

Bài báo nghiên cứu

ĐỀ XUẤT KHUNG LÝ LUẬN ÁP DỤNG CHU TRÌNH PDCA TRONG CẢI TIẾN CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO THẠC SĨ

Nguyễn Chung Hải*, Huỳnh Văn Sơn

Trường Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

Tác giả liên hệ: Nguyễn Chung Hải – Email: hainc@hcmue.edu.vn

Ngày nhận bài: 07-07-2025; Ngày nhận bài sửa: 15-10-2025; Ngày duyệt đăng: 25-02-2026

TÓM TẮT

Bài viết này phân tích, tổng hợp các lý luận để đề xuất khung lý thuyết về áp dụng chu trình PDCA trong cải tiến chương trình đào tạo (CTĐT). Quy trình nghiên cứu: xác định mục tiêu, câu hỏi, nhiệm vụ, phương pháp nghiên cứu; sau đó tìm kiếm, sàng lọc, đánh giá, phân tích và tổng hợp dữ liệu. Kết quả nghiên cứu đã hệ thống, phân tích khái niệm, nội dung về chu trình PDCA. Khung lý thuyết áp dụng chu trình PDCA trong cải tiến CTĐT được tiến hành theo bốn giai đoạn: (1) kế hoạch (Plan); (2) thực hiện (Do); (3) kiểm tra (Check); (4) hành động (Act). Mỗi giai đoạn được đề xuất gắn kết với năm khía cạnh cốt lõi trong cải tiến CTĐT thạc sĩ, bao gồm: (1) mục tiêu và chuẩn đầu ra; (2) cấu trúc và nội dung chương trình; (3) phương pháp giảng dạy; (4) đánh giá kết quả học tập; và (5) điều kiện triển khai chương trình. Nghiên cứu đề xuất khung lý luận áp dụng chu trình PDCA cải tiến CTĐT thạc sĩ trong bối cảnh bảo đảm chất lượng đào tạo sau đại học.

Từ khóa: cải tiến chương trình đào tạo thạc sĩ; chương trình đào tạo thạc sĩ; chu trình PDCA

1. Đặt vấn đề

Sự phát triển nhanh chóng của công nghệ, yêu cầu ngày càng cao từ thị trường lao động và xu hướng tự chủ đại học đã đặt ra yêu cầu cấp thiết đối với CTĐT thạc sĩ: phải thường xuyên rà soát, đánh giá và cải tiến nhằm thích ứng với bối cảnh mới. Ở Việt Nam, việc cải tiến chương trình (CT) thạc sĩ là yêu cầu bắt buộc để nâng cao chất lượng (Ministry of Education and Training, 2021, 2025), thực tế các trường đại học cũng đã thực hiện tự đánh giá, đánh giá ngoài các CT để đảm bảo chất lượng. Theo số liệu đăng tải trên Báo Giáo dục Việt Nam, tính đến ngày 31/8/2025, Việt Nam có 2637 CTĐT bậc đại học và sau đại học được công nhận đạt kiểm định chất lượng. Trong đó, CTĐT thạc sĩ chiếm khoảng 21,57%, phản ánh xu hướng mở rộng kiểm định ở bậc sau đại học. Tuy nhiên, 74,84% số CT này mới được kiểm định theo bộ tiêu chuẩn trong nước, trong khi chỉ 25,16% đạt chuẩn quốc tế như AUN-QA, ABET hay FIBAA. Đáng chú ý, vẫn còn 66,10% cơ sở giáo dục đại

Cite this article as: Nguyen, C. H., & Huynh, V. S. (2026). Proposing a theoretical framework for applying the PDCA cycle in the improvement of master's degree programs. *Ho Chi Minh City University of Education Journal of Science*, 23(7), 1711-1723. [https://doi.org/10.54607/hcmue.js.23.7.5101\(2026\)](https://doi.org/10.54607/hcmue.js.23.7.5101(2026))

học chưa có bất kì CT nào được kiểm định theo chuẩn quốc tế (Vietnam Education Newspaper, 2025). Những con số này cho thấy hoạt động kiểm định CTĐT thạc sĩ tại Việt Nam đã có bước phát triển rõ rệt. Tuy nhiên, các báo cáo kiểm định cũng chỉ ra nhiều hạn chế phổ biến, bao gồm: dữ liệu đánh giá chưa đầy đủ, quy trình cải tiến còn hình thức, và thiếu cơ chế phản hồi liên tục từ các bên liên quan (Nguyen et al., 2019). Điều đó đặt ra yêu cầu cấp thiết phải áp dụng các mô hình cải tiến liên tục mang tính hệ thống, trong đó chu trình PDCA có thể được xem là công cụ vận hành học thuật trọng tâm để nâng cao chất lượng và hiệu quả của công tác cải tiến CT. Chu trình PDCA, nguồn gốc là lý thuyết quản lý chất lượng toàn diện, theo lịch sử phát triển đã khẳng định nó là một phương pháp khoa học, với nỗ lực kiểm soát và cải tiến liên tục chất lượng sản phẩm dựa trên dữ liệu và bằng chứng (Deming, 1986; Cao, 2023). Trong kiểm định chất lượng giáo dục đại học, chu trình PDCA đã được AUN-QA xem như công cụ vận hành trong bảo đảm chất lượng CTĐT (AUN-QA, 2020). Mặc dù vậy, tại Việt Nam, việc áp dụng PDCA trong cải tiến CT thạc sĩ còn tính quy trình kỹ thuật, chưa thể hiện rõ mô hình lý luận mang tính học thuật để dẫn dắt việc cải tiến CT mang tính hệ thống, bài bản và phù hợp với bản chất của giáo dục đại học. Nghiên cứu này tập trung phân tích, hệ thống các khái niệm cốt lõi, đề xuất khung lý luận về áp dụng chu trình PDCA trong cải tiến CTĐT thạc sĩ. Khung lý luận này vừa mang tính lý thuyết và hệ thống vừa đưa ra các định hướng cụ thể cho quá trình hình thành các quy trình cải tiến CTĐT thạc sĩ trong thực tiễn.

2. Nội dung

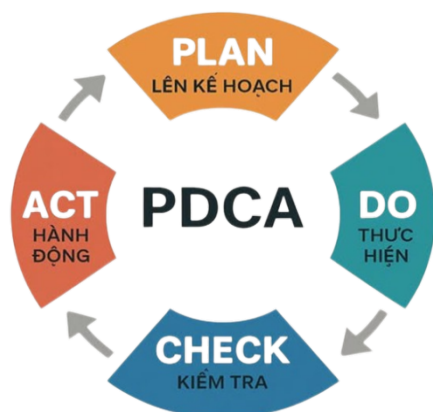
2.1. Thiết kế nghiên cứu

- Mục tiêu: Phân tích các khái niệm cốt lõi và các lý luận liên quan đến chu trình PDCA, từ đó đề xuất một khung lý luận áp dụng chu trình PDCA trong cải tiến CTĐT thạc sĩ trong bối cảnh bảo đảm chất lượng đào tạo sau đại học.
- Câu hỏi: Những khái niệm cốt lõi nào cần phải làm rõ trong nghiên cứu này? Khung lý luận áp dụng chu trình PDCA cần bao gồm những thành tố nào để đảm bảo tính hệ thống và hiệu quả cải tiến CTĐT? Những yếu tố lý luận nào có thể ảnh hưởng đến khả năng áp dụng chu trình PDCA trong cải tiến CTĐT thạc sĩ?
- Phương pháp: Tổng quan tài liệu và phân tích, tổng hợp – so sánh lý luận để phân tích các khái niệm về chu trình PDCA, mô hình lý luận về áp dụng chu trình PDCA trong cải tiến CTĐT thạc sĩ. Các tài liệu được lựa chọn trên các cơ sở dữ liệu khoa học có uy tín như: google scholar, Scopus, ResearchGate và các tạp chí thuộc lĩnh vực Khoa học giáo dục bằng tiếng Anh và tiếng Việt, sử dụng các từ khóa như: “PDCA cycle”, “Plan-Do-Check-Act”, “continuous quality improvement”, “curriculum improvement”... Các tài liệu sử dụng đã được bình duyệt và công bố trên các tạp chí uy tín, các quy định liên quan đến cải tiến CT; ưu tiên các bài báo liên quan đến áp dụng chu trình PDCA trong cải tiến CTĐT. Tổng cộng có 20 tài liệu được sử dụng sau quá trình sàng lọc và đánh giá phù hợp.

2.2. Kết quả nghiên cứu

2.2.1. Khái niệm và các giai đoạn trong chu trình PDCA

Chu trình PDCA được Walter A. Shewhart đề xuất vào những năm 1920-1930 và được điều chỉnh vào năm 1939, nhấn mạnh tính lặp lại và phản hồi trong quá trình cải tiến chất lượng sản phẩm (Deming, 1986). Năm 1950, Deming và cộng sự đã điều chỉnh chu trình này với bốn bước và nhấn mạnh PDCA không chỉ là một công cụ kỹ thuật mà còn là một triết lý quản lý, một phương pháp khoa học để học hỏi và cải tiến không ngừng (Cao, 2023). Chu trình PDCA được hiểu là một quy trình lặp đi lặp lại nhằm cải thiện chất lượng và hiệu quả trong tổ chức” (Moen & Norman, 2009). Hay “là một công cụ cải tiến liên tục được sử dụng rộng rãi trong các lĩnh vực dịch vụ và sản xuất” (Sari & Susanti, 2020). Nghiên cứu của (Xiao et al., 2024; Zhu et al., 2019) xem chu trình PDCA là một phương pháp quản lý toàn diện với bốn bước để thực hiện cải tiến gồm: Lập kế hoạch, thực hiện, kiểm tra và hành động”. Như vậy, chu trình PDCA được hiểu là một công cụ quản lý, thiết lập theo quy trình lặp đi lặp lại liên tục với bốn giai đoạn: lập kế hoạch, thực hiện, kiểm tra và hành động để cải tiến và nâng cao chất lượng sản phẩm. Bốn giai đoạn của chu trình PDCA được minh họa trong Hình 1.



Hình 1. Chu trình PDCA

Trong đó, giai đoạn (1) Lập kế hoạch (P), nhằm xác định vấn đề hoặc cơ hội cải tiến; phân tích thực trạng và nguyên nhân gốc rễ; xây dựng mục tiêu cải tiến, đề xuất các giải pháp, xây dựng các hành động cụ thể, nguồn lực cần thiết (nhân lực, tài chính, thời gian), và các chỉ số để đo lường sự thành công. (2) Giai đoạn Thực hiện (D), nhằm triển khai các hoạt động đã đề ra ở giai đoạn lập kế hoạch; thu thập dữ liệu một cách có hệ thống về quá trình thực hiện và kết quả ban đầu. (3) Giai đoạn Kiểm tra (C), đây là giai đoạn cực kỳ quan trọng để đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch. So

sánh kết quả đạt được với các mục tiêu và dự đoán đã đặt ra trong kế hoạch; phân tích dữ liệu để xác định xem kế hoạch có hiệu quả không, mức độ đạt được mục tiêu và những sai lệch, thất bại đã xảy ra. (4) Giai đoạn Hành động (A), dựa trên kết quả phân tích ở giai đoạn Kiểm tra, đưa ra quyết định hành động tiếp theo. Nếu thay đổi thành công: Chuẩn hóa quy trình, triển khai giải pháp trên quy mô rộng hơn. Nếu thay đổi gặp vấn đề: Điều chỉnh lại kế hoạch, thực hiện các hành động khắc phục, thử nghiệm giải pháp khác. Nếu thất bại hoàn toàn: Có thể hủy bỏ thay đổi và quay lại giai đoạn Kế hoạch với một phương án hoàn toàn mới (Cao, 2023; Xiao et al., 2024; Zhu et al., 2019; Maruyama & Inoue, 2016). Giai đoạn Hành động đóng lại vòng lặp hiện tại và khởi động cho chu trình cải tiến tiếp theo, đảm bảo tính liên tục.

3.3. Lí luận về cải tiến chương trình đào tạo thạc sĩ theo chu trình PDCA trong trường đại học

3.3.1. Vai trò của PDCA trong cải tiến chương trình đào tạo thạc sĩ

Chu trình PDCA thiết lập một hệ thống quản lý đồng bộ và vận hành liên tục, cải tiến theo chu kỳ khép kín, đảm bảo thực hiện đầy đủ các bước từ xây dựng – vận hành – đánh giá – điều chỉnh CT. Trong đó, Plan xác định mục tiêu và chuẩn đầu ra; Do triển khai chương trình; Check đánh giá mức độ đạt mục tiêu; Act điều chỉnh, cải tiến dựa trên kết quả đánh giá. Sự lặp lại của chu trình tạo cơ chế cải tiến liên tục chất lượng chương trình đào tạo (Maruyama & Inoue, 2016; Samuel & Farrer, 2025). PDCA hỗ trợ điều chỉnh nội dung học tập linh hoạt, cải tiến cấu trúc CT, phương pháp dạy học, hình thức đánh giá và cơ chế hỗ trợ nghiên cứu. Đáp ứng yêu cầu bảo đảm chất lượng và tương thích với các tiêu chuẩn kiểm định chất lượng (AUN-QA, MOET...) đều ngầm khẳng định chu trình PDCA trong từng tiêu chí. Đối sánh với mô hình quản lý POLC thì PDCA có các đặc điểm nổi bật là tính tuần hoàn với khả năng phản hồi - cải tiến - lặp lại, từ đó thúc đẩy chất lượng liên tục thay vì chỉ quản lý một chiều theo kế hoạch ban đầu. Mô hình POLC khái quát quản lý thành các chức năng hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát. Tuy nhiên, nếu được vận dụng như một trình tự tuyến tính, mô hình có thể chưa phản ánh đầy đủ tính đan xen, linh hoạt và liên tục điều chỉnh của hoạt động quản lý thực tế (Mintzberg, 2009). Ngược lại, PDCA khuyến khích văn hóa cải tiến liên tục, chính điều này khiến PDCA được tích hợp sâu trong các hệ thống đảm bảo chất lượng hiện đại như ISO 9001, AUN-QA, ABET, và đặc biệt phù hợp với giáo dục định hướng đầu ra.

3.3.2. Áp dụng chu trình PDCA trong cải tiến chương trình đào tạo thạc sĩ

Trong nghiên cứu này, Bộ tiêu chuẩn đánh giá chất lượng CTĐT AUN-QA phiên bản 4.0 và Bộ tiêu chuẩn đánh giá chất lượng CTĐT các trình độ của GDĐH theo Thông tư số 04/2025/TT-BGDĐT được sử dụng làm căn cứ xác định các lĩnh vực và yêu cầu chất lượng cần xem xét. AUN-QA là khung đánh giá chất lượng ở cấp khu vực, trong khi bộ tiêu chuẩn của Bộ Giáo dục và Đào tạo là căn cứ pháp lý áp dụng trong hoạt động kiểm định chất lượng CTĐT tại Việt Nam; do đó, hai bộ tiêu chuẩn có tính tương thích nhưng không hoàn toàn đồng nhất về tên gọi và nội hàm từng tiêu chuẩn (AUN-QA, 2020; Ministry of Education and Training, 2025). Trên cơ sở đó, chu trình PDCA được vận dụng như khung quản lý xuyên suốt quá trình cải tiến CTĐT. Giai đoạn Plan tập trung xác định nhu cầu, vấn đề ưu tiên, mục tiêu, trách nhiệm, nguồn lực và tiêu chí theo dõi; Do tổ chức triển khai các hoạt động đã hoạch định; Check thu thập, phân tích dữ liệu và đối chiếu kết quả thực hiện với mục tiêu, CĐR và yêu cầu chất lượng; Act thực hiện điều chỉnh, khắc phục, đồng thời chuẩn hóa hoặc nhân rộng những giải pháp đã được kiểm chứng là có hiệu quả. Kết quả của giai đoạn Act tiếp tục cung cấp dữ liệu cho việc lập kế hoạch của chu kỳ tiếp theo. Theo cách tiếp cận này, PDCA có thể được áp dụng ở cấp toàn bộ chương trình và ở từng cấu phần chất lượng, thay vì ánh xạ cơ học mỗi tiêu chuẩn của AUN-QA hoặc Thông tư số 04/2025/TT-BGDĐT với

một giai đoạn riêng biệt của chu trình. Phân tích cụ thể từng giai đoạn của PDCA trong cải tiến CTĐT thạc sĩ như sau:

a) Giai đoạn Lập kế hoạch

“Kế hoạch” đóng vai trò then chốt trong chu trình PDCA, nhằm xác định mục tiêu, hành động và lộ trình thực hiện. Kế hoạch rõ ràng và toàn diện sẽ định hướng hiệu quả cho các bước tiếp theo, là cơ sở để thiết kế, vận hành CTĐT, xác định các nguồn lực thực hiện cải tiến. Kế hoạch cũng là những tiêu chuẩn để thực hiện giai đoạn kiểm tra (Nguyen, 2012). Giai đoạn “Kế hoạch” cần thực hiện các nội dung sau:

- Phân tích hiện trạng và nguyên nhân để xác định các vấn đề cần cải tiến CTĐT: kết quả học tập mong đợi; cấu trúc và nội dung CT; phương thức dạy và học; đánh giá kết quả học tập; nguồn lực thực hiện; các dịch vụ hỗ trợ; đầu ra và kết quả đạt được của CT; kết quả phản hồi của các bên liên quan (AUN-QA, 2020; Ministry of Education and Training, 2025); phân tích các chính sách, căn cứ pháp lý liên quan đến xây dựng và phát triển CTĐT, bảo đảm chất lượng, kiểm định chất lượng CT, đây là những định hướng, cơ sở thực hiện cải tiến CTĐT.

- Dựa trên kết quả phân tích hiện trạng CTĐT, đơn vị quản lí CT xác định mục tiêu, nội dung trọng tâm cần cải tiến, quy mô nhỏ hay lớn, hoặc một vài khía cạnh của CTĐT. Điều này giúp định hình hướng đi, thỏa mãn kì vọng của các bên liên quan, tập trung được các nguồn lực, thời gian để thực hiện (Nguyen, 2012). Trong giai đoạn này, các nội dung cải tiến thường tập trung vào các khía cạnh của CT như: mục tiêu và CDR để phù hợp với sứ mạng của trường, tiêu chuẩn quốc gia, nhu cầu của các bên liên quan, cấu trúc của CDR về kiến thức, kĩ năng, mức độ tự chủ và trách nhiệm được quy định (AUN-QA, 2020; Prime Minister, 2016). Bên cạnh đó, trong giai đoạn này cũng cần xác định rõ cấu trúc CT, nội dung môn học, chiến lược giảng dạy và học tập (nhấn mạnh học tập chủ động, kĩ năng nghiên cứu, tự học) và các phương pháp đánh giá (đa dạng, phù hợp với ELOs bao gồm đánh giá luận văn/đề tài nghiên cứu) (AUN-QA, 2020).

- Các nguồn lực cải tiến và vận hành CTĐT, liên quan đến giảng viên (giáo sư, tiến sĩ), nghiên cứu viên, đội ngũ tư vấn hỗ trợ tham gia CTĐT phải được bảo đảm về số lượng và chất lượng đáp ứng các yêu cầu về đào tạo, nghiên cứu khoa học và kết nối phục vụ cộng đồng (Ministry of Education and Training, 2021, 2025). Bên cạnh đó, đảm bảo cơ sở hạ tầng, trang thiết bị thực hành, thí nghiệm, công nghệ thông tin, thư viện, học liệu, hệ thống quản lí hỗ trợ học tập, quản lí đào tạo để giúp người học đạt được CDR của CTĐT, phù hợp với đặc điểm của từng ngành, nhóm ngành hoặc lĩnh vực đào tạo (Ministry of Education and Training, 2021). Tất cả các nguồn lực này phải được tính toán và đưa vào kế hoạch để đảm bảo thực hiện hiệu quả hoạt động cải tiến CTĐT.

- Thiết lập chỉ số đo lường (KPIs) về cải tiến CTĐT, các KPIs cần rõ ràng, định lượng được để theo dõi và đánh giá quá trình, kết quả cải tiến. Tùy vào mục tiêu, nội dung cải tiến, việc xác định các KPIs tương ứng. Một số chỉ số cần xác định rõ gồm, số lượng CTĐT cải

tiến; mức độ tham gia, mức độ hài lòng của các bên liên quan; các mục tiêu, nội dung trọng tâm cải tiến.

- Chi tiết hóa các nhiệm vụ, tương ứng với các mốc thời gian cần phải hoàn thành cho hoạt động cải tiến CTĐT. Khung thời gian vừa là định hướng lộ trình thực hiện vừa là cơ sở để thực hiện việc giám sát, theo dõi mức độ hoàn thành trong bước kiểm tra của chu trình PDCA. Dựa trên kế hoạch tổng thể, cụ thể hóa các hoạt động, khía cạnh cải tiến thành từng kế hoạch hành động tương ứng (kế hoạch phát triển đội ngũ; kế hoạch đầu tư, phát triển cơ sở vật chất, trang thiết bị; kế hoạch khảo sát, lấy ý kiến các bên liên quan), hoặc các kế hoạch hành động theo từng giai đoạn, tùy vào quy mô của cải tiến CTĐT.

- Xây dựng, đánh giá và lựa chọn các phương án tối ưu, khả thi nhất để thực hiện kế hoạch. Phương án hành động là chất xúc tác quyết định đến sự thành công hay thất bại của các mục tiêu (Nguyễn, 2012).

b) Giai đoạn Thực hiện

Giai đoạn “Thực hiện” sẽ biến những mục tiêu trong kế hoạch trở thành hiện thực. Thực hiện là quá trình hoạt động của chủ thể quản lý với việc tiếp nhận, phân tích, phân phối một cách khoa học các yếu tố, nguồn lực, hình thành cấu trúc của tổ chức, cơ chế và các mối quan hệ phối hợp để thực hiện các mục tiêu (Nguyễn, 2015). Hay nó là quy trình thiết kế bộ máy, sắp xếp, bố trí, sử dụng và phát triển các nguồn lực nhằm thực hiện mục tiêu chung (Nguyễn, 2012). Trong cải tiến CT, giai đoạn “Thực hiện” là việc tổ chức điều chỉnh, cập nhật các vấn đề phát hiện ở giai đoạn “Kế hoạch” và triển khai, đưa CTĐT vào áp dụng trong thực tiễn; cung cấp dịch vụ hỗ trợ; phát triển chất lượng đội ngũ thực hiện CT và tăng cường sử dụng các trang thiết bị, cơ sở vật chất đáp ứng mục tiêu, CĐR của CTĐT (AUN-QA, 2020; Ministry of Education and Training, 2025). Giai đoạn này giúp thiết lập được bộ máy quản lý, cơ chế vận hành, phối hợp giữa các bộ phận, đảm bảo tính liên tục và hiệu quả cải tiến, phân công nhiệm vụ rõ ràng giúp nâng cao hiệu lực của các quyết định cải tiến (Nguyễn, 2012). Thông qua giai đoạn “Thực hiện” giúp nhà trường quan sát trực tiếp các nội dung cải tiến được vận hành (mục tiêu, CĐR CTĐT, nội dung dạy học mới, các phương pháp dạy học, phương pháp kiểm tra đánh giá được đề xuất cải tiến), cách thức hoạt động của giải pháp được triển khai, thu thập minh chứng về hiệu quả của các nội dung được triển khai, xác định các yếu tố bất lợi có thể phát sinh trong quá trình thực hiện cải tiến (AUN-QA, 2020; Ministry of Education and Training, 2025).

Các nội dung cần triển khai trong giai đoạn này gồm: phân công nhân sự có chuyên môn, kinh nghiệm về ngành đào tạo, bảo đảm chất lượng thực hiện cải tiến CTĐT, thu hút đa dạng các bên liên quan tham gia cải tiến CT như: người quản lý, giảng viên, người học, nhà tuyển dụng (Ministry of Education and Training, 2021); cụ thể hóa các nhiệm vụ thực hiện cho các bên liên quan để tối ưu hóa quy trình, tạo sự nhịp nhàng trong sự phối hợp, phát huy tối đa năng lực chuyên môn của các bộ phận, cá nhân; thiết lập các chính sách, quy định và các hướng dẫn cụ thể để định hướng cải tiến CTĐT theo đúng mục tiêu cải tiến đã xác

định và đảm bảo sự nhất quán giữa các bên liên quan trong việc cải tiến. Các định hướng phải nêu rõ cần cải tiến gì, cải tiến như thế nào, phạm vi cải tiến đối với các khía cạnh mục tiêu, CDR, cấu trúc và nội dung CT, dạy học và kiểm tra đánh giá, vấn đề đào tạo trực tuyến (AUN-QA, 2020; Ministry of Education and Training, 2025).

- Trong quá trình rà soát, đánh giá để cải tiến CTĐT, việc khảo sát, phân tích yêu cầu của các bên liên quan, làm cơ sở để thực hiện cải tiến các khía cạnh của CT, các nguồn lực thực hiện CT. Bên cạnh đó, cần đối sánh CT hiện hành với các CTĐT của các trường đại học có uy tín và các tiêu chuẩn kiểm định để có định hướng cải tiến CT (Ministry of Education and Training, 2025).

- Thực hiện các cải tiến theo kết quả rà soát, đánh giá và đối sánh, đặc biệt theo mục tiêu, quy mô đã xác định trong giai đoạn “Kế hoạch”, có thể cải tiến tổng thể CT theo chu kỳ 05 năm (Ministry of Education and Training, 2021) hoặc cải tiến một trong các thành tố của CTĐT nếu phát hiện các vấn đề mới hoặc tồn tại trong thực tiễn. CT sau khi được cải tiến, triển khai và áp dụng trong thực tiễn, đó có thể là tổng thể CTĐT được cải tiến hoặc các học phần mới, các phương pháp giảng dạy và chiến lược đánh giá mới, các dịch vụ hỗ trợ học thuật và phi học thuật chuyên biệt cho học viên (AUN-QA, 2020).

- Ở giai đoạn này, phát triển nhân sự để đáp ứng CTĐT đã được cải tiến, cần được quan tâm như: tuyển dụng, đào tạo và bồi dưỡng, tập huấn xây dựng CT, đổi mới phương pháp dạy học, kiểm tra đánh giá, nghiên cứu khoa học. Việc phát triển đội ngũ, cần phải có kế hoạch, có quy định về nhiệm vụ, khối lượng công việc, yêu cầu về năng lực giảng dạy và nghiên cứu, hướng dẫn luận văn, khảo sát, phân tích về nhu cầu đào tạo bồi dưỡng của nhân sự (AUN-QA, 2020; Ministry of Education and Training, 2025). Bên cạnh đó, khi triển khai CT trong thực tiễn, cần cải tiến các dịch vụ hỗ trợ học tập, nghiên cứu khoa học, thực tập và các dịch vụ hỗ trợ khác để giúp cải thiện việc học tập, nghiên cứu và khả năng thăng tiến trong nghề nghiệp của người học. Triển khai hệ thống quản lý đào tạo phù hợp để giám sát tiến độ, kết quả học tập và khối lượng học tập của người học; việc phản hồi cho người học và hoạt động khắc phục bất cập được triển khai kịp thời và giúp người học cải thiện việc học tập (AUN-QA, 2020; Ministry of Education and Training, 2025).

c) Giai đoạn Kiểm tra

Kiểm tra là một nỗ lực có hệ thống nhằm thiết lập những tiêu chuẩn, những hệ thống phản hồi thông tin, nhằm so sánh những kết quả thực hiện với định mức đã đề ra và để đảm bảo rằng, những nguồn lực đã và đang được sử dụng có hiệu quả nhất, để đạt được mục tiêu của tổ chức (Nguyen, 2015). Kiểm tra tập trung vào thu thập, phân tích các dữ liệu về kết quả học tập của học viên, so sánh dữ liệu thu được với các mục tiêu và nội dung đã đặt ra trong giai đoạn “Kế hoạch” để xác định xem liệu sự thay đổi có mang lại kết quả mong đợi hay không, khoảng cách giữa mục tiêu và kết quả đã đạt được, và rút ra những bài học kinh nghiệm (Nguyen, 2012). Cung cấp các dữ liệu, bằng chứng cho giai đoạn “Hành động”, đề xuất các quyết định về việc liệu có nên chuẩn hóa để phát huy sự thay đổi, hay sửa đổi các

vấn đề, hoặc từ bỏ sự thay đổi không phù hợp (Cao, 2023). Một số hoạt động thực hiện trong giai đoạn này gồm:

- Để đảm bảo hiệu quả trong cải tiến CTĐT, cần thiết lập đội ngũ kiểm tra liên chức năng gồm lãnh đạo khoa, giảng viên, cán bộ đảm bảo chất lượng CT, đại diện phòng đào tạo sau đại học và phòng đảm bảo chất lượng. Nhóm này phối hợp triển khai chu trình PDCA, bao gồm: lập kế hoạch, thực hiện, kiểm tra và hành động tiếp theo, nhằm theo dõi việc triển khai hành động cải tiến và so sánh kết quả đạt được với các mục tiêu đã xác định (Durmuş Şenyapar & Bayındır, 2024).

- Dựa trên các tiêu chí đã thiết lập, thực hiện theo dõi và giám sát CTĐT đang vận hành để đảm bảo cấu trúc và nội dung CT có thực hiện theo quy trình, quy định; bảo đảm tính cập nhật, đáp ứng yêu cầu của thị trường lao động; quá trình dạy và học, đánh giá kết quả học tập có đáp ứng yêu cầu của thị trường lao động và thúc đẩy việc học tập, đáp ứng CĐR của CTĐT (Ministry of Education and Training, 2025); chất lượng giảng viên, người hướng dẫn, các dịch vụ hỗ trợ có đáp ứng yêu cầu của CTĐT; tiến độ học tập, hiệu suất học tập, kết quả nghiên cứu và khối lượng công việc của học viên (AUN-QA, 2020).

- Thu thập, phân tích và đánh giá dữ liệu về hiện trạng CTĐT đang triển khai, trong đó việc lấy ý kiến các bên liên quan đối với CTĐT đang vận hành là cơ sở quan trọng để phát hiện vấn đề và đề xuất cải tiến. Các nội dung lấy ý kiến để đánh giá liên quan đến mục tiêu và CĐR; cấu trúc và nội dung CT; phương thức dạy và học; đánh giá kết quả học tập; giảng viên; các dịch vụ hỗ trợ; cơ sở hạ tầng và trang thiết bị (AUN-QA, 2020; Ministry of Education and Training, 2025), thông qua các cách thức khảo sát, phỏng vấn, hội thảo.

- Phân tích, so sánh đầu ra và kết quả đầu ra đạt được với mục tiêu ban đầu của CTĐT: tỉ lệ tốt nghiệp, thời học và thời gian tốt nghiệp trung bình; tỉ lệ việc làm và học tập nâng cao trình độ; hoạt động nghiên cứu khoa học; giảng viên và nghiên cứu viên; dữ liệu về mức độ người học đạt CĐR; mức độ hài lòng của các bên liên quan sau khi được khảo sát, lấy ý kiến (AUN-QA, 2020; Ministry of Education and Training, 2025).

- Xác định vấn đề, phân tích nguyên nhân gây ra sai lệch, cản trở thực hiện mục tiêu ban đầu, các kết quả không mong đợi (Xiao et al., 2024; Zhu et al., 2019). Các câu hỏi cần được giải quyết gồm: Liệu các mục tiêu đặt ra trước đó có hiệu quả không? Những vấn đề phát sinh trong quá trình triển khai là gì? Nguyên nhân cốt lõi của các vấn đề đó là gì? Kết quả phân tích này là cơ sở quan trọng để đưa ra các quyết định điều chỉnh, tiếp tục phát huy những thay đổi tích cực, hay tạm ngưng các mục tiêu, giải pháp chưa phù hợp.

- Xác định các cải tiến thành công, thất bại, hậu quả không mong muốn và bài học kinh nghiệm. Đây là bước quan trọng để hiểu rõ tác động của sự thay đổi được đề xuất từ giai đoạn “Kế hoạch” và quá trình triển khai trong giai đoạn “Thực hiện”.

Để thực hiện giai đoạn “Kiểm tra” hiệu quả, cần phân tích, diễn giải và học hỏi sâu sắc hơn, thay vì đơn thuần chỉ giám sát hay kiểm đếm việc thực hiện. Bên cạnh đó, người thực hiện kiểm tra phải có hiểu biết về dữ liệu, kỹ năng phân tích và diễn giải dữ liệu về CTĐT

thạc sĩ. Vì vậy, việc thu thập, phân tích, đánh giá và lưu trữ dữ liệu trong CTĐT đóng vai trò cực kì quan trọng việc đưa ra các quyết định cải tiến phù hợp và khoa học.

d) Giai đoạn Hành động

“Hành động” là bước cuối cùng trong chu trình PDCA, nơi đưa ra các quyết định cải tiến dựa trên những phát hiện từ giai đoạn “Kiểm tra”. Từ đó, chuẩn hóa các thay đổi thành công, điều chỉnh các điểm chưa phù hợp, hoặc tái khởi động chu trình mới (Xiao et al., 2024; Zhu et al., 2019). Giai đoạn “Hành động” khép lại vòng lặp của chu trình cải tiến và đảm bảo rằng những kết quả từ giai đoạn “Kiểm tra” được chuyển hóa thành các hành động cụ thể để cải tiến CTĐT (Zhu et al., 2019). Các tác động sẽ giải quyết và ngăn chặn sự tái diễn các vấn đề này trong CTĐT ở giai đoạn tiếp theo. Thông qua hoạt động này, giúp CTĐT thích ứng với sự phát triển giáo dục đại học, sự đòi hỏi ngày càng lớn về nhân lực thạc sĩ. Việc lặp đi lặp lại các cải tiến giúp CTĐT đạt đến sự hoàn chỉnh và phù hợp hơn với mục tiêu đào tạo thạc sĩ. Các nội dung thực hiện trong giai đoạn này gồm:

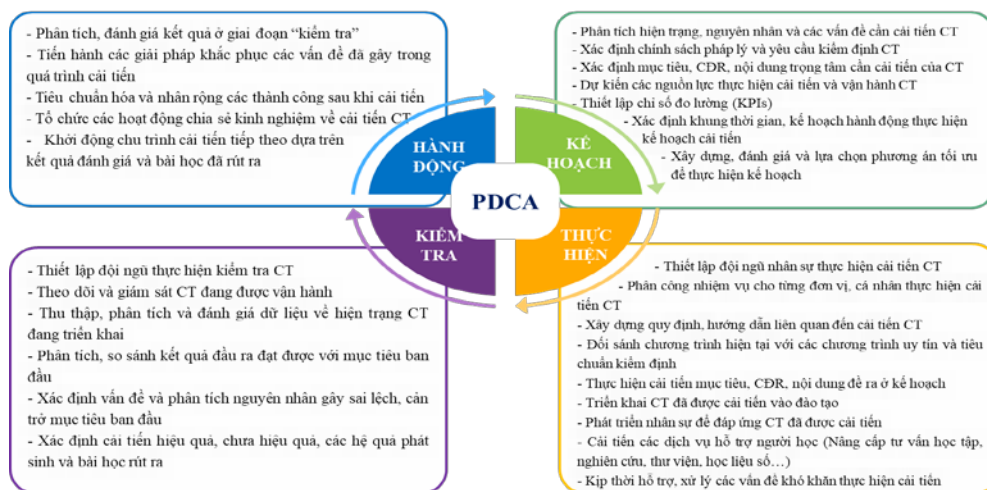
- Phân tích, đánh giá kết quả từ dữ liệu được thực hiện ở giai đoạn “Kiểm tra”: Ở giai đoạn này phải tiến hành đánh giá sâu sắc các phát hiện từ giai đoạn “Kiểm tra” để xác định những thành công của CTĐT đã triển khai và các lĩnh vực, nội dung cần tiếp tục cải tiến.
- Tiến hành các giải pháp, hành động nhằm khắc phục các vấn đề đã gây cản trở trong CTĐT thạc sĩ. Xây dựng và triển khai các biện pháp khắc phục các nguyên nhân cốt lõi gây ra những hạn chế, khiến CTĐT chưa đáp ứng yêu cầu của các bên liên quan (AUN-QA, 2020). Tương ứng với những vấn đề được phát hiện ở giai đoạn “Kiểm tra” sẽ có các hành động tương ứng để xử lý và cải tiến. Cụ thể như sau:

Vấn đề ở giai đoạn “Kiểm tra”	Biện pháp ở giai đoạn “Hành động”
CDR không phù hợp với yêu cầu của thị trường	Điều chỉnh lại CDR
Nội dung học phần lạc hậu, không cập nhật	Thay đổi nội dung học phần
PPĐG không đo đúng năng lực người học	Thiết kế lại PPĐG, rubric
Người học thiếu kĩ năng nghiên cứu	Tích hợp kĩ năng nghiên cứu vào CT

- Tiêu chuẩn hóa và nhân rộng các thành công đối với các thay đổi đã đáp ứng mục tiêu đề ra. Các phân tích, đánh giá cho thấy, các thay đổi về CTĐT được thực hiện đã thành công, đáp ứng mục tiêu ban đầu đề ra ở giai đoạn “Kế hoạch” thì cần tiêu chuẩn hóa và tích hợp chúng vào hoạt động thường xuyên trong thiết kế và phát triển CTĐT thạc sĩ (Xiao et al., 2024; Zhu et al., 2019).

- Tổ chức chia sẻ kinh nghiệm trong cải tiến CTĐT đóng vai trò quan trọng, giúp đánh giá hiệu quả của CT hiện hành; xem xét tính liên kết giữa nội dung CT, phương pháp kiểm tra đánh giá và hệ thống học liệu hỗ trợ giảng dạy (Ministry of Education and Training, 2021). Đồng thời chia sẻ các cải tiến đã triển khai thành công, cũng như nhận diện các khó khăn, thách thức trong thiết kế và phát triển CT.

- Đặc trưng nổi bật của chu trình PDCA là khả năng cải tiến liên tục theo hướng tinh tiến. Sau khi hoàn tất một chu trình nhỏ và có được các quyết định phù hợp ở giai đoạn “Hành động”, quá trình cải tiến sẽ quay lại giai đoạn “Kế hoạch” để khởi động một chu trình mới. Việc cải tiến có thể được thực hiện ở quy mô toàn bộ CT hoặc tập trung vào một số thành tố cụ thể (AUN-QA, 2020). Tóm tắt việc tích hợp chu trình PDCA vào cải tiến CT thể hiện ở Hình 2:



Hình 2. Tóm tắt việc tích hợp chu trình PDCA vào cải tiến CTĐT thạc sĩ

3.3.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến cải tiến chương trình đào tạo thạc sĩ

Chu trình PDCA đã được sử dụng để cải tiến các hoạt động khác nhau trong môi trường giáo dục đại học. Tuy nhiên, trong bối cảnh cải tiến CTĐT thạc sĩ để đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục, việc áp dụng chu trình PDCA vẫn đang đối mặt với các vấn đề như: (1) Thiếu sự cam kết và ủng hộ từ cấp lãnh đạo đối với việc áp dụng PDCA; sự phản kháng, ngại thay đổi khi áp dụng chu trình mới, thiếu kiến thức và kỹ năng cần thiết về chu trình PDCA. Áp lực về thời gian, công việc để có thể tham gia đầy đủ vào chu trình PDCA (Bendermacher et al., 2020; Hayati et al., 2024). (2) Việc thu thập, lấy ý kiến các bên liên quan chưa đầy đủ, thiếu thực chất; thiếu sự phối hợp giữa các bên liên quan; hệ thống thu thập, lưu trữ và phân tích dữ liệu còn yếu kém, thiếu tin cậy; các mục tiêu cải tiến CT không được xác định một cách rõ ràng, cụ thể và khó đo lường (Biggs & Tang, 2011). (3) Thiếu cơ chế theo dõi và đánh giá khách quan hiệu quả của các hoạt động cải tiến, thiếu nguồn lực tài chính để triển khai các hoạt động cần thiết trong chu trình PDCA, thiếu các công cụ, phần mềm hoặc nền tảng công nghệ thông tin hỗ trợ hiệu quả cho việc thu thập dữ liệu, quản lý và theo dõi quá trình PDCA (Hayati et al., 2024). (4) Áp lực từ các yêu cầu kiểm định chất lượng đôi khi dẫn đến việc thực hiện PDCA mang tính đối phó hơn là thực chất. Sự thay đổi của yêu cầu thị trường lao động, công nghệ khiến việc điều chỉnh CT thông qua PDCA gặp khó khăn để bắt kịp (Samuel & Farrer, 2025).

4. Kết luận

Nghiên cứu đã đề xuất khung lý thuyết cải tiến CTĐT theo PDCA gồm bốn giai đoạn, được tích hợp để cải tiến các thành tố chính của CTĐT thạc sĩ. Mỗi giai đoạn đóng vai trò định hướng cụ thể trong quá trình vận hành và đánh giá cải tiến liên tục. Những nội dung các mô hình cải tiến CTĐT, mô hình áp dụng chu trình PDCA trong giáo dục đại học, hướng đến đáp ứng yêu cầu của các bên liên quan và bối cảnh thực tiễn tại Việt Nam.

Nghiên cứu như một khung lý thuyết định hướng cho người quản lý xây dựng mô hình cải tiến CTĐT phù hợp với các mô hình bảo đảm chất lượng, kiểm định CTĐT phù hợp với các tiêu chuẩn kiểm định, bảo đảm chất lượng và thúc đẩy hội nhập quốc tế.

Một số nghiên cứu tiếp theo có thể thực hiện: áp dụng chu trình PDCA để thực hiện cải tiến CTĐT thạc sĩ tại một trường đại học; sử dụng khung lý thuyết để khảo sát, đánh giá thực trạng áp dụng chu trình PDCA trong cải tiến CTĐT thạc sĩ tại các trường đại học.

❖ **Tuyên bố về quyền lợi:** Các tác giả xác nhận hoàn toàn không có xung đột về quyền lợi.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- ASEAN University Network Quality Assurance. (2020). *Guide to AUN-QA assessment at programme level* (Version 4.0). ASEAN University Network.
- Bendermacher, G. W. G., De Grave, W. S., Wolfhagen, I. H. A. P., Dolmans, D. H. J. M., & Oude Egbrink, M. G. A. (2020). Shaping a culture for continuous quality improvement in undergraduate medical education. *Academic Medicine*, 95(12), 1913–1920. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000003406>
- Biggs, J., & Tang, C. (2011). Train-the-trainers: Implementing outcomes-based teaching and learning in Malaysian higher education. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 8, 1–19. <https://doi.org/10.32890/mjli.8.2011.7624>
- Cao, D. C. (2023). Áp dụng PDCA vào cải tiến chất lượng dạy học của giảng viên ở các trường đại học sư phạm kỹ thuật [Applying the PDCA cycle to improve lecturers' teaching quality at universities of technology and education]. *Vietnam Journal of Educational Sciences*, 19(5), 20–25. <https://doi.org/10.15625/2615-8957/12310504>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Durmuş Şenyapar, H. N., & Bayındır, R. (2024). Quality assurance in higher education in the 21st century: Strategies and practices for new generation universities. *Higher Education Governance and Policy*, 5(2), 115–133. <https://doi.org/10.55993/hegp.1573331>
- Hayati, R., Nurdin, D., Prihatin, E., & Triatna, C. (2024). Quality analysis of PDCA-based edupreneurship in 21st-century higher education. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 16(1), 460–475. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i1.4171>

- Maruyama, T., & Inoue, M. (2016). Continuous quality improvement of leadership education program through PDCA cycle. *China-USA Business Review*, 15(1), 42–49. <https://doi.org/10.17265/1537-1514/2016.01.004>
- Ministry of Education and Training. (2021). *Quy định về chuẩn chương trình đào tạo; xây dựng, thẩm định và ban hành chương trình đào tạo các trình độ của giáo dục đại học* [Regulations on program standards and the development, appraisal, and promulgation of higher education programs] (Circular No. 17/2021/TT-BGDĐT).
- Ministry of Education and Training. (2025). *Quy định về kiểm định chất lượng chương trình đào tạo các trình độ của giáo dục đại học* [Regulations on the accreditation of higher education programs] (Circular No. 04/2025/TT-BGDĐT).
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Moen, R. D., & Norman, C. L. (2009, September 17). *The history of the PDCA cycle* [Conference presentation]. 7th ANQ Congress, Tokyo, Japan.
- Nguyen, T. T. H. (2015). *Giáo trình khoa học quản lý giáo dục* [Textbook of educational management science]. Vietnam Education Publishing House.
- Nguyen, T. V. (2012). *Khoa học quản lý đại cương* [Introduction to management science]. Labour and Social Affairs Publishing House.
- Nguyen, N. V., Nguyen, T. T., Tran, V. C., Do, T. T., & Vu, C. T. (2019). Quality management of higher education programs in Vietnam: Results from program accreditation. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(4), 507–514.
- Prime Minister of Vietnam. (2016). *Phê duyệt Khung trình độ quốc gia Việt Nam* [Approval of the Vietnamese National Qualifications Framework] (Decision No. 1982/QĐ-TTg).
- Samuel, S., & Farrer, H. (2025). Integrating the PDCA cycle for continuous improvement and academic quality enhancement in higher education. *Journal of Comparative & International Higher Education*, 17(2), 115–124. <https://doi.org/10.32674/yzwgmy25>
- Vietnam Education Newspaper. (2025). *Đối sánh kết quả kiểm định của giáo dục đại học so với mục tiêu của Quyết định 78* [Comparison of higher education accreditation outcomes with the objectives of Decision No.78]. *Vietnam Education Electronic Magazine*. <https://giaoduc.net.vn/doi-sanh-ket-qua-kiem-dinh-cua-giao-duc-dai-hoc-so-voi-muc-tieu-cua-quyet-dinh-78-post254953.gd>
- Xiao, Z., Li, H., Yuan, X., Zou, L., Liu, Y., Jiang, B., Qiu, T., & Yin, J. (2024). The application of PDCA cycle theory combined with subjective and objective empowerment method in teaching quality assessment system of higher vocational colleges and universities. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.2478/amns-2024-1581>
- Zhu, Y., Geng, X., & Zhang, Q. (2019). Research on curriculum reform of industrial training center based on PDCA cycle. *International Journal of Information and Education Technology*, 9(8), 570–574. <https://doi.org/10.18178/ijiet.2019.9.8.1268>

**PROPOSING A THEORETICAL FRAMEWORK FOR APPLYING THE PDCA CYCLE
IN THE IMPROVEMENT OF MASTER'S DEGREE PROGRAMS**

Nguyen Chung Hai*, Huynh Van Son

Ho Chi Minh City University of Education

Corresponding author: Nguyen Chung Hai – Email: hainc@hcmue.edu.vn

Received: July 07, 2025; Revised: October 15, 2025; Accepted: February 25, 2026

ABSTRACT

This study analyzes and synthesizes the theoretical foundations for a conceptual framework for applying the PDCA cycle to curriculum improvement. The research process involved defining the objectives, research questions, tasks, and methodology, followed by searching for, screening, evaluating, analyzing, and synthesizing data. The findings systematically describe and analyze the concepts and components of the PDCA cycle. The proposed framework comprises four phases: (1) Plan, (2) Do, (3) Check, and (4) Act. Each phase is linked to five core dimensions of master's degree program improvement: (1) objectives and learning outcomes; (2) program structure and content; (3) teaching methods; (4) assessment of student learning; and (5) conditions for program implementation. The resulting framework situates the application of the PDCA cycle to master's degree program improvement within the broader context of postgraduate quality assurance.

Keywords: improvement of master's degree programs; master's degree program; PDCA cycle