

mai: มาตรฐานองค์ความรู้และแนวทางการพัฒนากรรมการ

จัดทำโดย นางสาวสุมิตรา ตั้งสมรพงษ์
และนายคณปดิย์ เทียงธรรม
ฝ่ายวิจัย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

Executive Summary:

รายงานฉบับนี้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนากรรมการของบริษัทจดทะเบียนขนาดกลางและเล็กโดยพิจารณาจากข้อมูลการอบรมกรรมการของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เอ็ม เอ ไอ (mai) 225 บริษัท ซึ่งจากข้อมูลการอบรม พบว่า

- ประมาณ 1 ใน 3 ของกรรมการทั้งหมดของบริษัทจดทะเบียนใน mai ที่เปิดเผยว่า เข้าร่วมอบรมหลักสูตร Director Certification Program (DCP) ที่มีเนื้อหาค่อนข้างครอบคลุมทุกมาตรฐานองค์ความรู้ที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลาดหลักทรัพย์ฯ) และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (สำนักงาน ก.ล.ต.) กำหนด โดย
 - มี 4 บริษัท ที่กรรมการเข้าร่วมอบรมหลักสูตร DCP ครบทุกท่าน ขณะที่ 57 บริษัท เปิดเผยว่ากรรมการมากกว่า 50% ของกรรมการทั้งหมดได้เข้าร่วมอบรมหลักสูตร DCP แล้ว
 - 32 บริษัท เปิดเผยว่า ไม่มีกรรมการท่านใดของบริษัทที่ผ่านการอบรมหลักสูตร DCP เลย แต่มีสัดส่วนกรรมการที่เข้าร่วมอบรมหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) ในสัดส่วนเฉลี่ยสูงถึง 90.23% ของกรรมการทั้งหมด ซึ่งจากข้อมูลนี้ชี้ให้เห็นว่า บริษัทจดทะเบียนมีความตั้งใจในการพัฒนากรรมการโดยจัดส่งกรรมการเข้าร่วมอบรมหลักสูตร DAP เป็นหลักก่อน
- เมื่อพิจารณาในส่วนของการที่ไมพบข้อมูลการเข้าร่วมอบรมหลักสูตร DCP พบว่า เป็นกรรมการที่เพิ่งได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการ หรือ เป็นกรรมการท่านใหม่ในตลาดหุ้นไทย หรือเป็นกรรมการชาวต่างชาติ ซึ่งเหมือนกับกรรมการกลุ่ม SET50 ที่นำเสนอใน SET Note ฉบับก่อนหน้า และที่มีลักษณะแตกต่างกันอย่างน่าสนใจ คือ กรรมการ SET50 ที่ไม่พบข้อมูลการเข้าร่วมอบรมจะเป็นกรรมการสูงอายุหรือกรรมการที่ดำรงตำแหน่งมาเป็นเวลานาน
- มากกว่าครึ่งหนึ่งของกรรมการที่เข้าร่วมอบรมหลักสูตร DCP แล้ว ได้ผ่านการอบรมมานานกว่า 10 ปี ดังนั้นบริษัทจดทะเบียนควรเร่งรัดสนับสนุนให้กรรมการที่ยังไม่ได้อบรมตามหลักสูตรและกรรมการที่อบรมมานานแล้วให้เข้าร่วมอบรมใหม่ ให้เป็นไปตามมาตรฐานองค์ความรู้
- เมื่อพิจารณาเฉพาะประธานกรรมการซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลคณะกรรมการทั้งหมด พบว่าเกือบทั้งหมดเข้าร่วมอบรมหลักสูตร DCP หรือหลักสูตร DAP แล้ว แต่ควรอบรมเพิ่มเติมในหลักสูตรเฉพาะประธานกรรมการ (หลักสูตร Role of the Chairman Program: RCP) เนื่องจากพบว่า มีประธานกรรมการเพียง 60 ท่านที่พบข้อมูลการอบรม RCP แล้ว
- บริษัทจดทะเบียนควรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภาคกระตือรือร้นเป็นรายการกรรมการและควรมีหลักสูตรทบทวนความรู้ให้กรรมการ เพื่อยกระดับความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มประสิทธิภาพในการกำกับดูแลแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

Disclaimers:

ข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นบนพื้นฐานของข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ โดยมิวัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้และแนวคิดแก่ผู้อ่าน มิใช่การให้คำแนะนำด้านการลงทุน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมิได้ให้การรับรองในความถูกต้องของข้อมูล และไม่รับผิดชอบต่อความเสียหายใดๆ ที่เกิดขึ้น อันเนื่องจากการนำข้อมูลไม่ว่าส่วนใดส่วนหนึ่งหรือทั้งหมดไปใช้อ้างอิง หรือเผยแพร่ไม่ว่าในลักษณะใด นอกจากนี้ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ขอสงวนสิทธิ์ในการเปลี่ยนแปลงแก้ไข เพิ่มเติมข้อมูลไม่ว่าส่วนใดส่วนหนึ่งหรือทั้งหมดตามหลักเกณฑ์ที่เห็นสมควร ความเห็นที่ปรากฏในรายงานฉบับนี้ เป็นความคิดเห็นส่วนตัวของผู้เขียน ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความเห็นของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

กรรมการที่ดี มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง คือสะพานเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของผู้ถือหุ้นสู่ความสำเร็จขององค์กร

"คณะกรรมการบริษัท" มีหน้าที่หลักในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ กำกับดูแลการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร จัดการให้เป็นไปตามกฎหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร และถือเป็นตัวแทนในการปกป้องผลประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น ดังนั้น "คณะกรรมการบริษัท" จึงมิใช่เพียงตำแหน่งเชิงสัญลักษณ์ที่ต้องมีให้ครบและให้เป็นตามเกณฑ์ แต่ "คณะกรรมการบริษัท" "ผู้นำทางยุทธศาสตร์" ที่ต้องมีวิสัยทัศน์ มีความรู้เท่าทันต่อความเสี่ยงและโอกาสใหม่ ๆ ตลอดจนสามารถแลกเปลี่ยนมุมมอง ที่ช่วยฝ่ายบริหารจัดการวางแผนป้องกันความเสี่ยงและสนับสนุนให้การกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เกิดจากการลงมือทำมากกว่า จะเป็นเพียงการรายงานว่าได้ปฏิบัติตามเกณฑ์เท่านั้น กรรมการที่ดีจึงควรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถแลกเปลี่ยน ความรู้ แบ่งปันประสบการณ์ และสามารถกำกับดูแลให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่บริษัทวางไว้

6 มาตรฐานองค์ความรู้สำหรับกรรมการไทย ที่บริษัทจดทะเบียนควรส่งเสริมให้กรรมการได้เข้าร่วมอบรม

เพื่อส่งเสริมให้กรรมการบริษัทจดทะเบียนมีความรู้ เข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใสและยึดมั่นในจริยธรรม ที่จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุน สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลาดหลักทรัพย์ฯ) ได้ร่วมมือกันกำหนด “6 มาตรฐานองค์ความรู้กรรมการไทย”¹ (นำเสนอรายละเอียดแล้วใน SET Note 9/2569) เพื่อช่วยให้กรรมการ ได้พัฒนาความรู้และทักษะให้สอดคล้องและทันต่อบริบทธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (ตามภาพที่ 1) อีกทั้ง

ภาพที่ 1 “6 มาตรฐานองค์ความรู้กรรมการไทย”



ที่มา: SET News ฉบับที่ 71/2568 เรื่อง ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ ร่วมกำหนด 6 มาตรฐานองค์ความรู้กรรมการไทย ยกกระดานการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน; ภาพสร้างจาก AI model Nano Banana 2 เมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม 2569

การกำหนดมาตรฐานองค์ความรู้กรรมการไทยที่ชัดเจนนี้จะช่วยเปิดโอกาสให้สถาบันฝึกอบรมชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศมีแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรต่างๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของภาคตลาดทุนไทยอีกด้วย ซึ่งปัจจุบันในประเทศไทยมีสถาบันจัดอบรมความรู้ให้แก่กรรมการหลายแห่ง อาทิ สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai IOD) สภาวิชาชีพบัญชี

¹ SET News: ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ ร่วมกำหนด "6 มาตรฐานองค์ความรู้กรรมการไทย" ยกกระดานการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน เผยแพร่เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2568; <https://www.set.or.th/th/market/news-and-alert/newsdetails?id=98573501>

สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาองค์กรภาครัฐ เป็นต้น ซึ่งจากหลักสูตรต่างๆ พบว่า หลักสูตร Director Certification Program (DCP) ของ Thai IOD มีเนื้อหาค่อนข้างครอบคลุมเกือบทุกองค์ความรู้ ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้จึงพิจารณา หลักสูตร DCP ของ Thai IOD เป็นหลัก

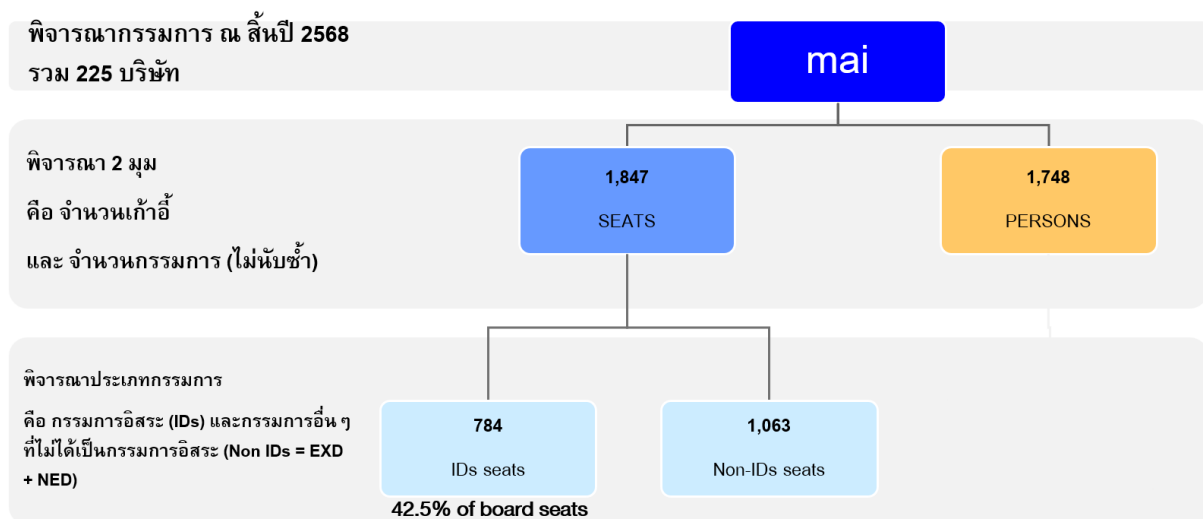
จาก SET Note ฉบับที่ 9/2569 เรื่อง “บทบาทของกรรมการบริษัทและแนวทางการพัฒนาศักยภาพผ่านการอบรม” ที่เผยแพร่เมื่อเดือนสิงหาคม 2569 ที่ผ่านมาได้เปิดเผยภาพรวมข้อมูลการอบรมของคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนที่เป็นองค์ประกอบดัชนี SET50 ที่แสดงให้เห็นถึงการพัฒนากิจกรรมการของ บริษัทจดทะเบียนขนาดใหญ่ และใน SET Note ฉบับนี้เป็นฉบับต่อเนื่องที่จะวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนากิจกรรมการของ บริษัทจดทะเบียนขนาดกลางและเล็ก โดยมีบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เอ็ม เอ ไอ (mai) เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา



ณ สิ้นปี 2568 บริษัทจดทะเบียนใน mai มีกรรมการรวม 1,847 ตำแหน่ง รวม 1,748 ท่าน โดยเป็นกรรมการอิสระรวม 1,063 ตำแหน่งคิดเป็น 42.44% ของจำนวนตำแหน่งกรรมการทั้งหมด

จากการศึกษาข้อมูลกรรมการที่ยังคงดำรงตำแหน่ง ณ สิ้นปี 2568 และข้อมูลการพัฒนากิจกรรมการผ่านการอบรมของ บริษัทจดทะเบียนใน mai จำนวน 225 บริษัท² รวมกรรมการ 1,847 ตำแหน่ง (Directors/Seats) หรือมีกรรมการรวม 1,748 ท่าน (Persons)³ ตามภาพที่ 2 พบว่า

ภาพที่ 2 องค์ประกอบคณะกรรมการของบริษัทจดทะเบียนใน mai



ที่มา: ฝ่ายวิจัย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET Research); ข้อมูล ณ 18 พฤษภาคม 2569

² โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 5 แหล่ง ได้แก่ 1) ข้อมูลกรรมการและการพัฒนากิจกรรมการที่ใน 56-1 One Report แบบฟอร์ม 56-1 และรายงานประจำปีของบริษัทจดทะเบียนที่เปิดเผยใน SETSMART และ ESG Data Platform 2) ข้อมูลการอบรมกรรมการที่ Thai IOD ให้การอนุเคราะห์ข้อมูล 3) ฐานข้อมูลรายชื่อกรรมการและผู้บริหารที่ออกหลักทรัพย์ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ 4) เว็บไซต์ของบริษัทจดทะเบียนแต่ละบริษัท และ 5) ข้อมูลที่กรรมการแต่ละท่านเปิดเผยในสื่อออนไลน์

³ จำนวนตำแหน่งหรือที่นั่งกรรมการพิจารณาจากผลรวมของจำนวนตำแหน่งกรรมการของทุกบริษัท ขณะที่จำนวนกรรมการพิจารณาจากรายชื่อกรรมการของบริษัทจดทะเบียนใน mai ทั้งตลาดโดยไม่ซ้ำ ทั้งนี้ ในภาพรวมทั้งตลาด จำนวนกรรมการจะน้อยกว่าจำนวนตำแหน่งเสมอ เนื่องจากกรรมการบางท่านดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัทจดทะเบียนมากกว่า 1 บริษัท

เมื่อพิจารณาตามประเภทของกรรมการ พบว่า โดยภาพรวมของบริษัทจดทะเบียนใน mai ทั้งตลาด มีกรรมการอิสระ (Independent Directors: IDs) รวม 784 ตำแหน่ง และกรรมการอื่นๆ ที่ไม่ใช่กรรมการอิสระ (Non-Independent Directors: Non-IDs) ซึ่งก็คือ กรรมการที่เป็นผู้บริหาร (Executive Directors: EXDs) และกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร (Non-Executive Directors: NEDs) รวม 1,063 ตำแหน่ง หรือมีกรรมการอิสระ 42.44% ของจำนวนตำแหน่งกรรมการทั้งหมด แต่สัดส่วนนี้ยังน้อยกว่าสัดส่วนของบริษัทจดทะเบียนในกลุ่ม SET50 ที่มีสัดส่วนอยู่ที่ 51.25%

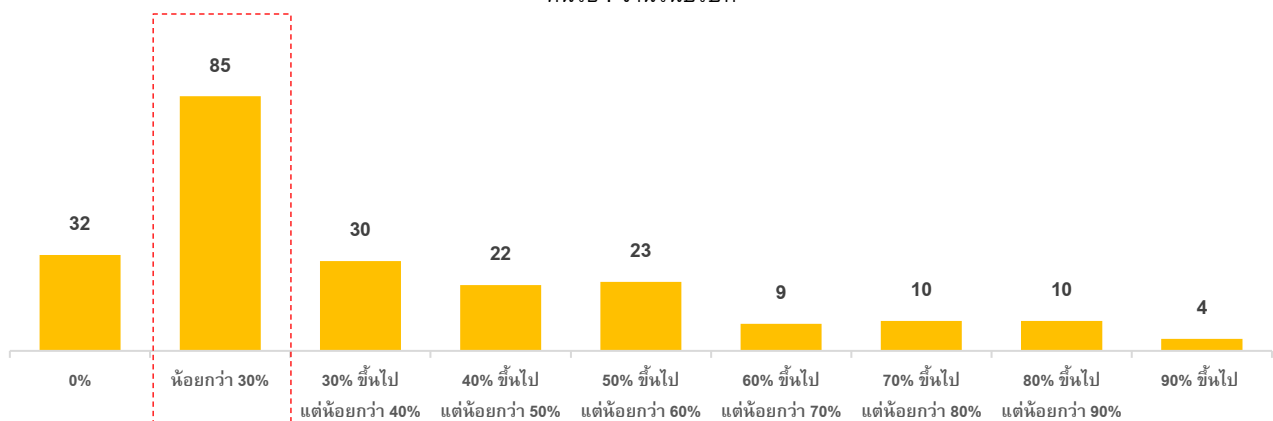


ประมาณ 1 ใน 3 ของกรรมการทั้งหมดของบริษัทจดทะเบียนใน mai เข้าร่วมอบรมหลักสูตร DCP แล้ว และมี 4 บริษัทที่กรรมการเข้าร่วมอบรมหลักสูตร DCP ครบทุกท่าน และมีข้อสังเกตว่า กรรมการส่วนใหญ่จะเข้าอบรมหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) มากกว่าหลักสูตร DCP

จากข้อมูลการอบรมของกรรมการบริษัทจดทะเบียนที่เปิดเผยไว้ในแหล่งข้อมูลต่างๆ พบว่า กรรมการ 562 ท่าน จากทั้งหมด 1,748 ท่าน หรือ 32.15% ของจำนวนกรรมการทั้งหมด เปิดเผยว่าได้เข้าร่วมอบรมหลักสูตร Director Certification Program (DCP) แล้ว ซึ่งน้อยกว่าสัดส่วนการเข้าร่วมอบรมของบริษัทจดทะเบียนกลุ่ม SET50 ที่อยู่ที่ 65.00% และเมื่อพิจารณาสัดส่วนของ “จำนวนกรรมการที่เข้าร่วมการอบรมหลักสูตร DCP ต่อจำนวนกรรมการทั้งหมด” เป็นรายบริษัท (ตามภาพที่ 3) พบว่า ในภาพรวมจากจำนวนตำแหน่งกรรมการทั้งหมด มีกรรมการ 611 ตำแหน่งจากทั้งหมด 1,847 ตำแหน่ง หรือ 33.08% ของจำนวนตำแหน่งกรรมการทั้งหมดได้เข้าร่วมอบรมหลักสูตร DCP แล้ว (ซึ่งน้อยกว่าสัดส่วนของกลุ่ม SET50 อยู่ที่ 65.00%)

ภาพที่ 3 สัดส่วนจำนวนกรรมการที่เข้าร่วมอบรมหลักสูตร DCP ต่อจำนวนกรรมการทั้งหมดในบริษัท

หน่วย : จำนวนบริษัท



ที่มา: ฝ่ายวิจัย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET Research); ข้อมูล ณ 18 พฤษภาคม 2569

จากข้อมูลบริษัทจดทะเบียนใน mai 225 บริษัท พบว่า สัดส่วนของ “จำนวนกรรมการที่เข้าร่วมการอบรมหลักสูตร DCP ต่อจำนวนกรรมการทั้งหมด” โดยเฉลี่ยอยู่ที่ 32.83% ของจำนวนกรรมการทั้งหมดในแต่ละบริษัท หรือประมาณ 1 ใน 3 เข้าร่วมอบรมหลักสูตร DCP แล้ว โดยบางบริษัทกรรมการเข้าร่วมอบรมหลักสูตร DCP ครบทุกท่านแล้ว และบางบริษัทไม่มีกรรมการท่านใดที่ได้เข้าร่วมอบรมหลักสูตร DCP ตามรายละเอียดต่อไปนี้

- มีเพียง 4 บริษัท ที่กรรมการเข้าร่วมอบรมหลักสูตร DCP ครบทุกท่าน
- 57 บริษัท เปิดเผยว่า กรรมการมากกว่า 50% ของจำนวนกรรมการทั้งหมด ได้เข้าร่วมอบรมหลักสูตร DCP
- 32 บริษัท เปิดเผยว่า ไม่มีกรรมการท่านใดของบริษัทที่ผ่านการอบรมหลักสูตร DCP เลย แต่จากการศึกษาเชิงลึก พบข้อมูลที่น่าสนใจ คือ

- 21 บริษัทจาก 32 บริษัท พบว่า กรรมการทุกท่านผ่านการอบรมหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP)⁴ ซึ่งเป็นหลักสูตรสำหรับกรรมการบริษัทในการเรียนรู้บทบาทหน้าที่เบื้องต้นและความรับผิดชอบตามกฎหมายของกรรมการเพื่อการเริ่มต้นอาชีพกรรมการอย่างมั่นใจ
- โดยเฉลี่ยของบริษัทจดทะเบียนในกลุ่มนี้ พบว่า กรรมการเข้าร่วมอบรมหลักสูตร DAP แล้วประมาณ 90.23% ของกรรมการทั้งหมด

จากข้อมูลสถิติข้างต้นชี้ให้เห็นว่า บริษัทจดทะเบียนมีความตั้งใจในการพัฒนากรรมการโดยจัดส่งกรรมการเข้าร่วมอบรมหลักสูตร DAP และคาดว่าสาเหตุส่วนหนึ่งที่บริษัทจดทะเบียนไม่ได้จัดส่งให้กรรมการเข้าร่วมอบรมหลักสูตร DCP อาจเนื่องมาจาก

- การพยายามคัดสรรกรรมการที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถให้สอดคล้องตรงกับความต้องการของบริษัทก่อน
- กรรมการเพิ่งได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการ และเป็นกรรมการใหม่ในตลาดหุ้นไทย จึงยังไม่ได้เข้าร่วมอบรม
- ค่าธรรมเนียมการอบรมหลักสูตร DCP ค่อนข้างสูงและระยะเวลาในการอบรมตามหลักสูตรค่อนข้างนาน

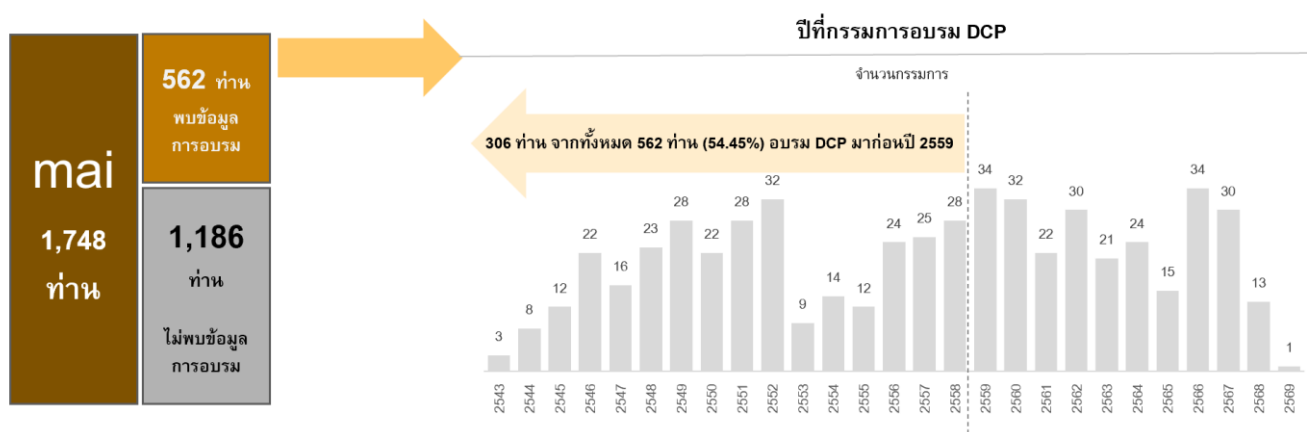


มากกว่าครึ่งหนึ่งของกรรมการที่เข้าร่วมอบรมหลักสูตร DCP แล้ว ได้ผ่านการอบรมมานานกว่า 10 ปี (ก่อนปี 2559) ดังนั้น บริษัทจดทะเบียนควรเร่งรัดสนับสนุนให้กรรมการที่ยังไม่ได้อบรมตามหลักสูตร และกรรมการที่อบรมมานานแล้ว ให้เข้าร่วมอบรมใหม่ให้เป็นไปตามมาตรฐานองค์ความรู้

จากกรรมการทั้งหมด 562 ท่านที่เข้าร่วมอบรมหลักสูตร DCP พบว่า มีกรรมการเพียง 256 ท่าน หรือ 45.55% ที่เปิดเผยว่า เพิ่งได้อบรมหลักสูตรนี้ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา (อบรมตั้งแต่ปี 2559 ถึงปัจจุบัน) ขณะที่กรรมการอีก 306 ท่าน หรือมากกว่าครึ่งหนึ่ง (54.45%) เข้าร่วมอบรมหลักสูตร DCP มานานมากกว่า 10 ปี (อบรมก่อนปี 2559) ตามแสดงในภาพที่ 4

ภาพที่ 4 ข้อมูลการอบรมหลักสูตร DCP ของกรรมการบริษัทจดทะเบียนใน mai

หน่วย: จำนวนกรรมการ



ที่มา: ฝ่ายวิจัย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET Research); ข้อมูล ณ 18 พฤษภาคม 2569

⁴ รายละเอียดหลักสูตร DAP สามารถดูข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ [Link](#)

ดังนั้น แนวทางการพัฒนาความรู้ของกรรมการใน mai ในเบื้องต้นอาจสรุปได้ว่า กลุ่มเป้าหมายแรกที่บริษัทจดทะเบียนควรเร่งรัดให้เข้าร่วมอบรมหลักสูตร DCP เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานองค์ความรู้ คือ กรรมการที่ยังไม่พบข้อมูลการอบรมหลักสูตร DCP จำนวน 1,186 ท่าน และกรรมการที่เข้าอบรมหลักสูตรมานานกว่า 10 ปี จำนวน 306 ท่าน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าสัดส่วนของกรรมการทั้งหมดใน mai ที่เข้าร่วมอบรมหลักสูตร DCP แล้วอยู่ในระดับที่ไม่สูงมากนัก แต่ตัวเลขสถิติหนึ่งที่น่าสนใจที่สะท้อนให้เห็นว่า บริษัทจดทะเบียนใน mai ใส่ใจหรือให้ความสำคัญในการพัฒนากรรมการ นั่นก็คือ จำนวนกรรมการที่เข้าอบรมหลักสูตร DAP (ตารางที่ 1) พบว่า

- เกือบ 80% ของกรรมการทั้งหมดได้เข้าร่วมอบรมหลักสูตร DAP แล้ว
- มีข้อสังเกตที่น่าสนใจว่า กรรมการเหล่านี้เข้าร่วมอบรมก่อนปีหรือภายในปีที่บริษัทนั้น ๆ เข้าจดทะเบียนซื้อขายในตลาด หรือกรรมการเข้าร่วมอบรมพร้อมกันเป็นกลุ่ม ๆ เมื่อพิจารณาปีที่เข้าร่วมอบรม สะท้อนให้เห็นว่า เมื่อใดก็ตามที่มีการเปลี่ยนแปลงกรรมการทั้งจากการครบวาระการดำรงตำแหน่งหรือการลาออกของกรรมการ บริษัทจดทะเบียนจะเร่งส่งกรรมการใหม่เข้าร่วมอบรมหลักสูตร DAP ซึ่งเป็นสัญญาณที่ดีที่แสดงให้เห็นว่า บริษัทจดทะเบียนได้เตรียมความพร้อมให้กรรมการมีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของกรรมการเพื่อให้พร้อมปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการ

ตารางที่ 1 จำนวนกรรมการของบริษัทจดทะเบียนใน mai จำแนกตามข้อมูลการอบรมหลักสูตร DCP และ DAP

หน่วย: จำนวนกรรมการ; (%) สัดส่วนต่อจำนวนกรรมการทั้งหมด

จำนวนกรรมการ	พบข้อมูลการอบรมหลักสูตร DAP	ไม่พบข้อมูลการอบรมหลักสูตร DAP	รวม
พบข้อมูลการอบรมหลักสูตร DCP	293 (16.76%)	269 (15.39%)	562 (32.15%)
ไม่พบข้อมูลการอบรมหลักสูตร DCP	1,072 (61.33%)	114 (6.52%)	1,186 (67.85%)
รวม	1,365 (78.09%)	383 (21.91%)	1,748 (100.00%)

ที่มา: ฝ่ายวิจัย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET Research); ข้อมูล ณ 18 พฤษภาคม 2569

จากข้อมูลตามที่กล่าวมาข้างต้นและข้อมูลในตารางที่ 1 พบว่า มีกรรมการ 114 ท่าน หรือ 6.52% ของกรรมการทั้งหมด ยังไม่พบข้อมูลการเข้าร่วมอบรมหลักสูตร DCP หรือหลักสูตร DAP ซึ่งกรรมการกลุ่มนี้อาจเนื่องมาจากการเปิดเผยข้อมูลการอบรมไม่ครบถ้วน หรืออาจเคยรับการอบรมหลักสูตรอื่นเนื้อหาใกล้เคียงกันในต่างประเทศ หรือไม่เคยเข้าร่วมการอบรมใดๆ เลย หากเป็นกรณีหลัง กรรมการกลุ่มนี้ก็เป็นกลุ่มที่บริษัทจดทะเบียนควรเร่งสนับสนุนให้เข้าอบรม

หากพิจารณาความแตกต่างของการพัฒนากรรมการผ่านการอบรมหลักสูตร DCP และหลักสูตร DAP ของกรรมการระหว่างบริษัทจดทะเบียนขนาดใหญ่โดยมีบริษัทจดทะเบียนในกลุ่ม SET50 เป็นตัวแทนกลุ่ม และบริษัทจดทะเบียนขนาดเล็กโดยมีบริษัทจดทะเบียนใน mai เป็นตัวแทนกลุ่ม (ตารางที่ 2) พบว่า

ตารางที่ 2 จำนวนกรรมการของบริษัทจดทะเบียนใน SET50 และ mai จำแนกตามข้อมูลการอบรมหลักสูตร DCP และ DAP

หน่วย: จำนวนกรรมการ; (%) สัดส่วนต่อจำนวนกรรมการทั้งหมด

จำนวนกรรมการ	SET50	mai
พบข้อมูลการเข้าร่วมอบรม ทั้งหลักสูตร DCP และหลักสูตร DAP	119 (21.91%)	293 (16.76%)
พบข้อมูลการเข้าร่วมอบรม หลักสูตร DCP อย่างเดียว	234 (43.09%)	269 (15.39%)
พบข้อมูลการเข้าร่วมอบรม หลักสูตร DAP อย่างเดียว	113 (20.81%)	1,072 (61.33%)
ไม่พบข้อมูลการเข้าร่วมอบรม ทั้งหลักสูตร DCP และ DAP	77 (14.19%)	114 (6.52%)
Total	543 (100.0%)	1,748 (100.00%)

ที่มา: ฝ่ายวิจัย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET Research); ข้อมูล ณ 18 พฤษภาคม 2569

- จากข้อมูลการอบรมของกรรมการบริษัทจดทะเบียนทั้ง 2 กลุ่มที่ศึกษามีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน โดยกลุ่ม SET50 ส่วนใหญ่เปิดเผยว่าได้เข้าร่วมอบรมหลักสูตร DCP แล้ว และบางท่านยังได้เข้าร่วมการอบรม DAP ด้วย ขณะที่กรรมการบริษัทจดทะเบียนกลุ่ม mai เข้าร่วมอบรมหลักสูตร DCP ในสัดส่วนที่น้อยกว่า แต่ส่วนใหญ่เข้าร่วมอบรมหลักสูตร DAP ซึ่งมีความชัดเจนว่า บริษัทจดทะเบียนขนาดใหญ่ให้ความสำคัญกับการพัฒนากรรมการโดยให้เข้าร่วมอบรมหลักสูตร DCP ขณะที่ mai จะเป็นหลักสูตร DAP
- สำหรับกรรมการที่ไม่พบข้อมูลการเข้าร่วมอบรมทั้ง 2 หลักสูตรของ SET50 และ mai เมื่อพิจารณาควบคู่กับข้อมูลกรรมการอื่นๆ พบว่า กรณีของกลุ่ม SET50 ที่ยังไม่พบข้อมูลการเข้าร่วมอบรมมีลักษณะคล้ายกันคือ มีจำนวนกรรมการสูงอายุค่อนข้างมาก ดำรงตำแหน่งกรรมการเป็นเวลานาน หรือเป็นกรรมการชาวต่างชาติ ขณะที่กรณีของ mai ส่วนใหญ่เป็นกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการในช่วงปี 2567 ถึงปี 2568 ซึ่งอาจยังไม่ถึงเวลาส่งกรรมการเข้าร่วมอบรม หรือเป็นกรรมการชาวต่างชาติ ซึ่งในกรณีของกรรมการชาวต่างชาติที่ไม่พบข้อมูลการเข้าร่วมอบรมใน 2 หลักสูตรนี้ อาจเข้าอบรมหลักสูตรอื่นๆ ที่มีเนื้อหาใกล้เคียงกันในต่างประเทศที่ไม่ได้นำมาร่วมพิจารณาในการศึกษา

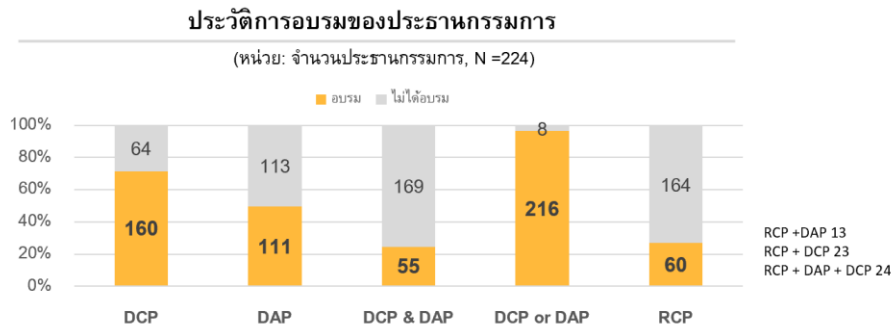
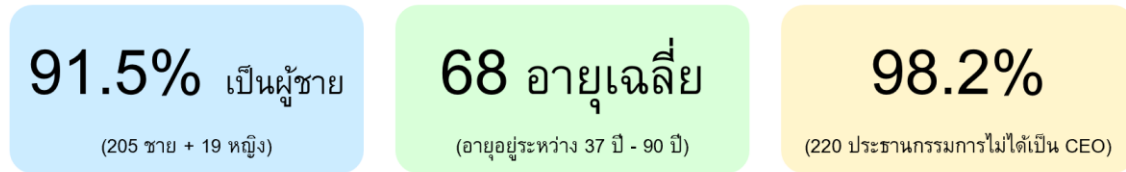


ประธานกรรมการมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลคณะกรรมการ พบว่า เกือบทั้งหมดมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารจัดการและเข้าร่วมอบรมหลักสูตร DCP แล้ว แต่ควรอบรมเพิ่มเติมในหลักสูตรเฉพาะประธานกรรมการ

เมื่อพิจารณาเฉพาะประธานกรรมการ (Chairman of the Board / Chairperson) หรือ กรรมการที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือผู้นำสูงสุดของกรรมการทั้งคณะซึ่งมีบทบาทและหน้าที่สำคัญในการกำกับดูแลและติดตามให้มั่นใจว่าการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร รวมทั้งดูแลให้เรื่องที่สำคัญบรรจุเป็นวาระการ

ประชุมตลอดจนการควบคุมการประชุมให้เป็นไปตามวาระ เพื่อรักษาผลประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้นและบริษัท โดยศึกษาจากข้อมูลของ
 ประธานกรรมการของบริษัทจดทะเบียน 224 บริษัท (ภาพที่ 5) พบว่า

ภาพที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับประธานกรรมการของบริษัทจดทะเบียนใน mai



ที่มา: ฝ่ายวิจัย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET Research); ข้อมูล ณ 18 พฤษภาคม 2569

- ประธานกรรมการบริษัทจดทะเบียนเกือบทั้งหมด (205 บริษัทจากทั้งหมด 224 บริษัท) เป็นผู้ชาย และมีเพียง 19 บริษัทที่มีประธานกรรมการเป็นผู้หญิง
- มีอายุเฉลี่ยอยู่ในวัยเกษียณที่ 68 ปี โดยกรรมการที่มีอายุน้อยที่สุด คือ 37 ปี และอายุมากที่สุด คือ 90 ปี
- 220 บริษัทจากทั้งหมด 224 บริษัท หรือ 98.2% ที่ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการหรือผู้อำนวยการฝ่ายบริหารจัดการไม่ได้เป็นบุคคลท่านเดียวกัน ซึ่งถือเป็นจุดแข็งด้านธรรมาภิบาลที่ชัดเจน ที่ประธานกรรมการจะเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารจัดการทำให้สามารถกำกับดูแลและตรวจสอบได้อย่างโปร่งใส
- ประธานกรรมการเกือบทุกบริษัท (216 บริษัท จากทั้งหมด 224 บริษัท) ได้เข้าร่วมอบรมหลักสูตร DCP หรือหลักสูตร DAP แล้ว ส่วนกรรมการที่ยังไม่พบข้อมูลการเข้าร่วมอบรมพบว่าเป็นกรรมการชาวต่างชาติ
 - 160 ท่าน เข้าร่วมอบรมหลักสูตร DCP แล้ว และ 111 ท่านเข้าร่วมอบรมหลักสูตร DAP
 - 55 ท่าน เข้าร่วมอบรมทั้ง 2 หลักสูตร
 - 216 ท่าน เข้าร่วมอบรมอย่างน้อย 1 ใน 2 หลักสูตรนี้
- หากพิจารณาหลักสูตรสำหรับประธานกรรมการ คือ หลักสูตร Role of the Chairman Program (RCP) ที่เป็นหลักสูตรสำหรับประธานกรรมการ ที่จะช่วยให้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของประธานกรรมการ พร้อมขับเคลื่อนให้คณะกรรมการและฝ่ายจัดการเตรียมรับมือกับความท้าทายต่างๆ พบว่า มีกรรมการเพียง 60 ท่านที่เปิดเผยว่าได้เข้าร่วมอบรม RCP แล้วและเนื่องจากประธานกรรมการคือ "หัวใจ" ในการกำหนดวัฒนธรรมการประชุม หากประธานกรรมการให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ก็จะเป็นแรงบันดาลใจให้กรรมการท่านอื่นในคณะตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ตามมา



บริษัทจดทะเบียนควรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ยกคณะ ยกระดับอบรมเชิงรุกเป็นรายการกรรมการและ
ควรมีหลักสูตรทบทวนความรู้ให้กรรมการ เพื่อยกระดับความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและ
เพิ่มประสิทธิภาพในการกำกับดูแลแก่ผู้มีส่วนได้เสีย

จากข้อมูลการพัฒนากรรมการผ่านการเข้าร่วมอบรมหลักสูตรต่างๆ ควรยกระดับจาก "หน้าที่" ไปสู่ "ความจำเป็นเชิงกลยุทธ์" โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

- สร้างวัฒนธรรม “เรียนรู้ยกคณะ” หรือกำหนดให้เข้าร่วมอบรมใน 6 มาตรฐานองค์ความรู้กรรมการไทย โดยเฉพาะกรรมการใหม่ เพื่อให้กรรมการมีพื้นฐานความรู้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันและทันต่อกฎเกณฑ์ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและยกระดับความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ถือหุ้น ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลการอบรมของ กรรมการใน mai ที่นิยมให้กรรมการใหม่เข้าอบรมพร้อมๆ กันตามที่กล่าวมาข้างต้น และอาจนำกรณีศึกษาของบริษัทที่ กรรมการผ่านการอบรมหลักสูตร DAP/DCP ครบทุกท่านมาเป็นต้นแบบ
- ยกระดับสู่การอบรมเชิงลึก (Beyond Core Courses): บริษัทจดทะเบียนควรจัดทำแผนพัฒนาความรู้รายบุคคล (Individual Development Plan) โดยมุ่งเน้นไปที่หัวข้อเฉพาะทางหรือเฉพาะตำแหน่งที่ดำรงหน้าที่ให้คณะกรรมการ ต่างๆ เช่น การกำกับดูแลความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ การขับเคลื่อนธุรกิจอย่างยั่งยืน การคัดเลือก/การสรรหากรรมการ การกำหนดค่าตอบแทน เป็นต้น
- หลักสูตรทบทวนความรู้ (Refresher Programs): สำหรับกรรมการที่ผ่านการอบรมมานานเกิน 5 - 10 ปี ควรส่งเสริม ให้เข้าอบรมเพื่อทบทวน 6 มาตรฐานองค์ความรู้กรรมการไทย รวมถึงความรู้อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ เช่น ความรู้เฉพาะอุตสาหกรรม Cybersecurity หรือ AI เป็นต้น ซึ่งถือเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อที่จะให้กรรมการมีมุมมองที่ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดทุนไทยและตลาดทุนโลก

ทั้งนี้ อาจกล่าวโดยสรุปว่า การพัฒนาศักยภาพของคณะกรรมการบริษัทถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความเข้มแข็งและ ความยั่งยืนขององค์กร โดยควรได้รับการผลักดันให้เป็น “ความจำเป็นเชิงกลยุทธ์” โดยบริษัทจดทะเบียนควรเร่งส่งเสริม การอบรมทั้งกรรมการใหม่และกรรมการที่อบรมมานาน ขณะที่ผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพอย่าง ต่อเนื่องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อใหการปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย อย่างไรก็ดีตาม ตลาดหลักทรัพย์ฯ มีแนวทางในการส่งเสริมการอบรมกรรมการซึ่งจะนำเสนอในโอกาสต่อไป