

สมรรถนะหลักของกรรมการสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่: กรณีศึกษาเพื่อพัฒนาการกำกับดูแล¹

คมเคียว รักษ์สวัสดิ์²

วันที่รับบทความ: 30 มกราคม 2568; วันที่แก้ไขล่าสุด: 11 เมษายน 2568; วันที่ตอบรับตีพิมพ์: 18 เมษายน 2568

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่จำเป็นต้องการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2) เพื่อศึกษาโมเดลสมรรถนะหลักของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เหมาะสมกับการทำหน้าที่ในสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 3) เพื่อศึกษาถึงแนวทางในการพัฒนากรรมการสภามหาวิทยาลัยให้ได้มาซึ่งผู้ที่มีสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการกำกับดูแลกิจการมหาวิทยาลัย การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการศึกษาแบบกรณีศึกษา และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ลักษณะคำถามปลายเปิดเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 8 คน ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักสำหรับการทำหน้าที่ในสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) ความรับผิดชอบ 3) การคิดเชิงกลยุทธ์ และ 4) ความเข้าใจในระบบสถาบัน อุดมศึกษา โดยมีระดับของสมรรถนะที่มีความคาดหวังต่อผู้ที่ดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละรายชื่อสมรรถนะที่ระดับ 5 ซึ่งเป็นระดับสูงสุด โดยแนวทางในการพัฒนากรรมการสภามหาวิทยาลัยให้ได้มาซึ่งผู้ที่มีสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการกำกับดูแลกิจการมหาวิทยาลัยสามารถจำแนกได้ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิผ่านกระบวนการที่ทำให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยมีความเข้าใจในระบบการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษา อาทิ การจัดทำคู่มือเกี่ยวกับบทบาทและอำนาจหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย และกลุ่มที่ 2 กรรมการสภามหาวิทยาลัยในประเภทอื่น ๆ ผ่านการปฐมนิเทศกรรมการสภามหาวิทยาลัย การศึกษาดูงาน ณ สถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ และสนับสนุนให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยเข้าร่วมการอบรมสัมมนาในหลักสูตรต่าง ๆ ซึ่งจัดโดยองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษา ทั้งนี้ เพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยสามารถนำความรู้ ความเชี่ยวชาญของตนมาประยุกต์ใช้เพื่อการให้คำแนะนำต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้เกิดประโยชน์สูงสุด

คำสำคัญ กรรมการสภามหาวิทยาลัย, สมรรถนะหลัก, การกำกับดูแล

¹ บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระ เรื่อง สมรรถนะหลักของกรรมการสภามหาวิทยาลัยสำหรับการทำหน้าที่ในสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

² คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ 50200
อีเมล: komkiaw_r@cmu.ac.th

Core Competencies of Chiang Mai University Board Council Members: A Case Study to Improve Oversight and Governance

Komkiaw Raksawat³

Received: 30 January 2025; Revised: 11 April 2025; Accepted: 18 April 2025

Abstract

This research aimed to 1) study the core competencies required of university council members for governance at Chiang Mai University, 2) develop a competency model suitable for these members in their roles, and 3) identify strategies for developing council members with the necessary competencies for effective university governance. The study employed a qualitative research design using a case study approach. Data were collected through in-depth interviews with eight key informants selected via purposive sampling, using an open-ended questionnaire. The informants included distinguished university council members, members of the council's selection committee, university executives, and staff from the Chiang Mai University Council Office. The findings revealed that the core competencies essential for effective performance included 1) vision, 2) accountability, 3) strategic thinking, and 4) an understanding of the higher education system. The expected competency level for individuals serving as university council members was set at Level 5, the highest level. Strategies for developing council members with the necessary competencies for university governance were categorized into two groups. The first group focused on distinguished university council members and included measures such as creating manuals outlining the roles and responsibilities of council members to enhance their understanding of the governance framework in higher education institutions. The second group targeted other types of council members through activities such as orientation programs and participation in training and seminars.

Keywords Board Council Members, Core competency, Governance

³ Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Mai University 50200.
E-mail: komkiaw_r@cmu.ac.th

1. บทนำ

สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดซึ่งทำหน้าที่ในการกำหนดและกำกับนโยบาย ตลอดจนดูแลการบริหารจัดการให้เกิดการปฏิบัติตามนโยบายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดเป็นสภาผู้กำกับที่พิทักษ์ธรรมาภิบาล (Good Governance) และอัตตาภิบาล (Self Governance) เพื่อเกิดการบริหารจัดการที่ดีตามระบบ คุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีอิสระและรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้ สภามหาวิทยาลัยยังเป็นองค์กรที่กำกับดูแลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยโดยมีอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด สภามหาวิทยาลัยรับผิดชอบด้านธรรมาภิบาล (Governance) และอธิการบดีรับผิดชอบเรื่อง การบริหารจัดการ (Management) ดังนั้น โดยหลักการแล้วทั้งสภามหาวิทยาลัย และอธิการบดี จึงร่วมรับผิดชอบการกำกับดูแลและการบริหารมหาวิทยาลัย (วิจิตร ศรีสอาด, 2562)

โดยทั่วไปสภามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยสรุปดังนี้ คือ การกำหนดนโยบายและการอนุมัติให้ปริญญา การจัดตั้ง ยุบรวม เลิกหน่วยงาน ภายใน การรับสถาบันเข้าสมทบ อนุมัติการเปิดสอนและหลักสูตร การแต่งตั้งและถอดถอน ผู้บริหารและผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ การแต่งตั้งกรรมการ และการอนุมัติงบประมาณ และการออกระเบียบข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล การเงินและทรัพย์สิน เกี่ยวกับการศึกษา และ เกี่ยวกับการจัดการทั่วไป (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และแทน พิธิยานุวัฒน์, 2566) สภามหาวิทยาลัย จึงทำหน้าที่เป็นตัวแทนของสังคมที่จะกำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติตามภารกิจที่สังคมได้ มอบหมายเปรียบเสมือนรอยต่อ หรือจุดเชื่อมระหว่างมหาวิทยาลัยกับสังคมภายนอกที่จะ สะท้อนความต้องการจากสังคมภายนอกเข้าสู่มหาวิทยาลัย และดูแลให้มหาวิทยาลัยบรรลุ เป้าหมายตามพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ (ภาวิข ทองโรจน์, 2552 อ้างถึงในสมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และ คณะ, 2562) ดังนั้น ผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยจึงต้องเป็นผู้ที่มี คุณสมบัติ องค์ความรู้ และประสบการณ์ที่มีความหลากหลายและจำเป็นการบริหารงาน ของมหาวิทยาลัย และจะต้องเป็นผู้ที่พร้อมอุทิศตนเองเพื่อการทำงานโดยไม่คาดหวัง ผลประโยชน์อื่นใดเป็นการตอบแทน จึงทำให้การได้ดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยจึงถือเป็น สุดยอดของการรับใช้สังคม (Crown Jewel of Public service) (วิจารณ์ พานิช, 2551) การเป็น กรรมการสภามหาวิทยาลัยสิ่งที่ได้รับมิใช่เงิน แต่เป็นเกียรติที่ได้รับและความสุขที่ได้จากการ ให้ การได้มีโอกาสได้รับหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยเปรียบเสมือนการเสียสละอันสูงสุด ทั้งนี้ เมื่อให้คำแนะนำ จะต้องระวังในเรื่องของผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) สภามหาวิทยาลัยต้องการคนที่มีความคิดที่แตกต่างหลากหลายและประสบการณ์ที่หลากหลาย ด้วย และต้องมาจากหลายที่มาจากหลากหลายความคิดเห็นที่ต่างกันไปแล้วมาทำงานเป็น องค์คณะจึงจะมีความเข้มแข็งได้ (วิจารณ์ พานิช, 2554) โดยนอกจากการปฏิบัติหน้าที่ตาม ข้อบังคับที่แล้ว อีกหนึ่งบทบาทหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในบริบทปัจจุบัน คือ การกำหนดนโยบายเชิงยุทธศาสตร์เพื่อผลักดันให้มหาวิทยาลัยก้าวสู่ความเป็นสากล ผ่านการ สร้างความร่วมมือร่วมกับพันธมิตรให้ภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศ และระดับนานาชาติ อาทิ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการร่วมกับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก รวมทั้งการ

พัฒนาหลักสูตรร่วมกันกับสร้างความร่วมมือกับบริษัทชั้นนำต่าง ๆ เพื่อสรรค์สร้างนวัตกรรมจากผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัย และทำให้มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับในระดับสากล

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งแรกที่ทางราชการจัดตั้งขึ้นในส่วนภูมิภาคของประเทศไทย ตามโครงการพัฒนาการศึกษาในส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2501 และมีการก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 22 มกราคม พ.ศ. 2507 โดยมีการบริหารงานภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2507 ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เปลี่ยนสถานภาพจากมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2551 โดยมีพันธกิจที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ส่งสอนและอบรมนักศึกษาให้เป็นบัณฑิต 2) ส่งสมและประยุกต์ปัญญาความรู้ (วิจัย-นวัตกรรม) และ 3) บริการวิชาการเพื่อตอบสนองคุณแผ่นดิน โดยมีค่านิยม คือ E-CMU อันประกอบด้วย E-Excellence การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ C-Community Engagement การเชิดชูรับใช้สังคม M-Morality การยึดหลักธรรม และ U-Unity รวมพลังเป็นหนึ่งเดียว (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2562) ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาในเขตภาคเหนือมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ที่สอดคล้องหลักกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และแผนระดับ 3 ได้แก่ แผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนด้านการอุดมศึกษา เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 - 2570 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566 - 2570) รวมถึงเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ (SDGs) โดยกำหนดแผนปฏิบัติการสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)

การดำเนินงานภายใต้แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งมหาวิทยาลัยในปี พ.ศ. 2507 จนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2568) นั้น อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในปี พ.ศ. 2566 สภามหาวิทยาลัยได้ดำเนินการประชุมทั้งหมด 12 ครั้งโดยมีระเบียบวาระการประชุมรวมทั้งสิ้น 436 เรื่อง จำแนกเป็นระเบียบวาระแจ้งให้ที่ประชุมทราบ 79 เรื่อง ระเบียบวาระเชิงนโยบาย 11 เรื่อง ระเบียบวาระการแต่งตั้งผู้บริหารหรือคณะกรรมการตามที่ข้อบังคับได้กำหนดจำนวน 24 เรื่อง ระเบียบวาระการเสนอเพื่อพิจารณา 126 เรื่อง และระเบียบวาระเพื่อเสนอทักท้วง 196 เรื่อง (สำนักงานสภามหาวิทยาลัย, 2566) จากข้อมูลที่ได้กล่าวมาในข้างต้นจะเห็นว่าสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

ภายใต้สถานการณ์โลกในปัจจุบันตกอยู่ในสภาวะภาวะความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน ยุ่งเหยิง และความคลุมเครือ สถาบันอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องดำเนินการปรับยุทธศาสตร์ในการบริหารงานมหาวิทยาลัยเพื่อให้สามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ต่อไปได้ และจะต้องมีความพร้อมที่จะรับมือกับความท้าทายในรูปแบบต่าง ๆ ที่จะทำให้ความดำรงอยู่ได้ของมหาวิทยาลัยได้รับการสั่นคลอน อาทิ ภาวะเศรษฐกิจถดถอย ความนิยมในการเรียนต่อในระดับอุดมศึกษาที่ลดลง ตลอดจนงบประมาณสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของภาครัฐซึ่งมีจำนวนที่ลดน้อยลง ดังนั้น ผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย

ซึ่งทำหน้าที่ในฐานะผู้กำกับและกำหนดทิศทาง (Steering) ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย จึงต้องเป็นผู้ที่มีทักษะและสมรรถนะ องค์ความรู้ และประสบการณ์ที่มีความหลากหลายและ จำเป็นต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยภายในบริบทโลกยุคปัจจุบัน

อย่างไรก็ตาม ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วยคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการ สรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ พ.ศ. 2560 นั้นได้กำหนดเพียงคุณสมบัติ และลักษณะต้องห้าม ความรู้และประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ไว้ในภาพรวมเท่านั้น ดังข้อความที่ได้ระบุไว้ในข้อที่ 7 ของข้อบังคับฯ ว่า ผู้สมควรดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิต้องมีคุณสมบัติ และไม่มีลักษณะต้องห้ามดังนี้ ข้อ 7.1 เป็นผู้ที่มีคุณธรรมและจริยธรรมที่ยอมรับในสังคม ข้อ 7.2 มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และเชี่ยวชาญในด้านหนึ่ง หรือหลายด้านที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา มหาวิทยาลัย ข้อ 7.3 มีความสนใจ และเข้าใจระบบการศึกษา การบริหารงานและภารกิจของ มหาวิทยาลัย และข้อ 7.4 มีสถานภาพและมีศักยภาพที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัย และในข้อ 9 วรรค 2 ซึ่งระบุว่า “ในจำนวนผู้ที่เหมาะสมที่สุดตามวรรคหนึ่ง ควรมีความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ด้านกฎหมาย ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารองค์กร ด้านบริหารการเงิน ด้านการวิจัย ด้านบริหารจัดการ และด้านการศึกษา” (กองกฎหมาย สำนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2560) ซึ่งการกำหนดคุณสมบัติของกรรมการสภามหาวิทยาลัยตามข้อบังคับฯ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น เป็นการระบุถึงคุณสมบัติและความเชี่ยวชาญในภาพรวม โดยไม่ได้มีการระบุอย่างชัดเจน ถึงสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกคนพึงมีในฐานะ คณะกรรมการผู้ซึ่งทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารงานของมหาวิทยาลัย อีกทั้งยังขาดหลักเกณฑ์ ในการวัดประเมินระดับความเชี่ยวชาญ (Proficiency Level) ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ในแต่ละด้านที่จำเป็นอย่างเป็นรูปธรรมจึงเป็นที่มาและความสำคัญของการวิจัยนี้เพื่อค้นหา สมรรถนะหลักที่จำเป็นของกรรมการสภามหาวิทยาลัยต่อการทำหน้าที่ในสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่จำเป็นต่อการกำกับดูแล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- (2) เพื่อศึกษาโมเดลสมรรถนะหลักของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เหมาะสมกับการ ทำหน้าที่ในสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- (3) เพื่อศึกษาถึงแนวทางในการพัฒนากรรมการสภามหาวิทยาลัยให้ได้มาซึ่งผู้ที่มี สมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการกำกับดูแลกิจการมหาวิทยาลัย

3. แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย

3.1 แนวคิดเรื่องการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance: CG)

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (2560) กล่าวว่า การกำกับดูแลกิจการ หมายถึง ความสัมพันธ์ในเชิงการกำกับดูแล รวมทั้งกลไกและมาตรการที่ใช้กำกับการพิจารณาตัดสินใจของบุคคลในองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น รวมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย ตลอดจนพิจารณาอนุมัติแผนการดำเนินงาน งบประมาณ และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD) (2023) ระบุหลักความผิดชอบของคณะกรรมการในหลักการกำกับดูแลกิจการอันประกอบด้วยหลักสำคัญ 7 ประการ ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้โดยสังเขป ดังนี้ 1) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ด้วยความระมัดระวัง และเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทและผู้ถือหุ้น โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกคนอย่างเท่าเทียม 3) ยึดถือมาตรฐานทางด้านจริยธรรมในระดับสูง 4) ตรวจสอบและกำหนดทิศทางกลยุทธ์องค์กร ทบทวนและประเมินนโยบายและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ติดตามประสิทธิภาพของแนวทางการกำกับดูแลกิจการ การคัดเลือก กำกับดูแล และติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง การติดตามตรวจสอบและจัดการผลประโยชน์ขัดกันที่อาจเกิดขึ้น จัดให้มีระบบควบคุมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง และกำกับดูแลกระบวนการเปิดเผยข้อมูลและการสื่อสาร 5) ใช้วิจารณญาณที่เป็นกลางและเป็นอิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร 6) คณะกรรมการควรมีสิทธิ์เข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัท และ 7) บริษัทควรสนับสนุนคณะกรรมการซึ่งมาจากตัวแทนพนักงานด้วยข้อมูลและการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเสริมความเป็นอิสระของคณะกรรมการ

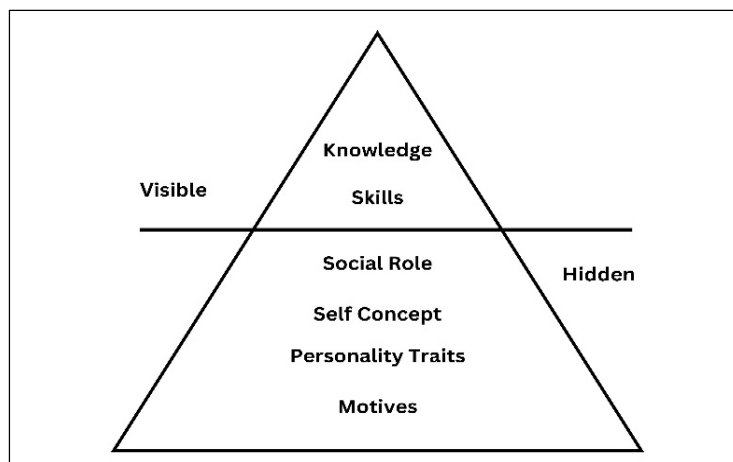
แนวคิดในเรื่องหลักการกำกับดูแลกิจการ เป็นแนวคิดที่ใช้ในการกำกับดูแลกิจการในภาครัฐและภาคเอกชนซึ่งมีการจัดทำขึ้นในองค์กรชั้นนำของประเทศ และในองค์กรระหว่างประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดทำที่เหมือนกัน คือ เพื่อให้เป็นหลักในการกำกับดูแลการบริหารงานภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการศึกษาถึงหลักการที่บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินงานของฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ โดยผู้วิจัยได้นำหลักการดังกล่าวมาเปรียบเทียบ และจับคู่ (Matching) กับรายชื่อสมรรถนะ (Competency Name) เพื่อให้ได้มาซึ่งรายชื่อสมรรถนะ และสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่ในสภามหาวิทยาลัย

3.2 แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ David C. McClelland (1973) ศาสตราจารย์ และผู้เชี่ยวชาญทางด้านจิตวิทยา ชาวสหรัฐอเมริกา ซึ่งนับว่าเป็นผู้บุกเบิกแนวในเรื่องสมรรถนะ ได้เขียน

บทความเรื่อง “Testing for competence rather than for intelligence” ซึ่งได้รับการตีพิมพ์ในวารสาร American Psychologist ในเดือนมกราคม ปี ค.ศ. 1973 ซึ่งต่อมาในปี ค.ศ. 1980 ศาสตราจารย์ David C. McClelland และศาสตราจารย์ Richard Eleftherios Boyatzis ได้ทำการพัฒนาระบบการวิเคราะห์และระบุถึงสมรรถนะโดยศึกษาจากพฤติกรรมเชิงทักษะของผู้ปฏิบัติงานที่มีความโดดเด่นในองค์กร ซึ่งได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึงชุดองค์ความรู้ ทักษะ ทักษะเฉพาะ ภาพลักษณ์ บทบาททางสังคม และทักษะซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (generic body of knowledge, motives, traits, self images, social roles and skills that are causally related to superior or effective performance in the job)

แผนภาพที่ 1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)



ที่มา: McClelland (1973)

แนวคิดในเรื่องสมรรถนะมักได้รับการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) โดย McClelland (1973) อธิบายว่า ความแตกต่างประระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้โดยง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือผิวน้ำ คือองค์ความรู้ และทักษะประเภทต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ในขณะที่ส่วนที่มองเห็นได้ยาก ซึ่งอยู่ใต้ผิวน้ำเป็นส่วนใหญ่ของภูเขาน้ำแข็ง คือ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ซึ่งส่วนที่มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ซึ่งองค์ประกอบของสมรรถนะ ประกอบด้วย 5 ส่วนสำคัญคือ

- (1) ความรู้ (Knowledge) ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ
- (2) ทักษะ (Skill) สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – concept) เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

(4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่นำเชื่อถือและไว้วางใจได้หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

(5) แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2561) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะไว้ ดังต่อไปนี้

(1) ชื่อของสมรรถนะ

(2) คำนิยามของสมรรถนะ คือ คำอธิบายรายละเอียดของสมรรถนะที่กำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะให้ตรงกันโดยเน้นข้อมูลเชิงพฤติกรรมในภาพรวมที่สะท้อนถึงสมรรถนะในเรื่องนั้น ๆ

(3) ตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral Indicators) เป็นตัวบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังจาก สมรรถนะข้อนั้น

(4) ระดับความชำนาญ (Proficiency Level: PL) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมแยกตามความชำนาญที่แตกต่างกัน เมื่อมีตำแหน่งงานสูงขึ้นหรือเมื่อมีประสบการณ์การทำงานมากขึ้นโดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ 1) ขั้นการเรียนรู้ (Basic Level) 2) ขั้นปฏิบัติ (Doing Level) 3) ขั้นพัฒนา (Developing Level) 4) ขั้นก้าวหน้า (Advanced Level) และ 5) ขั้นผู้เชี่ยวชาญ (Expert Level)

(5) Mapping ระดับความชำนาญที่คาดหวัง เป็นการกำหนดระดับความชำนาญที่คาดหวังในแต่ละระดับตำแหน่ง (Position Level) ซึ่งในแต่ละระดับความชำนาญจะมีตัวชี้วัดพฤติกรรมบ่งบอกไว้อย่างชัดเจน

เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม (2550) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้บนฐานของสมรรถนะ (Competency – Based Learning: CBL) ว่าหมายถึง การเรียนรู้ที่มุ่งเน้นที่การพัฒนาคุณสมบัติของบุคคลระยะยาวเป็นจริงจำเป็นต่อการปฏิบัติของบุคคลระยะยาวเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในอนาคตต้องการให้บุคคลรู้จักเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเอง (Self- Learning) จนก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานและผลงานตามท้องที่การคาดหวัง ซึ่งกระบวนการออกแบบการเรียนรู้บนฐานของสมรรถนะ ประกอบด้วย

(1) การกำหนดผลลัพธ์ (Result) ของตำแหน่งนั้น ๆ

(2) พิจารณาว่าผลลัพธ์ที่ต้องการเกิดจากผลผลิต (Output)

(3) พิจารณาว่าพฤติกรรมใด (Behaviors) จะก่อให้เกิดผลผลิตดังกล่าว

(4) กำหนดสมรรถนะ (Competency) ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ

โดยกระบวนการออกแบบการเรียนรู้บนฐานของสมรรถนะ สามารถนำมาใช้ในองค์การได้โดยมีกระบวนการดังนี้

(1) การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

(2) บุคลากรแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนา

(3) พฤติกรรมของบุคคลก่อให้เกิดผลงาน

(4) ผลงานของบุคคลก่อให้เกิดผลลัพธ์ซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์การ

อรัญ โสติพันธุ์ และคณะ (2548 อ้างถึงใน วีระศักดิ์ พัทบุรี, 2559) ได้ศึกษาถึงแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ โดยสามารถสรุปกระบวนการดังต่อไปนี้

(1) Continuing Education “C” คือ การให้ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรไปศึกษาต่อเพื่อให้ได้มาซึ่งวุฒิการศึกษา วิธีการดังกล่าวมีความเหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านความรู้ ซึ่งจำเป็นต้องมีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

(2) Expert Briefing “E” คือ การพบปะและแลกเปลี่ยนความเห็นกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน วิธีการดังกล่าวมีความเหมาะสมกับสมรรถนะที่เป็นข้อเทคนิคที่จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

(3) Job Rotation “J” คือ การสลับเปลี่ยน หมุนเวียนงานบุคลากรภายในองค์กรให้ไปปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการงานเดิมที่ปฏิบัติอยู่

(4) On the Job Training “OJT” คือ การพัฒนาทักษะของบุคลากรในขณะที่ปฏิบัติงานจริง ซึ่งโดยส่วนใหญ่เป็นการพัฒนาในเชิงเทคนิคที่จำเป็นต้องเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติจริงเท่านั้นจึงจะสามารถพัฒนาได้

(5) Assignment “A” หมายถึง การมอบหมายภารกิจหรือโครงการใดโครงการหนึ่งให้โดยให้เป็นผู้รับผิดชอบเพื่อเปิดโอกาสให้สามารถพัฒนาสมรรถนะ และทักษะตามท้องถื่นการคาดหวัง

(6) Self-directed Study “S” คือ การศึกษาและการค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง

(7) Workshop, Class or Seminar “W” คือ การพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนองค์ความรู้ผ่านการอบรมภายในชั้นเรียน โดยเป็นการเรียนรู้ในภาพรวมอย่างเป็นระบบก่อนการเริ่มปฏิบัติงาน

แนวคิดในเรื่องสมรรถนะเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ คุณลักษณะและพฤติกรรม (Personality Traits) ที่บุคคลพึงมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลตามเป้าประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ โดยในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดในเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ถึงคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรมที่บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยในฐานะคณะกรรมการผู้กำกับดูแลการบริหารงานของมหาวิทยาลัยพึงมี รวมทั้งโมเดลสมรรถนะที่มีความเหมาะสมกับบริบทการทำงานที่ในสภามหาวิทยาลัยตลอดจนใช้เป็นข้อมูลประกอบการการศึกษาถึงแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาสมรรถนะของกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้ได้มาซึ่งผู้ที่มีสมรรถนะตามท้องถื่นการคาดหวัง

3.3 แนวคิดเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัย คือ องค์กรสูงสุดที่กำหนดและกำกับนโยบาย ดูแลการบริหารจัดการให้เกิดการปฏิบัติตามนโยบายและพันธกิจของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เป็นสภาผู้กำกับที่พิทักษ์ธรรมาภิบาลเพื่อให้การบริหารและการจัดการที่ดีตามระบบคุณธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ (วิจิตร ศรีสุอาน, 2554 อ้างถึงใน สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ, 2562) ซึ่งมีคณะบุคคลที่เรียกว่า สภามหาวิทยาลัย หรือเป็น “องค์กรคณะ” ของสภา

มหาวิทยาลัยจึงต้องมีบทบาทสอดคล้องกับสภามหาวิทยาลัย บทบาทของสภามหาวิทยาลัยโดยทั่วไป จะมี 3 ลักษณะ คือ 1) เป็นผู้ดูแลทรัพย์สินและผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย โดยเน้นการกำกับดูแลอย่างยุติธรรม ถูกต้อง และตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย 2) เป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์กับฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย 3) รังสรรค์ สร้างสรรค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ในการกำหนดนโยบายและทิศทางในการพัฒนามหาวิทยาลัย (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ, 2562)

โดยบทบาทที่สำคัญของสภามหาวิทยาลัยสามารถจำแนกออกได้เป็น 4 กลุ่ม (เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2557) ดังนี้

(1) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) คือ การกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง นโยบาย และแผนพัฒนามหาวิทยาลัย โดยต้องครอบคลุมพันธกิจทั้งหมดของมหาวิทยาลัย

(2) กำหนดนโยบาย (Policy Making) คือ การกำหนดนโยบายรวมถึงกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้เป้าหมาย ทิศทาง และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยถูกนำมาแปลงสู่การปฏิบัติ ประกอบกับดำเนินงานที่เป็นภารกิจประจำอย่างเป็นระบบ มีรูปแบบที่เหมาะสม มีความโปร่งใส

(3) การกำกับดูแล (Supervising) คือ การติดตามและนำให้ความช่วยเหลือในลักษณะเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสามารถบริหารงานให้บรรลุตามพันธกิจเป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนด

(4) การรับผิดชอบ (Accountability) คือ การรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคม การที่มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรหนึ่งในการบริหารจัดการระบบเปิด กล่าวคือ มหาวิทยาลัยตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งประกอบด้วย นักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้ใช้บัณฑิต และสังคม ซึ่งมีความเคลื่อนไหวและมีความเปลี่ยนแปลงได้อยู่เสมอ

จากการศึกษาถึงรูปแบบการกำหนดสมรรถนะของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 6 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และมหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า รูปแบบการกำหนดสมรรถนะในสถาบันอุดมศึกษานั้นเป็นการกำหนดคุณสมบัติ และความรู้ความเชี่ยวชาญในภาพกว้าง และไม่มีภาระระบุถึงรายชื่อสมรรถนะไว้อย่างเฉพาะเจาะจง โดยในข้อบังคับหรือประกาศของมหาวิทยาลัยว่าด้วยคุณสมบัติหลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิของแต่ละมหาวิทยาลัย มักมีการกำหนดกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่มีความเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย ดังนี้ 1) การบริหารองค์กร 2) การคลัง 3) การบัญชี 4) กฎหมาย 5) การบริหารบุคคล และ 6) การวิจัย นอกจากนี้ ในบางมหาวิทยาลัยจะมีการกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยคำนึงถึงสัดส่วนที่มาจากสาขาวิชาชีพต่าง ๆ ได้แก่ สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เป็นต้น

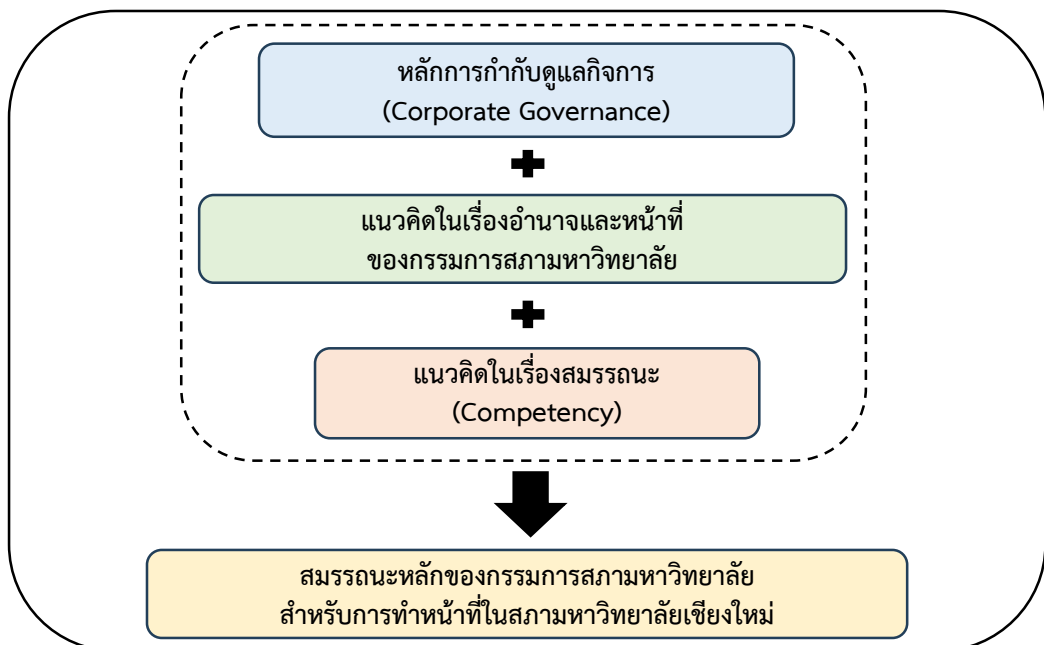
ในขณะที่การกำหนดสมรรถนะของคณะกรรมการบริษัทในภาคเอกชนนั้น นอกจากการกำหนดคุณสมบัติ และลักษณะต้องห้ามตามกฎหมายแล้ว ยังคำนึงองค์ประกอบที่มีความหลากหลาย และการกำหนดทักษะ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ

เฉพาะด้านตาม Board Skill Matrix ที่มีความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมที่บริษัทประกอบกิจการ อยู่ เช่น การกำหนดความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของคณะกรรมการบริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานการจัดกลุ่มธุรกิจ Global Industry Classification Standard (GICs) ประกอบด้วยสมรรถนะด้านวิศวกรรม พลังงาน ปิโตรเลียม อุตสาหกรรมวัสดุ ปิโตรเคมี เศรษฐศาสตร์และการเงิน การบริหารจัดการธุรกิจ การบริหารความเสี่ยง การบัญชี กฎหมาย ความมั่นคง ความยั่งยืน เทคโนโลยีสารสนเทศ และความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน), 2567)

จากการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างการกำหนดสมรรถนะของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และคณะกรรมการบริษัทซึ่งเป็นองค์กรภาคเอกชน พบว่า มีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ มีการกำหนดคุณสมบัติ ทักษะ และประสบการณ์ ที่มีความเกี่ยวข้องกับพันธกิจ และวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ ในการกำหนดสมรรถนะในองค์กรภาคเอกชนจะมีการระบุรายละเอียดที่มากกว่าสถาบันอุดมศึกษาที่มีการกำหนดไว้ในภาพกว้างเท่านั้น

จากแนวคิดและทฤษฎี ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาในข้างต้นภายใต้กรอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยนำหลักการกำกับดูแลกิจการ และแนวคิดเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัยมา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อค้นหาคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ หรือสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ใน บทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย



4. ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการศึกษาแบบกรณีศึกษา (Case Study Approach) และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้แบบสัมภาษณ์ ซึ่งมีโครงสร้างคำถามในลักษณะปลายเปิด จำนวน 3 ชุด เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และมีพื้นที่การศึกษา คือ สภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง และมีประชากรที่ใช้การศึกษาแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ 1) กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน 2) คณะกรรมการสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 1 คน 3) ผู้บริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 1 คน และ 4) ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 8 คน

แนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Inductive Analysis) และใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าในด้านของข้อมูล (Data Triangulations) โดยการทดสอบจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 4 กลุ่มข้างต้น โดยมีขั้นตอนในการศึกษาดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องอันประกอบด้วย 1) หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี พ.ศ. 2560 โดย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ 2) หลักการกำกับดูแลกิจการ โดยองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD) 3) หลักการกำกับดูแลกิจการสากล โดยสถาบันเครือข่ายธรรมาภิบาลขององค์กรระหว่างประเทศ (International Corporate Governance Network: ICGN) 4) พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2551 มาตรา 25 และ 5) เอกสารและบทความที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ และหลักปฏิบัติของกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยสถาบันคลังสมองของชาติเพื่อนำมากำหนดรายชื่อสมรรถนะหลักของกรรมการสภามหาวิทยาลัยสำหรับการทำหน้าที่ในสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยอ้างอิงรายชื่อสมรรถนะจากเอกสารทางวิชาการ ได้แก่ Competency Dictionary (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2548), Proficiency Levels for Leadership Competencies (U. S. Office of Personnel Management, n. d.) และ Leadership Competency Dictionary (Hay Group Limited, n.d.)

ขั้นตอนที่ 2 นำรายชื่อสมรรถนะทั้งหมดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมในข้างต้นมาคัดกรองโดยพิจารณาจากรายชื่อสมรรถนะที่มีความถี่สูงสุดใน 10 อันดับแรก และนำไปจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อเรียงลำดับรายชื่อสมรรถนะที่มีความสำคัญที่สุดใน 4 ลำดับแรก

ขั้นตอนที่ 3 นำรายชื่อสมรรถนะที่มีความสำคัญใน 4 ลำดับแรก มาจัดทำโมเดลสมรรถนะหลักของกรรมการสภามหาวิทยาลัยสำหรับการทำหน้าที่ในสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีชื่อของสมรรถนะ คำนิยามของสมรรถนะ ระดับของสมรรถนะ และตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมของสมรรถนะในแต่ละระดับ และนำโมเดลสมรรถนะไปสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อ

ตรวจสอบความถูกต้องและกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวังในแต่ละรายชื่อสมรรถนะต่อผู้ที่ดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนาข้อเสนอแนะเชิงวิชาการถึงแนวทางในการพัฒนากรรมการสภามหาวิทยาลัยให้ได้ว่าซึ่งผู้ที่มีสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการกำกับดูแลกิจการมหาวิทยาลัย

5. ผลการศึกษา

ผลการศึกษาเรื่องสมรรถนะหลักของกรรมการสภามหาวิทยาลัยสำหรับการทำหน้าที่ในสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งได้เรียงลำดับความสำคัญตามผลสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนการศึกษา และวัตถุประสงค์การวิจัย โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

(1) การจัดทำรายชื่อสมรรถนะหลักของกรรมการสภามหาวิทยาลัยสำหรับการทำหน้าที่ในสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประกอบด้วย 4 สมรรถนะหลัก ดังนี้

(1.1) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) การมีวิสัยทัศน์เป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อผู้ที่ดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นผู้ที่กำกับดูแลการบริหารงานในภาพรวมของมหาวิทยาลัย ผู้ที่ดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยจะต้องสามารถคาดการณ์ไปในอนาคตว่าทิศทางที่มหาวิทยาลัยควรดำเนินต่อไปนั้นควรเป็นอย่างไร และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นสู่ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการเพื่อนำไปจัดทำแผนยุทธศาสตร์นโยบาย และแผนปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้

(1.2) ความรับผิดชอบ (Accountability) คือ สภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นองค์กรที่อยู่สูงสุดของมหาวิทยาลัย ดังนั้น ผู้ที่ดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยจะต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในระดับสูงสุด โดยจะต้องอุทิศตนและทุ่มเทปฏิบัติหน้าที่เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานกิจการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่ตามขอบเขตของกฎหมายที่ได้มอบอำนาจให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยและตามระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัยด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัย

(1.3) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญของผู้ที่ดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยในฐานะผู้กำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้ รวมถึงความสามารถในการให้ข้อเสนอแนะต่อฝ่ายบริหารในการจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการตามแผนงานในระยะต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้

(1.4) ความเข้าใจในระบบสถาบันอุดมศึกษา (Understanding of the Higher Education System) ผู้ที่ดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยแม้ว่าจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์จากการบริหารองค์กรในภาครัฐ และภาคเอกชน แต่เมื่อเข้ามาดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นองค์กรทางด้านการศึกษาแล้ว จะต้องมีความเข้าใจเรื่องสถาบันอุดมศึกษา และมีความใส่ใจที่จะเรียนรู้ในเรื่อง

ความเป็นไปที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยเพื่อที่จะสามารถนำองค์ความรู้ และประสบการณ์ที่ตนเองมีมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานในบริบทของมหาวิทยาลัยได้

(2) โมเดลสมรรถนะหลักของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสมต่อการทำหน้าที่ในสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โดยจากการจัดทำรายชื่อสมรรถนะหลักของกรรมการสภามหาวิทยาลัยสำหรับการทำหน้าที่ในสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในข้อที่ 1 สามารถกำหนดโมเดลสมรรถนะหลัก และระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อผู้ที่ดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละรายสมรรถนะหลักที่ 1-4 ได้ดังนี้

(2.1) สมรรถนะหลักที่ 1: การมีวิสัยทัศน์

ตารางที่ 1 โมเดลสมรรถนะหลักที่ 1: การมีวิสัยทัศน์

ชื่อของสมรรถนะ (Competency Name)	การมีวิสัยทัศน์
คำนิยามของสมรรถนะ (Competency Definition)	ความสามารถในการมองเห็นภาพอนาคตในระยะยาวที่ชัดเจน และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสังคม ชุมชน และประเทศชาติ พร้อมทั้งขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่ความยั่งยืน
ระดับความเชี่ยวชาญ (Proficiency Level: PL)	ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม
PL 5 ระดับผู้เชี่ยวชาญ (Expert level)	● เข้าใจถึงความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์และสามารถเชื่อมโยงกับการกิจของสภามหาวิทยาลัย
	● สามารถวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาสของมหาวิทยาลัยได้
	● สามารถเสนอแนะแนวทางเพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยที่กำหนด
	● สามารถประเมินผลกระทบจากปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจมีผลต่อการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
	● กำกับดูแลและให้แนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง
	● สามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Forecast) และพัฒนาแผนกลยุทธ์ที่มีความซับซ้อนเพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยให้เป็นจริง

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตารางที่ 1 สมรรถนะในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นภาพอนาคตในระยะยาวที่ชัดเจน และผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสังคม ชุมชนและประเทศชาติ พร้อมทั้งขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่ความยั่งยืน โดยระดับสมรรถนะที่คาดหวังในสมรรถนะเรื่องการมีวิสัยทัศน์ต่อผู้ที่ดำรงตำแหน่งกรรมการสภา

มหาวิทยาลัยอยู่ในระดับ PL 5 หรือระดับผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นระดับสูงสุด โดยผู้ที่ดำรงตำแหน่ง กรรมการสภามหาวิทยาลัยจะต้อง 1) มีความเข้าใจถึงถึงความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์และ สามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์นั้นกับการกิจของสภามหาวิทยาลัยได้ 2) สามารถวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาสของมหาวิทยาลัยได้ 3) สามารถเสนอแนะแนวทางเพื่อให้การ ดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่มหาวิทยาลัยได้กำหนด 4) สามารถประเมินผลกระทบจากปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจมีผลต่อการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยได้ 5) กำกับดูแลและให้แนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยให้เป็นไป ในทิศทางที่ถูกต้อง และ 6) สามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตเชิงยุทธศาสตร์ และพัฒนา แผนกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยให้เป็นจริง

ตัวอย่างพฤติกรรมที่แสดงออกถึงสมรรถนะในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ คือ ในการเสนอ แผนการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานในที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภา มหาวิทยาลัยสามารถให้ความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาส่วนงาน ทั้งในมิติของการ บริหารงาน การพัฒนาหลักสูตร การวิจัย และการสรรค์สร้างงานนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อ ความต้องการของสังคมและชุมชน และสามารถเชื่อมโยงแผนการบริหารงานให้มีความสอดคล้อง กับนโยบายระดับชาติและแนวโน้มระดับโลกได้ (สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2567)

(2.2) สมรรถนะหลักที่ 2: ความรับผิดชอบ

ตารางที่ 2 โมเดลสมรรถนะหลักที่ 2: ความรับผิดชอบ

ชื่อของสมรรถนะ (Competency Name)	ความรับผิดชอบ
คำนิยามของสมรรถนะ (Competency Definition)	● ความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ ด้วยความ รอบคอบ และเป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ ของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ
ระดับความเชี่ยวชาญ (Proficiency Level: PL)	ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม
PL 5 ระดับผู้เชี่ยวชาญ (Expert level)	● เข้าใจบทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองในฐานะ กรรมการสภามหาวิทยาลัย ● แสดงความรับผิดชอบต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย และรักษามาตรฐานการทำงานที่เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ ● สนับสนุนการพัฒนาการทำงานของสภามหาวิทยาลัย และสามารถเสนอ แนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือทางออกให้แก่มหาวิทยาลัยได้ ● แสดงความรับผิดชอบในการกำกับดูแลและการตรวจสอบการดำเนินงาน ของฝ่ายบริหารให้สอดคล้องกับนโยบายและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ● ให้คำแนะนำเชิงกลยุทธ์ในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา โดยยึดถือ ความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ ● สามารถเสนอแนะแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อการยกระดับมาตรฐานของ มหาวิทยาลัยให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตารางที่ 2 สมรรถนะในเรื่องความรับผิดชอบ หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบ และเป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ โดยระดับสมรรถนะที่คาดหวังในสมรรถนะเรื่องความรับผิดชอบต่อผู้ที่ดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยอยู่ในระดับ PL 5 หรือระดับผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้ที่ดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยจะต้อง 1) เข้าใจบทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัย 2) แสดงความรับผิดชอบต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากสภามหาวิทยาลัยและรักษามาตรฐานการทำงานที่เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ 3) สนับสนุนการพัฒนาการทำงานของสภามหาวิทยาลัย และสามารถเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือทางออกให้แก่มหาวิทยาลัยได้ 4) แสดงความรับผิดชอบในการกำกับดูแลและการตรวจสอบการดำเนินงานของฝ่ายบริหารให้สอดคล้องกับนโยบายและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย 5) ให้คำแนะนำเชิงกลยุทธ์ในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา โดยยึดถือความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ และ 6) สามารถเสนอแนะแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) เพื่อการยกระดับมาตรฐานของมหาวิทยาลัยให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ตัวอย่างพฤติกรรมที่แสดงออกถึงสมรรถนะในเรื่องความรับผิดชอบ คือ ในการประชุมสภามหาวิทยาลัยในแต่ละครั้ง กรรมการสภามหาวิทยาลัยได้ดำเนินการศึกษาระเบียบวาระการประชุม และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องมาล่วงหน้าโดยละเอียด และได้เสนอความคิดเห็นหรือแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อประเด็นที่ได้นำมาพิจารณาด้วยข้อมูลที่มีเหตุผลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของสภามหาวิทยาลัยให้เป็นไปอย่างรอบคอบและคำนึงถึงผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ รวมถึงติดตามการผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหารในแต่ละประเด็นอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ในคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย อาทิ คณะกรรมการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงาน คณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง ก็ได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ (สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2567)

(2.3) สมรรถนะหลักที่ 3: การคิดเชิงกลยุทธ์
ตารางที่ 3 โมเดลสมรรถนะหลักที่ 3: การคิดเชิงกลยุทธ์

ชื่อของสมรรถนะ (Competency Name)	การคิดเชิงกลยุทธ์
คำนิยามของสมรรถนะ (Competency Definition)	ความสามารถในการกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ รวมถึงความสามารถในการวิเคราะห์ และประเมินผลกระทบจากปัจจัยภายนอกซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
ระดับความเชี่ยวชาญ (Proficiency Level: PL)	ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม
PL 5 ระดับผู้เชี่ยวชาญ (Expert level)	● เข้าใจวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ● สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงและโอกาสที่อาจมีผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และมีส่วนร่วมในกระบวนการวิเคราะห์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ● สามารถระบุความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยได้ ● สามารถกำหนดมาตรการผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถประเมินและปรับทิศทางในการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ● สามารถเสนอแนะแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยได้

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตารางที่ 3 สมรรถนะในเรื่องการคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ รวมถึงความสามารถในการวิเคราะห์ และประเมินผลกระทบจากปัจจัยภายนอกซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยระดับสมรรถนะที่คาดหวังในสมรรถนะเรื่องการคิดเชิงกลยุทธ์ต่อผู้ที่ดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยอยู่ในระดับ PL 5 หรือระดับผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้ที่ดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยจะต้อง 1) เข้าใจวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) ของมหาวิทยาลัย 2) สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงและโอกาสที่อาจมีผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และมีส่วนร่วมในกระบวนการวิเคราะห์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ 3) สามารถระบุความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยได้ 4) สามารถกำหนดมาตรการผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถประเมินและปรับทิศทางในการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และ 5) สามารถเสนอแนะแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์

เพื่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยได้

ตัวอย่างพฤติกรรมที่แสดงออกถึงสมรรถนะในเรื่องการคิดเชิงกลยุทธ์ คือ เมื่อมีการนำเสนอแผนการพัฒนามหาวิทยาลัย หรือโครงการต่าง ๆ ต่อที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ข้อเสนอแนะต่อแผนการพัฒนาดังกล่าว สามารถชี้ให้เห็นถึงปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ความเสี่ยง และโอกาสของแผนการพัฒนามหาวิทยาลัย หรือโครงการในมิติต่าง ๆ เช่น รูปแบบการดำเนินงาน การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การใช้งบประมาณ เป็นต้น เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับปรุงแผนการดำเนินงานดังกล่าว และนำไปสู่แผนปฏิบัติการได้จริง (สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2567)

(2.4) สมรรถนะหลักที่ 4: ความเข้าใจในระบบสถาบันอุดมศึกษา

ตารางที่ 4 โมเดลสมรรถนะหลักที่ 4: ความเข้าใจในระบบสถาบันอุดมศึกษา

ชื่อของสมรรถนะ (Competency Name)	ความเข้าใจในระบบสถาบันอุดมศึกษา
คำนิยามของสมรรถนะ (Competency Definition)	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญา จุดมุ่งหมาย หลักการสำคัญ รวมถึงพัฒนาการของอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ
ระดับความเชี่ยวชาญ (Proficiency Level: PL)	ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม
PL 5 ระดับผู้เชี่ยวชาญ (Expert Level)	● มีความรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ อำนาจหน้าที่ของมหาวิทยาลัย
	● เข้าใจถึงบทบาทของตนเองในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัย และกระบวนการในการทำงานของสภามหาวิทยาลัย
	● เข้าใจถึงกระบวนการพิจารณานโยบาย กฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
	● สามารถวิเคราะห์และให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยได้
	● สามารถเชื่อมโยงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคมและชุมชนได้
	● สามารถประเมินผลกระทบของนโยบายและการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบอุดมศึกษาได้อย่างแม่นยำ

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตารางที่ 4 สมรรถนะในเรื่องความเข้าใจในระบบสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญา จุดมุ่งหมาย หลักการสำคัญ รวมถึงพัฒนาการของอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยระดับสมรรถนะที่คาดหวัง

ในสมรรถนะความเข้าใจในระบบสถาบันอุดมศึกษา ต่อผู้ที่ดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยอยู่ในระดับ PL 5 หรือระดับผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้ที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ

สภามหาวิทยาลัยจะต้อง 1) มีความรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ อำนาจหน้าที่ของมหาวิทยาลัย 2) เข้าใจถึงบทบาทของตนเองในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัย และกระบวนการในการทำงานของสภามหาวิทยาลัย 3) เข้าใจถึงกระบวนการพิจารณานโยบาย กฎระเบียบ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัย 4) สามารถวิเคราะห์และให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานตามนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยได้ 5) สามารถเชื่อมโยงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคมและชุมชนได้ และ 6) สามารถประเมินผลกระทบของนโยบายและการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบอุดมศึกษาได้

ตัวอย่างพฤติกรรมที่แสดงออกถึงสมรรถนะในเรื่องความเข้าใจในระบบสถาบันอุดมศึกษา คือ เมื่อมีการเสนอมีการนำเสนอการเปิดสอนหลักสูตรใหม่ในที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยสามารถให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหลักสูตรได้ อาทิ การเสนอแนะให้ส่วนงานปรับปรุงแก้ไขรายละเอียดภายในหลักสูตรให้มีความสอดคล้องกับแนวนโยบายของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม รวมถึงเสนอแนะให้มีการปรับปรุงเงื่อนไขภายในหลักสูตรให้เป็นไปตามกฎระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2567)

(3) แนวทางในการพัฒนากิจกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้ได้มาซึ่งผู้ที่มีสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการกำกับดูแลกิจการมหาวิทยาลัย

(3.1) สำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ การนำองค์ความรู้ในเรื่องสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการสรรหาฯ และพิจารณาคัดเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในกิจการที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและบริบทของการดำเนินงาน และการพัฒนามหาวิทยาลัย เนื่องจากกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการบริหารองค์กรที่มีความหลากหลาย ดังนั้น มหาวิทยาลัยอาจพิจารณาจัดทำกระบวนการที่สามารถทำให้กรรมการสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่นั้นมีความเข้าใจในระบบการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเพิ่มเติมมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถนำองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ สมรรถนะหรือความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิของตนเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อการให้คำแนะนำต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้เกิดประโยชน์สูงสุด

(3.2) ในส่วนของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในประเภทอื่น ๆ ซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในระดับต่าง ๆ นั้น ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะจึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยในกลุ่มดังกล่าว โดยรูปแบบและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของกรรมการสภามหาวิทยาลัยสามารถจัดทำได้ในรูปหลากหลายรูปแบบ อาทิ การจัดปฐมนิเทศกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เข้าดำรงตำแหน่งใหม่ การจัดทำคู่มือเกี่ยวกับบทบาทและอำนาจหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย การศึกษาดูงาน ณ สถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ และสนับสนุนให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยเข้าร่วมการอบรมสัมมนาในหลักสูตรต่าง ๆ ซึ่งองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษา หรือในองค์กรที่มีการจัดอบรมในหลักสูตรที่มีความเกี่ยวข้องบทบาทในการกำกับดูแลกิจการ เช่น สถาบันคลังสมองแห่งชาติ และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

6. อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษา เรื่อง สมรรถนะหลักของกรรมการสภามหาวิทยาลัยสำหรับการทำหน้าที่ในสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้วิจัยสามารถสรุปและอภิปรายผลการศึกษา ได้ดังนี้

(1) สมรรถนะหลักของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่จำเป็นต้องการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยพบว่า ผลการศึกษาในการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับ เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2557) ซึ่งได้ศึกษาถึง “บทบาทของสภามหาวิทยาลัยในการบริหารทรัพยากรบุคคล” โดยพบว่า การกำกับดูแลองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ต้องอาศัยความสามารถของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยในด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงอนาคต (Future Focused) การมองออกไปภายนอก (Look Outward) เพื่อเท่าทันความเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์เชิงอดีต ปัจจุบัน (Past and Present Focused) และการมองเข้ามาภายในมหาวิทยาลัย (Looking Inward) ซึ่งมีความสอดคล้องกับรายชื่อสมรรถนะหลักที่ได้จากผลการศึกษาใน 2 รายชื่อสมรรถนะ คือ การมีวิสัยทัศน์ และความเข้าใจในระบบสถาบันอุดมศึกษา

นอกจากนี้ ในกระบวนการกำหนดรายชื่อสมรรถนะ และการจัดทำโมเดลสมรรถนะหลักสำหรับการทำหน้าที่ในสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ยังพบว่า 1) หลักการกำกับดูแลกิจการจากองค์กรทั้งในและต่างประเทศซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำกับดูแลกิจการของบริษัท และองค์กรต่าง ๆ ในภาคเอกชน และอำนาจหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2551 มาตรา 25 รวมถึงหลักปฏิบัติอันพึงปฏิบัติของกรรมการสภามหาวิทยาลัยนั้นมีความสอดคล้องกัน โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ เพื่อกำกับดูแลการบริหารงานขององค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่องค์กรได้กำหนดไว้ 2) นอกจากรายชื่อสมรรถนะหลักที่ถูกจัดอันดับให้มีความสำคัญใน 4 อันดับแรกแล้ว รายชื่อสมรรถนะอื่น ๆ ที่มีความสำคัญในลำดับรองลงมา คือ การพัฒนาศักยภาพองค์กร (Building Organizational Capability) และความสามารถให้ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นและแนวทางในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้แก่ผู้บริหาร รวมถึงรายชื่อสมรรถนะที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ การมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดี ล้วนแล้วแต่เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญต่อการทำหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยทั้งสิ้น

(2) โมเดลสมรรถนะหลักของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เหมาะสมกับการทำหน้าที่ในสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยพบว่า ในการกำหนดคำนิยามในรายชื่อสมรรถนะหลักทั้ง 4 สมรรถนะ ต้องพิจารณาความเชื่อมโยงกับบริบทการทำหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและบริบทการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยด้วย เพื่อให้สามารถกำหนดตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมและระดับความเชี่ยวชาญที่คาดหวังของผู้ที่ดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยได้อย่างถูกต้อง

(3) แนวทางในการพัฒนากฎกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้ได้ว่าซึ่งผู้ที่มีสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการกำกับดูแลกิจการมหาวิทยาลัย พบว่ารูปแบบแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของกรรมการสภามหาวิทยาลัยใน 2 กลุ่ม คือ 1) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ และ 2) กรรมการสภามหาวิทยาลัยในประเภทอื่น ๆ นั้นมีความแตกต่างกัน กล่าวคือในกลุ่ม

กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งบุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่หลากหลายควรดำเนินการพัฒนาสมรรถนะในด้านความเข้าใจระบบสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้มีเข้าใจถึงรูปแบบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเพิ่มเติมมากยิ่งขึ้น ในขณะที่กลุ่มกรรมการสภามหาวิทยาลัยในประเภทอื่น ๆ ซึ่งเป็นตัวแทนจากบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยควรมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะในด้านการมีวิสัยทัศน์ การคิดเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ กรรมการสภามหาวิทยาลัยในทุกกลุ่มจะต้องมีการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดี เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในบทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นผู้กำกับดูแลการบริหารงานของมหาวิทยาลัยได้ดียิ่งขึ้น

7. ข้อเสนอแนะ

(1) ด้านการสรรหาและการพิจารณากลับกรองรายชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย การศึกษาวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์โครงสร้างและความเหมาะสมขององค์ประกอบของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยชุดปัจจุบัน และสามารถนำข้อมูล ดังกล่าวนี้นี้ เพื่อประกอบการพิจารณาสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดกรอบคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทั้งนี้ คณะกรรมการสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิอาจพิจารณานำประเด็นการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นในขณะนั้นมาพิจารณาว่า มีปัจจัยใดบ้างส่งผลกระทบต่อการทำงานตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ยกตัวอย่างเช่น 1) การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ 2) ประเด็นทางด้านกฎหมาย 3) ประเด็นทางด้านภูมิรัฐศาสตร์ และ 4) ทิศทางการดำเนินนโยบายของรัฐบาล เป็นต้น เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิโดยส่วนงานและองค์กรต่าง ๆ ที่มีสิทธิเสนอชื่อตามที่ได้ระบุไว้ในข้อบังคับของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้ที่มีสมรรถนะหลัก ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ตอบโจทย์ต่อบริบทการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ผู้ที่นำผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ไปใช้ประโยชน์จะต้องคำนึงด้วยว่า การกำหนดสมรรถนะหลักในบางประการอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามพลวัต บริบท สถานการณ์ และปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยกำลังเผชิญอยู่ในช่วงเวลานั้น ๆ ด้วย

(2) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย คือ โมเดลสมรรถนะ หลักที่ได้กำหนดขึ้นสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการออกแบบโครงสร้างของข้อคำถามในแบบการประเมินคุณสมบัติและการทำหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยทั้งในภาพรวมและการประเมินตนเองรายบุคคล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของรายงานการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยประจำปี ให้มีความละเอียด ครอบคลุม และมีความสอดคล้องกับระดับสมรรถนะที่คาดหวังที่มีต่อผู้ที่ดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร และสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัยได้

(3) ด้านการพัฒนาศักยภาพขององค์กร สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนการพัฒนสมรรถนะของกรรมการสภามหาวิทยาลัยทั้งรูปแบบองค์คณะ และแผนการพัฒนารายบุคคล นอกจากนี้ ยังมาใช้เป็นข้อมูลแก่นสำนักงานสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นฐานข้อมูลของเลขานุการกรรมการสภามหาวิทยาลัยในการจัดทำแผนการพัฒนาระดับสมรรถนะของกรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งมาจากบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยให้มีความเหมาะสมตามเป้าหมาย โดยใช้ระยะเวลาและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยอาจพิจารณาจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการกำกับดูแลของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ยกตัวอย่างเช่น หลักสูตรธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา หลักสูตรการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และหลักสูตรกฎหมายมหาชนกับการบริหารงานมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นหลักสูตรของสถาบันคลังสมองของชาติ หรือ หลักสูตร Director Certification Program (DCP) ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย ซึ่งหลักสูตรมุ่งสร้างความเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำหน้าที่กำกับดูแลองค์กร เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- กองกฎหมาย สำนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2560). *ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วยคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ*. พ.ศ. 2560. <https://cmulaw.cmu.ac.th/ViewDocument?docid=463efe64-f73d-44b4-8294-8963fd2aa6ed>
- เจริญวิญญู สมพงษ์ธรรม. (2550). การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน: สมรรถนะหลัก (Core Competency). *วารสารการบริหารการศึกษา*, 1(1), 25-40.
- บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน). (2567). *รายงานความยั่งยืนแบบบูรณาการ ประจำปี 2567*. PTT Global Chemical. <https://sustainability.pttggroup.com/th/flipbook/972/รายงานความยั่งยืนแบบบูรณาการ-2567>
- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2562). *ปณิธาน/วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร*. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. <https://www.cmu.ac.th/th/cmu/resolution>
- เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2557). บทบาทของสภามหาวิทยาลัยในการบริหารทรัพยากรบุคคล ตอนที่ 1: กรอบความคิด ตัวแบบ และการกำหนดทิศทาง. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 5, 145-155. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/view/20086>
- วิจารณ์ พานิช. (2551). *สภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). สถาบันคลังสมองแห่งชาติ.
- วิจารณ์ พานิช. (2554). *บทบาทของสภามหาวิทยาลัย*. Gotoknow. <https://www.gotoknow.org/posts/474814>
- วิจิตร ศรีสอ้าน. (2562). *ธรรมาภิบาลของสภามหาวิทยาลัยกับการบริหารมหาวิทยาลัยยุคใหม่*. กองเลขานุการสภามหาวิทยาลัย สำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้. https://council.mju.ac.th/goverment/20111119104835_2011_council/File20130904162217_29196.pdf
- วีระศักดิ์ พัทบุรุษ. (2559). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้* (วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต), สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (2560). *หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560*. สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. <https://www.sec.or.th/cgthailand/TH/pages/cgcode/cgcodeintroduction.aspx>

- สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2566). รายงานผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย ประจำปี 2566. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่. <https://council.cmu.ac.th/th/annual-report-2566/>
- สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2567). รายงานประชุมสภามหาวิทยาลัย ประจำปี 2567. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ. (2562). *คู่มือว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย*. สถาบันคลังสมองของชาติ. <http://www.knit.or.th/web/?p=34838>
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, และแทน พิธิยานุวัฒน์. (2566). *การประเมินสภาสถาบันอุดมศึกษา. สถาบันคลังสมองแห่งชาติ*. สถาบันคลังสมองของชาติ. <http://www.knit.or.th/web/wp-content/uploads/2017/01/book-Somwang.pdf>
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2548). *Competency dictionary*. เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2561). *Competency Assessment Tool เครื่องมือประเมินขีดความสามารถของบุคลากร*. บริษัททีคิวพี จำกัด.

ภาษาอังกฤษ

- McClelland, D. C. (1973). *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*. Peter Cogen. <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>
- Hay Group Limited. (n.d.). *Leadership Competency Dictionary*. Greater Sudbury. <https://www.greatersudbury.ca/city-hall/jobs-at-the-city/pdf-documents/leadership-competency-dictionary1/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*. https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en/full-report.html
- U.S. Office of Personnel Management. (n.d.). *Proficiency Levels for Leadership Competencies*. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/competencies/proficiency-levels-for-leadership-competencies.pdf>