

# KINH NGHIỆM LẬP BÁO CÁO PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG TẠI CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG LẬP TRÊN THẾ GIỚI VÀ BÀI HỌC CHO VIỆT NAM

TS. Ngô Thị Thùy Quyên\* - Vũ Tiến Đạt\*\*

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế sâu rộng, báo cáo phát triển bền vững (BCPTBV) đang trở thành công cụ quản trị thiết yếu đối với các trường đại học công lập (ĐHCL), phản ánh năng lực minh bạch, trách nhiệm giải trình và mức độ hội nhập của giáo dục đại học (GDĐH). Bài viết này phân tích kinh nghiệm triển khai BCPTBV tại năm quốc gia tiêu biểu gồm Vương quốc Anh, Hoa Kỳ, Úc, Hàn Quốc và Trung Quốc, nhằm nhận diện các mô hình quản trị bền vững khác nhau và rút ra bài học cho Việt Nam trong giai đoạn đẩy mạnh tự chủ đại học (TCĐH).

Dựa trên phương pháp nghiên cứu định tính, bài viết tổng hợp và đối sánh tài liệu quốc tế, từ đó làm rõ rằng BCPTBV ở các nước phát triển đã dịch chuyển từ hoạt động truyền thông đơn thuần sang cơ chế quản trị chiến lược. Ở Anh, báo cáo được tích hợp vào lộ trình "Net-Zero" quốc gia; ở Mỹ, STARS vận hành như một hệ thống xếp hạng và cộng đồng thực hành; Úc kết nối phát triển bền vững (PTBV) với quản trị tài chính thông qua <IR>; Hàn Quốc coi BCPTBV là quá trình học tập tổ chức; còn Trung Quốc sử dụng báo cáo như công cụ điều phối trong quản lý công.

Phân tích cho thấy bốn xu hướng chung nổi bật: (i) sử dụng khung chuẩn quốc tế như GRI, STARS, <IR>; (ii) lồng ghép BCPTBV vào chiến lược và cam kết lãnh đạo; (iii) đầu tư vào dữ liệu và chuyển đổi số; và (iv) chuyển trọng tâm từ mô tả sang đo lường kết quả và tác động xã hội. Tuy nhiên, các mô hình khác nhau về động lực thể chế - từ cơ chế thị trường - cộng đồng (Mỹ) đến quản trị nhà nước (Trung Quốc) - cho thấy mỗi quốc gia lựa chọn cách thức riêng để đạt mục tiêu minh bạch và trách nhiệm giải trình.

Từ kết quả nghiên cứu, bài viết đề xuất mô hình kết hợp phù hợp cho Việt Nam, trong đó chuẩn mực quốc tế được sử dụng làm ngôn ngữ chung, cơ chế thể chế và hạ tầng dữ liệu được thiết kế tương thích với điều kiện quản trị công, hướng tới một hệ thống GDĐH minh bạch, trách nhiệm và PTBV.

\* Từ khóa: báo cáo phát triển bền vững; đại học công lập; ESG; GRI; Việt Nam.

In the context of globalization and international integration, Sustainability Reporting (SR) has emerged as a strategic governance instrument for public universities, reflecting transparency, accountability, and the maturity of higher education governance. This paper examines SR practices in the United Kingdom, the United States, Australia, South Korea, and China, exploring how each model integrates sustainability into institutional strategy and drawing implications for Vietnam's higher education sector under increasing autonomy.

Adopting a qualitative analytical approach, the study synthesizes international documentation and benchmarking evidence, revealing that SR in advanced higher education systems has evolved from a communication function into a strategic management mechanism. The UK integrates SR into its national "Net-Zero" roadmap; the US leverages the STARS framework as both a rating and a learning platform; Australia links sustainability with financial and risk governance through Integrated Reporting (<IR>); South Korea institutionalizes SR as a process of organizational learning; while China positions SR as a government-coordinated management instrument.

Findings indicate four converging trends: (i) adoption of internationally recognized frameworks such as GRI, STARS, and <IR>; (ii) integration of SR into leadership and strategic planning; (iii) emphasis on data and digital transformation; and (iv) focus on measurable outcomes and social impact. Nevertheless, institutional dynamics vary from market-community participation (United States) and academic leadership (United Kingdom) to state coordination (China) illustrating diverse pathways toward shared goals of transparency and accountability.

Building on these insights, the paper proposes a hybrid model for Vietnam, in which global reporting standards serve as a common language, while institutional and data governance frameworks are tailored to domestic public-sector conditions. This approach can enable Vietnam's public universities to operationalize sustainability reporting as both a management tool and a driver of systemic, sustainable transformation.

\* Key words: sustainability reporting; public higher education; GRI; STARS; integrated reporting; Vietnam.

Ngày nhận bài: 12/8/2025

Ngày gửi phản biện: 18/8/2025

Ngày duyệt đăng: 23/11/2025

DOI: <https://doi.org/10.71374/jfarv.v25.i301.26>

\* Học viện Tài chính; email: [ngothuyquyen@hvtc.edu.vn](mailto:ngothuyquyen@hvtc.edu.vn)

## 1. Khái quát về báo cáo phát triển bền vững trong giáo dục đại học

BCPTBV trong GDĐH là quá trình thu thập, tổng hợp và công bố thông tin về tác động của nhà trường đối với ba trụ cột: kinh tế, xã hội và môi trường. Mục tiêu của báo cáo không chỉ là minh bạch hóa thông tin mà còn thúc đẩy quá trình ra quyết định dựa trên dữ liệu, tích hợp PTBV vào chiến lược, giảng dạy và quản trị (Lozano, 2011).

Ba khung báo cáo được sử dụng phổ biến nhất trong lĩnh vực giáo dục hiện nay là GRI, STARS và <IR>.

- GRI Standards, do Global Reporting Initiative ban hành, cung cấp các chỉ tiêu chi tiết cho từng trụ cột ESG, được sử dụng rộng rãi trong khu vực công và tư.

- STARS, do Hiệp hội AASHE - Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education phát triển, là hệ thống chấm điểm và xếp hạng bền vững chuyên biệt cho các cơ sở giáo dục, với bốn nhóm tiêu chí: học thuật, gắn kết, vận hành, và quản trị.

- <IR>, do International Integrated Reporting Council (IIRC) (đã hợp nhất vào IFRS Foundation (từ 2021)) khởi xướng, kết nối báo cáo tài chính với các yếu tố phi tài chính, giúp thể hiện giá trị tạo ra trong ngắn, trung và dài hạn.

Trong thực tiễn, nhiều trường đại học kết hợp linh hoạt các khung này để phản ánh đầy đủ hoạt động bền vững. Xu hướng hiện nay là chuẩn hóa - tích hợp - số hóa, đưa BCPTBV trở thành một phần không thể thiếu của hệ thống quản trị đại học hiện đại.

## 2. Kinh nghiệm lập bcptbv trong giáo dục đhcl tại các quốc gia trên thế giới

### 2.1. Vương quốc Anh: chuẩn hóa theo GRI và liên kết chiến lược “net-zero”

Anh là một trong những hệ sinh thái đại học sớm áp dụng BCPTBV dựa trên GRI Standards - khung chuẩn toàn cầu cho báo cáo ESG (Lozano, 2011). Ở đây, các trường như University of Cambridge và University of Oxford công bố BCPTBV hằng năm, cấu trúc theo ba trụ cột môi trường-xã hội-quản trị với chỉ tiêu định lượng về phát thải, tiêu thụ năng lượng, nước, quản lý chất thải, bình đẳng - đa dạng - hòa nhập (EDI), phúc lợi người học - người lao động, và quản trị đại học. Điểm khác biệt của Anh là mức liên kết chiến lược: Cambridge phát triển chương trình “Cambridge Zero” đặt mục tiêu trung

hòa carbon đến 2050, coi BCPTBV là công cụ lập kế hoạch và theo dõi lộ trình khử carbon, không chỉ là tài liệu công bố (Adams, 2023). Từ đó, báo cáo trở thành “vòng phản hồi” cho hoạch định chính sách năng lượng, đầu tư cơ sở vật chất xanh, và thiết kế chương trình đào tạo - nghiên cứu liên ngành về bền vững. Hạn chế chính của mô hình Anh nằm ở tính không đồng nhất giữa các trường ngoài nhóm tiên phong; tuy vậy, vai trò dẫn dắt của các đại học nghiên cứu hàng đầu giúp định hình chuẩn mực chung cho toàn hệ thống.

### 2.2. Hoa Kỳ: STARS như cơ chế xếp hạng - cộng đồng thực hành

Hoa Kỳ nổi bật với Sustainability Tracking, Assessment & Rating System (STARS) do AASHE (Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education) phát triển. Khác với GRI thiên về công bố ESG, STARS là hệ thống đánh giá - xếp hạng chuyên biệt cho GDĐH, chấm điểm bốn lĩnh vực: *học thuật* (curriculum & research), *gắn kết* (campus & public engagement), *vận hành* (operations), *quy hoạch - hành chính* (planning & administration) (AASHE, 2022). Mỗi lĩnh vực có thang điểm và bằng chứng dữ liệu, quy đổi thành mức Bronze-Silver-Gold-Platinum. Các đại học như Harvard, Stanford và University of California (UC System) duy trì xếp hạng cao nhờ cơ chế công khai dữ liệu trên công STARS, lộ trình cải tiến theo chu kỳ và văn hóa tham gia: sinh viên - giảng viên - nhân viên cùng thu thập, kiểm chứng và sử dụng dữ liệu cho học phần, dự án và quyết sách trong trường. Mô hình Mỹ thể hiện logic “minh bạch - so sánh - học hỏi ngang hàng”, biến BCPTBV thành động lực cạnh tranh tích cực và cải tiến liên tục. Điểm đáng chú ý là nhiều trường kết hợp STARS với nguyên tắc <IR> để nối dữ liệu bền vững với kế hoạch tài chính - ngân sách, tăng “độ bám” của báo cáo vào điều hành.

### 2.3. Úc: tích hợp <IR> để chứng minh giá trị tạo ra

Úc tiếp cận BCPTBV từ góc độ báo cáo tích hợp. Trường hợp University of Melbourne minh họa cách dùng Integrated Reporting (<IR>) để kết nối tài chính - chiến lược - tác động xã hội, qua khung vốn (tài chính, sản xuất, trí tuệ, con người, xã hội - quan hệ, tự nhiên) (Marques & Pires, 2019). Báo cáo trình bày “giá trị tạo ra” theo thời gian (ngắn-trung-dài hạn), từ đó giải thích tính chính đáng của phân bổ nguồn lực cho bền vững: đầu tư năng lượng tái tạo, tòa nhà xanh, đổi mới giảng dạy - nghiên cứu

về SDGs, và gắn kết cộng đồng. Khác với STARS (tập trung điểm số), <IR> giúp xâu chuỗi câu chuyện chiến lược - tại sao đầu tư này là hợp lý, mang lại kết quả gì, rủi ro - cơ hội ra sao. Hạn chế là yêu cầu năng lực quản trị dữ liệu và tư duy tích hợp cao; bù lại, mô hình tạo sức thuyết phục đối với hội đồng trường, nhà tài trợ và cơ quan giám sát.

#### 2.4. Hàn Quốc: thể chế hóa từng bước - “bình mới, rượu mới”

Hàn Quốc được xem là trường hợp tiêu biểu cho quá trình thể chế hóa BCPTBV trong GDDH theo hướng “từ dưới lên”, từng bước hoàn thiện về khuôn khổ và nhận thức. Nghiên cứu của Yoo & Jeon (2022) ví tiến trình này như “bình mới, rượu mới”: đề tư tưởng PTBV (“rượu mới”) phát huy hiệu quả, cần xây dựng cấu trúc quản trị, quy trình và công cụ phù hợp (“bình mới”).

Đại học quốc gia Seoul (Seoul National University - SNU) là điển hình nổi bật. Báo cáo *Sustainability and Green Report 2023* của trường được xây dựng theo chuẩn GRI, đồng thời gắn trực tiếp với các mục tiêu PTBV của Liên Hợp Quốc (SDGs). Báo cáo này bao quát ba trụ cột chính: *môi trường* (giảm phát thải, tiết kiệm năng lượng - nước, quản lý chất thải); *xã hội* (đa dạng, hòa nhập, an sinh, gắn kết cộng đồng); và *quản trị* (minh bạch, đạo đức, hợp tác). Đáng chú ý, SNU coi quá trình lập báo cáo không chỉ là công việc hành chính mà là một hoạt động học tập tổ chức, nơi sinh viên, giảng viên và cán bộ cùng tham gia thu thập, phân tích và phân biện dữ liệu thông qua các học phần, dự án liên khoa và diễn đàn đối thoại mở (Seoul National University, 2023).

Nhờ vậy, BCPTBV ở Hàn Quốc được xem như “công cụ nội sinh” thúc đẩy văn hóa học thuật hướng tới trách nhiệm xã hội. Tuy nhiên, việc thiếu một hướng dẫn pháp lý thống nhất ở cấp quốc gia khiến sự triển khai giữa các trường vẫn chưa đồng đều, phụ thuộc nhiều vào mức độ chủ động của từng cơ sở. Trong khi đó, các sáng kiến của Bộ Giáo dục mới dừng lại ở mức khuyến khích, chưa hình thành chuẩn hóa về cấu trúc hay chu kỳ báo cáo.

Dẫu vậy, kinh nghiệm Hàn Quốc có giá trị đặc biệt đối với Việt Nam ở chỗ nó cho thấy cách tiếp cận thể chế hóa từ bên trong, xuất phát từ nhu cầu tự cải thiện của nhà trường. Khi các cơ sở GDDH xem BCPTBV như một phần của quá trình học tập tổ chức - chứ không phải nghĩa vụ hành chính - báo cáo sẽ trở thành phương tiện chuyển hóa văn hóa và nâng cao năng lực quản trị. Đây là bài học quan

trọng cho Việt Nam trong việc thiết kế cơ chế vừa khuyến khích tự chủ, vừa định hướng thống nhất cho toàn hệ thống.

#### 2.5. Trung Quốc: nhà nước định hướng - từ tự nguyện sang bán bắt buộc

Trung Quốc là điển hình tiêu biểu cho mô hình báo cáo công bố thông tin phát triển bền vững (BCPTBV) được dẫn dắt mạnh mẽ bởi Nhà nước. Khác với Hoa Kỳ hay Hàn Quốc - nơi động lực đến từ cộng đồng học thuật, tại Trung Quốc, BCPTBV trong giáo dục đại học được xem như công cụ quản lý công, gắn trực tiếp với mục tiêu quốc gia về tăng trưởng xanh. Bộ Giáo dục Trung Quốc đã tích hợp mục tiêu phát triển bền vững vào các Kế hoạch 5 năm cho giáo dục đại học, yêu cầu các trường công khai dữ liệu về năng lượng, phát thải và quản lý chất thải. Hơn 140 trường đại học chủ lực như Bắc Kinh, Thanh Hoa hay Giao thông Thượng Hải đã công bố báo cáo ESG hoặc BCPTBV, xây dựng công cụ dữ liệu môi trường - năng lượng phục vụ giám sát trực tuyến (Mo et al., 2023).

Tại Trung Quốc, động lực chính không đến từ tự nguyện mà từ định hướng chính sách và giám sát của Nhà nước. Việc công bố báo cáo trở thành tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động; nhiều địa phương thậm chí đưa chỉ số ESG vào thi đua, phân bổ ngân sách, khiến BCPTBV mang tính “bán bắt buộc”. Cách tiếp cận này giúp mở rộng quy mô triển khai nhanh chóng và hình thành nền tảng dữ liệu thống nhất, song vẫn còn hạn chế về tính minh bạch và khả năng đối sánh quốc tế do thiếu kiểm chứng độc lập (An et al., 2020). Mô hình Trung Quốc thể hiện chiến lược “đi từ quản lý sang chuẩn hóa”: Nhà nước giữ vai trò định hướng và tạo áp lực chính sách, còn các trường dần nội hóa và hoàn thiện quy trình báo cáo. Đây là hướng đi thực tiễn cho các quốc gia đang phát triển - nơi năng lực tổ chức còn hạn chế nhưng cần bảo đảm tốc độ lan tỏa và tính nhất quán toàn hệ thống.

Từ kinh nghiệm quốc tế có thể rút ra bốn đặc điểm nổi bật: (1) các trường đại học chủ lực đều sử dụng khung chuẩn quốc tế như GRI, STARS, <IR> để thống nhất chỉ số ESG và tạo cơ sở kiểm chứng độc lập; (2) báo cáo chỉ hiệu quả khi gắn với chiến lược và cam kết lãnh đạo, đóng vai trò vòng phản hồi quản trị; (3) hạ tầng dữ liệu và chuyển đổi số là điều kiện tiên quyết bảo đảm minh bạch; và (4) xu hướng chung là chuyển từ mô tả hoạt động sang đo lường kết quả, tác động định lượng về phát thải, tiết kiệm năng lượng, bình đẳng và đóng góp cộng đồng.

Nhìn tổng thể, các quốc gia phát triển mô hình BCPTBV theo trục chuẩn hóa - gắn chiến lược - số hóa - đo lường tác động, nhưng khác biệt ở động lực thể chế. Kinh nghiệm Trung Quốc gợi mở cho Việt Nam khả năng xây dựng mô hình lai, kết hợp định hướng quản lý nhà nước với tự chủ học thuật, vừa bảo đảm đồng bộ hệ thống, vừa thúc đẩy đổi mới sáng tạo ở cấp cơ sở.

### 3. Bài học kinh nghiệm quốc tế cho Việt Nam

Kinh nghiệm quốc tế cho thấy, báo cáo công bố thông tin phát triển bền vững (BCPTBV) chỉ thực sự hiệu quả khi được vận hành như một cơ chế quản trị chiến lược, chứ không phải hoạt động hành chính. Ba trụ cột nền tảng của BCPTBV trong giáo dục đại học công lập gồm chuẩn hóa - thể chế hóa - số hóa, được củng cố bởi dữ liệu tin cậy và cam kết lãnh đạo.

**Trước hết**, chuẩn hóa khung báo cáo là điều kiện tiên quyết. Việc tham chiếu các chuẩn quốc tế như GRI, STARS và <IR> giúp thống nhất ngôn ngữ ESG, bảo đảm khả năng so sánh và kiểm chứng độc lập. Việt Nam có thể linh hoạt kết hợp: dùng GRI làm nền tảng chỉ tiêu, STARS cho đặc thù học thuật - vận hành và <IR> để gắn kết thông tin phi tài chính với chiến lược và quản trị.

**Thứ hai**, cam kết lãnh đạo và thiết kế thể chế nội bộ quyết định tính bền vững của BCPTBV. Ở các trường tiên phong, hiệu trưởng và hội đồng trường trực tiếp giám sát quá trình thực hiện; việc thành lập Ban phát triển bền vững giúp gắn báo cáo với kế hoạch chiến lược, ngân sách, đào tạo và công tác sinh viên. Khi báo cáo trở thành một vòng phản hồi quản trị, nó vượt khỏi tính hình thức để trở thành công cụ ra quyết định.

**Thứ ba**, hạ tầng dữ liệu và chuyển đổi số là nền móng. Mỗi trường cần xây dựng kho dữ liệu ESG về năng lượng, phát thải, đa dạng - hòa nhập và đóng góp cộng đồng, tích hợp vào bảng điều khiển trực tuyến nhằm công bố minh bạch và giảm gánh nặng hành chính.

**Thứ tư**, sự tham gia của các bên liên quan là yếu tố tạo nên tính bền vững. Việc lồng ghép nội dung PTBV vào học phần và dự án sinh viên giúp BCPTBV trở thành công cụ học tập, lan tỏa văn hóa trách nhiệm xã hội.

**Cuối cùng**, khung pháp lý và cơ chế khuyến khích cần được thiết lập theo hướng “tự chủ có trách nhiệm”, gắn BCPTBV với kiểm định, xếp

hạng và phân bổ ngân sách. Lộ trình triển khai có thể gồm ba giai đoạn: thí điểm - mở rộng - thể chế hóa, hướng tới xây dựng BCPTBV như thước đo năng lực quản trị, trách nhiệm xã hội và hiệu quả sử dụng nguồn lực công, góp phần nâng cao vị thế giáo dục đại học Việt Nam trong tiến trình phát triển bền vững toàn cầu.

### 4. Kết luận

BCPTBV đang trở thành một thước đo quan trọng phản ánh năng lực quản trị hiện đại và trách nhiệm xã hội của các trường ĐHCL. Kinh nghiệm quốc tế cho thấy, khi BCPTBV được lồng ghép trong chiến lược phát triển, gắn với dữ liệu minh bạch và sự tham gia của các bên liên quan, nó không chỉ là công cụ công bố thông tin mà còn là nền tảng hoạch định và ra quyết định dựa trên bằng chứng.

Đối với Việt Nam, quá trình thể chế hóa BCPTBV cần được thực hiện theo hướng chuẩn hóa - tích hợp - số hóa - đào tạo năng lực, nhằm biến báo cáo từ nhiệm vụ hành chính thành cơ chế quản trị chiến lược. Sự phối hợp giữa Bộ Giáo dục và Đào tạo, các cơ sở đào tạo và các bên liên quan có ý nghĩa quyết định trong việc định hình khung pháp lý, chuẩn dữ liệu và mô hình triển khai thống nhất.

Khi được triển khai đồng bộ, BCPTBV sẽ giúp hệ thống ĐHCL Việt Nam chuyển dịch từ mô hình “báo cáo kết quả” sang “quản trị theo tác động”, thể hiện năng lực lãnh đạo, tính minh bạch và trách nhiệm giải trình của từng cơ sở. Xa hơn, BCPTBV không chỉ là công cụ quản trị, mà còn là biểu hiện của tâm nhìn PTBV trong giáo dục - nơi tri thức, con người và giá trị xã hội được kết nối trong một hệ sinh thái học thuật hướng tới tương lai xanh và bao trùm.

### Tài liệu tham khảo:

- Adams, C. (2023). Public sector sustainability reporting: Time to step it up. Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA). <https://www.cipfa.org/-/media/files/publications/cipfa-report-sustainability-reporting-time-to-step-it-up-april-2023.pdf>
- AASHE. (2022). STARS Technical Manual: Version 2.2. Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education. <https://stars.aashe.org>
- An, Y., Zhang, J., Zhai, Y., & Wang, Z. (2020). Online sustainability reporting of Chinese universities: A comparative study. *Transformations in Business & Economics*, 19(3), 39-58. <https://www.transformations.kjfu.vu.lt/51/sp51.pdf>
- Lozano, R. (2011). The state of sustainability reporting in universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(1), 67-78. <https://doi.org/10.1108/14676371111098311>
- Marques, L., & Pires, A. (2019). Sustainability reporting and integrated reporting in Australian universities: A case study. *Australian Journal of Public Administration*, 78(2), 187-203. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12215>
- Mo, F., Wu, Y., Zhang, L., & Li, Q. (2023). Emerging ESG reporting of higher education institutions in China: Status and trends. *Heliyon*, 9(10), e20563. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20563>
- <https://www.cell.com/action/showPdf?pii=S2405-8440%2823%2909735-9>
- Seoul National University (ISD). (2023). Sustainability and Green Report 2023. <https://isd.snu.ac.kr>
- Yoo, S. S., & Jeon, M. (2022). New wine needs to be put into new bottles: Legitimizing education for sustainability in South Korea's higher education institutions. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 24(2), 129-146. <https://doi.org/10.2478/jtes-2022-0021>

\*\* SV. Vũ Tiến Đạt - CQ60/22.08CLC, Học viện Tài chính