo” có thể được diễn giải theo hướng hiện đại hơn: Tôn sư gắn với việc trao quyền nghề nghiệp và công nhận tri thức của giáo viên; trọng đạo thể hiện qua sự kiên định với các giá trị đạo đức, minh bạch và chính trực; còn hoạt động quản lý nên hướng đến đối thoại, hợp tác và phát triển chuyên môn như những nguyên tắc vận hành cốt lõi.

Những luận điểm này khẳng định rằng tư tưởng “tôn sư trọng đạo” tiếp tục giữ vai trò trụ cột trong văn hóa giáo dục Việt Nam, nhưng trong bối cảnh đổi mới hiện nay, giá trị này cần được tái diễn giải theo hướng chuyên nghiệp hóa và đối thoại, thay vì duy trì hình thức tôn ti truyền thống. Phong cách quản lý trường học do đó chịu ảnh hưởng sâu sắc từ nền tảng văn hóa, trong đó giá trị truyền thống tác động trực tiếp đến cách ra quyết định, phân công nhiệm vụ và xây dựng quan hệ trong tổ chức. Hơn nữa, các mô hình lãnh đạo hiện đại như lãnh đạo chuyên đổi, lãnh đạo nhân văn hay lãnh đạo dựa trên giá trị chỉ thực sự mang lại hiệu quả khi được tích hợp vào bối cảnh văn hóa Việt Nam, thay vì được áp dụng rập khuôn từ các hệ thống giáo dục khác.

Từ những phân tích này, có thể thấy rõ nhu cầu xây dựng một mô hình phong cách quản lý trường học tích hợp, dung hòa giữa giá trị truyền thống và yêu cầu đổi mới. Một mô hình như vậy không chỉ phù hợp với đặc trưng văn hóa Việt Nam mà còn tạo nền tảng khoa học cho các khuyến nghị chính sách hướng tới sự phát triển bền vững của quản lý giáo dục trong giai đoạn hiện nay.

5. KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

Nghiên cứu khẳng định rằng tư tưởng “tôn sư trọng đạo” vẫn giữ vị trí trung tâm trong văn hóa giáo dục Việt Nam, song đang trải qua quá trình tái diễn giải đáng kể về cách thức biểu hiện. Thay vì gắn chặt với cấu trúc tôn ti trật tự truyền thống, giá trị này ngày càng được hiểu theo hướng đề cao năng lực nghề nghiệp, chuẩn mực đạo đức và vị thế học thuật của đội ngũ giáo viên trong trường học. Sự chuyển dịch này phản ánh tính linh hoạt và khả năng thích ứng của các giá trị văn hóa lâu đời trước những yêu cầu mới của giáo dục hiện đại.

Đồng thời, kết quả phân tích tư tưởng “tôn sư trọng đạo” tiếp tục tác động mạnh mẽ đến phong cách quản lý trường học thông qua việc hình thành nền tảng đạo đức, tạo dựng niềm tin tổ chức và thúc đẩy bầu không khí làm việc nhân văn. Đây là những điều kiện quan trọng để triển khai các phương thức quản lý nhân mạnh đổi mới, tôn trọng con người và định hướng các giá trị cốt lõi trong vận hành nhà trường. Tuy nhiên, nghiên cứu đồng thời nhận diện những căng thẳng tiềm ẩn khi các giá trị truyền thống gặp gỡ yêu cầu của quản lý hiện đại, chẳng hạn như sự xung đột giữa tư duy tôn ti và nhu cầu dân chủ hóa, hay giữa văn hóa duy trì hòa khí và đòi hỏi minh bạch trong quản lý.

Từ những kết quả này, có thể khẳng định rằng việc xây dựng phong cách quản lý trường học tại Việt

Nam ân được đặt trong mối quan hệ hữu cơ giữa với bối cảnh văn hóa truyền thống. Thay vì tiếp cận các mô hình quản lý hiện đại một cách rập khuôn, cần có chiến lược tích hợp hài hòa giữa giá trị văn hóa bản địa và các chuẩn mực quản lý chuyên nghiệp. Trong tiến trình này, tư tưởng “tôn sư trọng đạo” không chỉ tiếp tục định hình quan hệ thầy - trò, mà còn ảnh hưởng sâu sắc đến cấu trúc quyền lực, chuẩn mực ứng xử và tư duy quản lý nhà trường đương đại. Việc vận dụng hiệu quả giá trị này được kỳ vọng sẽ góp phần định hướng sự phát triển bền vững của quản lý giáo dục trong bối cảnh đổi mới sâu rộng hiện nay.

5.2. Khuyến nghị

Dựa trên kết quả phân tích, nghiên cứu này đề xuất một số khuyến nghị nhằm phát huy giá trị của tư tưởng “tôn sư trọng đạo” trong phát triển phong cách quản lý trường học phù hợp với bối cảnh đổi mới giáo dục.

5.2.1. Đối với hoạch định chính sách giáo dục

Trong bối cảnh đổi mới toàn diện nền giáo dục hiện nay, việc lồng ghép tư tưởng “tôn sư trọng đạo” theo hướng hiện đại đảm bảo uy tín nghề nghiệp, quyền tự chủ chuyên môn và củng cố trách nhiệm giải trình của đội ngũ giáo viên, phù hợp định hướng đổi mới giáo dục hiện nay theo Nghị quyết 29-NQ/TW [1]. Đồng thời, các chính sách giáo dục cần giảm thiểu tình trạng hành chính hóa và áp lực thành tích trong quy trình đánh giá, thi đua nhằm bảo vệ ý nghĩa nhân văn của tư tưởng “tôn sư trọng đạo” và tránh làm lệch chuẩn đạo đức nghề nghiệp của giáo viên [2, 5]. Điều này góp phần xây dựng môi trường giáo dục lành mạnh, nơi giá trị người thầy được chân nhận trên nền tảng năng lực, phẩm chất và giá trị thay vì các chỉ số hình thức.

5.2.2. Đối với nhà trường và đội ngũ quản lý

Ở cấp độ nhà trường, việc thực hiện hóa tư tưởng “tôn sư trọng đạo” đòi hỏi sự chuyển đổi trong cách tiếp cận quản lý, từ mô hình kiểm soát sang quản lý kiến tạo, góp phần tôn vinh năng lực chuyên môn và vai trò học thuật của giáo viên [9, 11], từ đó tái định nghĩa “tôn sư” như sự công nhận tri thức và năng lực của đội ngũ. Bên cạnh đó, nhà trường cần xây dựng văn hóa tổ chức dựa trên đạo đức và tính minh bạch đảm bảo công bằng trong phân công nhiệm vụ, đánh giá và khen thưởng, qua đó thể hiện đúng tinh thần trọng đạo [14]. Đồng thời, việc phát triển đội ngũ thông qua học tập chuyên môn và cộng đồng thực hành, thúc đẩy văn hóa tri thức, hợp tác và chia sẻ kinh nghiệm, phù hợp với truyền thống đề cao tri thức trong văn hóa Việt Nam và khu vực Á Đông trong bối cảnh nền giáo dục hội nhập [16, 17].

5.2.3. Đối với đào tạo và bồi dưỡng cán bộ quản lý

Tích hợp nội dung văn hóa giáo dục Việt Nam bao gồm đạo đức nhà quản lý, giá trị truyền thống và văn hóa học đường vào các chương trình bồi dưỡng thay cho cách tiếp cận thiên về quản lý hành chính đào tạo, thay vì tập trung thuần túy vào kỹ năng quản trị hành chính. Đồng thời, tăng cường bồi dưỡng năng lực quản lý thích ứng với bối cảnh giáo dục đổi mới và phát huy vai trò của giá trị văn hóa trong điều hành trường học [13].

5.2.4. Ý nghĩa đối với nghiên cứu tiếp theo

Kết quả nghiên cứu mở ra những định hướng quan trọng cho các nghiên cứu tiếp theo nhằm tiếp tục đào sâu và hoàn thiện cơ sở lý luận cũng như thực tiễn quản lý:

Trước hết, cần xây dựng các mô hình phong cách quản lý trường học tích hợp giữa giá trị truyền thống, đặc biệt là tư tưởng “tôn sư trọng đạo” với các lý thuyết quản lý hiện đại; qua đó tạo nên một nền tảng giá trị vừa phù hợp với bối cảnh văn hóa Việt Nam, vừa đáp ứng yêu cầu phát triển và hội nhập. Ngoài ra, việc triển khai các khảo sát định tính, định lượng để đo lường cách giáo viên và cán bộ quản lý diễn giải tư tưởng “tôn sư trọng đạo” trong thực tế là cần thiết. Thật vậy, trong bối cảnh chuyển đổi số ngày càng sâu rộng, cần chú trọng nghiên cứu tác động của sự chuyển đổi văn hóa đối với môi trường giáo

dục, đặc biệt là sự thay đổi trong nhận thức, hành vi và các mối quan hệ nghề nghiệp. Những hướng nghiên cứu này sẽ góp phần làm rõ hơn sự tương tác giữa truyền thống và hiện đại, từ đó hoàn thiện cơ sở lý luận và thực tiễn quản lý nhà trường tại Việt Nam trong thời kỳ hội nhập.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Ban Chấp hành Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam, *Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04 tháng 11 năm 2013 về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo*, Hà Nội: Văn phòng Trung ương Đảng, 2013.
- [2] H. B. Hà, “Tôn sư trọng đạo,” *Tạp chí Văn hóa Nghệ thuật*, số 579, 2024.
- [3] T. N. Thêm, *Cơ sở văn hóa Việt Nam*, NXB Giáo dục, Hà Nội, 2014.
- [4] N. T. Hào, “Giáo dục giá trị truyền thống cho học sinh, sinh viên ở Việt Nam hiện nay,” *Tạp chí Văn hóa Nghệ thuật*, số 581, 2024.
- [5] B. X. Dũng, “Tác động của toàn cầu hóa đến giá trị truyền thống văn hóa dân tộc Việt Nam hiện nay,” *Tạp chí Nghiên cứu Dân tộc*, tập 11, số 3, tr 92 - 96, 2022, DOI: <https://doi.org/10.54163/0866-773X/742>.
- [6] Đ. T. Hưng, “Văn hóa tổ chức và văn hóa nhà trường trong quản lý giáo dục,” *Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam*, 1996.
- [7] T. V. Giàu, *Giá trị tinh thần truyền thống của dân tộc Việt Nam*, NXB Tp. Hồ Chí Minh, 1993.
- [8] A. Katsikas, “Leadership Style in Education: Advantages and Challenges,” *International Electronic Journal of Elementary Education*, vol. 17, no. 3, pp. 397-403, Mar. 2025. DOI: 10.26822/iejee.2025.387.
- [9] K. Leithwood và cộng sự, “How leadership influences student learning (synthesis report),” *The Wallace Foundation/OISE*, 2004.
- [10] N. T. M. Lộc, “Lãnh đạo nhà trường trong bối cảnh đổi mới giáo dục,” *Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam*, số 127, tr. 3-9, 2016.
- [11] P. M. Hạc, *Tâm lý học quản lý*, Hà Nội: NXB Giáo dục, 2004.
- [12] A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, 3rd ed. New York, NY, USA: Harper & Row, 1987.
- [13] Harry M. Jansen Kraemer Jr., *Lãnh đạo theo giá trị*, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
- [14] T. Bush, *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed., London, UK: Sage, 2011.
- [15] T. T. Yên, H. Đ. Đà, “Giá trị văn hóa và biến đổi giá trị văn hóa của học sinh phổ thông Việt Nam hiện nay,” *Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam*, số 8, tr. 20 - 27, 2022.
- [16] Osias Kit T. Kilag et al., “Navigating Educational Change: Leadership Approaches in East Asian School Systems,” *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability and Excellence*, vol. 2, no. 4, pp. 641 - 647, 2022. DOI: 10.5281/zenodo.15266768.
- [17] OECD, *School leadership in East Asia: Policies, practices, and impact on student outcomes*, Paris: OECD Publishing. 2022. <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/education-leader-practices.html>.