



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาเกี่ยวกับทักษะการนิเทศของผู้นิเทศภายในโรงเรียนตามการรับรู้ของตนเองและครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษาในเครือข่ายมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เพื่อให้เข้าใจเรื่องที่จะศึกษาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ในบทนี้ ผู้วิจัยจะได้นำเสนอ ทฤษฎี หลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ เรียงตามลำดับ ดังนี้

1. การนิเทศภายในโรงเรียน
2. ทักษะที่จำเป็นและคุณสมบัติต่างๆเกี่ยวกับการเป็นผู้นิเทศภายในโรงเรียน
3. มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.การนิเทศภายในโรงเรียน

1.1ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนได้มีนักการศึกษาหลายท่านและหน่วยงานทางการศึกษาให้ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ ซึ่งผู้วิจัยจัดรวบรวมได้ดังนี้

ลีปพนนท์ เกตุทัต (2518) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนเป็นการนิเทศการศึกษาโดยอาศัยบุคลากรภายในโรงเรียนเองเป็นผู้นิเทศ ได้แก่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าหมวดวิชา รวมทั้งครูที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญ ตลอดจนมีประสบการณ์ในด้าน การสอนเฉพาะสาขาวิชา บุคลากรเหล่านี้จะต้องสามารถทำการนิเทศครูในโรงเรียนในรูปของการ เป็นพี่เลี้ยง การปรึกษางานในหมู่คณะ การให้ความรู้เพิ่มเติม โดยถือหลักการฝึกกำลังกันปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยดีได้

กฤษณี น้ำเพชร (2520) กล่าวว่า เป็นความพยายามทุกชนิดของผู้บริหารโรงเรียนใน อันที่จะปรับปรุง ส่งเสริมประสิทธิภาพในด้านการเรียนการสอนภายในโรงเรียนให้ดีขึ้น

อาคม จันทสุนทร (2527) กล่าวว่า เป็นการจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพใน การเรียนการสอน หรือทำให้เกิดการเพิ่มพลังในการปฏิบัติงานของครูให้เกิดความก้าวหน้าใน วิชาชีพ และก่อให้เกิดผลขึ้น สุดท้ายคือการศึกษารองเท้าเด็กก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ

หวน พินธุพันธ์ (2528) กล่าวว่า เป็นความพยายามทุกชนิดของผู้บริหารโรงเรียนในอันที่ จะปรับปรุง ส่งเสริมประสิทธิภาพในด้านการเรียนการสอนภายในโรงเรียนให้ดีขึ้น ทำให้เกิดการ เพิ่มพลังในการปฏิบัติงานของครู รวมทั้งให้ครูเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพและก่อให้เกิดผลในชั้น สุดท้ายคือ การศึกษาของเด็กรก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สงัด อุทรานันท์ (2529) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในการพัฒนาคุณภาพการทำงานของครูและบุคลากรภายในโรงเรียน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลสัมฤทธิ์สูงสุดในการเรียนของนักเรียน

กิตติมา ปรีดีดิถก (2532) กล่าวว่า เป็นการนิเทศโดยบุคลากรในโรงเรียนเอง ผู้นิเทศได้แก่ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชาและหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ที่โรงเรียนคัดเลือกหรือแต่งตั้งขึ้น การนิเทศภายในโรงเรียนที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น จะต้องทำอย่างมีขั้นตอนและเป็นกระบวนการ

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2538) กล่าวว่า เป็นการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ทำงานร่วมกับครู ในการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษาที่กำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นกระบวนการที่เกิดจากความร่วมมือ หรือการมีส่วนร่วมของทั้งผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียน เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาตน เพื่อพัฒนางาน โดยการเรียนรู้ได้จากการลงมือปฏิบัติในภาวะปกติของตนเอง ประเมินตนเอง ปรับปรุงและพัฒนาให้ผลงานมีคุณภาพสูงขึ้นอยู่เสมอด้วยตนเอง

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของผู้บริหารโรงเรียนกับบุคลากรในโรงเรียน ในอันที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพดีขึ้นอันจะนำมาซึ่งสัมฤทธิผลทางการเรียนของนักเรียน

1.2 ความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน

การปฏิรูปการศึกษา ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการมีเป้าหมายสูงสุดคือ การพัฒนาคุณภาพของนักเรียนให้เต็มศักยภาพ โดยมีจุดเน้นให้นักเรียนมีความสามารถทางความคิด สามารถแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง รู้จักศึกษาวิเคราะห์ ค้นหาสาเหตุ และแนวทางแก้ปัญหาได้ทันโลก ทันเหตุการณ์ มองกว้าง คิดไกล ใฝ่รู้ อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสันติ มีคุณธรรม จริยธรรม แต่การดำเนินการดังกล่าวให้บรรลุผล จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาที่เป็นเงื่อนไขปัญหา ทั้งในด้านปัจจัยและกระบวนการทำงานในด้านปัจจัยนั้น อาจเป็นอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ต่าง ๆ และงบประมาณ สำหรับในด้าน

กระบวนการนั้น กระบวนการที่สำคัญ คือ กระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน และ กระบวนการนิเทศ

การนิเทศเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับหน่วยงานทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานระดับ โรงเรียน ซึ่งมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนโดยตรง เนื่องจากมีการปรับปรุง พัฒนาการศึกษายู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา ต่าง ๆ มีบทบาทต่อการเรียนการสอนมาก จึงจำเป็นต้องจัดให้มีการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อนำ สิ่งเหล่านี้มาช่วยพัฒนาหรือแก้ปัญหาของโรงเรียนได้ตรงจุด และมีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ ดังนี้

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชานิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร (2524) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่าเพราะ จำนวนศึกษานิเทศก์มีน้อย ไม่สามารถ ทำการนิเทศแก่ครูได้อย่างทั่วถึงต่อเนื่อง โรงเรียนมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงคุณภาพการเรียน การสอนอยู่เสมอ เพื่อเป็นการกระตุ้นและช่วยเหลือครูที่ยังก้าวไม่ทันการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งเพื่อ เป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู

สุนทร ไคลมี (2528) ได้สรุปถึงความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่า

1. การนิเทศจากภายนอกประกอบกับสิ่งสนับสนุนต่อการนิเทศไม่เพียงพอ
2. เป็นการนิเทศที่ตรงกับความต้องการที่สุด เพราะผู้นิเทศอยู่ภายในโรงเรียน รู้ ปัญหาของตนเองอย่างแท้จริง
3. บุคลากรภายในโรงเรียนมีความรู้ความสามารถมากกว่าเดิมจะเป็นประโยชน์ต่อ กระบวนการนิเทศเป็นอย่างดี
4. ส่งเสริมให้ครูเกิดการทำงานโดยรู้จักคิดและแก้ปัญหาตนเองแทนการช่วยเหลือ จากบุคลากรที่อยู่ภายนอกโรงเรียน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2535) กล่าวถึงความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนว่า การนิเทศภายในเปรียบเสมือนเป็นแขนขาของงานบริหารโรงเรียน ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของการจัดการศึกษาจะดีขึ้นได้ก็ขึ้นอยู่กับการจัดการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน วิชาการมี การพัฒนาและก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา การหยุดอยู่กับที่ก็จะกลายเป็นล้าหลังไปเอง ดังนั้น

ความจำเป็นของการนิเทศภายในจึงมีความหมายมากกับโรงเรียนซึ่งมีสาเหตุมาจากสิ่งต่างๆแต่ละองค์ประกอบต่างๆดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงระบบของการจัดการศึกษา
2. การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตลอดจนการพัฒนาหลักสูตร
3. ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและการขยายตัวทางด้านวิชาการ
4. ความเชี่ยวชาญและความนิ่งเฉย ขาดความสนใจของครู ควรได้รับการกระตุ้นให้ตื่นตัวอยู่เสมอ
5. วิทยาการ สังคม และวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป
6. การขาดประสบการณ์ของครูใหม่ หรือครูเก่าที่ก้าวไม่ทันต่อเทคนิควิธีการสอนใหม่ๆที่เกิดขึ้น
7. ผลการวิจัยค้นคว้าใหม่ๆที่เกิดขึ้นในวิชาการต่างๆควรได้รับการเผยแพร่ และแปลความหมายออกเป็นการปฏิบัติ เพื่อให้การศึกษาก้าวหน้าและงอกงามขึ้น
8. ประสิทธิภาพและอุดมการณ์ทางการจัดการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป ควรได้รับการถ่ายทอดและสนองตอบของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

ซารี มณีศรี (2538) ได้สรุปความจำเป็นที่จะต้องให้มีการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่า

1. ปัญหาหลักมี 2 ประเด็น คือ การนิเทศไม่ทั่วถึงและการนิเทศไม่มีคุณภาพ เนื่องจากการเพิ่มของจำนวนครู โรงเรียน และจำนวนศึกษานิเทศก์ที่มีอยู่อย่างจำกัดจึงจำเป็นต้องมีการนิเทศภายใน เพื่อโรงเรียนจะสามารถพัฒนาการนิเทศของตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
2. ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่งผลให้สภาพการเรียนการสอน สื่อ อุปกรณ์ต่างๆเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ครูต้องพัฒนาตนเองให้ทันการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยไม่หวังพึ่ง หรือ รอคอยการพัฒนาจากผู้อื่น การปรับตัว การพัฒนาตนเอง พึ่งตนเองของโรงเรียน ควรที่บุคลากรในโรงเรียนจะต้องตื่นตัว และยึดหลักนิเทศพึ่งตนเองโดยบุคลากรในโรงเรียนเป็นหลัก
3. สภาพและข้อจำกัดของแต่ละโรงเรียนต่างกัน ดังนั้นการปรับปรุงงานวิชาการโดยคนภายในซึ่งรู้เรื่องดีที่สุดกว่าคนภายนอก ย่อมจะทำให้การพัฒนาการนิเทศภายในเป็นไปได้รวดเร็วยิ่งขึ้น
4. การยอมรับ ซึ่งนับว่า เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินการนิเทศภายใน เพราะบุคคลใน

โรงเรียนสามารถที่จะคัดเลือกผู้นิเทศที่ทุกคนยอมรับได้ จึงทำให้การนิเทศภายในดำเนินไปอย่างราบรื่น

5. ปัญหาตัวเร่งที่สำคัญ เช่นปัญหาการนำหลักสูตรไปใช้ สภาพการสอนที่เปลี่ยนไป สื่อ อุปกรณ์การสอน การประเมินผลและสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2538) ได้สรุปความจำเป็นที่ต้องมีการนิเทศ การนิเทศเกิดจากสภาพปัญหาและความต้องการที่จะพัฒนาคุณภาพของการศึกษาให้ดีที่สุด ดังนี้

สภาพปัจจุบัน	เหตุผลความจำเป็นที่ต้องมีการนิเทศการศึกษา
1. ความเปลี่ยนแปลงของสังคม ความเจริญก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นไปอย่างรวดเร็วมาก บุคลากรในหน่วยงานทางการศึกษาจำเป็นจะต้องปรับปรุงตนเองให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง เพื่อจะได้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. การนิเทศการศึกษา เป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนและพัฒนางานให้ทันต่อสภาพความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
2. ในหน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับ มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกันคือ พัฒนาคุณภาพการศึกษา จำเป็นต้องใช้กระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศ ส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน	2. การนิเทศการศึกษา เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเหลือและสนับสนุนให้กระบวนการบริหารและกระบวนการเรียนการสอนมีคุณภาพถึงระดับที่พึงประสงค์
3. มาตรฐานการศึกษาของประเทศ จำเป็นต้องมีการรักษาและควบคุม	3. การนิเทศการศึกษา มีขอบข่ายการปฏิบัติงานที่มุ่งการรักษา ควบคุมมาตรฐานการศึกษาโดยตรง

จากความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน ดังกล่าว สรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียนมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เพราะการนิเทศจากบุคคลภายนอกหรือศึกษานิเทศก์ มีจำนวนไม่เพียงพอทำให้ไม่สามารถทำการนิเทศได้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง อีกทั้งไม่ทราบปัญหาภายในโรงเรียนได้ดีเท่ากับการนิเทศโดยบุคลากรภายในโรงเรียนเอง

1.3. ความมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

พนัส หันนาคินทร์ (2529) กล่าวถึงความมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่า เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยบุคลากรภายในโรงเรียน ไม่ใช่เป็นการบังคับ หรือการจับผิด

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2530) กล่าวถึงความมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่าเพื่อส่งเสริมให้ครูมีความสนใจในอุปกรณ์การสอน ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงหลักสูตร ช่วยครูในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับเด็กให้ดีขึ้น และช่วยให้ครูประสบความสำเร็จมีความรู้สึกมั่นคง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2535) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่าเพื่อช่วยให้ครูผู้สอนสามารถปรับปรุงตนเองและกิจกรรมการเรียนการสอน สามารถพัฒนาพฤติกรรม บุคลิกภาพการสอนของครูให้ดีขึ้น สนับสนุนความรู้ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน กำกับ ควบคุม ติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ

จากคำกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน คือการปฏิบัติเพื่อพัฒนาครูให้สามารถปรับปรุงการสอน ตลอดจนการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียน และช่วยให้ก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูด้วย

1.4 หลักการนิเทศภายในโรงเรียน

การปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนให้บรรลุจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยหลักการนิเทศการศึกษาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน (เจียมศักดิ์ เลาสฤติย์, 2540) ซึ่งเกี่ยวกับหลักการนี้มีผู้นำเสนอไว้ไม่น้อย ดังจะยกมาประกอบส่วนหนึ่งดังนี้

อดัมส์ และ ดิกกี (Adams and Dickey, 1953) ได้ว่าไว้ 4 ประการดังนี้

1. ช่วยให้ครูรู้จักคิดค้นหาวิถีทางการทำงานอย่างอิสระให้ครูตัดสินใจได้ด้วยตนเองผู้นิเทศไม่ควรกำหนดให้ครูทำอย่างใดอย่างหนึ่ง และไม่จำเป็นต้องคอยช่วยเหลืออยู่เสมอ
2. เป็นการช่วยให้ครูรู้จักวิเคราะห์ปัญหาด้วยตนเอง รู้จักแก้ปัญหาได้ตรงจุด
3. ทำให้ครูเกิดความรู้สึกมั่นคง เชื่อมั่น และเกิดความมั่นใจในการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากยิ่งขึ้น

4. ช่วยให้ครูเข้าใจแนวปรัชญาที่ถูกต้องเพื่อการปฏิบัติงานเป็นไปในทางเดียวกัน

สงัด อุทรานันท์ (2530) ได้เสนอหลักการสำคัญไว้ดังนี้

1. การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการทำงานร่วมกัน ระหว่างผู้บริหาร ผู้นิเทศ และ ผู้รับการนิเทศ
2. การนิเทศการศึกษามีเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพของนักเรียน แต่การดำเนินงานนั้น จะกระทำโดยผ่านตัวกลางคือครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. การนิเทศการศึกษานับบรรยากาศแห่งความเป็นประชาธิปไตย

เพ็ญพักตร์ ลิ้มสัมพันธ์, พิภพ กาญจนะ และ ถิ่น แพเพชร (2532) ได้กล่าวถึงหลักการสำคัญสำหรับการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องถือว่า การนิเทศภายในเป็นงานในความรับผิดชอบของผู้บริหาร โดยตรง แต่การดำเนินงานอาจจะดำเนินงานเองหรือมอบหมายให้ผู้อื่นดำเนินงานแทน
2. การนิเทศจะสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกัน 3 ฝ่ายคือ ผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ
3. จะต้องตระหนักว่า การนิเทศภายในเป็นการทำงานร่วมกันเพื่อช่วยพัฒนาเพื่อนร่วมงาน ให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น การนิเทศไม่ใช่การจับผิด
4. บุคลากรภายในสถานศึกษา จะต้องยอมรับและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ในสภาพความเป็นจริงแล้วไม่มีใครที่มีความเชี่ยวชาญทุกๆด้าน ดังนั้นจะได้แลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความเชี่ยวชาญให้แก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานมีความรู้ความสามารถสูงขึ้น
5. การนิเทศภายในจะต้องเกิดขึ้นจากความจำเป็นในการแก้ปัญหา หรือสนองความต้องการในการยกระดับคุณภาพการทำงานของสถานศึกษาด้วย
6. การเสริมสร้างกำลังใจของผู้บริหาร มีผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน และส่งผลต่อความสัมฤทธิ์ของการนิเทศภายใน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2533) ได้กล่าวถึงหลักการนิเทศภายในไว้ดังนี้

1. ถูกต้องตามหลักวิชาการ
2. เป็นวิทยาศาสตร์ ทำงานเป็นระบบ
3. เป็นประชาธิปไตย

- 4.เป็นการสร้างสรรค์
- 5.เชื่อมั่นในความสามารถของครู
- 6.พัฒนาวิชาชีพมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนบุคคล
- 7.บรรยากาศเป็นกันเอง

วรรณพร ภิรมย์รัตน์ และวิริยะ บุญยะนิวาสน์ (2536) ได้ให้หลักการสำคัญไว้ดังนี้

- 1.การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นกระบวนการพัฒนาร่วมกันของผู้บริหารโรงเรียน และคณะผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ โดยมีวิธีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบมีขั้นตอนและมีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนต่อเนื่อง
- 2.การนิเทศภายในโรงเรียนเน้นบรรยากาศความเป็นประชาธิปไตย ยอมรับในความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ยอมรับในบทบาทหน้าที่ของผู้ร่วมงานและภารกิจที่กำหนดร่วมกัน
- 3.การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นการสร้างสรรค์และส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียน ทำงานด้วยความมั่นใจ และภูมิใจในผลงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ
- 4.การนิเทศภายในสถานศึกษามุ่งบรรยากาศที่เป็นกันเอง ได้แก่ กระตุ้นให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และช่วยให้ครูเกิดความรู้สึกว่าพบวิธีที่ดีกว่าเดิมในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

จากหลักการนิเทศที่กล่าวมาสรุปได้ว่า หลักของการนิเทศภายในโรงเรียน คือ กระบวนการส่งเสริมการทำงานร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษาให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการวางแผนดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ระเบียบ ถูกต้องตามหลักวิชาโดยมุ่งให้เกิดบรรยากาศแบบประชาธิปไตย เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองจนสามารถพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้เพิ่มขึ้นจนก้าวหน้าในวิชาชีพ อันจะส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

1.5 บุคลากรที่ทำหน้าที่นิเทศภายในโรงเรียน

จากหลักการนิเทศภายในโรงเรียนดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนจะส่งผลถึงความก้าวหน้าทางการศึกษาของนักเรียนซึ่งบุคลากรที่ทำหน้าที่นิเทศภายใน

โรงเรียนจะต้องเป็นผู้ที่สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียนได้ มีนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงบุคลากรที่ทำหน้าที่นี้เทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

กรมสามัญศึกษา (2529) ระบุว่าบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในแบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย คือ

1. ผู้นิเทศภายใน หมายถึง บุคลากร ที่อยู่ภายในโรงเรียน ได้แก่ผู้บริหาร ผู้ช่วยบริหาร หัวหน้าหมวดต่าง ๆ รวมไปถึงครูผู้สอนที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์สูงในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง ที่โรงเรียนมอบหมายหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นิเทศ
2. ผู้รับการนิเทศ หมายถึง ครูหรือผู้ได้รับประโยชน์จากการนิเทศทั้งโดยตรงหรือโดยอ้อม
3. ผู้สนับสนุนการนิเทศ หมายถึง ผู้ที่จะช่วยให้การดำเนินงานนิเทศ บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้แก่ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร คศึกษานิเทศก์ ผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันต่าง ๆ และวิทยากรในชุมชน

กลิกแมน (Glickman ,1990) ผู้นิเทศไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นิเทศที่มีตำแหน่งเฉพาะ แต่หมายถึงใครก็ได้ไม่ว่าจะเป็นครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าสาย หัวหน้าหมวดวิชา ครูผู้เชี่ยวชาญการสอนด้านต่าง ๆ และอาจหมายรวมไปถึงผู้ปกครองนักเรียนด้วย แต่อย่างไรก็ตามผู้ที่ทำหน้าที่นี้เทศ ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ มีความสามารถในการประยุกต์เอาความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534) เสนอแนะว่า ผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศภายในโรงเรียน คือ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าสายชั้น หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2538) ที่ว่า สำหรับผู้นิเทศภายในโรงเรียนก็คือ บุคลากรที่อยู่ภายในโรงเรียน เช่น ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าสายวิชาต่าง ๆ รวมไปถึงครูผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์ในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง ที่โรงเรียนได้คัดเลือกหรือแต่งตั้งเพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือครูในการ ปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า บุคลากรที่ทำหน้าที่นี้เทศภายในโรงเรียน ได้แก่บุคลากรในโรงเรียนได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้าสายวิชาต่าง ๆ

รวมไปถึงครูผู้สอนที่มีความรู้ และประสบการณ์ที่ ได้รับการแต่งตั้ง เพื่อ ทำหน้าที่ให้ คำแนะนำ
ปรึกษาหารือที่มีประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนางานในด้านต่างๆให้แก่ครูภายในโรงเรียน

1.6 บทบาทหน้าที่ของบุคลากรผู้ทำหน้าที่นิเทศภายในโรงเรียน

ในเรื่องเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของบุคลากรผู้ทำหน้าที่นิเทศภายในโรงเรียน ได้มี
นักการศึกษาหลายท่านให้ความเห็นไว้ดังนี้

คิมบอลล์ ไวลส์ (Wiles, 1967) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นิเทศว่าควรเป็น

- 1.เป็นผู้ให้ความสนับสนุน (Supporting)
- 2.เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ (Assisting)
- 3.เป็นผู้มีส่วนร่วม (Sharing)

กิตติมา ปรีดีดิลก (2532) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นิเทศภายในไว้ดังนี้

1. ประชุมวางแผนร่วมกันครูเพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่ครูกำลังเผชิญอยู่
2. ร่วมกับครูวางแผนและจัดทำโครงการเพื่อแก้ปัญหา
3. ช่วยเหลือครูในการพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอน
4. ช่วยเหลือครูในการประเมินผลนักเรียน
5. ช่วยให้ครูประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอน
6. ช่วยให้ครูมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน
7. ร่วมกับครูเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. ร่วมกับครูเพื่อหาข้อบกพร่องและแนวทางแก้ไขจากผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2533) ได้กำหนดหน้าที่ไว้ดังนี้
บทบาทหน้าที่ของผู้นิเทศ

1. ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในและหลักสูตร
2. ร่วมประชุมวางแผนกับคณะครูในโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียน
การสอน
3. สนับสนุนด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนขวัญและกำลังใจ
4. เผยแพร่ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีทางการศึกษาแก่ครู

5.กระตุ้นให้ครูเกิดการตื่นตัวอยู่เสมอในด้านวิชาการ

6.ติดตามและประเมินผลการนิเทศภายใน

บทบาทและหน้าที่ของผู้รับการนิเทศ

ความเชื่อถือ

1.ยอมรับบทบาทของผู้นิเทศ โดยรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะและให้

การแก้ปัญหา

2.ร่วมปรึกษากับผู้นิเทศในการวิเคราะห์ปัญหา และกำหนดแนวทางปฏิบัติใน

3.ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความจริงจัง

4.ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการนิเทศติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.เมื่อพบปัญหา ควรร่วมมือกับคณะครูหรือผู้นิเทศเพื่อหาทางแก้ไข

บทบาทหน้าที่ของผู้สนับสนุนการนิเทศ

1.ร่วมวางแผนในการแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอน

2.เป็นวิทยากร หรือแสวงหาแหล่งความรู้ให้

จุดบกพร่องแนะนำให้ผู้รับการนิเทศพัฒนาตนเอง

4.สร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อเป็นการกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้รับการนิเทศ

พัฒนาตนเองด้วยความมั่นใจ

5.ประเมินผลการนิเทศการศึกษา เพื่อปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องและพัฒนา

การนิเทศ

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์(2536) ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

1.ช่วยเหลือครูในการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง

2.ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงหลักสูตร

3.ช่วยเหลือครูในการปรับปรุงการสอนของตนเองให้ดีขึ้น

4.เปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชา ซึ่งอยู่ในโรงเรียนได้ช่วยเหลือเพื่อนครู

5.ส่งเสริมให้คณะครูมีความสนใจในอุปกรณ์การสอน

6.ช่วยเหลือครูในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับเด็กให้ดีขึ้น

7.ช่วยเหลือครูในการประเมินผลนักเรียน

8.ส่งเสริม ยั่วยุ ให้ครูรู้จักประเมินผลโครงการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้า

ของตน

9. ช่วยให้ครูประสบผลสำเร็จและมีความรู้สึกมั่นคง

วรรณพร ภิรมย์รัตน์และวิริยะ บุญยะนิวาสน์ (2536) ได้กล่าวไว้ว่า

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนกับการนิเทศภายในโรงเรียน มีดังนี้

1. จัดประชุมให้ความรู้ และทำความเข้าใจร่วมกันกับครู และบุคลากรภายในโรงเรียนในเรื่องต่อไปนี้

- 1.1 ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน
- 1.2 ความสำคัญและความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน
- 1.3 ขอบข่ายงานนิเทศภายในโรงเรียน
- 1.4 การดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน
- 1.5 ทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ

การนิเทศ

- 1.6 กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน

2. แต่งตั้งผู้ทำหน้าที่นิเทศ และ รับผิดชอบการนิเทศภายในโรงเรียน มีบทบาทในการวางแผนปฏิบัติงาน ร่วมปฏิบัติงานและประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้บริหารโรงเรียน บุคลากรดังกล่าวอาจแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน การแต่งตั้งครูที่ได้รับคัดเลือกจากเพื่อนครูให้เป็นผู้นิเทศ เป็นคณะกรรมการจะช่วยแก้ปัญหาการไม่ยอมรับผู้นิเทศได้ในระดับหนึ่ง และเพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดีในการทำงาน ควรแต่งตั้งผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง มนุษย์สัมพันธ์ดี มีความสามารถทางวิชาการ เป็นที่ยอมรับของเพื่อนครูให้เป็นกรรมการและเลขานุการ

3. ทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ หากผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศเข้าใจบทบาทหน้าที่ตน และผู้ที่เกี่ยวข้องชัดเจน จะทำให้ผู้นิเทศสามารถปฏิบัติงานด้วยความสบายใจ ไม่อึดอัด ขณะเดียวกันก็ช่วยลดความรู้สึกขัดแย้งของผู้รับการนิเทศที่มีต่อผู้นิเทศได้อีกด้วย

4. ชักชวนความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการนิเทศ ให้เข้าใจตรงกันในคณะกรรมการดำเนินการนิเทศ การที่ผู้นิเทศปฏิบัติการนิเทศในขณะที่ยังมีความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ ไม่ตรงกัน อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด และความขัดแย้งในการนิเทศ ทำให้ผู้รับการนิเทศเกิดความสับสนไม่ศรัทธาผู้นิเทศ และการนิเทศ

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน มีดังนี้

1. การกำหนดนโยบายของการนิเทศภายในโรงเรียน เช่น

1.1 ส่งเสริมการปฏิบัติงานและความร่วมมือในการทำงานของครูเป็น
หมู่คณะ ใช้กระบวนการกลุ่มในการปฏิบัติงาน

1.2 ส่งเสริมให้ครูรักงานวิชาการ ทำงานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ เคารพ
ในหลักการและเหตุผลของการปรับปรุงคุณภาพของงาน

1.3 ช่วยเหลือให้ครูปฏิบัติงานได้สะดวกมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ
ต่างๆที่ก่อประโยชน์ให้การปฏิบัติงานในหน้าที่มีประสิทธิภาพ

2. ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียน หลักสูตร
การสอน และเรื่องอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของครู

3. กระตุ้นให้ครูเกิดความตื่นตัวทางวิชาการอยู่เสมอ ด้วยวิธีการต่างๆเช่น แจ้งข่าว
ความเคลื่อนไหวทางวิชาการ เปิดโอกาสให้ไปเยี่ยมชมนิทรรศการทางวิชาการของหน่วยงานต่างๆ
ส่งเสริมให้อ่านวารสารทางวิชาการและเขียนบทความ

4. ร่วมกับคณะครูดำเนินงานตามลำดับขั้นตอนของกระบวนการนิเทศภายใน
โรงเรียน

5. สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วยวิธีการต่างๆเช่น ยกย่อง ชมเชยใน
ที่ประชุม นำผลสำเร็จของการปฏิบัติงานมาแสดงให้ปรากฏแก่บุคคลอื่น แต่งตั้งเป็นคณะทำงาน
ตามความถนัด และเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่

6. ติดตามประเมินผล และพัฒนาการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน

บทบาทหน้าที่ของผู้รับการนิเทศ มีดังนี้คือ

1. ยอมรับบทบาทหน้าที่ของผู้นิเทศโดยรับฟังความ คิดเห็น ข้อเสนอแนะ และให้
ความร่วมมือ

2. ร่วมปรึกษากับผู้นิเทศในการวิเคราะห์ปัญหา และกำหนดแนวทางในการ
แก้ปัญหา

3. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความจริงใจ และใช้แนวทางที่ได้รับ
จากการนิเทศไปแก้ปัญหา หรือพัฒนางาน

4. ขอรับการนิเทศจากเพื่อนครู หรือผู้นิเทศเมื่อพบปัญหาเพื่อหาทางแก้ไขร่วมกัน

5. ให้ความร่วมมืออย่างดีในการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่าบทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องทางการนิเทศภายใน โรงเรียน มีดังนี้ ผู้ให้การนิเทศ มีบทบาทและหน้าที่ ในการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศ ภายในโรงเรียน หลักสูตร งานวิชาการและเทคโนโลยีทางการศึกษา ตลอดจนร่วมกันวางแผนให้ การสนับสนุนให้กำลังใจ รวมทั้งการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องด้วย ผู้รับการนิเทศ มีบทบาทและหน้าที่ ในการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและเต็มใจ มีความเชื่อถือ และยอมรับฟัง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น ส่วนผู้ให้การสนับสนุนการนิเทศ มีบทบาทและหน้าที่ ช่วยเหลือให้การดำเนินงานนิเทศดำเนินไปด้วยดี

2. ทักษะที่จำเป็นและคุณสมบัติต่าง ๆ เกี่ยวกับการเป็นผู้นิเทศภายในโรงเรียน

ทักษะต่าง ๆ

การเป็นผู้นิเทศจำเป็นต้องมีความเป็นผู้นำที่มีทักษะเพื่อที่จะนำผู้อื่น ทั้งเป็นรายบุคคล หรือคณะ โดยที่มีศิลปะในการนำเพื่อทำให้ผู้ร่วมงานมีความเลื่อมใส มั่นใจ และเต็มใจให้ ความร่วมมือแก่ผู้น่าอย่างจริงจัง หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้นิเทศก็คือผู้นำทางวิชาการนั่นเอง (บันลือ พฤกษ์วัน, 2535) ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของพนัส หันนาคินทร์ (2524) ที่กล่าวว่า ใน การปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือธุรกิจเอกชน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี จึงจะทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงาน ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ หัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้ได้รับมอบหมายให้ พัฒนางานด้านวิชาการภายในหมวด จึงเปรียบเสมือนผู้บริหารวิชาการระดับต้น ผู้บริหารจำเป็นต้อง ใช้ทักษะใดในการปฏิบัติงาน หัวหน้าหมวดวิชาจำเป็นต้องใช้ทักษะนั้นด้วย

คำว่า ทักษะ มีผู้ให้ความหมายหลายอย่างดังนี้

Good (1973) ให้ความหมายว่า ทักษะคือ การกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างคล่องแคล่ว ถูกต้อง และละเอียดละออ ซึ่งการกระทำนั้นอาจแสดงออกมาทางร่างกาย หรือ สติปัญญา ราชบัณฑิตยสถาน (2526) ได้ให้ความหมายว่าทักษะ คือ ความชำนาญ

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ทักษะหมายถึง การที่บุคคลกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วย ความชำนาญ คล่องแคล่ว ถูกต้องและเหมาะสม โดยสามารถเห็นได้จากการแสดงออกทาง ร่างกายและสติปัญญา

โรเบิร์ต แอล แคตซ์ (Robert L. Katz , 1974) ได้เสนอ ทักษะพื้นฐานที่จำเป็น 3 ทักษะ คือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ความเข้าใจและความสามารถในการ
ในกิจกรรมเฉพาะอย่าง โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการดำเนินการหรือเทคนิคทักษะทาง
ด้านเทคนิคนี้ครอบคลุมถึงความรู้ ความชำนาญพิเศษ ความสามารถเชิงวิเคราะห์ในสาขาวิชา
นั้นๆ และความคล่องแคล่วในการใช้ฝีมือและเทคนิควิธีการในศาสตร์เฉพาะอย่าง

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) หมายถึง ความสามารถของผู้มีเทศ
ที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ในฐานะสมาชิกภายในกลุ่ม และสามารถใน
การสร้าง ความพยายามร่วมกันให้เกิดขึ้นในคณะทำงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นการทำงาน
กับคน (Working with People) ส่วนทักษะด้านเทคนิคเป็นการทำงานกับสิ่งของ (Working with
Things)

3. ทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถในการมองเห็น
ภาพรวมทั้งหมดขององค์การกล่าวคือ สามารถที่จะมองเห็นว่างานด้านต่างๆภายในองค์การนั้นขึ้น
อยู่กับซึ่งกันและกันอย่างไรและการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆโดย
ทั้งหมดอย่างไร ผู้มีเทศจะต้องมองเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆภายในองค์การต่างๆ
ภายในองค์กรของตน และสามารถปฏิบัติการทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้าขององค์การโดยส่วนรวม
ต่อมา เบน เอ็ม แฮริส (Ben M Harris , 1987) ได้ศึกษาแนวทฤษฎี 3 ทักษะของแคตซ์นำมาขยาย
และเพิ่มเติมรายละเอียดของทักษะในแต่ละด้านซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้เป็นกรอบในการวิจัยดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) ประกอบไปด้วย

- 1.1 รู้จักการอ่าน เขียน พูด ฟัง (Reading, Writing, Speaking, Listening)
- 1.2 การจัดลำดับเรื่องเป็น (Outlining)
- 1.3 การสาธิต (Demonstrating)
- 1.4 การเขียนแผนภูมิและวาดภาพได้ (Graphing, Sketching)
- 1.5 การใช้คอมพิวเตอร์ (Computerizing)
- 1.6 การเป็นประธานในที่ประชุม (Chairing a meeting)

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ประกอบไปด้วย

- 2.1 ความเข้าอกเข้าใจ (Empathizing)
- 2.2 การรู้จักสัมภาษณ์ (Interviewing)
- 2.3 การรู้จักสังเกต (Observing)
- 2.4 การรู้จักนำการอภิปราย (Leading Discussions)

2.5 สามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมา (Reflecting Feelings and Ideas)

2.6 การมีส่วนร่วมในการอภิปราย (Participating in discussion)

2.7 การแสดงบทบาทสมมติ (Role – Playing)

3. ทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill) ประกอบไปด้วย

3.1 มองเห็นภาพพจน์โดยส่วนรวม (Visualizing)

3.2 การวิเคราะห์ (Analyzing)

3.3 การวินิจฉัย (Diagnosing)

3.4 การรู้จักสังเคราะห์ (Synthesizing)

3.5 การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ (Criticizing)

3.6 การรู้จักใช้คำถาม (Questioning)

รายละเอียดของทฤษฎีทักษะทั้ง 3 ดังกล่าวล้วนมีความสำคัญกับการเป็นผู้มีเทศที่มีประสิทธิภาพ เพราะจะเห็นได้จากการศึกษาที่มีนักการศึกษาทั้งไทย และ ต่างประเทศตลอดจนหน่วยงานทางการนิเทศก์การศึกษาที่นำเสนอแนวคิดและทฤษฎีต่อมาก่อมาซึ่งล้วนสอดคล้องกับทฤษฎี 3 ทักษะนี้ ซึ่งผู้วิจัยสรุปรวบรวมประกอบไว้ดังนี้

คิมบอลล์ วิลส์ (Kimball Wiles, 1967) ได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับทักษะของผู้มีเทศไว้ดังนี้

1. ทักษะในความเป็นผู้นำ (Skill of Leadership) ผู้มีเทศควรมีทักษะในด้านการเป็นผู้นำเกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้

1.1 การส่งเสริมความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นแก่บุคคลอื่น

1.2 การชักนำให้ผู้อื่นยอมรับวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน

1.3 การเสนอแนะความคิดเห็นให้กลุ่มในการวางแผนปฏิบัติงาน

1.4 การเสนอแนวคิดและวิธีการสอนใหม่ๆ ตลอดทั้งการแนะนำแหล่ง

วัสดุอุปกรณ์ให้แก่ครู

1.5 การส่งเสริมให้ครูสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้

1.6 การสร้างขวัญ กำลังใจ และจัดสวัสดิการให้แก่ผู้ร่วมปฏิบัติงาน

1.7 การสร้างความเป็นกันเอง เพื่อให้เกิดความรู้สึกรักใคร่ชอบพอ

ซึ่งกันและกัน

1.8 การส่งเสริมให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์
อย่างเต็มที่

1.9 การแนะนำครูให้เป็นผู้ที่มีความรู้ในการปฏิบัติงาน

1.10 การส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Skill in Human Relation) ผู้นิเทศควรมีทักษะใน
ด้านมนุษยสัมพันธ์เกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

2.1 การสร้างบรรยากาศที่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.2 การยอมรับนับถือบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล

2.3 การสนใจในปัญหาและความต้องการของครู

2.4 การยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครู

2.5 การสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นและข้อเสนอแนะของครู

2.6 การอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ร่วมงาน

2.7 การให้ความช่วยเหลือครูในด้านการเรียนการสอน และแนะนำให้ครู

ใช้ความสามารถในการแก้ปัญหา

2.8 การสร้างความเป็นกันเองและความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน

2.9 การแสดงความสุภาพ อ่อนน้อมต่อมตน และมีความจริงใจต่อผู้อื่น

3. ทักษะในด้านกระบวนการกลุ่ม (Skill in Group Process) ผู้นิเทศควรมีทักษะ
ในด้านกระบวนการกลุ่มเกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้

3.1 การสร้างวัตถุประสงค์ในการทำงานของกลุ่ม (Group Objective) เพื่อทุกคนจะได้รับทราบจุดหมายปลายทางของงาน ผู้นิเทศที่ดีจึงควรพยายามให้สมาชิกของกลุ่มทุกคนได้รู้ความมุ่งหมายของงานนั้นๆ

3.2 การอภิปรายร่วมกัน (Group Discussion) เพื่อวางแผนการทำงานร่วมกันในระหว่างการอภิปราย ผู้นิเทศจะต้องให้กำลังใจ ชี้แนวทางประสานความคิดเพื่อให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น

3.3 การตัดสินใจร่วมกัน (Group Decision) การตัดสินใจอย่างมีเหตุผลว่าจะยึดแนวทางการดำเนินการอย่างไร การตัดสินใจร่วมกันย่อมนำไปสู่การรับผิดชอบร่วมกัน ผู้นิเทศจะต้องพยายามหาวิธีการ ให้แนวคิดและนโยบายในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของกลุ่มให้ได้

3.4 การดำเนินงานร่วมกัน (Group Action) ลงมือปฏิบัติงานตามที่ได้ตัดสินใจไว้

3.5 ผู้นิเทศควรวางวิธีมอบหมายงานให้สมาชิกในกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างทั่วถึง

3.6 การประเมินผลงานร่วมกัน (Group Evaluation) ในการประเมินผลที่ดีควรจะประเมินให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยประเมินออกมาเป็นขั้นตอน และประเมินผลรวมสรุปว่ามีปัญหาอุปสรรคอย่างไร ควรจะแก้ไขปรับปรุงอย่างไร

3.7 การสร้างวัตถุประสงค์ใหม่ในการทำงานของกลุ่ม (New Group Objectives) จะใช้ผลที่ได้จากการประเมินผลร่วมกันมาประกอบการพิจารณา

4. ทักษะในการบริหารบุคคลในสถานศึกษา (Skill in Personnel Administration) ผู้นิเทศควรมีทักษะในด้านการบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

- 4.1 การสรรหาสมาชิกใหม่ของกลุ่มปฏิบัติงาน
- 4.2 การจัดวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับหน้าที่การงาน
- 4.3 การให้คำปรึกษาแก่กลุ่มปฏิบัติงาน
- 4.4 การช่วยเหลือให้กำลังใจแก่กลุ่มปฏิบัติงาน
- 4.5 การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถของตนเองได้อย่าง

เต็มที่

- 4.6 การสับเปลี่ยนตัวบุคลากร
- 4.7 การจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะความสามารถของครู
- 4.8 การวิเคราะห์ปัญหาในการวางแผนปฏิบัติงานครั้งต่อไป

5. ทักษะในการประเมินผล (Skill in Evaluation) ผู้นิเทศควรมีทักษะในด้านการประเมินผลเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

- 5.1 การประเมินผลตามกระบวนการในการทำงาน
- 5.2 การเก็บรวบรวมหลักฐานต่างๆอย่างมีระบบ
- 5.3 การประเมินผลตามวัตถุประสงค์
- 5.4 การช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินผลการทำงานของกลุ่มได้
- 5.5 การช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจในการปรับปรุงกระบวนการในการทำงานของ กลุ่มให้ดีขึ้น
- 5.6 การช่วยสนับสนุนให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติในการนำผลที่ประเมินได้ปรับปรุงการทำงานของตนเอง
- 5.7 ส่งเสริมการประเมินผลตนเอง

5.8 การประเมินผลความสามารถของคนในกลุ่ม เพื่อเป็นแนวทางที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น

วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล (2523) ได้กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นที่ผู้ทำหน้าที่นิเทศจะต้องฝึกฝน และ ปลูกฝังให้มากเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น 5 ประการดังนี้

1. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้วยความจำเป็นที่มนุษย์จะต้องอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเพื่อให้มนุษย์อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข จึงควรจะได้ปรับตัว และสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
2. ทักษะทางการเป็นผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร การนำที่มีประสิทธิภาพจะเปรียบเสมือนดวงประทีปของหน่วยงานและจะเป็นศูนย์รวมพลังของกลุ่มให้ดำเนินงานสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี
3. ทักษะทางการทำงานเป็นหมู่คณะ การนิเทศการศึกษาเป็นงานทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและครู ดังนั้นผู้นิเทศควรจัดลำดับขั้นของการทำงานตามกระบวนการดังนี้
 - 3.1 ตั้งจุดมุ่งหมายร่วมกัน(Group Objective) เพื่อให้ทุกคนทราบจุดมุ่งหมายปลายทางงานที่จะทำก่อนที่จะลงมือดำเนินงาน
 - 3.2 อภิปรายร่วมกัน(Group Discussion) เพื่อทุกคนจะได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นกับงาน นโยบาย และระเบียบวิธีการต่างๆที่จะดำเนินงานต่อไป
 - 3.3 ตัดสินใจร่วมกัน(Group Decision) เพื่อให้สมาชิกได้ใช้สติปัญญาความสามารถ สติ และเสรีภาพที่พึงมีในการตัดสินใจร่วมกัน
 - 3.4 ดำเนินการร่วมกัน(Group Action) อาจใช้วิธีการให้สมาชิกทั้งหมดของกลุ่มร่วมกันดำเนินการ หรืออาจมอบหมายให้ผู้มีความรู้ความสามารถในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งรับผิดชอบด้วยความเห็นชอบของกลุ่มก็ได้ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้นำ
 - 3.5 การประเมินผลร่วมกัน(Group Evaluation) การประเมินผลที่ดีควรประเมินให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยประเมินออกมาเป็นขั้นตอน และประเมินผลรวมสรุปว่ามีปัญหาอุปสรรคอย่างไร ควรจะแก้ไขปรับปรุงอย่างไร
 - 3.6 ตั้งจุดมุ่งหมายสำหรับงานครั้งต่อไป(New Group Objectives) จะใช้ผลที่ได้จากการประเมินผลร่วมกันมาประกอบการพิจารณา

4. ทักษะทางการติดต่อสื่อสาร ถ้าหากการติดต่อสื่อสารไม่ดีพอปัญหาและอุปสรรคมักจะเกิดขึ้น ผู้นิเทศควรทำความเข้าใจลักษณะของการติดต่อสื่อสาร ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1 การติดต่อแบบเป็นทางการ (Formal Communication) เช่นการออกคำสั่งการทำประกาศ การส่งจดหมาย การนัดประชุม ฯลฯ การสื่อสารประเภทนี้เป็น การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) คือสื่อสารจากแหล่งอำนาจหน้าที่สูงไป ยังแหล่งอำนาจหน้าที่ต่ำ

4.2 การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) คือการสื่อสารแบบไม่มีพิธีรีตอง อะไร เป็นการติดต่อ พูดคุย บอกกล่าว เขียนจดหมาย ถึงกันเป็น ส่วนตัวธรรมดาๆ

5. ทักษะทางการประเมินผล การประเมินผลที่ดีควรมีหลักเกณฑ์ดังนี้

- 5.1 ต้องทำติดต่อกันและทำอย่างสม่ำเสมอ
- 5.2 ต้องเป็นงานที่ทำร่วมกัน
- 5.3 ต้องยึดถือจุดมุ่งหมายของโครงการเป็นมาตรฐาน
- 5.4 ควรดำเนินการเป็นแบบประชาธิปไตยที่สุดเท่าที่จะทำได้
- 5.5 จะต้องประเมินผลทุกด้าน
- 5.6 ควรจัดให้สมาชิกวัดตัวเองและผลงานของกลุ่มของตนเองด้วย
- 5.7 ควรกำหนดการเลือกและการใช้เทคนิคการประเมินผลอย่างกว้างๆ

แต่ชัดเจน

- 5.8 จะต้องเตรียมวิธีการบันทึกผลการประเมินไว้เป็นหลักฐาน
- 5.9 ควรอยู่บนฐานแห่งความจริงใจ
- 5.10 ควรเลือกเครื่องมือในการประเมินให้เหมาะสมกับสภาพการณ์
- 5.11 ควรจะง่ายแก่การเข้าใจ
- 5.12 ควรพิจารณาประเมินสิ่งที่เมื่อประเมินผลได้ข้อมูลมาพิจารณาแล้วสามารถนำมาปรับปรุงโครงการนิเทศได้ดีขึ้น
- 5.13 ควรเป็นส่วนหนึ่งของการนิเทศการศึกษา

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2532) กล่าวถึง ทักษะผู้นิเทศว่า ผู้นิเทศควรเป็นผู้มีทักษะ 4 ประการ คือ

1. ทักษะทางธุรการ ผู้นิเทศในโรงเรียนจำเป็นต้องรู้การจัดการทางธุรการเป็นพื้นฐานไว้ก่อนงานธุรการคือการทำให้ทุกสิ่งให้มีความถูกต้อง รัดกุม ถูกแบบแผน มีหลักฐาน ทำแล้วมีระเบียบ เช่น จะจัดอบรมก็ต้องรู้จักพิมพ์โครงการ การบันทึกเสนอขออนุญาตผู้บังคับบัญชา อนุญาตให้จัดดำเนินการเป็นหลักฐานถูกต้อง เป็นไปตามขั้นตอน การแต่งตั้งคนปฏิบัติงานก็ต้องจัดทำคำสั่งให้ถูกต้องตามระเบียบงานสารบรรณ การทำหนังสือราชการเชิญคนเป็นวิทยากร การแจ้งผู้เข้าอบรม การเบิกจ่ายเงิน การเขียนรายงานผล สิ่งเหล่านี้เป็นงานธุรการซึ่งเป็นพื้นฐานทำให้การทำงานเกิดความรัดกุมถูกต้องและมีระเบียบ บุคคลซึ่งเป็นผู้นิเทศจึงต้องเรียนรู้ และสร้างทักษะเหล่านี้ให้เกิดขึ้นในตน ถึงแม้ว่าทักษะทางธุรการจะไม่ใช่ทักษะที่ส่งผลต่อเนื้อหา แต่ก็มี ความสำคัญและการเรียนรู้ทักษะนี้ก็ไม่ใช่ว่าเรื่องยากนัก ไม่ต้องใช้ความคิดมาก เพียงแต่ทำตาม ระเบียบแบบแผนที่มีอยู่บ่อยๆ ก็จะเก่งไปเอง นอกจากทักษะด้านงานหนังสือราชการตามระเบียบ แล้ว ยังหมายถึงงานธุรการที่เกี่ยวกับการจัดพิมพ์ อัดสำเนาการทำเอกสาร การใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ในงานธุรการ รวมทั้งความคล่องตัวที่จะรู้ในขั้นตอนการปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน เช่น รู้ว่าการพาครูหรือนักเรียนไปศึกษาดูงานนอกโรงเรียนจะทำอย่างไรบ้าง การจัดอบรมจะทำอย่างไร มีงานและขั้นตอนอะไรบ้าง การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุอุปกรณ์ของหมวดวิชาจะต้องทำอย่างไรบ้าง เป็นต้นผู้นิเทศซึ่งทักษะด้านนี้จะนับว่าเป็นผู้มีความสามารถที่จะทำงานได้ รัดกุม มีระเบียบแบบแผนและจะทำให้งานคล่องตัวขึ้น

2. ทักษะทางวิชาการ ได้แก่ ความเก่ง ความสามารถในเรื่องที่จะให้ครูจัดการเรียน การสอน หรือนักเรียนได้รับการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร ผู้นิเทศจึงต้องมีความสามารถที่จะจัดการในเรื่องของหลักสูตร คู่มือครู แผนการสอน แบบเรียน อุปกรณ์ เครื่องมือและสื่อการเรียน การสอน รวมทั้งเรื่องของเนื้อหาวิชาและการประเมินผล ผู้มีทักษะจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้และ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ลึกซึ้งในเรื่องนี้จัดดำเนินการในเรื่องเหล่านี้ได้อย่างคล่องแคล่วและ ถูกต้องดังนั้นผู้นิเทศภายในโรงเรียนจึงต้องเรียนรู้และมี ฝึกฝนเรื่องเหล่านี้ให้มากเพราะเป็นเนื้อหา งานโดยตรง ผู้นิเทศจะต้องมีความสามารถในวงกว้างและครอบคลุมงานวิชาการดังกล่าวแล้ว

3. ทักษะเชิงมนุษย์ คือความสามารถที่ผู้นิเทศจะทำตนให้เป็นคนดี คนน่านับถือ ศรัทธา คนมีบุคลิกภาพส่วนตัวดี และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจูงใจคนให้ ทำงานได้ผลมีมนุษยสัมพันธ์ การทำงานกลุ่ม หรือสามารถทำให้คนใช้ศักยภาพการทำงานจนเกิด ประโยชน์สูงสุด รวมทั้งทำบรรยากาศ ของการทำงานร่วมกันของบุคคลในหน่วยงานเป็นไปในทาง ที่น่าชื่นชม ยินดี คนร่วมมือร่วมใจกันทำงานดี เราอาจจำแนกเป็นทักษะในการเป็นผู้นำ ทักษะใน

ด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะในด้านการจูงใจ ทักษะในการทำงานกลุ่ม ทักษะในการสื่อข้อความ ฯลฯ ผู้นิเทศเชิงมนุษยศาสตร์ จะสามารถในการนำบุคลากรผู้รับการนิเทศให้ทำงานได้ผลและบรรยากาศการทำงาน หรือกระบวนการทำงานก็เป็นไปในทางบวก นำยินดี และร่วมมือร่วมใจกัน ทักษะในด้านนี้นับว่าสำคัญมาก การฝึกฝนสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในด้านความรู้สึก จิตใจ และบุคลิกภาพต้องเกิดแนวการปรับตัว และปรับพฤติกรรมให้ได้ผล ซึ่งยากกว่าการเรียนรู้ในทักษะทางเทคนิคเชิงธุรการ และวิชาการที่ได้กล่าวมาแล้ว

4. ทักษะทางการบริหาร คือ ความสามารถที่จะดำเนินการในหน่วยงานของตน ในลักษณะที่มองกว้าง ครอบคลุมและมีระบบ คือความสามารถที่จะจัดระบบหน่วยงานผู้นิเทศ รับผิดชอบนิเทศผู้เรียนได้ดี ดำเนินงานของหน่วยงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นหัวหน้าหมวดบริหารหมวดของตนให้ได้ผลดี ทักษะเชิงบริหารประกอบด้วยความสามารถในด้านต่างๆคือ

- 4.1 ความสามารถในการวางแผน มองภาพรวมของงานที่จะปฏิบัติ ล่วงหน้าอย่างมีระบบ รัดกุม
- 4.2 ความสามารถในการจัดองค์การ คือสามารถจัดสายปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนได้เหมาะสม จัดคนเข้าทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดแบ่งงานกำหนดหน้าที่ ความสัมพันธ์ในงานต่างๆเป็นไปได้ดี
- 4.3 ความสามารถในการประสานงาน และอำนวยความสะดวก คือ การจัดให้คนในองค์การดำเนินงานตามหน้าที่และแผนงานอย่างได้ผล
- 4.4 ความสามารถในการประเมินติดตามผลงานของหน่วยงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์และแผนงานหรือไม่เพียงใด

ผู้นิเทศซึ่งมีทักษะใน 4 ประการนี้จะสามารถทำให้หน่วยงานและองค์การที่ตนเป็นผู้นิเทศนั้นทำงานได้ดีและทำให้มองภาพการทำงานที่มีระบบ เห็นงานครอบคลุมและดำเนินงานอย่างมีหลักการได้ผลชัดเจน

ซารี มณีศรี (2538) กล่าวถึงความรู้ 4 ประการ และ ทักษะ 4 ทักษะ ของผู้นิเทศไว้ ดังนี้

ความรู้ 4 ประการ ได้แก่

- ความรู้ที่หนึ่ง ว่าด้วยการจัดการ(Business Management)
- ความรู้ที่สอง ว่าด้วยพฤติกรรมของมนุษย์ (Human Behavior)
- ความรู้ที่สาม ว่าด้วยหลักสูตร (Curriculum Development Implementation)
- ความรู้ที่สี่ ว่าด้วยการพัฒนาองค์การ (Organization Development)

ทักษะ 4 ทักษะ ได้แก่

1. ทักษะในทางเทคนิค (Technical-managerial Skill) คือทักษะในด้านการเงิน บัญชีและการจัดหา(การซื้อ และการจ้าง) งานบริหารบุคคล ระเบียบสารบรรณ การจัดระบบงาน

2. ทักษะในการครองคน (Human-managerial Skill) คือทักษะในการกระตุ้นหรือจูงใจให้ทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ การติดต่อประสานงาน การแสดงสภาพผู้นำ การรู้จักประนีประนอม การสร้างขวัญ

3. ทักษะในการจัดการศึกษา (Technical-educational Skill) คือทักษะในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดผลในทางปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาของหลักสูตร และของวิชา

4. ทักษะในการสร้างความคิด (Speculative-creative Skill) คือทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้าในลักษณะที่สามารถให้องค์การปฏิบัติงานตามหน้าที่ และความรับผิดชอบได้อย่างสมบูรณ์และมีบริการที่สนองความต้องการได้ซึ่งเป็นภารกิจ หน้าที่ของผู้นิเทศในอันที่จะช่วยเหลือในการจัดการศึกษาระดับต่างๆ ให้บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะของแคตซ์ (Katz) ที่ แฮริส (Harris) นำมาขยายรายละเอียดนั้นล้วนเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นิเทศซึ่งมีผู้ให้ความเห็นกับ3ทักษะดังกล่าวไว้ดังนี้

1. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) ซึ่งประกอบไปด้วยการรู้จักการอ่านเขียน พูดย ฟัง การจัดลำดับเรื่อง การสาธิต การเขียนแผนภูมิ การวาดภาพ การใช้คอมพิวเตอร์ และการเป็นประธานในที่ประชุมเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งของผู้นิเทศที่ต้องมีทักษะในเรื่องเหล่านี้ด้วย เพราะจะต้องใช้ในการปฏิบัติงานนิเทศเพราะถ้ามีทักษะมากจะทำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นการสร้างความเชื่อถือและการยอมรับให้แก่ตัวผู้นิเทศเองซึ่งสอดคล้องกับ วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2530) ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของทักษะด้านเทคนิคไว้ว่า ผู้นิเทศจะต้องมีความรู้ความเข้าใจลึกซึ้งในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง และมีความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นในการทำงานเพื่อแนะนำบุคลากรที่เกี่ยวข้องใช้สิ่งเหล่านั้นได้

2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ซึ่งประกอบไปด้วย ความเข้าอกเข้าใจ การรู้จักสัมภาษณ์ การรู้จักสังเกต การรู้จักนำการอภิปราย การสะท้อนความรู้สึก ความคิดออกมากการมีส่วนร่วมในการอภิปราย และ การแสดงบทบาทสมมุติ

ซึ่งเอกซีย์ กีสซัพพันธ์ (2527) ได้กล่าวไว้ว่า ถ้าพิจารณาทักษะต่างๆสำหรับบุคลากรในโรงเรียนคือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ในฐานะผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าหมวดวิชาต่างๆ ในฐานะผู้บริหารระดับกลาง และครูทุกคนในฐานะผู้บริหารระดับต่ำ ก็พบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นอาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชาต่างๆ หรือครูทุกคนมีความต้องการหรือความสำคัญ เท่ากันหมด เพราะความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยให้เกิดความร่วมมือ การติดต่อสื่อสาร การประสานงานที่ดีในการทำงานนั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับวไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2530) ที่กล่าวถึงทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ว่าทักษะด้านนี้ ผู้นิเทศจำเป็นต้องมีมากกว่าด้านอื่นๆ เพราะเป็นความสามารถในการเข้ากับคน ต้องรู้ว่าจะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างไร จะมีวิธีการกระตุ้นหรือจูงใจให้คนทำงานตามหน้าที่ได้อย่างไร และจะต้องเข้าใจหลักหรือทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมต่างๆของมนุษย์

3. ทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill) ประกอบไปด้วย การมองเห็นภาพพจน์ โดยส่วนรวม การวิเคราะห์ การวินิจฉัย การรู้จักสังเคราะห์ การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ และการรู้จักใช้คำถาม เกี่ยวกับทักษะด้านนี้พนัส หันนาคินทร์ (2524) มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเข้าใจโครงสร้างและ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานทั้งภายใน และ ภายนอกองค์การ เพื่อให้ องค์การปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ และวไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2530) ได้ให้ความเห็นว่า ทักษะด้านคตินิยม หรือในด้านการสร้างความคิด ผู้นิเทศจะต้องมีความสามารถในการบริหารงาน จัดการสั่งการให้ครูทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของหน่วยงานได้

จะเห็นได้ว่าทักษะการนิเทศของผู้นิเทศที่แฮริส (Harris) นำแนวทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะของ แคตซ์ (Katz) นำมาขยายเพิ่มเติมนี้เป็นทักษะที่ครอบคลุมทักษะด้านต่างๆที่นักการศึกษาได้กล่าวไว้ จึงเป็นทักษะพื้นฐานที่ผู้วิจัยเห็นว่าจำเป็นที่ผู้นิเทศภายในโรงเรียนควรมีและนำไปใช้เป็นสำคัญ

คุณสมบัติต่าง ๆ เกี่ยวกับการเป็นผู้นิเทศภายในโรงเรียน

ผู้นิเทศภายในโรงเรียนนอกจากจำเป็นต้องมีทักษะ ดังกล่าวแล้วยังควรมีคุณสมบัติ บางประการเสริม อีกดังที่มันักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะไว้ดังนี้

ภิญโญ สาร (2519) ให้ทัศนะว่าผู้นิเทศควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. มีความรู้และมีความเข้าใจเกี่ยวกับนักเรียนเป็นอย่างดี
2. มีความรู้และมีความเข้าใจวิธีให้ความรู้แก่นักเรียนเป็นอย่างดี

3. มีความรู้และความเข้าใจสภาพสังคมของโรงเรียน ครู และนักเรียนที่ตนรับหน้าที่ไปนิเทศเป็นอย่างดี

4. มีความรับผิดชอบต่องานนิเทศการศึกษา ซึ่งมีความหมายสำคัญอยู่ที่การก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง และอย่างต้องแท้ในหมู่นักเรียน

5. ใช้วิธีนิเทศการศึกษาด้วยเหตุผลและสติปัญญาที่ใช้ปฏิบัติจริงได้

ในการปฏิบัติงานผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ และมียุทธศาสตร์ในการทำงาน การเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศเพราะผู้นำนิเทศเป็นผู้นำทางวิชาการและคุณสมบัติของผู้นำที่ James Konzes และ Barry Posner (1997, อ้างถึงใน ประพนธ์ ผาสุชยัต, 2541) ได้ทำการวิจัยเป็นเวลากว่าสิบปีโดยได้สำรวจความคิดเห็นจากคนกว่า 20,000 คน ที่อาศัยอยู่ใน 4 ทวีป อันได้แก่ อเมริกา ยุโรป เอเชีย และออสเตรเลีย เพื่อจะสรุปว่าอะไรคือคุณสมบัติที่ผู้นำจำเป็นต้องมี และในที่สุดก็สรุปคุณสมบัติสำคัญได้ 4 ประการเรียงตามลำดับจากคุณสมบัติที่ถูกเลือกมากที่สุด ดังนี้ คือ

1. จะต้องมีความจริงใจ (Being Honest) การที่คนจะร่วมหัวจมท้ายไปกับผู้นำได้นั้น สิ่งสำคัญอันดับแรกก็คือเขาจะต้องไว้วางใจ(Trust) ในผู้นำของเขาได้ ความไว้วางใจที่ว่านี้จะวัดกันจากสิ่งที่ผู้นำพูดและปฏิบัติ หากผู้นำพูดไว้อย่างหนึ่งแล้วไปทำอีกอย่างหนึ่ง ความไว้วางใจก็คงจะไม่เกิดขึ้น นอกจากนั้นสิ่งที่ผู้นำพูดและทำจะต้องอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมที่ได้กำหนดไว้ และจะต้องยืนหยัดอยู่บนหลักการที่ถูกต้อง

2. จะต้องสามารถมองไปข้างหน้า (Being Forward – looking) ผู้นำกับเรื่องของทิศทางเป็นสิ่งที่คู่กัน เพราะการนำนั้นหมายถึงการมุ่งไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มองเห็นเป้าหมายที่กำลังจะมุ่งไป และสามารถสื่อภาพของเป้าหมายนั้นให้ทุกคนเห็นได้อย่างชัดเจน

3. จะต้องสามารถชนะใจ (Being Inspiring) และทำให้ทุกคนรู้สึกกระตือรือร้น เกิดพลังและมีความหวัง สำหรับสิ่งที่ดีกว่าในอนาคต ผู้นำต้องสามารถสื่อภาพของเป้าหมายให้ออกมาในรูปแบบที่ทำให้ทุกคนมีความต้องการที่จะไปให้ถึงจุดหมายนั้น การนำที่แท้จริงจะต้องไม่มีการบังคับ ช่มชู้และบีบบังคับ หากแต่ต้องเกิดจากความสมัครใจของทุกคน

4. จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ (Being Competent) คือทำให้ทุกคนเชื่อมั่นได้ว่าจะสามารถพาพวกเขาไปได้ตลอดรอดฝั่งและถึงที่หมายได้อย่างปลอดภัย

คุณสมบัติทั้ง 4 ประการนี้ เมื่อนำมารวมกันแล้วจะได้สิ่งที่เรียกว่า "ความน่าเชื่อถือ" หรือ Credibility ซึ่งถือว่าเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำทุกคนซึ่งสอดคล้องกับ

กิติมา ปริติติติก (2532) ที่ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำโดยกล่าวถึงการปฏิบัติงานของผู้นำทาง การนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. ต้องรู้และมองเห็นลักษณะเด่นสำคัญของครูแต่ละคน ผู้นิเทศต้องค้นให้พบ ความสามารถ (Ability) มีความสามารถ (Capacity) และความสนใจ (Interest) ของครูแต่ละคน เรื่องนี้ในบางกรณีอาจต้องใช้เวลาในการพบกันครั้งสองครั้งอาจยังไม่เห็น ดังนั้นผู้นิเทศ จะต้องพยายามมองและสังเกตอยู่เสมอ

2. ต้องสนับสนุนส่งเสริมความสามารถ ชีตความสามารถและความสนใจของครู แต่ละคนให้เจริญงอกงามยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แก่ตัวครูและแก่การนิเทศอีกด้วย ผู้นิเทศต้อง ไม่ลืมว่าความมุ่งหมายสำคัญของการนิเทศ คือความงอกงามทางวิชาชีพ

3. จะต้องมีความสามารถในการแนะนำทางและประสานงานเกี่ยวกับกิจกรรม ต่างๆของครูได้อย่างฉลาด การทำงานของครูแต่ละคนบางครั้งมีปัญหาต้องการความช่วยเหลือ จากผู้นิเทศ ผู้นิเทศจะต้องสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจและการพบปะสังสรรค์อย่าง บริสุทธิ์ใจ ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวนี้ย่อมจะช่วยเร้าใจให้บุคคลมีความพยายามที่จะยกระดับ การทำงานให้ดีขึ้น

4. มีความสามารถในการนำกลุ่ม โดยการส่งเสริมให้ครูรู้จักคิดร่วมกัน ทำงาน ร่วมกัน ให้ทุกคนยอมรับนับถือกัน ทำตนให้เป็นเหมือนสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มและเมื่อคณะ ยังนำตนเองไม่ได้อย่าทำให้สมาชิกเสียขวัญ

5. หาวิธีให้ครูรู้สึกว่าการมาของผู้นิเทศนั้น มุ่งมาร่วมงานกับทุกฝ่ายเพื่อครูจะได้ ให้ความร่วมมือ

6. ส่งเสริมให้คณะครูเคารพต่องานในหน้าที่ของตนเองและมีความรับผิดชอบต่อ คุณธรรมอันดี

7. รู้จักใช้ทรัพยากรให้เป็นประโยชน์ เช่น การใช้ครูเก่าที่มีความรู้และมี ประสบการณ์ เป็นวิทยากรแก่ส่วนรวม

นอกจากนั้นกวินน์ (Gwynn, 1974) ได้เสนอว่าผู้นิเทศในฐานะผู้นำกลุ่มควรเป็นผู้มี คุณสมบัติดังนี้

1. เป็นผู้ริเริ่ม (Initiator) เป็นผู้เสนอความคิดใหม่ กำหนดจุดมุ่งหมายของปัญหา เข้าใจลักษณะความคิดของกลุ่ม เสนอแนะจุดประสงค์ตามแนวความคิดนั้น

2. เป็นผู้นำทาง (Orientor) เป็นผู้ช่วยกลุ่มวางจุดมุ่งหมายและกำหนดแนวทาง รวบรวม แยกแยะข้อมูลเหตุการณ์ต่างๆ

- 3.เป็นผู้อำนวยความสะดวก(Facilitator) ช่วยให้มีการสื่อความหมายของสมาชิกภายในกลุ่มให้กลุ่มมีความเข้าใจตรงกัน
- 4.เป็นผู้ให้กำลังใจ (Encourager or Stimulator) เป็นผู้คอยกระตุ้นเชื้อเชิญให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในกลุ่ม รวมถึงการยอมรับบทบาทของผู้อื่น
- 5.เป็นผู้ประสานงาน (Hamonizer) เป็นผู้ที่สนับสนุนการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ยอมรับว่าความเห็นที่แตกต่างกันมีประโยชน์ และ จำเป็นสำหรับความก้าวหน้า
- 6.เป็นผู้สรุป (Summarizer or Synthesizer) เป็นผู้มีหน้าที่สรุปสิ่งที่ได้จากการอภิปรายกลุ่มและนำไปใช้ทางปฏิบัติได้
- 7.เป็นผู้เสาะหาข้อเท็จจริง (Fact Seeker or Information Found) ต้องเป็นผู้ไต่ถามถึงข้อมูลความจริง ตัวอย่างหรือหลักการต่างๆ เพื่อประกอบการพิจารณาหรือแก้ปัญหา
- 8.เป็นผู้ประนีประนอม (Compromizer) เป็นผู้ประสานงานแนวความคิดของสมาชิก พยายามแก้ความขัดแย้งในกลุ่ม
- 9.เป็นผู้ให้ข้อเท็จจริง (Resource Person or Consultant) เป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดๆเฉพาะเรื่องที่จะให้ข้อมูลความจริงหรือตัวอย่างประสบการณ์
10. เป็นผู้จัดการ (Arranger) เป็นผู้กระตุ้นเตรียมสถานที่ประชุม สัมมนา ดูแลอำนวยความสะดวก เช่น จัดให้มีเครื่องขยายเสียง เครื่องดื่ม และอุปกรณ์ที่จะใช้ เป็นต้น
11. เป็นโฆษก (Spokeman) แถลงผลการประชุม
12. เป็นผู้บันทึก(Recorder or Secretary)
- 13.เป็นผู้ประเมินผล (Evaluator) เป็นผู้เปรียบเทียบข้อมูล ประเมินผลความก้าวหน้า และ วางมาตรฐานการทำงานขั้นต่อไป
- 14.เป็นผู้สังเกตการณ์ (Observer or Analyzer) เป็นผู้วิเคราะห์รายงานกลุ่มเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่ม แหล่งวิชาการที่ใช้ว่าเหมาะสมหรือไม่
- 15.เป็นผู้มีอาวุโส (Status Roles) เป็นที่เคารพนับถือทั้งในและนอกกลุ่ม

นอกจากนี้การสร้างขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่ผู้นำควรตระหนักถึงความสำคัญ เพราะขวัญและกำลังใจจะเป็นเครื่องสร้างความพอใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดังซารี มณีศรี (2538) ได้กล่าวถึงการสร้างขวัญและการสร้างขวัญและกำลังใจมีหลายวิธีดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีต่องาน การทำงานเพื่อส่วนรวม ปลุกฝังทัศนคติที่ดีให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้า ทุกคนมีความรักงาน กระตือรือร้นในการทำงาน

2. มีมนุษยสัมพันธ์ดี ให้การยอมรับนับถือระหว่างกันและกัน
3. ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่ผู้ตั้งใจทำความดี การชมเชยควรคำนึงถึงกาลเทศะ มีเหตุมีผล มาจากความจริงใจ ไม่ชมเชยพร่ำเพรื่อ ทำให้คำชมขาดความหมาย
4. เอาใจใส่เรื่องสวัสดิภาพ ให้ความสนทนสนมพอสมควร ทักทายปราศรัยได้ถาม ขำวครวาททุกข้อในโอกาสอันควร ซึ่งเป็นการปลุกไมตรี
5. ให้สมาชิกมีโอกาสระบายความคับข้องใจในการทำงาน
6. ควรได้มีโอกาสสำรวจ หรือ ออกแบบสอบถามสภาพทั่วไปในการทำงานเพื่อจะหาทางแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมทั้งการรักษาหัวใจในการทำงาน
7. มีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งหรือเงินเดือนที่สูงขึ้นไป
8. สถานที่ทำงานดี จัดสถานที่ทำงานให้ดี มีสิ่งอำนวยความสะดวกพอสมควร
9. ให้ทุกคนมีส่วนในการแสดงความคิดเห็นปรับปรุงงาน รวมทั้งมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน หากบุคคลใดมีความคิดริเริ่มที่ดีมีประโยชน์ในการปรับปรุงงาน ควรยกย่องชมเชย เพื่อให้เป็นตัวอย่างและเป็นกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานคนอื่น

คิมบอลล์ ไวลส์ (Wiles, 1967) ได้เสนอวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจไว้ดังนี้

1. เสถียรภาพและความสะดวกสบายในเรื่องของที่อยู่อาศัย (Security and a comfortable living) ชีวิตความเป็นอยู่มีปัจจัย 4 ที่ไม่ขัดสนลำบาก มีมาตรฐานความเป็นอยู่ที่ไม่ถูกดูแลจนจากสังคม มีหลักประกันความมั่นคงในหน้าที่การงานและการดำรงชีวิตหลังจากออกจากงาน
2. บรรยากาศที่ดีของการทำงาน (Pleasant working Conditions) บรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่ดีและบรรยากาศที่มีมิตรไมตรีของเพื่อนร่วมงาน
3. ความเป็นส่วนหนึ่ง (A Sense of Belonging) ความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มผู้ร่วมงาน ไม่มีความรู้สึกเดียวดาย โดยเฉพาะผู้มาทำงานใหม่อาจไม่คุ้นเคยทั้งสิ่งแวดล้อมและ สภาพการทำงาน สร้างบรรยากาศการยอมรับ การมีส่วนร่วม
4. ความยุติธรรม (Fair Treatment) หากแต่ละบุคคลรู้สึกว่าตนเองถูกเอาเปรียบ ความเชื่อถือ ความร่วมมือจะหายไป
5. ความต้องการความสำเร็จของงาน (A Sense of Achievement) สามารถทำงานได้สำเร็จและก้าวหน้า การที่มีความมั่นใจว่าจะสามารถทำงานสำเร็จ มีโอกาสได้ทำงานที่สำคัญ

6.ตนสำคัญ (A Feeling of Importance) ตนเป็นผู้มีความสำคัญในงานหรือเป็นกรรมการ ต้องการยอมรับจากทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

7.การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย (A Part in Polity Formulation) ตนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง ระบบประชาธิปไตย ที่ถือว่าดีเพราะสามารถเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น

8.ระดับการยอมรับนับถือตนเอง (Maintain Self -Respect) ตนมีอิสระที่จะคิดทำงาน มิใช่ยอมรับ (Yes-Man) แต่ฝ่ายเดียว

จากทัศนะของนักการศึกษาเกี่ยวกับทักษะและคุณสมบัติต่างๆที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นิเทศ จะเห็นได้ว่าล้วนเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นและต้องเร่งเพิ่มพูนประสิทธิภาพของผู้นิเทศ เพราะจากการอภิปรายระหว่างวันที่19-20 สิงหาคม 2543 ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ร่วมกับสำนักงานปฏิรูปการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานบริหาร การศึกษาท้องถิ่นและสำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร ได้จัดให้มีการประชุมสัมมนาทางวิชาการ “หนึ่งปีหลัง พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ” ณ ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ เนื่องในโอกาสครบรอบ1 ปีที่ประกาศใช้ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรายงานผลการปฏิรูปการศึกษาในรอบ 1 ปีต่อประชาชน ได้มีการเสนอปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติ นั้น งานวิจัยได้ระบุว่า บุคลากรในสถานศึกษายังขาดความรู้ความเข้าใจในวิธีการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคคลกลุ่มนี้อย่างต่อเนื่อง โดยการดำเนินการในปีต่อไปควรเร่งเผยแพร่วิธีการปฏิบัติ เช่นการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การเตรียมตัวรับการประเมินทั้งภายนอกและภายในลงสู่สถานศึกษามากขึ้น (สานปฏิรูป ปีที่ 3 ฉบับที่30 กันยายน,2543) เพราะการปฏิรูปการเรียนรู้ถือเป็นเรื่องหัวใจของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จึงเป็นภารกิจที่มีกฎหมายรองรับ ครูอาจารย์และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องถือปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย ไม่ใช่นโยบายหรือแผนงานที่ใครจะทำก็ได้ไม่ทำก็ได้ หรือเปลี่ยนแปลงได้ตามใจชอบของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเหมือนอดีตที่ผ่านมาด้วยความจำเป็นที่กล่าวมาครูและผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนที่ตนกำลังดำเนินการอยู่ต้อง ทบทวนบทบาทของตนเองว่า การจัดการเรียนการสอนที่ตนกำลังดำเนินการอยู่มีคุณภาพ ถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพของสังคมไทยและสังคมโลกปัจจุบันมากน้อยเพียงไร ภายหลัง การประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 อันเป็นกฎหมายแม่บทของการจัดการศึกษาที่มุ่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทุกด้านทุกมิติ (คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรี ยนรู้, 2543)ซึ่งจากใจความดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการเป็นผู้บริหารและครูในสถานศึกษานั้นมีภารกิจที่ยิ่งใหญ่ คือการพัฒนาคุณภาพของเด็กและเยาวชน งานที่สำคัญเช่นนี้จะก้าวหน้า และมี

ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ก็ต่อเมื่อบุคลากรในสถานศึกษาหมั่นมองตน มองงาน มองศิษย์อยู่เป็นนิจ กระจกที่ใช้ส่องตน ส่องงาน และมองภาพความเจริญเติบโตของศิษย์ย่อมต้องมีหลายชนิด หลายขนาดและการมองก็มีไข่มองผาดๆ ผิวผิน หากแต่ต้องมีระบบขั้นตอนที่จะทำให้ได้ภาพที่เที่ยงตรง สมจริงและนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษา(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543) และผู้นิเทศที่มีทักษะจะเปรียบเสมือนกระจกอย่างดีที่ทำให้การพัฒนาปรับปรุงการศึกษา เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

3.1. ประวัติและความเป็นมา

โรงเรียนของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ได้ดำเนินการสอนสืบเนื่องมาโดย ภราดาคณะเซนต์คาเบรียล ซึ่งนักบุญ หลุยส์ กรีญอง เดอ มงฟอร์ต (ST.Louis Marie Grignon de Montfort) ได้สถาปนาคณะภราดาขึ้นเมื่อปี ค.ศ 1705 (พ.ศ 2248) ณ ประเทศฝรั่งเศส มีจุดมุ่งหมายเริ่มแรกที่จะสอนให้เยาวชนอ่านออกเขียนได้ คิดเลขเป็น และมีหลักศาสนา เป็นแนวทางให้ประพฤติตนเป็นคนดี คำว่า “ภราดา” หรือ “บราเดอร์” นี้มาจากภาษาอังกฤษ ว่า “Brother” แปลว่า พี่ชาย หรือ น้องชาย โดยถือว่าผู้ที่ถวายตัวเป็นผู้รับใช้พระเจ้าในพระศาสนจักร ต่างก็เป็นพี่น้องกันเปรียบเสมือนครอบครัวเดียวกันในทางศาสนา ภราดา หรือ บราเดอร์ ที่คณะเซนต์คาเบรียลคือ นักบวชที่ได้ปฏิญาณตนต่อหน้าอธิการเจ้าคณะและพระศาสนจักรที่เป็นตัวแทนของพระเป็นเจ้าของโดยยึดถือหลักต่อไปนี้

1. ดำเนินชีวิตตามอย่างท่านนักบุญหลุยส์ มารี กรีญอง เดอ มงฟอร์ต ผู้สถาปนาคณะฯ ในการติดตามพระเยซูเจ้า

2. รับใช้เพื่อนมนุษย์ รับใช้พระศาสนจักร รับใช้พระเจ้าโดยให้การศึกษาแก่เยาวชนของชาติ เฉพาะอย่างยิ่งเด็กจนๆที่ไม่มีใครเหลียวแล และ เด็กกำพร้า ฯลฯ

บาทหลวงกอลมเบท์ ผู้ก่อตั้งโรงเรียนอัสสัมชัญ กรุงเทพฯเป็นแห่งแรก เมื่อปี พ.ศ.2428 ได้เชิญภราดาคณะเซนต์คาเบรียล ผู้ซึ่งเป็นบุคคลที่ปฏิญาณตนถือศีลบนหรือข้อผูกมัด (Vows or Commitments) สามประการ คือ ความบริสุทธิ์ ความยากจน และ ความนอบน้อม พร้อมกับ การดำเนินชีวิตตามธรรมนูญของคณะเซนต์คาเบรียล และทำงานด้านการศึกษาแก่เยาวชน ท่านเหล่านี้มาจากประเทศฝรั่งเศส เพื่อรับช่วงดำเนินงานการศึกษาตั้งแต่ปี พ.ศ.2444 (Rev.Brother

Hubert. 1970) นับจากนั้นเป็นต้นมา โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ก็ได้เริ่มขยายสาขาตามลำดับดังนี้

โรงเรียนเซนต์คาเบรียล	กรุงเทพฯ	พ.ศ.2475
โรงเรียน มงฟอร์ต	เชียงใหม่	พ.ศ.2475
โรงเรียน อัสสัมชัญพาณิชยการ	กรุงเทพฯ	พ.ศ.2482
โรงเรียน อัสสัมชัญศรีราชา	ชลบุรี	พ.ศ.2487
โรงเรียนเซนต์หลุยส์	ฉะเชิงเทรา	พ.ศ.2491
โรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง	ลำปาง	พ.ศ.2501
โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี	กรุงเทพฯ	พ.ศ.2504
โรงเรียน อัสสัมชัญระยอง	ระยอง	พ.ศ.2506
โรงเรียนอัสสัมชัญอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	พ.ศ.2508
โรงเรียนมงฟอร์ตแผนกประถม	เชียงใหม่	พ.ศ.2508
โรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา	นครราชสีมา	พ.ศ.2510
โรงเรียนอัสสัมชัญแผนกประถม	กรุงเทพฯ	พ.ศ.2512
มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ	กรุงเทพฯ	พ.ศ.2515
โรงเรียนอัสสัมชัญลำโพง	กรุงเทพฯ	พ.ศ.2522
โรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการ	นครราชสีมา	พ.ศ.2536

(การศึกษาของมูลนิธิ คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย, 2538)

ทุกโรงเรียนอยู่ภายใต้การดูแลของอธิการเจ้าคณะแขวงซึ่งเป็นประธานกรรมการ และคณะกรรมการบริหารของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ในแต่ละโรงเรียนจะมีภราวดา ซึ่งเป็นนักพรตดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ ทำหน้าที่สูงสุดในการบริหารโรงเรียน ร่วมกับกรรมการบริหารโรงเรียน ซึ่งมีตำแหน่งต่างๆรองลงมา โดยผู้อำนวยการเป็นผู้คัดสรรแล้วนำเรื่องเสนอขอแต่งตั้ง และรับการอนุมัติจากเจ้าคณะแขวงทุก 2 ปี ผู้บริหารทุกโรงเรียนต้องดำเนินการบริหารตามปรัชญา จุดประสงค์และนโยบาย ที่ทางมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยกำหนดไว้ (สุรสิทธิ์ สุขชัย, 2538)

3.2. วัตถุประสงค์ของการศึกษามูลนิธิดณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

1. เพื่อให้การศึกษอบรมนักเรียนและสนับสนุนบุคลากรทุกคน ให้เป็นผู้ปฏิบัติคุณธรรม บรรลุถึงศักยภาพสูงสุดของตนเองมีความพร้อมในด้านความรับผิดชอบ ทักษะ วิชาการ วินัยสติ ความรอบรู้ และวิจารณ์ญาณในการเจริญชีวิต และพัฒนา สังคม
2. เพื่อให้การศึกษอบรมนักเรียนและสนับสนุนบุคลากรทุกคน ให้เป็นมนุษย์เพื่อผู้อื่น เห็นคุณค่าและศักดิ์ศรี ของการทำงานและมีความภาคภูมิใจรอดทน
3. เพื่อปลูกฝังให้นักเรียน มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตย รักษาวัฒนธรรมและประเพณีที่งดงาม

3.3. ปรัชญาของการศึกษามูลนิธิดณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

1. จุดหมายสุดท้ายของชีวิตและการศึกษา คือ การรู้จักสังขารธรรม ความจริง และการเข้าถึงธรรมอันสูงส่ง อันเป็นบ่อเกิดของชีวิต
2. มนุษย์เลิศค่าที่สุด แต่ละคนมีศักดิ์ศรีและศักยภาพเฉพาะตัว และเป็นผู้รับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในกระบวนการทางสังคม
3. มนุษย์พัฒนาได้ไม่สิ้นสุด และการศึกษาเป็นแนวทางสำคัญที่สุดทางหนึ่ง ในกระบวนการพัฒนาใดๆ
4. มนุษย์ทุกคนต้องทำงาน ความวิริยะ อุตสาหะ ชนะทุกสิ่ง
(LABOR OMNIA VINCIT)

3.4. นโยบายของการศึกษามูลนิธิดณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

1. มุ่งสร้างสำนึก แห่งความยุติธรรม สันติภาพ เสรีภาพ ภราดรภาพ ความเอื้ออาทร การแบ่งปัน ความเสียสละ และการอุทิศตนเพื่อสาธารณประโยชน์
2. เปิดรับความรู้และวิทยาการ พร้อมทั้งสนับสนุนทุกกิจกรรมที่จะเพิ่มพูนการพัฒนามนุษย์ให้เต็มศักยภาพทุกมิติ มีศักดิ์ศรี และอุทิศตน
3. เน้นการแข่งขันกับตนเอง ในขณะที่รู้จัก สามัคคีในการผนึกกำลังให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืนตามศักยภาพของแต่ละบุคคล
4. เน้นการสร้างสรรคบนพื้นฐานของความรับผิดชอบ การปฏิบัติศาสนา และสำนึกในสังคม

5. เน้นให้เป็นแหล่งต้นแบบในการปลูกฝังค่านิยม หล่อหลอมนิสัยให้ยึดมั่นในคุณค่าแห่งคุณธรรมในขณะที่มุ่งสร้างบรรยากาศแห่งเสรีภาพ เพื่อฝึกฝนการรู้จักเลือกและตัดสินใจ

6. มุ่งปลูกฝังคุณค่า และศักดิ์ศรีของการทำงาน ด้วยความวิริยะ อุตสาหะ

7. มุ่งส่งเสริมให้สถาบันของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยเป็นศูนย์กลางในการบริการชุมชน

3.5. คุณลักษณะพึงประสงค์ของบุคลากรและเยาวชนที่เป็นผลจากการศึกษาของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

1. มีสำนึกถึงความยุติธรรม สันติภาพ เสรีภาพ ภราดรภาพ ความเอื้ออาทร และการแบ่งปัน การเสียสละ และการอุทิศตนเพื่อสาธารณประโยชน์

2. มีความเป็นเลิศทางวิชาการ ที่ต้องสามารถประยุกต์เข้ากับชีวิตที่เป็นจริง โดยตระหนักว่าความเป็นเลิศนี้เพื่อการเจริญชีวิตที่มีคุณภาพ มีศักดิ์ศรี และเพื่อผู้อื่น

3. รู้จักแข่งขันกับตนเอง เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามศักยภาพและพรพิเศษ

4. มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม และมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สังคม

5. มีธรรมะและศรัทธาในศาสนาของตน หมั่นปฏิบัติศาสนกิจตามความเชื่อ

6. มีวิริยะ อุตสาหะ และเห็นคุณค่าในการทำงาน

7. รู้จักเลือกและตัดสินใจ มีค่านิยมที่ดี

มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยมีการจัดการศึกษาทั้งสายสามัญระดับประถมและมัธยมตลอดจนสายอาชีพ มีขอบเขตทั้งในกรุงเทพฯ และภูมิภาค จึงนับว่าโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยมีภารกิจร่วมแบ่งเบาภาระในการให้การศึกษาแก่เยาวชนของชาติเป็นอย่างมาก ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทั้งตนเองและบุคลากรที่ร่วมงานให้สามารถพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เป็นการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของการศึกษาเซนต์คาเบรียลที่ปรากฏในแผนแม่บททางการศึกษาของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยในสหัสวรรษที่สาม ซึ่งมีใจความว่า "การจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ต้องได้รับ

การพัฒนาให้มีคุณภาพ (Quality) เอกภาพ(Unity) และความเป็นสากล(Internationality) จนได้รับการประเมินและรับรองคุณภาพจากองค์กรภายนอก อีกทั้งยังต้องแก้ไขปรับปรุงแก้ไขอย่างสม่ำเสมอ เพื่อดำรงไว้ซึ่งการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development)"

3.6. ข้อมูลโรงเรียนประถมศึกษาในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยปีการศึกษา2542-2543 จำนวน 11 โรงเรียน

1.โรงเรียนเซนต์คาเบรียล (อักษรย่อ SG) ปีที่ก่อตั้ง พ.ศ. 2463 มีภราดา 4 คน จำนวนครู 249 คน ประกอบด้วย ครูชาย 129 คน ครูหญิง 120 คนในปีการศึกษา 2542 กำลังศึกษาในระดับปริญญาโทจำนวน 10 คน จำนวนนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่1 – ปี6 มี 2,570 คน

2.โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา (อักษรย่อ ACS) ปีที่ก่อตั้ง พ.ศ.2487 มีภราดา 7 คน จำนวนครู 263 คน ประกอบด้วย ครูชาย 114 คน ครูหญิง 149 คน ในปีการศึกษา 2542 กำลังศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 10 คน และระดับปริญญาโทจำนวน 14 คนจำนวนนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่1 – ปีที่6 มี1,659 คน

3.โรงเรียนเซนต์หลุยส์ (อักษรย่อ SL) ปีที่ก่อตั้ง พ.ศ.2491 มีภราดา 3 คน จำนวนครู 162 คน ประกอบด้วยครูชาย 40 คน ครูหญิง 119 คน ในปีการศึกษา 2542 กำลังศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน23 คน และระดับปริญญาโทจำนวน 5 คน จำนวนนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่1 – ปีที่6 มี 1,835 คน

4.โรงเรียน อัสสัมชัญลำปาง (อักษรย่อ ACL) ปีที่ก่อตั้ง พ.ศ.2501 มีภราดา 3 คน จำนวนครู 281 คน ประกอบด้วย ครูชาย 77 คน ครูหญิง 204 คนในปีการศึกษา 2542 กำลังศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน22 คน และระดับปริญญาโทจำนวน3 คน จำนวนนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่1 – ปีที่6 มี 2,142 คน

5.โรงเรียน อัสสัมชัญธนบุรี (อักษรย่อ ACT) ปีที่ก่อตั้ง พ.ศ.2504 มีภราดา 3 คน จำนวนครู 242 คนประกอบด้วย ครูชาย 93 คน ครูหญิง 149 คน ในปีการศึกษา 2542 กำลังศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 3 คน และระดับปริญญาโทจำนวน 8 คน จำนวนนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – ปีที่ 6 มี 2,531 คน

6. โรงเรียนอัสสัมชัญระยอง (อักษรย่อ ACR) ปีที่ก่อตั้ง พ.ศ.2506

มีภราดา 3 คน จำนวนครู 147 คน ประกอบด้วย ครูชาย 43 คน ครูหญิง 104 คน ในปีการศึกษา 2542 กำลังศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 10 คน และระดับปริญญาโทจำนวน 4 คน จำนวนนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1- ปีที่ 6 มี 1,405 คน

7. โรงเรียนอัสสัมชัญอุบลราชธานี (อักษรย่อ ACU) ปีที่ก่อตั้ง พ.ศ.2508

มีภราดา 3 คน จำนวนครู 96 คน ประกอบด้วย ครูชาย 27 คน ครูหญิง 69 คน ในปีการศึกษา 2542 กำลังศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 4 คน และระดับปริญญาโทจำนวน 1 คน จำนวนนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – ปีที่ 6 มี 555 คน

8. โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัยแผนกประถม (อักษรย่อ MCP) ปีที่ก่อตั้ง พ.ศ.2508

มีภราดา 2 คน จำนวนครู 91 คน ประกอบด้วย ครูชาย 42 คน ครูหญิง 49 คน ในปีการศึกษา 2542 กำลังศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 8 คน จำนวนนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – ปีที่ 6 มี 2,290 คน

9. โรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา (อักษรย่อ ACN) ปีที่ก่อตั้ง พ.ศ.2510

มีภราดา 3 คน จำนวนครู 140 คน ประกอบด้วยครูชาย 40 คน ครูหญิง 100 คน ในปีการศึกษา 2542 กำลังศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 7 คน และระดับปริญญาโทจำนวน 3 คน จำนวนนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – ปีที่ 6 มี 739 คน

10. โรงเรียนอัสสัมชัญแผนกประถม (อักษรย่อ ACP) ปีที่ก่อตั้ง พ.ศ.2512

มีภราดา 2 คนประกอบด้วย จำนวนครู 196 คน ครูชาย 52 คน ครูหญิง 144 คน ในปีการศึกษา 2542 กำลังศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 6 คน และระดับปริญญาโทจำนวน 19 คน จำนวนนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1- ปีที่ 6 มี 3,716 คน

11. โรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง (อักษรย่อ ACSR) ปีที่ก่อตั้ง พ.ศ.2522

มีภราดา 1 คน จำนวนครู 184 คน ประกอบด้วย ครูชาย 61 คน ครูหญิง 123 คน ในปีการศึกษา 2542 กำลังศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 3 คน และระดับปริญญาโทจำนวน 14 คน จำนวนนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – ปีที่ 6 มี 2,240 คน

(ข้อมูลจากมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย , 2542)

3.7. การพัฒนาทักษะผู้นิเทศเพื่อพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียน

ในขณะนี้ทุกโรงเรียนในเครือมูลนิธิพยายามพัฒนาการเรียนการสอนโดยเน้นการพัฒนาบุคลากรของทุกโรงเรียน ดังจะเห็นได้จากข้อมูลในแต่ละโรงเรียนพยายามส่งเสริมให้ครูได้พัฒนา

ตนเองโดยให้ทุนและให้โอกาสครูได้ไปศึกษาต่อทั้งในระดับปริญญาตรี และ ระดับปริญญาโท ตลอดจนให้ความสำคัญกับการนิเทศภายในโรงเรียนตั้งใจความตอนหนึ่งจากปริญญาานิพนธ์ของ สุรสิทธิ์ สุขชัย (2538) ที่ว่า"ผู้บริหารของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยพยายามจัดกิจกรรมต่างๆเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ให้แก่ครูแต่ก็คงทำได้ในวงจำกัด และในบางโรงเรียนเพราะขาดงบประมาณสนับสนุน สิ่งที่ทำได้คือ การจัดการนิเทศภายในโรงเรียน" และขณะนี้ทุกโรงเรียนประถมศึกษาในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลได้มีการดำเนินการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนมาแล้วตั้งแต่ประมาณปี พ.ศ. 2536 เพื่อดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาฉบับที่7(พ.ศ.2535-2539)ที่ได้ประกาศให้ปี2537เป็นปีของแห่งการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ที่ได้กำหนดให้ใช้การพัฒนาระบบการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาอย่างถาวรเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เมื่อการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของทุกโรงเรียนในขณะนี้จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับทักษะของผู้นิเทศภายในโรงเรียนเพราะเห็นว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงและสำคัญที่สุดต่อการพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียน

4.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ถวิล วรรณประเก (2523)ได้ ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์ ผู้บริหาร และครูประถมศึกษาเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา6 พบว่าศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารโรงเรียน และครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าการนิเทศการศึกษาจะได้ผลดีนั้นผู้นิเทศจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง

เสาวภา เชาว์ชลากร (2524) วิจัยเรื่องการจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลาง สังกัดกองการมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าในส่วนของปัญหาในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน คือขาดผู้นิเทศที่มีความรู้ ความเข้าใจในการจัดดำเนินงานนิเทศภายใน ครูไม่ค่อยให้ความร่วมมือ และไม่ยอมรับผู้นิเทศ ขาดการประสานงาน อุปกรณ์ งบประมาณ และบุคลากรในโรงเรียนไม่มีเวลาพอที่จะปฏิบัติงานนิเทศ เพราะงานสอนมีมาก

ประสงค์ สังขะไชย (2527) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 4 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนส่วนใหญ่ ชาติบุคกลางร ผู้ทำหน้าที่นิเทศที่มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความชำนาญ ในการนิเทศ ทำให้ครูไม่มีความศรัทธา ต่อผู้นิเทศ

กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา (2529) วิจัยเรื่องการจัดการนิเทศงานวิชาการภายใน โรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า ในส่วนของอุปสรรคที่เกิดจากบุคลากรของโรงเรียนที่พบจากการดำเนินงาน ได้แก่

1. ปัญหาเรื่องความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องงานวิชาการภายในโรงเรียนไม่ตรงกัน
2. ปัญหาเรื่องการยอมรับ
3. ปัญหาเรื่องทักษะของผู้นิเทศ
4. ปัญหาเรื่องเวลาการปฏิบัติงาน

นวลศรี ตาลิน (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะทางการนิเทศการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติตามการรับรู้ของตนเอง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ประจำปีการศึกษา 2531 มีทักษะทางการนิเทศการศึกษาตามการรับรู้ของตนเองตามลำดับมีค่าเฉลี่ยดังนี้

1. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ปรากฏว่าค่าเฉลี่ยตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.60
2. ทักษะด้านเทคนิค ปรากฏว่าค่าเฉลี่ยตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.52
3. ทักษะด้านคตินิยม ปรากฏว่าค่าเฉลี่ยตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 3.47

สุจิตรา อุทธิเสน (2533) ได้ศึกษาการดำเนินการของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามโครงการส่งเสริมระบบการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนของโรงเรียนมัธยมสังกัดกรมสามัญ เขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรขาดความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน อาจเป็นเพราะ ขาดการส่งเสริมและสนับสนุนจากบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ขาดการให้คำปรึกษา แนะนำจากบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับการนิเทศ การที่บุคลากรขาดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานย่อมเป็นปัญหาหลักในการปฏิบัติงานทั่วไป ซึ่งต้องแก้ไขโดยเร็ว สำหรับการนิเทศภายในโรงเรียนนั้น การคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติในการนิเทศการศึกษาเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติเป็นอันดับแรก ในการจัดตั้งคณะกรรมการนิเทศ โดยพิจารณาความรู้ ความเข้าใจและทักษะของแต่ละบุคคล

อเนก มีชัย (2535) ได้วิจัยเรื่อง การส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 11 พบว่าปัญหาส่วนใหญ่ได้แก่ ขาดความร่วมมือจากทางโรงเรียนในการกำหนดนโยบายและวางแผนส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่ได้รับมอบหมายให้นิเทศภายในโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วไม่นำความรู้ไปพัฒนาตนเอง และหน่วยงาน ผู้บริหารโรงเรียนละเลยต่อการให้ขวัญและกำลังใจแก่ครูผู้สอน นอกจากนี้ศึกษานิเทศก์อำเภอยังขาดทักษะและเทคนิคในการให้คำปรึกษา แนะนำ ขาดงบประมาณ ในการผลิตสื่อ เครื่องมือในการนิเทศภายในโรงเรียน

ศศิธร เผลิมรอด (2535) ได้ศึกษาการดำเนินการนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า ผู้นิเทศยังขาดความรู้และทักษะในการนิเทศปัญหาการจัดระบบให้อีกต่อการนิเทศ ได้แก่ โรงเรียนขาดวิธีการและขั้นตอนที่ชัดเจนในการกำกับดูแล ควบคุมและประเมินผลผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศปฏิบัติได้ไม่ตรงตามเวลาที่กำหนด

ชูชัย ประดับสุข (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดการนิเทศการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาที่เข้าร่วมโครงการพัฒนารูปแบบการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ พบปัญหาในการจัดการนิเทศการสอน โรงเรียนส่วนใหญ่มีปัญหาการสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ด้านการเรียนการสอน บุคลากรในโรงเรียนไม่เข้าใจเรื่อง การนิเทศการสอน ผู้นิเทศมีเวลาไม่เพียงพอ นิเทศไม่ต่อเนื่อง

นพวรรณ ญาณะนันท์ (2540) ได้ทำการศึกษาการดำเนินการนิเทศงานวิชาการในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นของโรงเรียนในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกรุงเทพมหานครพบว่าปัญหาในการกำหนดกรอบแผนงานการดำเนินนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนคือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ และ ทักษะในการปฏิบัติงาน และเสนอข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารว่าควรสนับสนุนบุคลากรในโรงเรียนเข้ารับการอบรมสัมมนา หรือ ศึกษาต่อเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา ผู้บริหารควรเป็นผู้ริเริ่ม สนับสนุน และเสริมกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้านการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ข้อเสนอแนะสำหรับหัวหน้าหมวดวิชาว่าควรไฝหาคำความรู้ พยายามเสริมสร้างทักษะและความสามารถในการปฏิบัติกรนิเทศ

สมาคมการจัดการศึกษาแห่งชาติ (The National Management, 1974 อ้างถึงในพรวิรัตน์ ชิตสิน ,2542) ของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ศึกษาวิจัยถึงสาเหตุที่ผู้นิเทศประสบความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า มีข้อบกพร่อง 6 ประการด้วยกันคือ

1. มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานไม่ดีพอ เข้ากับผู้ร่วมงานไม่ได้
2. ไม่ปรับปรุงตนเอง เช่นขาดความคิดริเริ่ม มีความร่วมมือไม่คงที่ และไม่ตั้งใจจริง
3. ขาดความเข้าใจในการบริหารงานบางส่วน
4. ขาดความตั้งใจที่จะใช้เวลาเท่าที่จำเป็นในการทำงาน และขาดความสามารถในการปรับปรุงงาน
5. ขาดทักษะในการวางแผน และ จัดระบบงาน
6. ขาดความสามารถที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสถานการณ์

จากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมา จะเห็นได้ว่าทักษะการนิเทศของผู้นิเทศภายในโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพราะผู้นิเทศต้องอาศัยความร่วมมืออย่างเป็นประชาธิปไตยจากบุคลากรฝ่ายต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูผู้สอน และในสภาพปัจจุบันนี้ครูผู้สอนส่วนมากจบการศึกษาระดับปริญญาตรี การจะทำให้ครูที่มีความรู้ในระดับใกล้เคียงกันยอมรับและศรัทธาในผู้นิเทศ ผู้นิเทศจำเป็นต้องมีทักษะการนิเทศเป็นอย่างดี จึงจะทำให้การปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียนได้ผล และเมื่อนั้นก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครู อันจะมีผลต่อเนื่องไปยังคุณภาพของผู้เรียนในที่สุด