Nội dung trình bày

THÔNG TƯ 20/2026

và yêu cầu quản trị đại học

Kiểm định chất lượng – Quản trị đại học:

Hai mặt của một đồng xu

01 **Thông điệp chủ đạo**
Kiểm định – Quản trị: hai mặt của một đồng xu

02 **TT 20 trong hệ thống: Bảy văn bản – một hệ sinh thái**
Từ chính sách quốc gia đến chất lượng của từng trường

03 **Yêu cầu quản trị trong văn bản quy phạm pháp luật**
Luật, Nghị quyết, Chiến lược → Chuẩn TT 83 → Tiêu chuẩn TT 20

04 **Quản trị trong TT 20 & quan hệ hai chiều**
Quản trị → Kiểm định | Kiểm định → Quản trị

05 **Khuyến nghị & Takeaways**
5 khuyến nghị khi kiểm định • "3 THẬT"

Kiểm định chất lượng (TT 20/2026) - quản trị đại học: Hai mặt của một đồng xu



Bảy văn bản - một hệ sinh thái, một hướng đi: Từ chính sách quốc gia đến chất lượng của từng trường; Quản trị đại học - chất lượng - kiểm định chất lượng

1 KHUNG pháp lý:
Luật số 125/2025/QH15 – Luật Giáo dục đại học và Nghị quyết số 71-NQ/TW ngày 22/8/2025 của Bộ Chính trị về đột phá phát triển giáo dục và đào tạo

2 ĐỘNG LỰC:
Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia

3 NỀN:
Nghị quyết số 80-NQ/TW ngày 07/01/2026 của Bộ Chính trị về phát triển văn hóa Việt Nam (văn hóa là hệ điều tiết)



4 ĐÍCH:
Quyết định số 1810/QĐ-TTg ngày 18/9/2026 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược phát triển giáo dục đại học giai đoạn 2026-2035, tầm nhìn năm 2045: hà tăng tri thức chiến lược quốc gia, nâng cao phát triển nhân lực trình độ cao, bồi dưỡng nhân tài, nghiên cứu khoa học và nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia

5 SÀN:
Thông tư số 83/2026/TT-BGDĐT ngày 30/9/2026 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo quy định Chuẩn cơ sở giáo dục đại học, xét hạng năm

6 THANG:
Thông tư số 20/2026/TT-BGDĐT ngày 31/3/2026 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo quy định về kiểm định chất lượng cơ sở giáo dục đại học, chu kỳ 5 năm

Từ chính sách quốc gia đến chất lượng của từng trường

TẦNG	VĂN BẢN	THÔNG ĐIỆP ĐỐI VỚI ĐẠI HỌC
Quốc gia	NQ 57	KH,CN, ĐMST, CĐS → **động lực phát triển**
Giáo dục	NQ 71	Giáo dục → nguồn nhân lực, nhân tài; **quản trị hiện đại, tự chủ, trách nhiệm**
Văn hóa	NQ 80	Con người, văn hóa, bản sắc → nền tảng và sức mạnh phát triển; **Văn hóa là nền của chất lượng**
Chiến lược	QĐ 1810	ĐH → hạ tầng tri thức chiến lược quốc gia, đóng góp trực tiếp cho phát triển KT-XH; **Quản trị bằng dữ liệu và kết quả**
Chuẩn hệ thống	TT 83/2026	Trường phải **đạt chuẩn tối thiểu**, có dữ liệu, điều kiện và năng lực vận hành

Yêu cầu quản trị trong các văn bản quy phạm pháp luật (1/2)

	YÊU CẦU QUẢN TRỊ (LUẬT, NQ, CHIẾN LƯỢC)	CHUẨN TT 83	TIÊU CHUẨN TT 20
1	Sứ mạng, chiến lược, đánh giá theo sứ mạng	Tiêu chí 1.2	TC 1 (1.1), TC 2 (2.3–2.5)
2	Mô hình quản trị mới, vai trò tổ chức Đảng	Tiêu chí 1.1	TC 1 (1.2, 1.5, 1.6)
3	Văn hóa, liêm chính (NQ 80)	Văn bản bắt buộc số 15	TC 1 (1.3, 1.4)
4	Quản trị bằng KPI (QĐ 1810)	Tiêu chí 1.2	TC 2 (2.4), TC 9 (9.4)
5	Quản trị bằng dữ liệu (QĐ 1810, NQ 57)	Tiêu chí 1.3 (HEMIS)	TC 10 (10.1, 10.2)

Yêu cầu quản trị trong các văn bản quy phạm pháp luật (2/2)

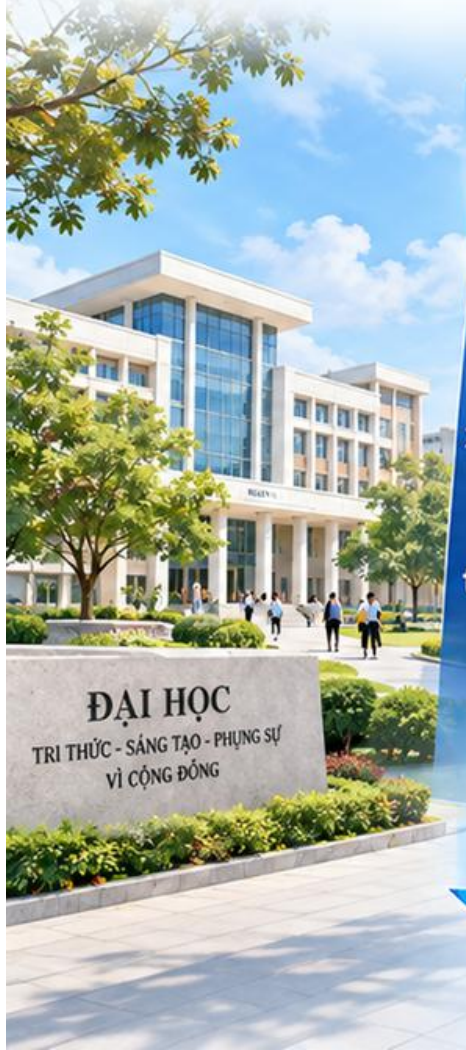
	YÊU CẦU QUẢN TRỊ (LUẬT, NQ, CHIẾN LƯỢC)	CHUẨN TT 83	TIÊU CHUẨN TT 20
6	Tự chủ nhân sự, thu hút nhân tài	TC 2 Giảng viên	TC 3
7	Tự chủ tài chính, tăng trưởng bền vững	TC 4 Tài chính	TC 4, TC 15
8	Quản trị rủi ro	Văn bản bắt buộc số 16	TC 1 (1.2, 1.6)
9	Đóng góp xã hội, PTBV (QĐ 1810)	*(chưa có)*	TC 8, TC 14
10	Đổi mới sáng tạo, KHCN (NQ 57)	TC 6	TC 7, TC 13

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

Quản trị đại học nằm ở đâu trong TT 20/2026?

CHẤT LƯỢNG KIẾN TẠO TƯƠNG LAI

Quản trị theo sứ mạng, theo dữ liệu, theo kết quả để Nhà trường đóng góp cho phát triển KT-XH, nâng cao chất lượng, hiệu quả (kiểm định chất lượng)



Quản trị đại học chạy xuyên suốt **15** tiêu chuẩn

1. **Tầm nhìn – Sứ mạng – Văn hóa – Quản trị**
   TẦM NHÌN · SỨ MẠNG · VĂN HÓA · QUẢN TRỊ
2. **Lãnh đạo – Chiến lược – KPI**
   LÃNH ĐẠO · CHIẾN LƯỢC · KPI
3. **Con người – Tài chính – Cơ sở vật chất – Đối tác**
   CON NGƯỜI · TÀI CHÍNH · CƠ SỞ VẬT CHẤT · ĐỐI TÁC
4. **Đào tạo – Nghiên cứu – Phục vụ cộng đồng**
   ĐÀO TẠO · NGHIÊN CỨU · PHỤC VỤ CỘNG ĐỒNG
5. **Bảo đảm chất lượng – Dữ liệu – Cải tiến**
   BẢO ĐẢM CHẤT LƯỢNG · DỮ LIỆU · CẢI TIẾN
6. **Kết quả – Tác động – Thị trường – Xã hội**
   KẾT QUẢ · TÁC ĐỘNG · THỊ TRƯỜNG · XÃ HỘI

TT 20 thực sự được thiết kế theo logic này: 15 tiêu chuẩn được chia thành lãnh đạo và quản lý chiến lược; chức năng chính; hệ thống bảo đảm chất lượng; kết quả và tác động

- Lãnh đạo và quản lý chiến lược
- Chức năng chính
- Hệ thống bảo đảm chất lượng
- Kết quả và tác động

AN Quan hệ giữa các tiêu chuẩn dưới góc độ quản trị đại học

15 tiêu chuẩn là một hệ thống quản trị (HTQT) đại học tích hợp

1

Bản sắc

TC1

Xác lập bản sắc của sứ mạng, tầm nhìn, văn hóa, quản trị

2

Quản lí và chiến lược

TC2

Chuyển bản sắc thành chiến lược, mục tiêu, ưu tiên và cơ chế thực hiện và quản lý phù hợp

3

Các yếu tố điều kiện, hỗ trợ

TC3–5

Bảo đảm con người, tài chính–vật chất và quan hệ bên ngoài

4

Các chức năng cốt lõi

TC6–8

Thực hiện các chức năng cốt lõi: đào tạo, nghiên cứu, phục vụ cộng đồng

5

Hệ thống BĐCL

TC9–10

Bảo đảm chất lượng, xây dựng cơ sở dữ liệu

6

Kết quả, tác động

TC12–15

Đo kết quả đầu ra, kết quả trung hạn, tác động và hiệu quả

7

Cải tiến & đổi mới

TC10.1–TC11

Đánh giá, cải tiến, nâng cao chất lượng dựa vào kết quả và tác động tạo cơ sở điều chỉnh bản sắc, sứ mạng, tầm nhìn, chiến lược và chu kỳ phát triển mới (Quay lại TC1–2)

Quan hệ quản trị theo bản sắc (Identity-Based Governance)

Bản sắc → chiến lược, quản lí → nguồn lực → chức năng cốt lõi → bảo đảm chất lượng → kết quả → tác động → đánh giá → tái tạo và nâng tầm **bản sắc**

AN Quan hệ logic giữa các tiêu chuẩn

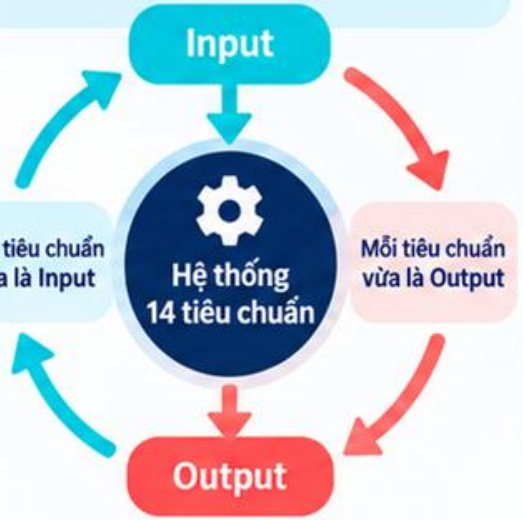
Tầm nhìn, sứ mạng → Chiến lược → Nguồn lực → Thực hiện → Bảo đảm chất lượng → Kết quả → Đánh giá, cải tiến → Điều chỉnh sứ mạng, tầm nhìn

TC1 là nguyên nhân gốc, TC12–TC15 là kết quả cuối cùng

Các tiêu chuẩn như một mô hình nhân quả: ví dụ TC1 kém → TC2 sẽ sai → TC3 tuyển sai người → TC4 đầu tư sai → TC5 hợp tác sai → TC6-8 thực hiện sai → TC9-11 không cải tiến → TC12-15 kết quả thấp

Quan hệ hệ thống

1. TC1 không chỉ là điểm bắt đầu mà còn là nguồn vào của toàn hệ thống, điểm hội tụ của toàn bộ kết quả, cơ sở cho chu trình cải tiến tiếp theo.
2. Mỗi tiêu chuẩn vừa là Input vừa là Output của tiêu chuẩn khác.
3. Ví dụ TC5 là Output của TC2 nhưng lại là Input cho TC7 và TC8.
4. TC9 lại lấy dữ liệu từ TC6, TC7, TC8, TC10 lại cung cấp dữ liệu cho TC9, TC11, TC12, TC13, TC14, TC15.
5. Nên đánh giá từng tiêu chuẩn trong toàn hệ thống.

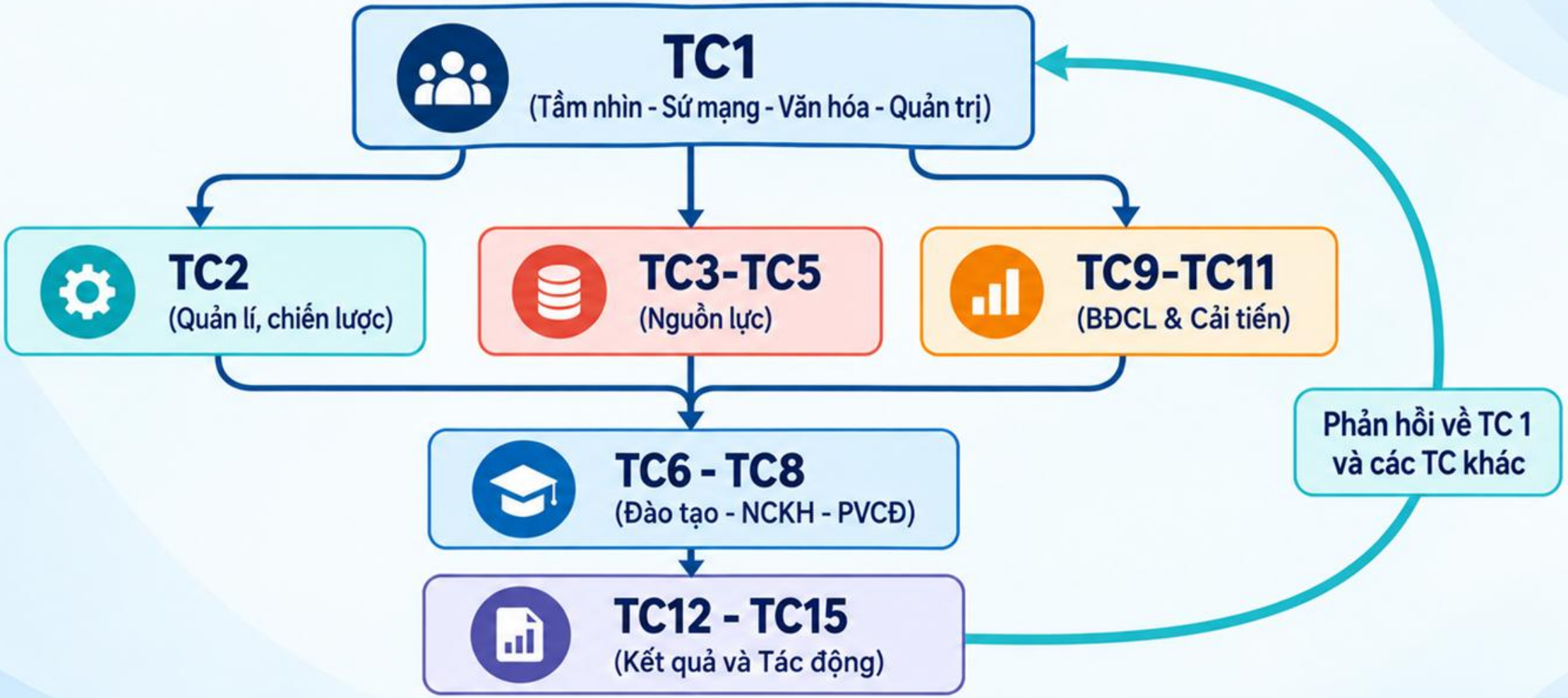


Truy xuất chiến lược



1. Mọi minh chứng của 14 tiêu chuẩn còn lại đều phải trả lời được: "Minh chứng này đang phục vụ mục tiêu chiến lược, nội dung nào của sứ mạng, tầm nhìn (TC1) ?"
2. Nếu không truy xuất được điều này thì tiêu chuẩn đó chưa chứng minh được giá trị chiến lược.

AN Quan hệ TC1 với từng tiêu chuẩn



Vị trí của Tiêu chuẩn 1 trong toàn bộ hệ thống

TC1	TC2	TC3–5	TC6–8	TC9–10	TC12–15	đánh giá, cải tiến	điều chỉnh
tạo hướng đi	lựa chọn và tổ chức cách đi	cung cấp điều kiện	thực hiện	kiểm soát, BĐCL	cho biết đã tạo ra giá trị gì	dựa vào kết quả (TC11)	TC1–2 và các TC khác

TC1 với từng tiêu chuẩn: diễn giải mối quan hệ

1 TC1–TC2

TC1 xác định định hướng, quản trị.

TC2 quản lí, xây dựng và tổ chức thực hiện định hướng bằng chiến lược.

TC1 là căn cứ xây dựng hệ thống quản lí và chiến lược.

2 TC1–TC3, TC4, TC5

TC3: TC1 quyết định tiêu chuẩn phát triển và sử dụng nguồn nhân lực; TC3 là phương tiện nhân lực thực hiện sứ mạng, tầm nhìn.

TC4: Sứ mạng, tầm nhìn → Ưu tiên chiến lược → Phân bổ nguồn lực.

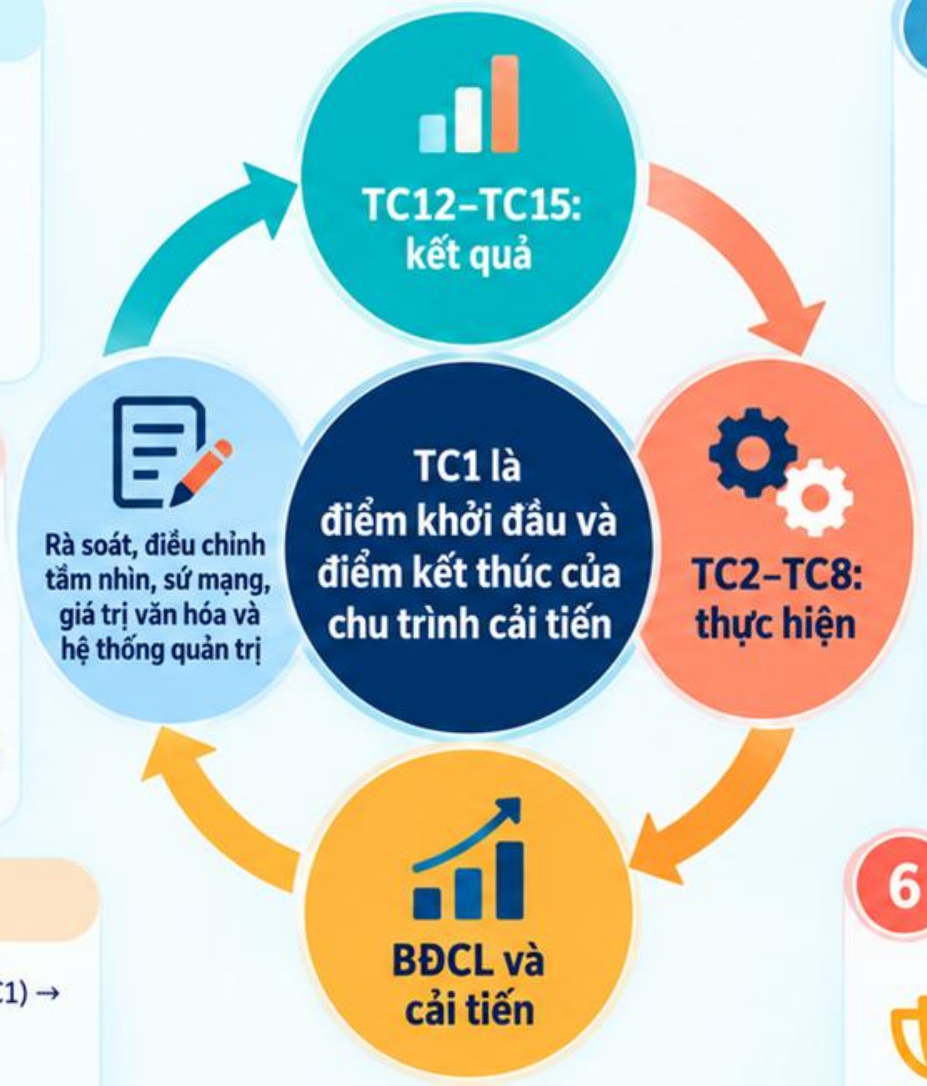
TC5: Sứ mạng, tầm nhìn → Mạng lưới, quan hệ đối ngoại → Chia sẻ giá trị.

3 TC1–TC6, TC7, TC8

TC6: Sứ mạng, tầm nhìn, triết lý giáo dục (TC1) → CTĐT (MT, CĐR, ND, tổ chức thực hiện).

TC7: TC1 trả lời nghiên cứu để làm gì; TC7 trả lời nghiên cứu như thế nào.

TC8: Phục vụ cộng đồng là biểu hiện của sứ mạng và trách nhiệm xã hội.



4 TC1–TC9, TC10, TC11

TC9: Bảo đảm chất lượng để sứ mạng, tầm nhìn được thực hiện đúng, hiệu quả.

TC10: Dữ liệu phục vụ ra quyết định, hỗ trợ TC6–8, theo dõi KPI, đánh giá, cải tiến.

Sứ mạng, tầm nhìn (TC1) → Chiến lược (TC2) → Dữ liệu (TC10) → Ra quyết định → Đánh giá, cải tiến chất lượng (TC11).

TC11: Cải tiến, nâng cao chất lượng để đạt sứ mạng, tầm nhìn.

5 TC1–TC12, TC13, TC14

TC12: Thước đo mức độ hiện thực hóa sứ mạng, tầm nhìn trong đào tạo.

TC13: Mức độ hiện thực hóa chiến lược nghiên cứu để thực hiện sứ mạng, tầm nhìn.

TC14: Kiểm chứng trách nhiệm xã hội và tác động xã hội được nêu trong TC1.

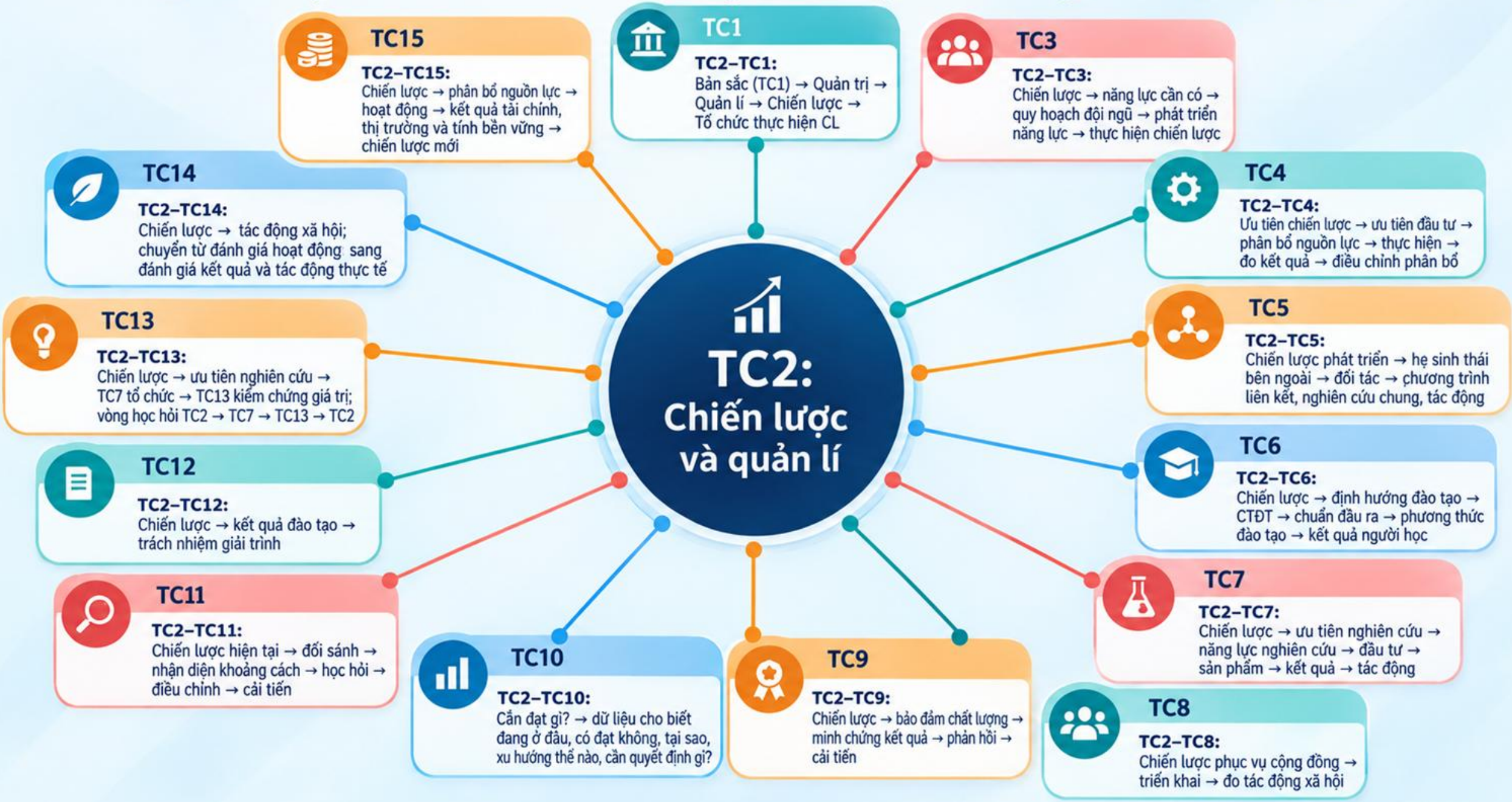
6 TC1–TC15

TC15 là kết quả cuối cùng của năng lực quản trị, quản lí để thực hiện sứ mạng, tầm nhìn.
Sứ mạng, tầm nhìn đúng → chiến lược đúng → triển khai đúng → vị thế thị trường và hiệu quả tài chính được cải thiện.

Quan hệ: Quản trị → vị thế về đào tạo, NCKH, PVCĐ → tính bền vững của Nhà trường.

TC1–TC12–15: Thước đo xem sứ mạng, tầm nhìn đã được hiện thực hóa hay chưa và đến mức nào.

Quan hệ TC2 với 14 TC còn lại của Bộ TC trong TT20/2026



BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

Quan hệ giữa hai chiều quản trị và kiểm định: quản trị → kiểm định

1 Quản trị đặt ra sứ mạng và mục tiêu, kiểm định lấy đó làm thước đo

Xác định sứ mạng, tầm nhìn, mục tiêu
Làm rõ giá trị và định hướng phát triển

Quyết định ưu tiên
Lựa chọn lĩnh vực trọng tâm

Phân bổ nguồn lực
Con người, tài chính, cơ sở vật chất

Tổ chức thực hiện
Vận hành các hoạt động đào tạo, nghiên cứu, phục vụ cộng đồng

Tạo kết quả
Sản phẩm, dịch vụ, thành tựu cụ thể

Tạo tác động
Đóng góp cho người học, xã hội, phát triển kinh tế - xã hội

QUẢN TRỊ → KIỂM ĐỊNH
Tạo nền tảng, tạo minh chứng để được kiểm định



QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC
Đặt ra sứ mạng, vận hành, tạo kết quả và tác động



KIỂM ĐỊNH CHẤT LƯỢNG
Lấy sứ mạng và kết quả làm thước đo

KẾT QUẢ & PHẢN HỒI
Khẳng định chất lượng, thúc đẩy cải tiến.

2 Quản trị vận hành thật thì minh chứng tự sinh

Biên bản, KPIs, dữ liệu, kế hoạch cải tiến...

Biên bản
Các cuộc họp, quyết định, triển khai

KPIs
Chỉ số kết quả thực hiện

Dữ liệu
Từ các hệ thống quản trị (HEMIS...)

Kế hoạch cải tiến
Hành động khắc phục, nâng cao chất lượng

3 Hệ thống dữ liệu quản trị dùng chung

Hệ thống dữ liệu quản trị (HEMIS, Tiêu chuẩn 10) dùng chung cho chuẩn, kiểm định và bộ chỉ số quốc gia.

HEMIS (Quản trị dữ liệu) → Chuẩn (TT 83) → Kiểm định (TT 20) → Bộ chỉ số quốc gia



BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

Quan hệ giữa hai chiều quản trị và kiểm định: kiểm định → quản trị

1 Kiểm định là công cụ quản trị nội bộ

Bộ tiêu chuẩn được sử dụng để xây dựng, vận hành và hoàn thiện hệ thống bảo đảm chất lượng bên trong, hướng dẫn và kiểm soát toàn bộ hoạt động.

- **Xây dựng** thiết lập mục tiêu, cấu trúc, quy trình theo tiêu chuẩn
- **Vận hành** triển khai và kiểm soát các hoạt động
- **Hoàn thiện** dựa trên kết quả tự đánh giá và đánh giá ngoài
- **Hướng dẫn và kiểm soát** toàn bộ hoạt động của Nhà trường



2 Kỷ luật cải tiến

Báo cáo cải tiến hằng năm, tự đánh giá chu kỳ mới trước ít nhất 9 tháng khi giấy chứng nhận hết hạn. Khuyến nghị của đoàn đánh giá ngoài là đầu vào quan trọng cho kế hoạch cải tiến và phân bổ nguồn lực.

- **Báo cáo cải tiến hằng năm** Rà soát kết quả, thực hiện khuyến nghị, cập nhật tiến triển
- **Tự đánh giá chu kỳ mới** Thực hiện trước ít nhất 9 tháng khi giấy chứng nhận hết hạn
- **Khuyến nghị của đoàn đánh giá ngoài** Là đầu vào quan trọng cho kế hoạch cải tiến và phân bổ nguồn lực

3 Kiểm định là cơ chế phản hồi cho quản trị

Thông qua các minh chứng và dữ liệu, kiểm định phản ánh thực trạng, phát hiện các khoảng trống/rủi ro và đưa ra khuyến nghị cải tiến, làm cơ sở để Nhà trường điều chỉnh chính sách, nguồn lực và quy trình.



Minh chứng và dữ liệu Thu thập từ hồ sơ, phỏng vấn, khảo sát, kiểm tra thực tế → **Phản ánh thực trạng** Đánh giá mức độ đáp ứng tiêu chuẩn, chỉ ra điểm mạnh và hạn chế → **Phát hiện khoảng trống/rủi ro** Nhận diện các vấn đề cần ưu tiên giải quyết → **Khuyến nghị cải tiến** Đề xuất giải pháp cụ thể, khả thi → **Điều chỉnh chính sách, nguồn lực, quy trình** Cập nhật chiến lược, kế hoạch, phân bổ nguồn lực, hoàn thiện quy trình → **Nâng cao chất lượng và hiệu quả** Cải thiện kết quả, tăng cường đóng góp cho người học và xã hội

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

Khuyến nghị khi kiểm định theo TT 20

CHẤT LƯỢNG KIẾN TẠO TƯƠNG LAI

1 | Nhìn trường như một hệ thống – không nhìn 15 tiêu chuẩn như 15 "chiếc hộp".



2 | Đánh giá sự gắn kết – không chỉ đánh giá sự hiện diện.

Tầm nhìn → chiến lược → nguồn lực → hoạt động → kết quả → tác động.



3 | Không chỉ đánh giá "Trường có đạt chuẩn không?" mà còn "Trường tạo ra giá trị gì cho người học, ngành nghề, địa phương, đất nước và xã hội?"

Đánh giá theo bản sắc và sứ mạng của trường chứ không chỉ "phù hợp, đáp ứng với mục tiêu" mà còn đáp ứng yêu cầu pháp luật, yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội (yêu cầu của Nghị quyết 57, 71, Chiến lược PT GD ĐH 2026) và tiêu chuẩn chất lượng.



4 | Thống nhất một nguồn số liệu giữa báo cáo tự đánh giá, HEMIS và báo cáo công khai.



Kiểm tra dữ liệu và cách trường dùng dữ liệu để ra quyết định, cải tiến chất lượng.
TT 20 yêu cầu hệ thống thông tin hỗ trợ phân tích, ra quyết định và bảo đảm tính toàn vẹn, hữu ích của thông tin;

5 | Viết báo cáo theo vòng khép kín: chính sách, triển khai, đo lường, đối sánh, cải tiến.

Mục 4 (TC 12–15) lập lại yêu cầu "xác lập, giám sát và đối sánh để cải tiến", nên cần dữ liệu xu hướng 3–5 năm và nguồn đối sánh.



BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

THAY ĐỔI CÁCH NHÌN KHI ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG

CÁCH NHÌN CŨ	CÁCH NHÌN CẦN CHUYỂN SANG
1. Có văn bản không?	1. Văn bản có tạo ra **vận hành hiệu quả** không?
2. Có hoạt động không?	2. Hoạt động có tạo ra **kết quả** không?
3. Có kết quả không?	3. Kết quả có tạo ra **tác động** không?
4. Có minh chứng không?	4. Minh chứng có **đáng tin** và nói đúng **thực chất** không?
5. Đạt tiêu chí không?	5. Chất lượng có thực sự được **cải tiến** không?
6. Kiểm định xong chưa?	6. Sau kiểm định, trường **tốt lên** thế nào?

TỪ "CÓ" → ĐẾN "HIỆU QUẢ VÀ TÁC ĐỘNG"

AN Khuyến nghị viết Báo cáo tự đánh giá

1) Viết theo chuỗi nhân quả

Đối với báo cáo tự đánh giá, nên chuyển từ cách viết theo từng tiêu chuẩn độc lập sang cách viết theo chuỗi nhân quả.

TC1: mục tiêu chiến lược	TC3–TC5: nguồn lực	TC6–TC8: chức năng cốt lõi	TC9–TC11: hệ thống bảo đảm chất lượng	TC12–TC15: chỉ số kết quả	Điều chỉnh chiến lược và cải tiến hệ thống
Tiêu chí này bắt nguồn từ mục tiêu chiến lược nào của TC1?	Tiêu chí này sử dụng những nguồn lực nào từ TC3–TC5?	Tiêu chí này đóng góp như thế nào cho các chức năng cốt lõi (TC6–TC8)?	Hiệu quả được theo dõi bằng hệ thống bảo đảm chất lượng nào (TC9–TC11)?	Kết quả cuối cùng thể hiện ở các chỉ số nào của TC12–TC15?	Kết quả đó đã được sử dụng như thế nào để điều chỉnh chiến lược và cải tiến hệ thống?

Báo cáo tự đánh giá không chỉ mô tả "đã làm gì", cần chứng minh được mức độ hiện thực hoá SM,TN và chiến lược, kết quả và tác động, đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước, ngành, địa phương đến mức nào.

2) TC1 là 'sợi chỉ đỏ'

TC1 nên được coi là "sợi chỉ đỏ" xuyên suốt toàn bộ báo cáo tự đánh giá.



1. Nội dung của tiêu chuẩn này thực hiện mục tiêu chiến lược nào được xác lập trong TC1?
2. Giá trị văn hóa hoặc nguyên tắc quản trị nào của TC1 được thể hiện trong việc triển khai tiêu chuẩn này?
3. Tiêu chuẩn này đóng góp như thế nào vào việc hiện thực hóa sứ mạng, tầm nhìn?
4. Kết quả đạt được sẽ được sử dụng như thế nào để điều chỉnh chiến lược và cải tiến TC1 trong chu kỳ tiếp theo?

TAKEAWAYS: "3 THẬT"

QUẢN TRỊ THẬT → MINH CHỨNG TỰ CÓ



"Đừng làm hồ sơ để kiểm định.
Hãy quản trị thật, hồ sơ sẽ tự sinh"

DỮ LIỆU THẬT → GIẢI TRÌNH ĐƯỢC



"Không đo được thì không quản được.
Không thật thì không đạt"

CẢI TIẾN THẬT → MỚI LÀ ĐẠT



"Đạt không phải là 'đã có',
mà là 'đã tốt hơn'"

QUẢN TRỊ TẠO RA CHẤT LƯỢNG – KIỂM ĐỊNH GIÚP QUẢN TRỊ TỐT HƠN.

CHÂN THÀNH CẢM ƠN VÌ:

LẮNG NGHE

CHIA SẺ

HỢP TÁC!