

**แนวทางการทำงาน**  
**ของ**  
**สมาชิกสภามหาวิทยาลัย**  
**ในสหราชอาณาจักร**

วิจารณ์ พานิช  
จัดพิมพ์โดย สถาบันคลังสมองของชาติ

**แนวทางการทำงาน  
ของ  
สมาชิกสภามหาวิทยาลัย  
ในสหราชอาณาจักร**

**วิจารณ์ พานิช**

**จัดพิมพ์โดย สถาบันคลังสมองของชาติ**

# แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัย ในสหราชอาณาจักร

โดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

ISBN

978-974-300-682-1

พิมพ์ครั้งที่ 1

มิถุนายน 2552

จำนวน

2,000 เล่ม

จัดพิมพ์และเผยแพร่โดย

สถาบันคลังสมองของชาติ

(มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย)

อาคารมหานครยิบซั่ม ชั้น 15

เลขที่ 539/2 ถนนศรีอยุธยา

เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 02-640-0461

โทรสาร 02-640-0465

<http://www.knit.or.th>

# คำนำ

หนังสือเล่มเล็ก “แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร” เล่มนี้รวบรวมมาจากบันทึกในเว็บบล็อก <http://gotoknow.org/blog/council/toc> ที่ผมเขียนบันทึกแนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักรไว้เป็นตอนๆ รวมทั้งสิ้น ๑๓ ตอน ข้อมูลที่ใช้ประกอบการเขียนบันทึกนี้มาจากเอกสาร “Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK” ที่ทำขึ้นโดยคณะกรรมการนายกสภามหาวิทยาลัย (Committee of University Chairman – CUC) โดยมีเนื้อหาทั้งสิ้น ๕ ส่วน ได้แก่ แนวทางปฏิบัติของระบบกำกับดูแล หลักการทั่วไปของการกำกับดูแล รายละเอียดของอุดมศึกษาในแคว้นต่างๆ ของสหราชอาณาจักร กรณีศึกษา และภาคผนวก ซึ่งเป็นเอกสารเพิ่มเติมต่างๆ

เนื้อหาของบันทึก “แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร” ประกอบด้วยโครงสร้างและกระบวนการทำงานของสภามหาวิทยาลัย การประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย และการประเมินผลงานขององค์กร ความรับผิดชอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัย และหลักปฏิบัติในการทำหน้าที่สภามหาวิทยาลัยซึ่งล้วนแต่เป็นแนวทางที่น่าสนใจและอาจนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยในประเทศไทย

สถาบันคลังสมองของชาติใช้วิธีรวบรวม (ไม่ได้เรียบเรียง) จัดพิมพ์ โดยยังคงข้อความและสำนวนเดิมไว้ทั้งหมด ซึ่งเป็นการใช้สำนวนและภาษาพูด ไม่ใช่ภาษาเขียน เป็นการเขียนแบบเล่าสู่กันฟัง ซึ่งไม่รับรองความถูกต้อง ไม่เน้นความครบถ้วน ท่านผู้อ่านพึงตระหนักในข้อจำกัดนี้ และพึงอ่านอย่างใช้ วิจารณ์ญาณ

ขอขอบคุณสถาบันคลังสมองของชาติที่จัดพิมพ์เป็นหนังสือเล่มเล็กนี้ เพื่อประโยชน์ในการใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบกำกับดูแล สถาบันอุดมศึกษาของไทยต่อไป

วิจารณ์ พานิช

23 มิถุนายน 2552

# สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร	1
(๑) .....	
แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร :	4
(๒) โครงสร้าง (structure) และกระบวนการทำงาน (process) ...	
แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร :	5
(๓) การประเมินประสิทธิผล (effectiveness) ของสภา และ ประเมินผลงาน (performance) ขององค์กร .....	
แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร :	6
(๔) ความรับผิดชอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัย .....	
แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร :	10
๕) หลักปฏิบัติในการทำหน้าที่สภามหาวิทยาลัย .....	
แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร :	12
(๖) หลักปฏิบัติในการทำหน้าที่สภามหาวิทยาลัย (ต่อ) .....	
แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร :	16
(๗) หลักปฏิบัติในการทำหน้าที่สภามหาวิทยาลัย (ต่อ) .....	
แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร :	20
(๘) หลักปฏิบัติในการทำหน้าที่สภามหาวิทยาลัย (ต่อ) .....	

แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร :	24
(๙) หลักปฏิบัติในการทำหน้าที่สภามหาวิทยาลัย (ต่อ) .....	
แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร :	28
(๑๐) หลักปฏิบัติในการทำหน้าที่สภามหาวิทยาลัย (ต่อ) .....	
แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร :	31
(๑๑) หลักปฏิบัติในการทำหน้าที่สภามหาวิทยาลัย (ต่อ) .....	
แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร :	33
(๑๒) หลักปฏิบัติในการทำหน้าที่สภามหาวิทยาลัย (ต่อ) .....	
แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร :	36
(๑๓) หลักปฏิบัติในการทำหน้าที่สภามหาวิทยาลัย (จบ) .....	

## แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัย ในสหราชอาณาจักร (๑)

ผมค้นเอกสารนี้ได้โดย Google โดยใช้คำค้น “Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK” เป็นเอกสารที่จัดโดยคณะกรรมการนายกสภามหาวิทยาลัย (Committee of University Chairmen - CUC) ตอนปลายปี ๒๕๔๗ โดยทำงานร่วมกับสภาจัดสรรงบประมาณให้แก่สถาบันอุดมศึกษา (Higher Education Funding Councils - HEFC) ของแคว้นต่างๆ จึงขอสรุปคร่าวๆ เอามาแลกเปลี่ยน

เอกสารเริ่มต้นด้วยการบอกว่าสถาบันอุดมศึกษามีความซับซ้อนมาก และแต่ละสถาบันก็มีลักษณะจำเพาะของตนเอง ดังนั้นเอกสารแนวทางการนี้ไม่ใช่ข้อบังคับ ไม่ใช่กฎหมายที่ตายตัว แต่ละสถาบันควรศึกษาแนวทางนี้สำหรับนำไปจัดให้มีแนวทางของตนเอง เพื่อให้สถาบันสามารถทำงานตอบสนองความต้องการของสังคมที่มีความคาดหวังสูงได้ เอกสารชุดนี้จัดทำครั้งแรกในปี พ.ศ. ๒๕๓๘ ฉบับปี ๒๕๔๗ จึงเป็นฉบับปรับปรุงใหม่

เอกสารนี้มี ๕ ส่วน

- ส่วนที่ ๑ แนวทางปฏิบัติของระบบกำกับดูแล
- ส่วนที่ ๒ หลักการทั่วไปของการกำกับดูแล  
และบทบาทของสภามหาวิทยาลัย
- ส่วนที่ ๓ รายละเอียดของอุดมศึกษาในแคว้นต่างๆ  
ของสหราชอาณาจักร
- ส่วนที่ ๔ กรณีศึกษา
- ส่วนที่ ๕ เอกสารเพิ่มเติม



ผมมองว่าเอกสารนี้คือเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ช่วยกระตุ้นและอำนวยความสะดวกในการพัฒนาระบบกำกับดูแล (governance) ของสถาบันอุดมศึกษาในสหราชอาณาจักร เขาบอกว่าในช่วง ๙ ปี ระหว่างเอกสารชุดแรกกับชุดที่ ๒ ระบบกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาของสหราชอาณาจักรได้ก้าวหน้าไปอย่างมากมาย

## ◆ แนวทางปฏิบัติของระบบกำกับดูแล บทบาทของสภามหาวิทยาลัย

๑. ทุกมหาวิทยาลัยต้องมีสภามหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่เข้มแข็งจริงจัง ทำหน้าที่กำหนดทิศทางเป้าหมายและดูแลว่ามหาวิทยาลัยสามารถบรรลุเป้าหมายได้จริง

๒. กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องมีความประพฤติดีในฐานะบุคคลสาธารณะ อันได้แก่ ไม่เห็นแก่ตัว มีความมั่นคงในจริยธรรม มีเป้าหมายชัดเจน ตรวจสอบได้ เปิดเผย ซื่อสัตย์ และมีภาวะผู้นำ

๓. สภาฯ ต้องประชุมอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อย ๔ ครั้งต่อปี สมาชิกต้องเข้าร่วมสม่ำเสมอ และ แสดงบทบาทจริงจัง

๔. สภามหาวิทยาลัยควรจัดให้มีเอกสารประกาศหน้าที่หลักของสภาฯ ซึ่งควรมีเรื่องต่อไปนี้

- อนุมัติ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ แผนระยะยาว KPI และงบประมาณประจำปี ขององค์กร และดูแลว่าเป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบัน
- แต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดของสถาบัน และกำหนดกลไกการประเมินผลงาน

- กำหนดให้มีระบบติดตาม ควบคุม และกำกับดูแล ซึ่งจะต้องมีการตรวจสอบด้านการเงิน การประเมินความเสี่ยง การร้องทุกข์ และการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน
- ติดตามประเมินผลงานตามแผนและ KPI โดยจัดให้มีการเปรียบเทียบ (benchmarking) กับองค์กรอื่นที่เหมาะสม

๕. เอกสารตามข้อ ๔ ต้องประกาศอย่างกว้างขวาง รวมทั้งบนอินเทอร์เน็ตและในรายงานประจำปี ซึ่งจะมีการระบุบุคคลที่เป็นผู้มีส่วนพาทหลัก รวมทั้งมีการสรุปว่าสภา ได้มอบอำนาจอะไรบ้างให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้ดำเนินการ หรือได้กำหนดให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง

๖. กรรมการสภาแต่ละคนต้องทำหน้าที่เพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมของสถาบัน ไม่ใช่ทำตัวเป็นผู้แทนปกป้องผลประโยชน์ของคนบางกลุ่ม และจะต้องมีการเปิดเผยผลประโยชน์ของกรรมการแต่ละคนอย่างกว้างขวาง

๗. นายกสภา มีหน้าที่เป็นผู้นำของสภา และรับผิดชอบต่อการทำให้สภาทำงานอย่างได้ผล และคอยดูแลว่าสถาบันมีความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียอย่างครบถ้วนและใกล้ชิด

๘. อธิการบดีทำหน้าที่นำเสนอทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ และการจัดการองค์กร และรับผิดชอบการใช้จ่ายเงินที่ได้รับจากงบประมาณแผ่นดิน อธิการบดีรับผิดชอบต่อสภา ในการจัดการให้บรรลุเป้าหมายของสถาบัน และรับผิดชอบต่อการใช้อำนาจที่ได้รับมอบอำนาจจากสภา หรือที่สภากำหนดให้เป็นอำนาจของอธิการบดี โดยที่สภา จะมีการตรวจสอบทบทวนเรื่องนี้เป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ

วิจารณ์ พานิช

๑๐ ม.ค. ๕๑

## แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัย ในสหราชอาณาจักร : (๒) โครงสร้าง (structure) และกระบวนการทำงาน (process)

๑. จำนวนกรรมการสภา ไม่เกิน ๒๕ คน และมีการกระจายของ  
ความถนัดอย่างเหมาะสม เพื่อให้ทำหน้าที่ได้ดีและครบถ้วน และมีความน่าเชื่อถือ  
ในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๒. กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก มีจำนวนมากกว่ากรรมการที่เป็น  
บุคลากรของมหาวิทยาลัย

๓. ควรมี Nomination Committee ทำหน้าที่สรรหากรรมการสภา  
Nomination Committee นี้ ตามปกติมีนายกสภาฯ เป็นประธาน เมื่อมีตำแหน่งว่าง  
คณะกรรมการ NC จะต้องระบุคุณสมบัติและทักษะจำเพาะที่ต้องการและ  
ประกาศอย่างกว้างขวางทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ในการสรรหา  
นายกสภาฯ ต้องเขียนหน้าที่ที่ต้องทำอย่างชัดเจน รวมทั้งระบุเวลาที่จะต้องใช้  
ในการปฏิบัติหน้าที่

๔. นายกสภาฯ ต้องดูแลให้กรรมการใหม่ได้รับการบรรยายสรุปกิจการ  
ของมหาวิทยาลัย (induction) และกรรมการทุกคนได้รับการพัฒนาความรู้และ  
ทักษะเพื่อใช้ในการทำหน้าที่กรรมการสภาฯ อย่างต่อเนื่อง (professional  
development) รวมทั้งให้มีเงินใช้จ่ายเพื่อการนี้เพียงพอ

๕. เลขานุการสภาฯ มีหน้าที่รับผิดชอบว่ามีการดำเนินการตาม  
กระบวนการขั้นตอนของการประชุมสภาฯ ที่กำหนด เอกสารประกอบการประชุม  
ต้องมีเพียงพอ และส่งก่อนการประชุมให้กรรมการมีเวลาอ่านศึกษามาล่วงหน้า  
สภามหาวิทยาลัยทั้งองค์คณะมีอำนาจแต่งตั้งและถอดถอนเลขานุการสภาฯ

๖. เอกสารรายงานการประชุมสภาฯ และเอกสารประกอบการประชุม  
สภาฯ ควรเปิดเผยได้อย่างกว้างขวาง ยกเว้นเอกสารลับ

วิจารณ์ พานิช

๑๐ ม.ค. ๕๑

**แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัย  
ในสหราชอาณาจักร : (๓) การประเมินประสิทธิผล  
(effectiveness) ของสภา  
และประเมินผลงาน (performance) ขององค์กร**

๑. สภามหาวิทยาลัยต้องประเมินการทำงานของตัวเองอย่างสม่ำเสมอ ทุกๆ ๕ ปี สภามหาวิทยาลัยควรจัดการประเมินสภาฯ และกรรมการ อนุกรรมการ ชุดต่างๆ โดยประเมินอย่างเป็นทางการและอย่างเข้มงวดจริงจัง การประเมินนี้ ดูที่ (ก) ประสิทธิภาพของการทำงานในภาพรวม (ข) ประสิทธิภาพของงานตามทีละบุในเอกสารประกาศเป้าหมายและแนวทางการทำงาน และตามเอกสารแนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร นี้

เมื่อประเมินแล้ว สภาฯ นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับโครงสร้าง และกระบวนการทำงานของสภาฯ

๒. การประเมินผลงาน (performance) ทำโดยประเมินผลงานขององค์กรตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระยะยาว และประเมินผลงานระยะสั้นตาม KPI ถ้าเป็นไปได้ จะประเมินโดยเปรียบเทียบผลงาน (benchmarking) กับสถาบันบางสถาบัน

๓. ประกาศหรือเผยแพร่ผลการประเมินตามข้อ 1 และข้อ 2 อย่างกว้างขวาง รวมทั้งในรายงานประจำปี เป็นอันว่าจบ Part I ของ Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK แล้วจะครบตอนต่อไปจะขึ้น Part II General Principles of Governance

วิจารณ์ พานิช

๑๑ ม.ค. ๕๑

## แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัย ในสหราชอาณาจักร : (๔) ความรับผิดชอบของกรรมการ สภามหาวิทยาลัย

ต่อไปนี้เป็น *Part II General Principles of Governance* ของเอกสาร *Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK*

### ♦ ความรับผิดชอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

๑. สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งในสหราชอาณาจักรเป็นนิติบุคคลที่มีอิสระ ทำหน้าที่เหมือนกันในด้านการสอน การเรียน และวิจัย และทำหน้าที่ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจโดยทำงานวิจัยและงานพัฒนาร่วมกับภาคอุตสาหกรรมและภาคชุมชน (ที่เรียกว่า “ขาที่ ๓” หรือ “พันธกิจที่ ๓” ของสถาบันสภามหาวิทยาลัยรับผิดชอบดูแลให้สถาบันมีการจัดการเพื่อทำหน้าที่อย่างได้ผล และมีแผนพัฒนาสถาบันในอนาคต สภามหาวิทยาลัยรับผิดชอบกิจการทุกด้านของมหาวิทยาลัย

๒. สภามหาวิทยาลัยต้องเขียนเอกสารระบุความรับผิดชอบของสภาฯ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับกฎหมายตั้งสถาบัน

๓. กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจะร่วมกิจกรรมของสภาอย่างเอาจริงเอาจัง ตั้งคำถามที่มีคุณค่า ได้แย้งอย่างสร้างสรรค์ ทำทนายอย่างจริงจัง และตัดสินใจเพื่อประโยชน์ส่วนรวม รับฟังความเห็นของกรรมการท่านอื่นอย่างตั้งใจทั้งในการประชุม และนอกการประชุม

#### ◆ จริยธรรมในการดำเนินกิจกรรมสาธารณะ

๔. สภามหาวิทยาลัยได้รับความไว้วางใจให้ดูแลเงินงบประมาณ ทั้งที่เป็นของภาครัฐและของภาคเอกชน สภามหาวิทยาลัยจึงต้องดำเนินการ ตามธรรมาภิบาลอย่างเข้มงวด

#### ◆ การวางแผนยุทธศาสตร์

๕. สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่จัดให้มหาวิทยาลัยพัฒนาพันธกิจและ วัตถุประสงค์ด้านการเรียน การสอน และการวิจัย โดยสภาฯ ทำหน้าที่อนุมัติ วิทยาลัย ศักดิ์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ และสภาฯมีความรับผิดชอบการ จัดหาทรัพยากรสำหรับใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว

#### ◆ ติดตามประเมินประสิทธิผลของสภาฯ และผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

๖. สภามหาวิทยาลัยต้องติดตามประเมินประสิทธิผลของการทำงาน ของสภาฯ เอง และผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในภาพรวมอย่างใกล้ชิด โดยประเมินเปรียบเทียบกับ วิทยาลัย ศักดิ์ พันธกิจ เป้าหมาย และแผนยุทธศาสตร์

#### ◆ การเงิน

๗. ความรับผิดชอบต่อของสภามหาวิทยาลัยด้านการเงิน ได้แก่
- ดูแลให้มหาวิทยาลัยมีสภาพคล่องด้านการเงิน และปกป้อง สินทรัพย์ของมหาวิทยาลัย
  - อนุมัติยุทธศาสตร์ด้านการเงิน

- อนุมัติแผนปฏิบัติการและงบประมาณประจำปี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์
- ดูแลให้การใช้จ่ายเงินงบประมาณจาก HEFC เป็นไปตามข้อตกลงกับ HEFC
- ดูแลให้มีการจัดการความเสี่ยง การควบคุม และธรรมาภิบาล โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ทำหน้าที่ติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของทั้งสามระบบ
- อนุมัติรายงานการเงินประจำปี

#### ◆ การตรวจสอบ

๘. สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่ดูแลให้มีระบบตรวจสอบภายใน และระบบตรวจสอบภายนอก

#### ◆ การจัดการอสังหาริมทรัพย์

๙. สภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ดูแลยุทธศาสตร์ของการจัดการอสังหาริมทรัพย์ และให้มีที่ดินและอาคารเพียงพอต่อการดำเนินกิจการตามแผนยุทธศาสตร์ และมีการบำรุงรักษาอย่างดี

#### ◆ การจัดการทรัพยากรมนุษย์

๑๐. จัดให้มีนโยบาย HR และนโยบายการจ้างงาน โดยต้องมีคำตอบแทนและเงื่อนไขการจ้างงานแก่บุคลากรทุกประเภทอย่างเหมาะสม สภามหาวิทยาลัยเข้าไปดูแลและปรับปรุงเรื่องนี้ของอธิการบดีและบุคลากรระดับสูงเป็นระยะๆ

#### ◆ ความเท่าเทียมและความแตกต่าง

๑๑. ดูแลให้มหาวิทยาลัยมีระบบไม่เลือกปฏิบัติ (non-discrimination) เพื่อให้บุคลากรและนักศึกษามีความเท่าเทียมและความแตกต่าง

#### ◆ องค์การนักศึกษา

๑๒. ดูแลให้องค์การนักศึกษามีการดำเนินการอย่างเป็นธรรมและเป็นประชาธิปไตย และมีความรับผิดชอบต่อการเงินในการดำเนินการ

#### ◆ สุขภาพและความปลอดภัย

๑๓. ดูแลให้ฝ่ายบริหารเขียนนโยบายด้านสุขภาพและความปลอดภัยภายในมหาวิทยาลัย และในการปฏิบัติงาน และดูแลให้มีการดำเนินการตามนโยบายนั้น

วิจารณ์ พานิช

๑๔ ม.ค. ๕๑



## แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัย ในสหราชอาณาจักร : (๕) หลักปฏิบัติในการทำหน้าที่ สภามหาวิทยาลัย

Part II General Principles of Governance ของเอกสาร Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK ต่อ

### ♦ หลักปฏิบัติในการทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย หลักปฏิบัติในการทำงานสาธารณะ

๑. สภามหาวิทยาลัยได้รับความไว้วางใจให้ดูแลการใช้เงินของแผ่นดิน จึงต้องทำงานภายใต้มาตรฐานสูงสุดของหลักธรรมาภิบาล และทำงานภายใต้หลักปฏิบัติในการทำงานสาธารณะ

๒. สภาฯ และกรรมการสภาแต่ละคน จะต้องมียุติธรรมปฏิบัติที่เหมาะสม ในฐานะบุคคลสาธารณะ อันได้แก่ ความไม่เห็นแก่ตัว ความมั่นคงไม่คลอนแคลน ต่อสิ่งเข้ายวณ มีวัตถุประสงค์ชัดเจน ตรวจสอบได้ เปิดเผย ซื่อสัตย์ และมีภาวะผู้นำ

๓. ขอให้เอาใจใส่ combined code ในเอกสารแนบด้วย

๔. หลักปฏิบัติในการทำหน้าที่สภามหาวิทยาลัยนี้ เป็นหลักทั่วไป แต่ละมมหาวิทยาลัยที่มีลักษณะเฉพาะควรพัฒนาหลักปฏิบัติ (หรือไม่ปฏิบัติ) ที่จำเพาะของตนเองขึ้นใช้

## ◆ กระบวนการ

๕. สภาฯ ควรประชุมอย่างน้อย ๔ ครั้งต่อปี แจกเอกสารการประชุมล่วงหน้านานพอสมควร และระบุประเด็นที่จะให้ตัดสินใจไว้อย่างชัดเจน กรรมการสภาฯ ต้องเข้าร่วมประชุมทุกครั้งยกเว้นมีเหตุสุดวิสัย สภาฯควรระบุไว้อย่างชัดเจนว่าองค์ประชุมของสภาฯ และอนุกรรมการของสภาฯ จะต้องมีความจํานวนและองค์ประกอบอย่างไร

๖. มีการประกาศไว้ล่วงหน้า ว่ามีการประชุมเรื่องใดบ้างที่เป็นวาระลับเรื่องใดบ้างที่เป็นวาระพิเศษที่กรรมการสภาฯ บางกลุ่มเท่านั้นเข้าร่วมการปฏิบัติเช่นนี้ควรมีน้อยที่สุดเพื่อรักษาความเปิดเผย และความโปร่งใส กรณีเช่นนี้มักเกี่ยวข้องกับอธิการบดี ผู้บริหารระดับสูง และความลับทางธุรกิจของมหาวิทยาลัย

๗. จัดให้มีข้อบังคับเกี่ยวกับการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย โดยต้องมีประเด็นต่อไปนี้ด้วย

- วิธีการลงมติ ยกเลิกมติ เรียกประชุมวาระพิเศษ และวาระลับ
- องค์ประชุม
- ความบ่อยของการประชุม

ในการจัดทำข้อบังคับ ควรตรวจสอบกับแนวปฏิบัติทั่วไปที่เคยมีการกำหนดไว้ และควรจัดรวบรวมข้อบังคับไว้ใช้อ้างอิง

๘. กรรมการสภาฯ สามารถขอถูกฎระเบียบต่างๆ ของมหาวิทยาลัย จากเลขานุการสภาฯ ได้

วิจารณ์ พานิช

๑๔ ม.ค. ๕๑

## แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัย ในสหราชอาณาจักร : (๖) หลักปฏิบัติในการทำหน้าที่สภา มหาวิทยาลัย (ต่อ)

Part II General Principles of Governance ของเอกสาร Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK ต่อ

### ◆ หลักปฏิบัติในการทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย การตัดสินใจขององค์กร

๑. ต้องตัดสินใจอย่างรับผิดชอบสูงสุด คือตัดสินใจเป็นองค์คณะ (collective) กรรมการสภา ต้องไม่ถือความเห็นของตนเองเป็นสรณะ และต้องไม่พยายามรักษาผลประโยชน์ของกลุ่มที่ตนเป็นตัวแทน หรือเป็นกลุ่มผลประโยชน์เหนือผลประโยชน์ขององค์กร ต้องไม่ดำเนินการประชุมกลุ่มนอกองค์ประชุมของสภา หรือกลไกอื่นๆ ของสภา

### ◆ บทบาทของนายกสภา

๒. นายกสภามีความรับผิดชอบเป็นผู้นำของสภา และของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้สภา ทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ ให้กรรมการสภา ได้ทำงานร่วมกันอย่างได้ผลและเชื่อมั่นในกระบวนการทำงานที่สภา กำหนด

๓. นายกสภา ต้องคอยตรวจสอบว่าสภา ตระหนักและปฏิบัติตามหลักของชีวิตสาธารณะ และคณะกรรมการจริยธรรมของสภา มีการรายงานภาพรวมของเรื่องนี้ต่อสภา นายกสภา ต้องคอยดูแลให้สภา ทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ได้พิจารณาเรื่องที่ควรพิจารณา และมีการทำงานอย่างมีอาชีพ

๔. โดยที่สภาฯ ทำหน้าที่ผู้นำขององค์กร นายกสภาฯ จึงเข้าไปมีส่วนร่วมในภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย แต่ต้องไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการบริหารงานประจำของผู้บริหาร โดยนายกสภาฯ กับอธิการบดี ต้องสร้างสัมพันธไมตรีในการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ โดยที่ทั้งสองฝ่ายสนับสนุนงานของกันและกัน และคานอำนาจกัน โดยยึดการแบ่งแยกหน้าที่รับผิดชอบตามที่ระบุในกฎหมายของสถาบัน ทั้งนี้ความสัมพันธ์ย่อมยืดหยุ่นตามบุคลิกของตัวบุคคลด้วย

๕. กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิต้องระมัดระวัง ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการบริหารงานประจำของสถาบัน กรรมการสภาฯ ที่มาจากคณาจารย์และจากนักศึกษา ก็ต้องยึดหลักปฏิบัตินี้ด้วย

#### ◆ บทบาทของอธิการบดีต่อสภามหาวิทยาลัย

๖. อธิการบดีมีหน้าที่บริหารงานประจำของมหาวิทยาลัย ต้องระมัดระวังไม่เข้าไปทำหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัย

๗. ความรับผิดชอบของอธิการบดีต่อการทำหน้าที่ของสภาฯ มีดังต่อไปนี้

- นำมติของสภาฯ ไปดำเนินการ หรือให้หน่วยงานที่รับผิดชอบนำไปดำเนินการ
- ริเริ่มในการนำเรื่องสำคัญๆ เข้าหารือหรืออภิปรายในสภาฯ เช่น อนาคตของสถาบัน โดยอาจนำไปหารือในกลไกของมหาวิทยาลัย เช่น ในสภาอาจารย์ องค์การนักศึกษา แล้วจึงนำเสนอให้สภาฯ พิจารณา
- ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างสภาฯ กับหน่วยจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน และ/หรือ หน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่กำกับสถาบันอุดมศึกษา (เช่น ในกรณีของประเทศไทยคือ สกอ.) โดยแจ้งสภาฯ

ให้ทราบว่าหน่วยจัดสรรงบประมาณ กำหนดเงื่อนไขอะไรบ้าง มากับการจัดสรรงบประมาณนั้น หรือในกรณีของหน่วยกำกับ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่อสถาบัน อุดมศึกษาอย่างไรบ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเงื่อนไขที่ขัดกับ ข้อบังคับทางการเงิน หรือข้อบังคับอื่นๆ ของสถาบัน เพื่อให้สภาฯ พิจารณา เมื่อสภามีมติอย่างไรแล้ว อธิการบดีต้องนำแจ้งต่อหน่วย จัดสรรงบประมาณหรือหน่วยกำกับสถาบันอุดมศึกษาตามแต่กรณี

#### ◆ บทบาทของเลขานุการสภามหาวิทยาลัย

๘. เลขานุการสภามหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินการ ของสภาฯ โดยดูแลให้ดำเนินกระบวนการอย่างถูกต้อง ดังต่อไปนี้

- เลขานุการสภาฯ ได้รับแต่งตั้งจากสภาฯ
- ตามปกติเลขานุการสภาฯ มีตำแหน่งบริหารระดับสูงของสถาบัน ด้วย เลขานุการสภาฯ ต้องแยกกระหว่างการทำหน้าที่ของสอง ตำแหน่งนี้ เมื่อทำหน้าที่เลขานุการสภาฯ ต้องทำเพื่อผลประโยชน์ ของสภาฯ เป็นที่ตั้ง
- ในการทำหน้าที่เลขานุการสภาฯ ต้องรับผิดชอบต่อสภาฯ นั่นคือ รายงานการดำเนินการต่อนายกสภาฯ ได้แก่เรื่องวาระการประชุม รายงานการประชุมฯลฯ
- เลขานุการสภาฯ ต้องเป็นที่พึ่งของนายกสภาฯ และกรรมการสภาฯ เกี่ยวกับข้อมูลด้าน ความรับผิดชอบตาม พรบ. ข้อบังคับของสภาฯ และกฎเกณฑ์ของรัฐ รวมทั้งเป็นที่พึ่งด้านวิธีปฏิบัติตามกติกา เหล่านั้น เลขานุการสภาฯ ต้องคอยเตือนหากเห็นว่าสภาฯ หรือ กลไกของสภาฯ กำลังจะทำหน้าที่เกินอำนาจของสภาฯ หรือ

- มีมติขัดกับกลไกของรัฐ ที่จริงอธิการบดีก็มีหน้าที่นี้ด้วย แต่  
 เลขานุการสภา ก็ต้องไม่ละเลยหน้าที่นี้ หรือต้องกล้าทำหน้าที่นี้
- เป็นความรับผิดชอบของเลขานุการสภา แต่เพียงผู้เดียวที่จะให้  
 คำแนะนำ หรือหาคำแนะนำ ทางกฎหมาย ให้แก่สภา ในการ  
 ทำหน้าที่ทุกด้าน
  - คอยให้ข้อมูล และคำแนะนำต่อนายกสภา เกี่ยวกับข้อขัดแย้งที่  
 เกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นระหว่างนายกสภา กับอธิการบดี
  - รับผิดชอบต่อให้เอกสารการประชุมสภา และเอกสารอื่นๆ ที่ส่งให้  
 กรรมการสภา มีความกระชับและแม่นยำ

๙. สภามหาวิทยาลัยต้องช่วยส่งเสริมและปกป้องให้เลขานุการสภา  
 ได้ทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเลขานุการสภา ต้องแจ้งให้อธิการบดีทราบ  
 ความเคลื่อนไหวทุกด้านในการปฏิบัติงานของสภา เลขานุการสภา อธิการบดี  
 และนายกสภาฯ ๓ ท่านนี้ ต้องทำงานร่วมกันอย่างสามัคคี ตาม พรบ. ข้อบังคับ  
 ของสภาฯ และกฎเกณฑ์ของรัฐ แต่ถ้ามีความสัมพันธ์ที่ไม่ราบรื่นเพราะการ  
 ประพฤติปฏิบัติของคนใดคนหนึ่งใน ๓ คนนี้ สภามหาวิทยาลัยต้องเข้าไปแก้ไข

๑๐. ถ้ามีกรณีผลประโยชน์ทับซ้อน (conflict of interest) ไม่ว่าจะเป็  
 กรณีที่เกิดขึ้นจริง (real) หรืออาจเกิดขึ้น (potential) ระหว่างการทำหน้าที่  
 เลขานุการสภาฯ กับการทำหน้าที่ผู้บริหาร เป็นความรับผิดชอบของเลขานุการ  
 สภาฯ ที่จะต้องหยิบยกเรื่องนี้เข้าสู่สภา ถ้าสภาเห็นกรณีปัญหานี้ นายกสภา  
 ต้องรับผิดชอบต่อนำไปหารือกับอธิการบดี และไม่ว่าจะดำเนินการอย่างไร เลขานุการ  
 สภาฯ ต้องมีใจกล้าชี้แจง

๑๑. มีคำแนะนำต่อเลขานุการสภาฯ ในรายละเอียดอยู่ในภาคผนวก

วิจารณ์ พานิช

๑๔ ม.ค. ๕๑

## แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัย ในสหราชอาณาจักร : (๗) หลักปฏิบัติในการทำหน้าที่ สภามหาวิทยาลัย (ต่อ)

Part II General Principles of Governance ของเอกสาร Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK ต่อ

### ◆ หลักปฏิบัติในการทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ประเด็นเกี่ยวกับกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผลประโยชน์ทับซ้อน

๑. นายกสภาฯ และกรรมการสภาฯ ต้องทำหน้าที่อย่างไม่ถือฝ่าย (impartial) และต้องไม่เอาผลประโยชน์เชิงธุรกิจหรือผลประโยชน์อื่นของตน หรือของผู้อื่นมาเกี่ยวข้องกับหน้าที่ที่นายกสภาฯ หรือกรรมการสภาฯ เมื่อสภาฯ พิจารณาเรื่องที่ตนเอง คนใกล้ชิดในครอบครัว หรือผู้ใกล้ชิดอื่น เกี่ยวข้องกรรมการสภาฯ ผู้นั้นต้องเปิดเผยความจริงนั้นให้สภาทราบและไม่อยู่ร่วมพิจารณา เรื่องนั้น ความเกี่ยวข้องดังกล่าวไม่รวมสภาพที่กรรมการสภาฯ เป็นพนักงาน หรือ เป็นนักศึกษาขององค์กรที่กำลังพูดถึง และไม่เป็นเหตุให้ กรรมการสภาฯ ผู้นั้นเข้าร่วมให้ความเห็นและลงมติเกี่ยวกับข้อพึงระวังความเสียหายอันอาจเกิดขึ้น

ผมขอเสริมการตีความส่วนตัวว่า หากเป็นการให้ความเห็นหรือลงมติให้ดำเนินการ กรรมการที่มีความเกี่ยวข้องไม่ควรอยู่ร่วมพิจารณาหรือลงมติ แต่ถ้าเป็นการให้ความเห็นหรือการลงมติเพื่อความรอบคอบ กรรมการสภาฯ ผู้นั้นเข้าร่วมได้

๒. มหาวิทยาลัยควรทำบัญชีความสนใจ (area of interest) ของกรรมการสภาฯ แต่ละท่านบอกรายละเอียดของความสนใจที่สัมพันธ์กับกิจการขององค์กร และเปิดเผยให้ทราบกันทั่วไปภายในองค์กร และคอยหมั่นปรับปรุงอยู่เสมอ

๓. เจ็อนไขการแต่งตั้งกรรมการสภาฯ ควรมีความชัดเจนและเปิดเผย และในบางกรณีอาจมีการลงนามข้อตกลงระหว่างมหาวิทยาลัยกับกรรมการสภาฯ

ข้อสังเกตของผม กรรมการสภามหาวิทยาลัยไทยทำงานแบบงานอาสาสมัคร ไม่มีแรงจูงใจด้านค่าตอบแทน การจัดให้ลงนามข้อตกลงจึงควรทำโดยตระหนักความจริงดังกล่าว

๔. สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการมีมติให้กรรมการสภาฯ ท่านหนึ่งท่านใด พ้นสภาพ และควรดำเนินการดังกล่าวหากพบว่ากรรมการสภาฯ ท่านนั้นละเมิดข้อตกลงของการแต่งตั้ง

#### ◆ กรรมการสภาฯ ในฐานะตัวแทน

๕. กรรมการสภาฯ ที่ได้รับเลือกตั้งมาจากคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งต้องไม่ทำหน้าที่กรรมการสภาฯ เพื่อรักษาผลประโยชน์ของคนกลุ่มนั้น กรรมการสภาฯ ต้องไม่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนผู้ใดหรือกลุ่มใด ยกเว้นกรณีได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการให้ทำหน้าที่แทนกรรมการสภาฯ ท่านอื่น

#### ◆ การปฏิรูประบบและการพัฒนากรรมการสภาฯ

๖. เป็นหน้าที่ร่วมกันของนายกสภาฯ และเลขานุการสภาฯ ที่จะต้องแจ้งแก่กรรมการสภาฯ แต่ละท่านให้ทราบเงื่อนไขในการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการสภาฯ รวมทั้งแจ้งให้ทราบความรับผิดชอบตามหลักธรรมาภิบาลของสภาฯ แต่ละท่านควรได้รับเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ ได้แก่



- เอกสารแนวทางการปฏิบัติงานฉบับนี้
- รายงานประจำปีของสถาบัน รายงานการเงินที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว และพยากรณ์สภาพทางการเงิน
- แผนยุทธศาสตร์ในภาพรวม และแผนกลยุทธ์รายด้าน ได้แก่ ด้านการเรียน การสอน การวิจัย การขยายภาคีพันธมิตร และ อาคารสถานที่
- เอกสารแสดงผังโครงสร้างองค์กร
- ข้อบังคับ กฎระเบียบ และกระบวนการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยต้องจัดการปฐมนิเทศแก่กรรมการใหม่ เพื่ออธิบายความรับผิดชอบของกรรมการหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย และองค์กรอื่นๆ ในระบบอุดมศึกษา และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน

๗. หลังจากได้รับการปฐมนิเทศแล้ว กรรมการสภามหาวิทยาลัย ควรได้รับจดหมายข่าวของมหาวิทยาลัยและจดหมายข่าวราย ๓ เดือนของ CUC (Committee of University Chairman) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยได้รับทราบความเคลื่อนไหวของมหาวิทยาลัย และของวงการอุดมศึกษา

๘. CUC ร่วมกับ Leadership Foundation ได้จัดให้มีโครงการพัฒนากรรณการสภามหาวิทยาลัย โดยเริ่มในปี ค.ศ. ๒๐๐๔ มีทั้งการสัมมนากรรมการใหม่ และการสัมมนากรรมการที่มีประสบการณ์แล้ว มหาวิทยาลัยควรส่งกรรมการเข้าร่วมสัมมนาเหล่านี้

๙. คณะกรรมการความสัมพันธ์กับกรรมการสภา (Membership Committee) ของสภามหาวิทยาลัย ช่วยจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย

#### ◆ ค่าใช้จ่ายและค่าตอบแทน

๑๐. แม้ว่ากรรมการบอร์ดขององค์กรธุรกิจจะได้รับค่าตอบแทนที่ค่อนข้างสูง แต่เป็นประเพณีว่ากรรมการสมาคมมหาวิทยาลัยได้รับค่าตอบแทนเพียงเล็กน้อยรวมทั้งมหาวิทยาลัยรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสภาฯ เช่น ค่าเดินทาง แต่ในกรณีพิเศษมหาวิทยาลัยอาจจ่ายค่าตอบแทนแก่กรรมการสภาในการทำงานพิเศษบางอย่าง โดยต้องระบุงานและค่าตอบแทนให้ชัดเจนและรายงานค่าใช้จ่ายในบัญชีที่ผ่านการตรวจสอบของผู้สอบบัญชีด้วย

วิจารณ์ พานิช

๑๕ ม.ค. ๕๑

## แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัย ในสหราชอาณาจักร : (๘) หลักปฏิบัติในการทำหน้าที่ สภามหาวิทยาลัย (ต่อ)

Part II General Principles of Governance ของเอกสาร Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK ต่อ

### ◆ หลักปฏิบัติในการทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

๑. อธิการบดีเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงาน และดูแลงานประจำของมหาวิทยาลัย และทำหน้าที่ให้คำแนะนำแก่สภา เกี่ยวกับประเด็นเกี่ยวข้องที่สภาจะต้องมีมติ ตัวสภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่หลักที่ยุทธศาสตร์ในการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยสภา แสดงบทบาทสำคัญในการพัฒนาและทำหน้าที่อนุมัติแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้แนวทางการตัดสินใจต่อเรื่องต่างๆ ของสภา และสภา มีหน้าที่อนุมัติแผนปฏิบัติการรายปีของมหาวิทยาลัย

๒. แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยจะทำหน้าที่กำหนดความสัมพันธ์กับหน่วยจัดสรรงบประมาณของรัฐ

๓. มหาวิทยาลัยจะต้องใช้ risk-based approach ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

#### ◆ การจัดการความเสี่ยง

๔. ความเสี่ยงหมายถึง ความท้าทายหรือโอกาสที่การกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจะมีผลร้ายหรือผลดีต่อการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กรมหาวิทยาลัย จะต้องจัดการความเสี่ยงอย่างจริงจัง สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่รับผิดชอบจัดการความเสี่ยงระดับที่มีผลต่อการดำรงอยู่ขององค์กร จะต้องมียางานการจัดการความเสี่ยงในรายงานประจำปี อยู่ในส่วนของคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee)

๕. ทูทปี คณะกรรมการตรวจสอบต้องรายงานเรื่องการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) การควบคุม (Control) และธรรมาภิบาล (Governance) ต่อสภา ก่อนสภาจะลงมติรับรองงบการเงินที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว

#### ◆ การมอบอำนาจ (Delegation)

๖. งานหรือความรับผิดชอบของสภา ส่วนใหญ่สภา ไม่ได้ทำหรือตัดสินใจเอง แต่มอบอำนาจให้คณะกรรมการต่างๆ ของสภา หรือมอบอำนาจให้ฝ่ายบริหาร ดำเนินการและตัดสินใจแทน โดยที่การมอบอำนาจนั้นต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความชัดเจน แต่สภา ยังต้องรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการและการตัดสินใจนั้น

#### ◆ การมอบอำนาจให้แก่นายกสภา

๗. สภามหาวิทยาลัยต้องกำหนดภารกิจของสภา ที่มอบอำนาจให้นายกสภา เป็นผู้กระทำแทนสภา และจัดทำเป็นคำสั่งหรือประกาศที่ผ่านความเห็นชอบของสภา งานที่มอบมักเป็นงานที่ไม่จำเป็นต้องปรึกษาหารือกันในการประชุม เช่นการลงนามในเอกสารประจำวัน การดำเนินการในรายละเอียด

ของประเด็นที่มีการกำหนดหลักการไว้แล้วโดยสภาฯ

๘. ในกรณีที่มีเรื่องเร่งด่วนที่รอการประชุมตามปกติไม่ได้ นายกสภาฯ มีทางเลือก ๓ ทาง คือ (๑) เรียกประชุมสภาฯวาระพิเศษ (๒) ขอมติโดยหนังสือเวียน หรือ (๓) นายกสภาฯ ตัดสินใจเอง ทางเลือกที่ ๓ ควรใช้อย่างจำกัดที่สุด และไม่เกินอำนาจที่ได้รับมอบหมายจากสภาฯ

๙. นายกสภาฯ จะต้องตอบคำถามต่อการตัดสินใจตามข้อ ๘ ข้างบน และจะต้องนำเรื่องที่ได้ตัดสินใจไปแล้วเสนอสภาฯ ในการประชุมครั้งต่อไป

#### ◆ การมอบอำนาจแก่คณะกรรมการโดยสงวนอำนาจบางอย่างไว้

๑๐. หน้าที่ส่วนใหญ่ของสภามหาวิทยาลัยดำเนินการโดยคณะกรรมการที่ได้รับมอบอำนาจ แต่สภาฯ จะต้องสงวนอำนาจหน้าที่สำคัญไว้ทำเอง ได้แก่ การอนุมัติโดยสภาฯ อย่างเป็นทางการหลังจากผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการแล้ว การอนุมัติแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร การพิจารณาและให้ความเห็นชอบผลการประกอบการประจำปี (รวมทั้งให้ความเห็นชอบรายงานการเงินที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว) และแผนปฏิบัติงานประจำปี (รวมทั้งแผนการเงิน) การแต่งตั้งอธิการบดี และเลขาธิการสภาฯ

๑๑. พรบ. ของบางมหาวิทยาลัยอาจจะระบุหน้าที่บางประการของสภาฯ ที่มอบอำนาจให้ผู้อื่นทำแทนไม่ได้ หรืออาจจะระบุให้มีคณะกรรมการบางชุดที่เมื่อดำเนินการแล้วต้องนำมาให้สภาฯ มีมติเห็นชอบ

๑๒. คณะกรรมการของสภาฯ ต้องมีการกำหนดหน้าที่ อำนาจ ข้อจำกัดอำนาจ และค่าตอบแทนของคณะกรรมการชุดต่างๆ ให้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร คณะกรรมการต้องระมัดระวังไม่กระทำการเกินอำนาจหน้าที่ของตน และต้องแยกแยะให้ชัดเจน ว่าเรื่องใดที่คณะกรรมการมีอำนาจ

ตัดสินใจเป็นข้อยุติ เรื่องใดต้องนำเสนอให้สภามหาวิทยาลัยอนุมัติ โดยอาจ  
ปรึกษาเลขานุการสภาฯ ในกรณีที่ไม่ชัดเจน ในกรณีของการทำหน้าที่ที่  
ได้รับมอบต่อจากสภา ต้องสรุปรวบรวมผลการดำเนินการเสนอสภา เป็นระยะๆ

วิจารณ์ พานิช

๑๕ ม.ค. ๕๑

## แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัย ในสหราชอาณาจักร : (๙) หลักปฏิบัติในการทำหน้าที่ สภามหาวิทยาลัย (ต่อ)

*Part II General Principles of Governance ของเอกสาร Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK ต่อ*

### ◆ หลักปฏิบัติในการทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

คณะกรรมการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลของกิจการสาธารณะ

๑. มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะมีคณะกรรมการของสภาคือ คณะกรรมการการเงิน คณะกรรมการด้านอาคารสถานที่ และคณะกรรมการบริหารงานบุคคล แต่จริงๆ แล้วมีคณะกรรมการ ๓ ชุด ที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องเหมาะสมของสภามหาวิทยาลัยเอง ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) คณะกรรมการค่าตอบแทน (Remuneration Committee) และ คณะกรรมการสรรหา (Nomination Committee)

### ◆ คณะกรรมการตรวจสอบ

๒. มหาวิทยาลัยต้องมีคณะกรรมการตรวจสอบ รายละเอียดของการปฏิบัติงานจะกล่าวถึงภายหลัง

#### ◆ คณะกรรมการค่าตอบแทน

๓. คณะกรรมการค่าตอบแทนทำหน้าที่พิจารณากำหนดเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่นๆ รวมทั้งการขึ้นเงินเดือนและค่าตอบแทน ของอธิการบดีและของผู้บริหารระดับสูงอื่นๆ ที่ควรเป็นหน้าที่ของสภา

๔. องค์ประกอบของคณะกรรมการค่าตอบแทนควรประกอบด้วยนายกสภา กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ๓ คน (ซึ่งจะเป็นกรรมการสภา หรือไม่ได้) ถ้ามีกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิทำหน้าที่เหรียญกึ่งให้เป็นกรรมการค่าตอบแทนด้วย อธิการบดีอาจเป็นกรรมการด้วยก็ได้ แต่เมื่อกรรมการพิจารณาเงินเดือนและค่าตอบแทนของอธิการบดี อธิการบดีต้องไม่อยู่ในที่ประชุม

๕. คณะกรรมการค่าตอบแทนต้องหาข้อมูลเกี่ยวกับค่าตอบแทน และเงื่อนไขการจ้างงาน ของอธิการบดีและผู้บริหารระดับสูง ในสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ สำหรับนำมาเปรียบเทียบ

๖. คณะกรรมการค่าตอบแทนพึงระลึกละเอียดอยู่เสมอว่ากำลังใช้เงินจากภาษีอากรของประชาชน จึงต้องใช้อย่างระมัดระวัง สมเหตุสมผล ไม่ควรกำหนดอัตราที่ประชาคมในมหาวิทยาลัยมองว่าสูงเกินไป ไม่ควรกำหนดให้ต้องจ่ายยกเลิกการจ้างงานเกิน ๑๒ เดือน และไม่ควรมีบำนาญสำหรับอธิการบดี

๗. รายงานของ คณะกรรมการค่าตอบแทนต่อสภามหาวิทยาลัย ควรต้องระบุวิธีคิด เกณฑ์กว้างๆ และรายละเอียดของการพิจารณาอย่างชัดเจน



## ◆ คณะกรรมการสรรหา

๘. สภามหาวิทยาลัยต้องจัดให้มีคณะกรรมการสรรหา ประกอบด้วย นายกสภาฯ (ซึ่งควรจะเป็นประธาน) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ๓ ท่าน อธิการบดี และตัวแทนอาจารย์อาวุโสอย่างน้อย ๑ ท่าน คณะกรรมการสรรหาทำหน้าที่ สรรหากรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ และกรรมการตัวแทนกลุ่มคน

๙. เมื่อมีตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยว่างลง ทั้งกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิ และกรรมการตัวแทนกลุ่มคน ต้องประกาศให้ทราบกันอย่างกว้าง ขวางทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ว่าต้องการกรรมการที่มีคุณสมบัติ ด้านประสบการณ์ ทักษะ และความรู้ อย่างไรบ้าง เพื่อมาแสดงบทบาทหลักในด้านใด นักศึกษา คณาจารย์ พนักงาน และกรรมการสภาฯ ได้รับคำเชิญให้ เสนอชื่อบุคคลที่เหมาะสมไปยังเลขาธิการสภาฯ บางมหาวิทยาลัยเชิญ บุคคลที่เหมาะสม เข้าทำหน้าที่กรรมการบางชุดของสภาฯ สำหรับเป็นเส้นทางสู่ การเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ

๑๐. คณะกรรมการสรรหาต้องเสนอชื่อบุคคลเป็นกรรมการสภาฯ โดย พิจารณาทั้งตัวบุคคลเป็นคนๆ และพิจารณาองค์ประกอบขององค์คณะ ให้มี ทักษะครบด้าน และทำงานร่วมกันอย่างมีพลัง เกิดการสนธิพลัง (synergy) กัน คณะกรรมการสรรหาควรจัดทำรายการของกลุ่มทักษะที่ต้องการในการทำหน้าที่ กรรมการสภามหาวิทยาลัย สำหรับใช้เป็นแนวทางทำงานสรรหากรรมการให้ ครบด้านหรือสมดุล และควรพิจารณาให้มีกรรมการสภาฯ ที่มาจากชุมชน หรือท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ด้วย การลงมติตัดสินเลือกกรรมการสภาฯ อาจตัดสินโดยสภาฯ ทั้งคณะ หรือโดยที่ประชุมเฉพาะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ถ้าใช้วิธีหลัง ควรมีการอภิปรายแลกเปลี่ยนข้อมูลและข้อคิดเห็นของสภาฯ ทั้งองค์คณะก่อนที่ที่ประชุมคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจะลงมติ

๑๑.ในสหราชอาณาจักร CUC ได้จัดทำการศึกษา good practice ใน  
กระบวนการสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัย ขอข้อมูลได้จากสำนักงาน CUC

วิจารณ์ พานิช  
๑๕ ม.ค. ๕๑

s

## แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัย ในสหราชอาณาจักร : (๑๐) หลักปฏิบัติในการทำหน้าที่ สภามหาวิทยาลัย (ต่อ)

Part II General Principles of Governance ของเอกสาร Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK ต่อ

### ◆ หลักปฏิบัติในการทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

#### การหมุนเวียนหน้าที่และการแต่งตั้งกรรมการทำหน้าที่ซ้ำในวาระใหม่

๑. การทำหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องการความต่อเนื่อง เช่นเดียวกันกับต้องการมี “เลือดใหม่” เข้ามาเสริม กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิควรมีวาระและไม่ควรทำหน้าที่เกิน ๒ วาระ วาระละ ๓ ปี ยกเว้นกรณีพิเศษต่อบุคคลที่มีทักษะพิเศษที่ต้องการ การแต่งตั้งควรผ่านการพิจารณาของคณะกรรมาการสรรหากรรมการเก่าที่จะได้รับแต่งตั้งใหม่ควรมีผลงานดีกรรมการที่พ้นวาระไปแล้วแต่เป็นคนที่มีความสมบัติตามต้องการอาจได้รับการแต่งตั้งเข้ามาใหม่ได้เมื่อมีโอกาสเหมาะสม

๒. การสรรหาและแต่งตั้งนายกสภามหาวิทยาลัย ต้องทำอย่างเข้มงวดรอบคอบ ตามปกติมักอยู่ในตำแหน่งวาระละ ๔ ปี ๒ วาระติดต่อกัน การดำรงตำแหน่งเกิน ๒ วาระติดต่อกันเป็นไปได้แต่ถือว่าเป็นกรณีพิเศษ

#### ◆ ตัวแทนของอาจารย์ พนักงาน และนักศึกษาในสภามหาวิทยาลัย

๓. พรบ. ของสถาบันอุดมศึกษาในสหราชอาณาจักรก่อนปี ค.ศ. ๑๙๙๒ กำหนดให้มีตัวแทนของอาจารย์ และนักศึกษา และในบางกรณี ตัวแทนของพนักงานสายสนับสนุน เข้าไปนั่งในสภามหาวิทยาลัยด้วย การมีตัวแทนเช่นนี้ช่วยให้การทำหน้าที่กำกับดูแลมหาวิทยาลัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น แต่ที่ผ่านมา มีบางมหาวิทยาลัยใช้มติของสภามหาวิทยาลัยจำกัดให้ไม่ต้องมีกรรมการสภาจากตัวแทน CUC แนะนำว่าสภามหาวิทยาลัยไม่ควรมีมติจำกัดการมีสภามหาวิทยาลัยจากตัวแทนดังกล่าว แต่หากมหาวิทยาลัยได้มีการลงมติดังกล่าวก็ให้บันทึกรายงานการดำเนินการนั้นและแจ้งให้ HEFC ทราบด้วย

#### ◆ หลักความเปิดเผยและโปร่งใสในการทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

๔. เป็นหลักทั่วไปว่า อาจารย์ พนักงานสายสนับสนุน และนักศึกษามีสิทธิ์เข้าถึงเอกสารรายงานการประชุมสภา วาระการประชุม เอกสารประกอบการประชุม วิธีปฏิบัติที่ดีคือเอาเอกสารเหล่านี้ขึ้น อินทราเน็ต หรือเข้าห้องสมุดขององค์กร รวมทั้งนำลงรายงานประจำปี ลงจดหมายข่าว เป็นต้น ทั้งนี้ยกเว้นเอกสารลับ ซึ่งหมายถึงเรื่องที่เป็นความลับทางธุรกิจ หรืออาจก่อความเสียหายแก่บุคคล

๕. ควรเผยแพร่รายงานประจำปี และรายงานการเงินที่ผ่านการตรวจสอบ แล้วอย่างกว้างขวางทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร และควรหาทางรับฟัง ความคิดเห็นต่อมหาวิทยาลัยจากสังคมโดยรวม และจากชุมชนโดยรอบมหาวิทยาลัย

๖. มหาวิทยาลัยควรหากลไกสื่อสารเรื่องราวของมหาวิทยาลัย และรับฟังความเห็นจากสังคม ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย เช่น จัดเวทีรับฟังความเห็นโดยเชิญผู้แทนจากฝ่ายต่างๆ มาร่วม และมหาวิทยาลัยควรตีพิมพ์เผยแพร่รายงานประจำปี บนเว็บ

๗. ในสหราชอาณาจักรมี Committee on Standards in Public Life ซึ่งได้จัดทำรายงานฉบับที่ ๒ ในปี ค.ศ. ๑๙๙๖ แนะนำว่า ควรเผยแพร่วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับธรรมาภิบาลลงในรายงานประจำปี และได้แนะนำวิธีปฏิบัติที่ดีดังต่อไปนี้

- รายงานการเงินที่ผ่านการตรวจสอบแล้วควรระบุว่าสภามหาวิทยาลัยมีกระบวนการธรรมาภิบาลต่อการจัดการด้านการเงินอย่างไรบ้าง กระบวนการตัวอย่างมีระบุในเอกสาร Statement of recommended practice: accounting for further and higher education (SORP) พิมพ์เผยแพร่โดย Universities UK ในปี ค.ศ. ๒๐๐๓
- ในรายงานประจำปีควรระบุระบบธรรมาภิบาล ประกอบด้วยการบอกสถานภาพทางกฎหมายของมหาวิทยาลัย ภาระหน้าที่ที่ตามพรบ. แนวทางดำเนินการเพื่อประโยชน์สาธารณะ และระบุวิธีดำเนินการตามหลักการข้างต้น เพื่อสนองความต้องการของส่วนต่างๆ ของสังคม

วิจารณ์ พานิช

๑๖ ม.ค. ๕๑

## แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัย ในสหราชอาณาจักร : (๑๑) หลักปฏิบัติในการทำหน้าที่ สภามหาวิทยาลัย (ต่อ)

Part II General Principles of Governance ของเอกสาร Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK ต่อ

### ◆ หลักปฏิบัติในการทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย การประเมินประสิทธิผลในการทำหน้าที่สภามหาวิทยาลัย และการประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย

๑. สภามหาวิทยาลัยต้องประเมินประสิทธิผลของสภาฯ อย่างสม่ำเสมอ และต้องจัดการประเมิน อย่างจริงจังและเป็นทางการไม่น้อยกว่าทุกๆ ๕ ปี ต่อ สภามหาวิทยาลัย และกรรมการชุดต่างๆ ของสภาฯ รวมทั้งสภาวิชาการและ สภาคณาจารย์ โดยประเมินเทียบกับหลักปฏิบัติในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย และเอกสารความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยที่สภาฯ ได้จัดทำไว้ รวมทั้ง ประเมินผลงานของทั้งมหาวิทยาลัย ว่าบรรลุเป้าหมายระยะยาว และระยะสั้น ที่กำหนดไว้หรือไม่ และนำผลการประเมินทั้ง ๒ แบบ มาใช้ปรับปรุงโครงสร้าง และกระบวนการทำงานของสภาฯ

๒. สภามหาวิทยาลัยต้องแสดงความรับผิดชอบต่อในการกำกับดูแล มหาวิทยาลัยโดยเข้าใจผลประกอบการในภาพรวมโดยจัดให้มีการประเมินผล ประกอบการของมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ และควรขอความเห็นจากสภา อาจารย์ และสภาวิชาการด้วย ควรเผยแพร่ผลการ ประเมินอย่างกว้างขวางทั้ง ภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย หากเป็นไปได้ควรประเมินผลงานเทียบกับ KPI

ที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

๓. ในการประเมินประสิทธิผลของสภาฯ อาจจัดให้มีคนนอกเข้าร่วมการประเมิน เพื่อให้ผลการประเมินน่าเชื่อถือ

๔. ผลของการประเมินประสิทธิผลของสภาฯ และการประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย ต้องได้รับการเผยแพร่อย่างกว้างขวาง รวมทั้งทาง อินเทอร์เน็ต และในรายงานประจำปี

๕. CUC ได้จัดทำ checklist ประเด็นในการประเมินไว้ใน Progress Report of the Working Party on the Effectiveness of University Governing Bodies, ๑๙๙๙

เป็นอันว่าจบหัวข้อใหญ่ เรื่อง หลักปฏิบัติในการทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

วิจารณ์ พานิช

๑๖ ม.ค. ๕๑

## แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัย ในสหราชอาณาจักร : (๑๒) หลักปฏิบัติในการทำหน้าที่ สภามหาวิทยาลัย (ต่อ)

Part II General Principles of Governance ของเอกสาร Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK ต่อ

### ◆ ข้อบังคับว่าด้วยการจัดการทรัพยากร

#### การจัดการความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแล

๑. มหาวิทยาลัยต้องมีระบบจัดการความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลที่ดี โดยมีองค์ประกอบของระบบดังต่อไปนี้

- การประเมินอย่างจริงจังโดยสภา คณะกรรมการการเงิน (Finance Committee) และคณะกรรมการประเมิน (Audit Committee) ที่มีคณนอคมหาวิทยาลัยเป็นองค์ประกอบส่วนใหญ่
- ระบบควบคุมซึ่งประกอบด้วย นโยบาย วัตถุประสงค์และแผนการจัดการความเสี่ยงสำคัญและโอกาสสำคัญ ติดตามสภาพการเงินและผลประกอบการ การปกป้องคุ้มครองทรัพย์สิน การแบ่งอำนาจหน้าที่ การมอบอำนาจหรืออนุมัติวิธีการ และระบบสารสนเทศ
- ระบบการตรวจสอบภายในที่รัดกุม
- การตรวจหาและจัดการความเสี่ยงในทุกส่วนของระบบ



๒. อำนาจสูงสุดของการจัดการความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลกิจการและการเงินของมหาวิทยาลัย อยู่ที่สภามหาวิทยาลัย โดยตามปกติสภาฯ จะมอบอำนาจในการดำเนินการในรายละเอียดไปที่คณะกรรมการชุดต่างๆ ได้แก่ คณะกรรมการการเงิน และคณะกรรมการแผนและทรัพยากร (Planning and Resources Committee)

๓. HEFC ของสหราชอาณาจักรกำหนดให้มหาวิทยาลัยรายงานระบบควบคุมภายในไว้ในหมวดธรรมาภิบาล ของรายงานการเงินที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว โดยต้องระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงในส่วนของสภาฯ

๔. สภาฯ มอบหน้าที่จัดการควบคุมด้านการเงินในส่วนของงานประจำให้แก่ฝ่ายบริหาร บางสภาฯ จัดให้มีเหรัญญิก (treasurer) จากบุคคลภายนอกที่มีพื้นความรู้ด้านบัญชีทำหน้าที่นำเสนอรายงานการเงินแก่สภาฯ หน้าที่จัดการด้านการเงินและเสนอแนะประเด็นด้านการเงินต่อสภาฯ เป็นของฝ่ายบริหาร คือผู้จัดการฝ่ายการเงิน ซึ่งจะต้องสามารถรายงานต่ออธิการบดีได้ตลอดเวลา

๕. องค์ประกอบหลักของการจัดการการเงินคืองบการเงินประจำปี ที่แสดงประมาณการรายรับรายจ่ายประจำปี ซึ่งจะต้องได้รับการอนุมัติก่อนเริ่มปีงบประมาณ ส่วนใหญ่สภาฯ มักส่งวงอำนาจอนุมัติงบการเงินไว้ที่สภาฯเอง ไม่มอบอำนาจต่อ

๖. นอกเหนือจากงบการเงินส่วนที่มาจากรายได้จากการประกอบการ ยังมีงบทุน (capital budget) รวมเป็นงบการเงินทั้งหมด ที่จะต้องมีไว้ใช้จ่าย และจะต้องมียุทธศาสตร์ให้มีไว้ใช้จ่ายอย่างพอเพียง

๗. มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีตำแหน่งผู้บริหารงบประมาณโดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องรับรู้สารสนเทศด้านการเงินขององค์กร (ควรเป็นแบบ ออนไลน์) เพื่อให้สามารถจัดการทรัพย์สินให้มีเงินใช้อย่างเพียงพอ และจะต้องรายงานการ

ดำเนินการต่อสภาฯ และคณะกรรมการการเงินอย่างสม่ำเสมอตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

๘. มหาวิทยาลัยต้องมีข้อบังคับและระเบียบกำหนดขั้นตอนทางการเงิน ข้อบังคับต้องระบุให้ชัดว่าอำนาจและความรับผิดชอบส่วนไหนเป็นของสภาฯ ส่วนไหนเป็นของคณะกรรมการ และส่วนไหนเป็นของฝ่ายบริหาร ระเบียบการเงินต้องระบุขั้นตอนการดำเนินการประจำวัน และต้องกำหนดระบบการจัดการทรัพย์สิน การจัดการการลงทุน การจัดการความเสี่ยง การจัดการหนี้ การจัดการการให้ทุน และการจัดการสัญญาในการดำเนินการ ระบบเหล่านี้ ต้องมีการปรับปรุงเป็นระยะๆ

วิจารณ์ พานิช

๑๖ ม.ค. ๕๑

## แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัย ในสหราชอาณาจักร : (๑๓) หลักปฏิบัติในการทำหน้าที่ สภามหาวิทยาลัย (จบ)

Part II General Principles of Governance ของเอกสาร Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK ต่อ

### ◆ ข้อบังคับว่าด้วยการจัดการทรัพยากร

#### ระบบตรวจสอบและคณะกรรมการตรวจสอบ

๑. การจัดระบบการควบคุมเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร โดยต้องมีระบบตรวจสอบภายในที่เข้มแข็งเป็นกลไกเสริมสำหรับจัดการความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแล

๒. HEFC กำหนดให้มหาวิทยาลัยต้องมีคณะกรรมการตรวจสอบ มีการตรวจสอบภายใน และการตรวจสอบภายนอก ดำเนินการตามแนวทางตรวจสอบที่กำหนดไว้ คณะกรรมการตรวจสอบควรมีสมาชิกจำนวนน้อย ที่มีความรู้ด้านการเงินและมีเวลาที่จะทำงานลงรายละเอียดต่อการจัดการความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแล โดยได้รับมอบอำนาจจากสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการตรวจสอบต้องไม่ทำงานจำกัดอยู่แค่ตรวจสอบการเงิน แต่ต้องเอาใจใส่เรื่องความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแล

เมื่อพบข้อสงสัยต้องรายงานสภาทันที คณะกรรมการตรวจสอบต้องจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อสภา รวมทั้งให้ข้อคิดเห็นวาระบบจัดการความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลมีประสิทธิภาพเพียงพอ หรือเหมาะสมหรือไม่

๔. โดยสรุป ความรับผิดชอบของกรรมการสภา ต่อระบบตรวจสอบ  
ได้แก่

- แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ
- พิจารณารายงานประจำปีของคณะกรรมการตรวจสอบ  
และมีมติให้ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง
- พิจารณารายงานประจำปีของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน
- แต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายนอก
- พิจารณาและอนุมัติรายงานการเงินประจำปีที่ได้รับการตรวจสอบ  
แล้ว หน้าที่นี้มอบต่อไม่ได้

ในเอกสาร Guide for Members of Higher Education Governing Bodies  
in the UK มีเงื่อนไขที่ HEFC กำหนด แต่เห็นว่า ไม่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยไทย จึง  
ไม่นำมาลงไว้

เป็นอันว่าจบบันทึกว่าด้วย แนวทางการทำงานของสมาชิกสภา  
มหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร แต่เพียงเท่านี้

วิจารณ์ พานิช

๑๖ ม.ค. ๕๑



