



عنوان تحقیق :

رهبری و مدیریت آموزشی

استاد ارجمند :

جناب آقای فرخی

گرد آورنده :

زهرا بیات ترک

تربیت معلم دانشور

بهار ۱۳۸۶

اصول مدیریت آموزشی

هدف کلی:

زمینه سازی برای شناخت علمی مدیریت و رهبری در آموزش و پرورش و تفکر درباره

مسائل آن

پیشگفتار

- نقش مدیریت و رهبری در زمینه های فعالیت اجتماعی

- نیاز به مدیریت و رهبری در آموزش و پرورش اهمیت بیشتری دارد

ضرورت و اهمیت مدیریت آموزشی

- طرح نظرات و اندیشه های جدید

- نیاز به بهبود کیفیت عملکردها و نتایج آموزش و پرورش

مدیریت آموزشی در جهان -- < نقش رهبری آموزشی

مدیریت آموزشی در ایران -- < فعالیت خارج از مؤسسات آموزشی

تحول اندیشه های مدیریت در سه مرحله اتفاق افتاده است

۱- مرحله فنی

۲- مرحله انسانی

۳- مرحله ادراکی

مهارت فنی (مرحله اول)

توجه به جزئیات

مسائل و مشکلات عادی

روشهای انجام کار

تهیه استانداردهای فنی و اداری

مهارت انسانی (مرحله دوم)

توجه به روابط انسانی

انگیزه های فردی

ترویج ارتباطات انسانی

مهارت ادراکی (مرحله سوم)

توجه به کل نظام

روابط پیچیده درونی و برونی

مطالعه و تفکر درباره پیچیدگیهای سازمانی

در نظام آموزشی ما عدم علاقه به تفکر در مورد فعالیت آموزشی، احساس عدم نیاز به

آموزش، تعلیم و تربیت امری عادی، نمایان است

مدیریت در نظام آموزشی ما:

تاکید بر تدوین
روشهای استاندارد

اعمال مقررات
و ضوابط اداری

نیاز آموزش و پرورش امروز

ماهر در زمینه تشخیص
مشکلات اداری سازمان

مدیران صاحب نظر
در زمینه آموزش و پرورش

مدیر آموزشی علاوه بر مهارت های سه گانه باید بتواند وظایف خود را در یک زمینه

کلی شامل:

- زمینه اجتماعی

- فرهنگی

- سیاسی و اقتصادی

ملاحظه کند .

بخش مهم آموزش مدیریت

تفکر درباره واقعیات

یادگیری مفاهیم و نظریه ها

در محیط کار است

اصول: احکامی که از مدلهای و نظریه ها اخذ می شوند

- این اصول باید با اصول ارزشی و اخلاقی جامعه هماهنگ باشد.

عوامل اصلی آموزش و پرورش در جوامع ابتدائی

۱- زندگی خانوادگی

۲- کار گروهی

۳- مراسم دینی

« نظام آموزش و پرورش »

الگوی کلی نهادها، مؤسسات و سازمانهای رسمی جامعه که چندین وظیفه را برعهده دارند

اصطلاحاً نظام آموزش و پرورش نام دارند.

عمده ترین این وظایف عبارتند از:

۱- انتقال فرهنگ و شکوفائی آن

۲- پرورش همه جانبه فرد در جامعه

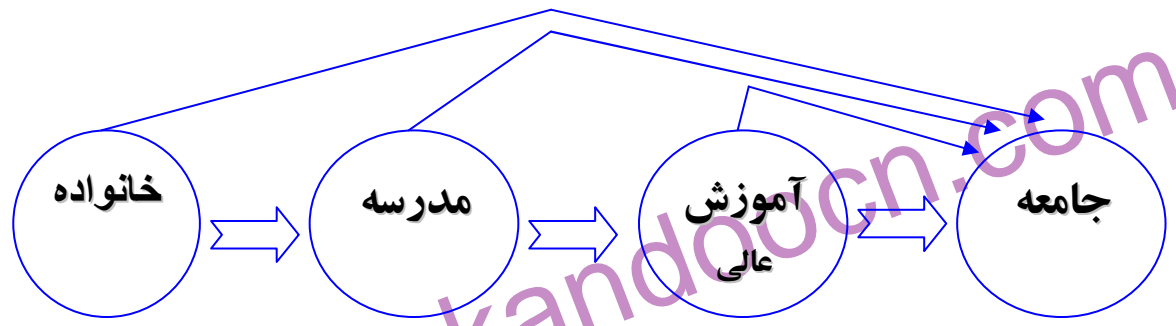
الف:



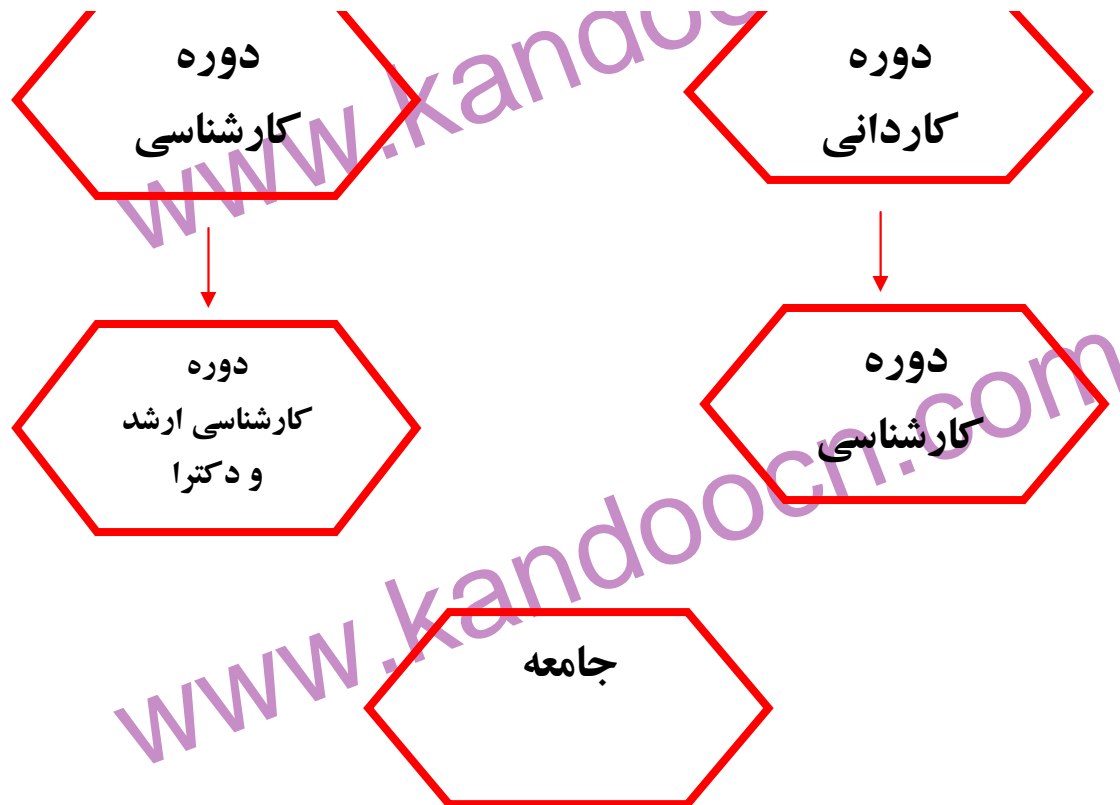
ب:



ج:







ضرورت و اهمیت مدیریت آموزشی

- رشد تقاضا برای آموزش و پرورش

- افزایش تعداد شاگردان

- ضرورت استخدام معلمان بیشتر.

- فراگرد آموزش و پرورش و انسان

- پیچیدگی انسان، فرآیند آموزش و پرورش را دشوار کرده است

مدیریت فعالیتی است که :

در یک موقعیت سازمان یافته ، برای هماهنگی و هدایت امور و در جهت اهداف معین

صورت می گیرد.

مدیران آموزشی باید:

۱- راه حل خلاق ارائه دهند

۲- اقدامات پیشگیرانه بعمل آورند

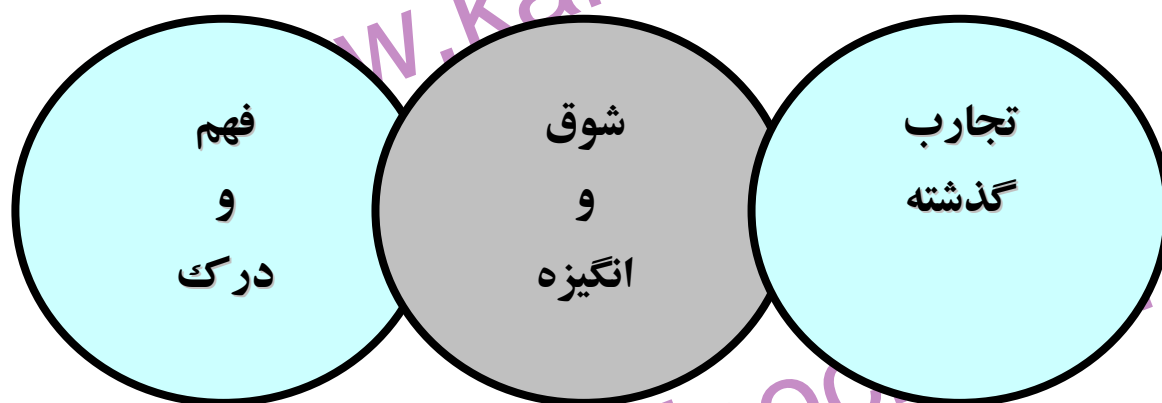
۳- پویا باشند

امروزه مدیران آموزشی:

۱- فقط با مسائل جزئی سرکار دارند

۲- درگیر فعالیتهای اداری هستند

مدیر آموزشی چگونه به نگرش آگاهانه در کار خویش دست می یابد؟



اقدام برای تربیت مدیران آموزشی نباید هدف باشد بلکه هدف باید بهبود بخشیدن کیفیت

شرایط آموزش و پرورش باشد.

www.kandooch.com

www.kandooch.com

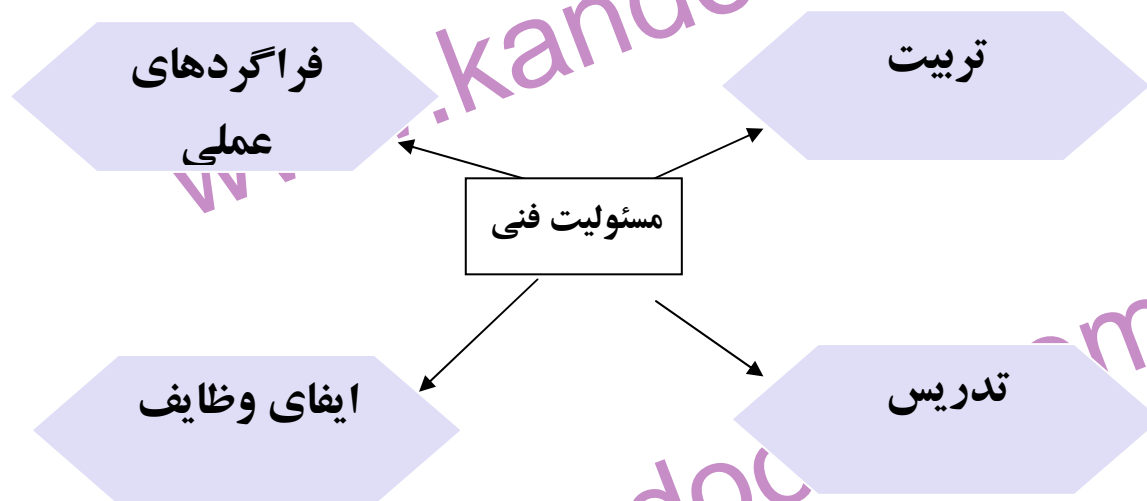
www.kandooch.com

www.kandooch.com

www.kandooch.com

زمینه فرهنگی-اجتماعی مدیریت نظام آموزشی

تحلیل وظایف و مسئولیتهای سازمانهای رسمی از دید پارسونز



در سطح فنی مشخص می شود:

۱- چه افرادی؟

۲- چگونه؟

۳- با چه وسایلی؟

۴- در جهت چه اهدافی؟

باید آموزش ببینند

بخش عمده کارکردهای مدیریت آموزشی در مدرسه و کلاس درس توسط ماهیت

وظایف فنی مشخص می شود .

همه اقدامات سطح فنی زیر نظر سطح «اداری» قرار دارند

سطح اداری :

- اداره کننده امور داخلی سازمان

- میانجی سازمان و جامعه

واحدهای سازمانی مسئول وظایف اداری کدامند؟

کلیه واحدهای اجرایی و ستادی اداره کننده آموزش و پرورش

مدیریت آموزشی در سطح اداری دارای چه ویژگیهایی است؟

- دارای شباهت تام با مدیریت های دیگر

- دارای وظایف کارکردهای عمومی مدیریت

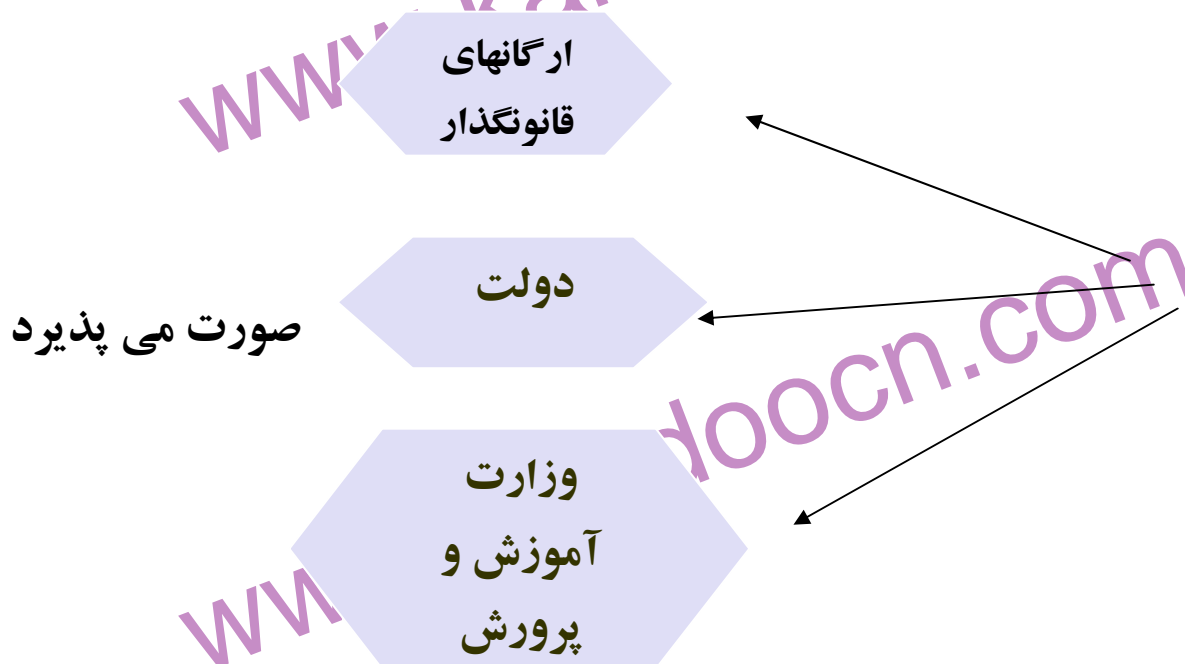


وظایف و مسئولیتهای سطح نهادی

- تعیین فلسفه و اهداف آموزش و پرورش

- القای اعتقادات، ارزشها و هنجارهای جامعه

در نظامهای آموزشی متمرکز، هدایت و کنترل نهادی به وسیله:



در نظامهای آموزشی غیرمتمرکز، از طریق



کارکردهای آموزش و پرورش

وظایف و کارکرها

۱- آشکار

۲- نهان

هدف گذاری نظامهای آموزشی عمدتاً مبتنی بر کارکردهای آشکار است



تضعیف
قدرت والدین
بر فرزندان

دگرگون سازی
نظام طبقاتی
جامعه

کارکردهای پنهان

تسهیل تحرک
اجتماعی

« نظام آموزشی و فرهنگ »

فرهنگ دلالت دارد بر نحوه و روش زندگی که هر جامعه ای برای رفع نیازهای اساسی خود اختیار می کند.

در هر جامعه ای، نظام آموزشی در درجه اول به منظور فرهنگ پذیری به وجود می آید، فرهنگ پذیری = جریان هماهنگ کردن فرد با فرهنگ جامعه

نظام آموزشی و فرهنگ در چه زمینه هایی به امر فرهنگ پذیری کمک می کند؟

- یادگیری عادات و رسوم

- زبان، کسب و کار

- ارزشهای جامعه

هدفهای آموزش و پرورش مشتق از:

سنت های جامعه

اولوی

ارزشها

هنجارها

هستند .

فرهنگ:

۱- عناصر ثابت و پایا

۲- عناصر مورد اختلاف

عناصر پایا:

۱- طرز لباس پوشیدن

۲- طرق استعمال زبان

۳- آداب معاشرت

عناصر نایگانه و مورد اختلاف:

۱- نوآوریهای فرهنگی

۲- شیوه های نوظهور رفتار و کردار

مدیریت نظام آموزشی بر اثر مداخله عوامل مختلف عملا فراگردهای آموزش و پرورش

را به جهات مختلف هدایت می کند.

جهت مورد نظر از دید « ون میلر » عبارتند از:

۱- حفظ فرهنگ و تداوم و بقای وضع موجود

۲- تحکیم جامعه ای بدون اختلاف عقیده ای

۳- اهرم ویژه رشد و توسعه جامعه

۴- پیشرفت مدام جامعه و بهبود شرایط زندگی

۱- حفظ فرهنگ و تداوم و بقای وضع موجود:

- این هدف، هدف اصلی جوامع واپسگرای سنتی است

- عناصر و ارزشها فرهنگی در این جوامع ثابت هستند

۲- تحکیم جامعه بدون اختلاف عقیده ای:

- در پاره ای از کشورها به وقوع پیوسته است

- نظام آموزشی

۱- ابزاری در دست دولت

۲- برای بقای گروه

۳- تحکیم جامعه بدون اختلاف عقیده ای:

هدف

- ابزاری در دست دولت

- برای بقای گروه

- توجه به اهداف فنی

۳- آموزش و پرورش عامل پیشرفت و بهبود شرایط زندگی:

- عدم توجه به پیامدهای اجتماعی پیشرفت فنی

- بالا رفتن سطح زندگی مردم

- عدم توجه به روابط انسانی

در هدایت نظام آموزشی در جهت پیشرفت جامعه دو چیز شایان توجه است:

۱- آگاهی از ماهیت ارزشهای فرهنگی

۲- فهم ماهیت ارزش های جدید

« کنترل آموزش و پرورش »

- کنترل نظام آموزشی امری ضروری است

- کودکان در ابتدا توسط پدر و مادر کنترل می شوند

- والدین تأثیر عمیقی بر شخصیت کودکان دارند

در جوامع امروز نیاز کودکان به آموزش و پرورش فراتر از چیزی است که والدین فراهم

می کنند و برای رفع این نقیصه، آموزشگاه ها تأسیس می شوند

تجربه نشان می دهد که :

۱- در هر جامعه ای والدین اهمیت تعلیم و تربیت کودکانشان را تشخیص نمی دهند

۲- برخی از افراد که علاقه نشان می دهند صرفاً قصد انتفاع دارند

۳- نظرات مردم در شهرها مؤید آراء متفاوتی است.

نتیجه: در سطح جامعه باید برنامه ای برای آموزش و پرورش طراحی و اجرا شود.

سوال مهم: چه کسانی باید آموزش و پرورش را کنترل کنند؟

سوال مهم: آیا آموزش و پرورش باید بوسیله دولت یا حکومت کنترل شود؟

رلو مورفت: کنترل آموزش و پرورش از سه بعد قابل تأمل است؛

۱- کنترل مذهبی

۲- کنترل دولتی

۳- کنترل بوسیله سایر گروهها

« کنترل مذهبی »

- از قدیم الایام نفوذ دین و مذهب قابل ملاحظه بوده است.

- جوانبی از آموزش و پرورش را دین عهده دار بود.

- این نفوذ تا عصر حاضر هم ادامه دارد.

نکته مهم: در اکثر کشورهایی که رهبران آنها

به یک دین رسمی تعلق دارند، آموزش و پرورش

بوسیله مقامات دینی برنامه ریزی و کنترل می شود

دلایل کشمکش دین و دولت

رهبران ملی: نهاد دینی کودکان را قالب اندیش بار می آورد.

- رشد ذهنی کودکان را محدود می کند.

رهبران دینی: رهبران ملی از مدارس به عنوان وسیله بدآموزی و کژاندیشی به زیان دین و بشریت استفاده می نمایند.

« کنترل دولتی »

سؤال: حکومت مرکزی چه نوع کنترلی باید اعمال کند؟

و چگونه می توان کنترل ها را بصورت غیرمتمرکز اعمال کرد؟

چگونه می توان کنترل های نالازم را از زیانبخش تشخیص داد؟

با توجه به مقاصد دولتها، پاسخ به سؤالات فوق متفاوت است

« کنترل بوسیله سایر گروهها »

غالباً دولتها اسماً کنترل را بر عهده دارند.

مثلاً در کشورهای کمونیستی سابق، حزب کمونیست عملاً کنترل را بر عهده داشت

در هر کشوری که حکومت به وسیله یک گروه خاص کنترل می شود، در واقع کنترل

کننده آموزش و پرورش هم همان گروه خاص است.

« فراگردهای کنترل »

- این فراگردها، گاهی بسیار آشکار و گاهی هم پنهان هستند

- فراگردهای کنترل از نظرگاه « رلرومورفت » عبارتند از:

قوانین و مقررات

رسوم و سنت های
فرهنگی

فراگردهای
کنترل

مدیریت آموزش
و پرورش

سازماندهی
آموزش
و پرورش

تعریف رهبری آموزشی

بنابه تعریف کیمبل وایلز، رهبری آموزشی عبارت از یاری و مدد به بهبود کار آموزشی است و هر عملی که بتواند امر آموزش و یادگیری را یک قدم پیش تر برد رهبری آموزشی خوانده می شود. وی معتقد است که نقش رهبر آموزشی عبارت است از حمایت، تقویت، یاری و مساعدت و سرانجام همکاری کردن نه دستور دادن.

محیط آموزشی مؤثر

رهبری آموزشی مستلزم آن است که مدیر بتواند، اولاً "محیط کار خود را با تعریف و تفسیر هدفها، تهیه و اجرای برنامه ها و راهنمایی موثر فعالیتهای آموزشی به یک نظام همکاری فعال و پویا مبدل سازد و ثانياً "با یاری و مساعدت به افرادی که در امر آموزش و یادگیری نقشی دارند، آنها را در نوآوری و انجام کار موثر تقویت نماید.

محیط آموزشی مؤثر و مساعد دارای ویژگیهای زیر است (کیمبل وایلز، ترجمه طوسی،

(۱۳۵۳

- ۱- هر فردی به خود و دیگران احترام می گذارد .
- ۲- به احساسات و رفاه هر فردی توجه کافی معطوف و مبذول می شود .
- ۳- هر عضو محیط آموزشی ، به محیط و گروه خود احساس تعلق و پیوستگی می نماید.
- ۴- افراد به یگدیگر اعتماد می کنند.
- ۵- افراد در تصمیم گیریهای آموزشی مشارکت می کنند .
- ۶- اطلاعات مربوط به کار در اختیار همگان گذاشته می شود .
- ۷- پیشنهادات و نظرات اعضاء مورد توجه قرار می گیرد

وظایف رهبر آموزشی

- وظایف مدیران آموزشی در نقش رهبری عبارتند از :
- ۱- ایجاد انگیزه در کارکنان محیط آموزشی به منظور بالابردن اثربخشی کار و عملکرد آنها
- ۲- ایجاد شرایطی که کارکنان به قبول مسئولیت تشویق شوند و در قبال عواقب آن پاسخگو باشند.
- ۳- ارزشیابی واقع بینانه و منصفانه از کار و فعالیت کارکنان

■ ۴- برقرار ارتباطات موثر با والدین دانش آموزان و مشارکت دادن آنان در امور مدرسه .

■ ۵- تشویق کارکنان به مطالعه و تحقیق و ارزشیابی در زمینه های آموزشی نظیر اهداف ، روشها ، مواد و کتب درسی.

■ ۶- استفاده از توان رهبری دانش آموزان در اداره امور مدرسه .

۷- ایجاد شرایطی که به ابتکار و نوآوری میدان دهد و کارکنان را به ابتکار عمل تشویق نماید.

رهبر آموزشی باید وظایف رسمی خود را با مهارت و تبحر عملی سازد.

■ ۱- سازمان آموزشی و اهداف ، وظایف و مقررات آن را بهتر از دیگران بشناسد و درک کند.

■ ۲- روشهای مدیریت را بهتر و بیشتر از دیگران بداند .

■ ۳- بر امر آموزش و پرورش مسلط باشد و در زمینه تحصیلات بیشتری داشته باشد

تا بتواند درباره عملکرد معلمان و کارکنان خود بدرستی داوری کرده دانش و مهارتهای آنان را بهبود بخشد .

■ ۴- از تواناییها ، مهارتها و انگیزه های کارکنان محیط آموزشی مطلع باشد تا بموقع از آنها استفاده کند.

تربیت مدیران و رهبران آموزشی

■ در نظام های آموزشی ، معمولاً ، افراد از مسیر معلمی به مناصب و سمت های مدیریت و رهبری آموزشی دست می یابند و از این رو ، احتمالاً مفهوم درستی از

مدیریت و رهبری در ذهن ندارند . آنها کار مدیریت را از دیدگاه معلمان می نگرند.

■ اهمیت نقش معلم و ضرورت تربیت او سالیان نسبتاً درازی است که در اغلب نظام های آموزشی به رسمیت شناخته شده است.

مهارت های سه گانه مدیریت

■ رابرت کاتز (۱۹۵۵) مهارت های مورد نیاز مدیران را به صورت فنی ، انسانی و ادراکی طبقه بندی کرده است . مهارت به توانایی های قابل پرورش شخص که در عملکرد و ایفای وظایف منعکس می شود اشاره می کند .

انواع مهارت ها از نظر رابرت کاتز (۱۹۵۵)

■ ۱- مهارت فنی

■ ۲- مهارت انسانی

■ ۳- مهارت ادراکی

ابعاد برنامه تربیت مدیر آموزشی

■ در نظام آموزشی هر جامعه ای ، مدیران و رهبران آموزشی باید:

■ ۱- با فرهنگ جامعه خود آشنایی کافی داشته باشند .

- ۲- نظام آموزش و پرورش جامعه خود را به خوبی بشناسد و از پیشینه تاریخی و تحولات آن آگاه باشد.
- ۳- از فلسفه، ارزشها، اهداف و مقاصد کلی آموزش و پرورش مطلع باشند.
- ۴- اصول و فنون آموزش و پرورش را به خوبی بدانند.
- ۵- نسبت به کار خود نگرش علمی داشته باشند.
- ۶- با اندیشه ها و نظریه های مدیریت و رهبری آشنا باشند و از رهنمودهای آنها در عمل و رفتار تبعیت کنند.
- ۷- تشکیلات و اجزاء و عناصر سازمان خود را به خوبی بشناسند و بر اداره و کنترل و رهبری آن توانا باشند.
- ۸- به وظایف و مسئولیتهای چند بعدی آموزشی، پرورشی، فرهنگی، اجتماعی و اداری خود واقف باشند.
- ۹- مشکلات و مسائل مدارس و نظام آموزشی را در ارتباط با شرایط و ویژگیهای جامعه تجزیه و تحلیل کنند.
- ۱۰- در زمینه مدیریت، به اقتضای نقش و وظایف خود، دارای مهارتهای سه گانه فنی، انسانی و ادراکی باشند.
- ۱۱- در زمینه علوم تربیتی و روانشناسی، دانش و معلومات کافی داشته باشند و در موارد لازم کارکنان آموزشی خود را راهنمایی کنند.

■ ۱۲- برنامه آموزشی ، روشها و وسایل اجرایی آن را به خوبی بشناسند و در اجرای آن مهارت داشته باشند .

■ ۱۳- روابط متقابل خانواده ، مدرسه و جامعه را درک کنند.

■ ۱۴- مسائل و مشکلات روانی و رفتاری دانش آموزان را در پرتو معلومات علوم رفتاری تشخیص دهند و در حل آنها بکوشند .

■ ۱۵- به فنون اداری و مالی و تدارکاتی آموزشی و پرورش آشنا باشند .

■ ۱۶- قوانین و مقررات نظام آموزشی را بخوبی بدانند و برای حل مشکلات جاری از آنها مدد بگیرند.

■ ۱۷- در زمینه معلمی ، آموزش و تجربه کافی داشته باشند.

■ علاوه بر صلاحیتها و مهارتهای فوق ، مدیران آموزشی، به اقتضای موقعیت باید

ملاحظات فرهنگی ، اخلاقی ، دینی و ایدئولوژیکی جامعه خود را نیز عملاً

رعایت کنند.

مشخصات نظام آموزش و پرورش ایران

■ - فلسفه و هدف

■ - سازمان و مدیریت

■ - دولتی بودن نظام آموزشی

مشخصات نظام آموزش و پرورش ایران - قوانین سازمان و مدیریت

■ - آموزش و پرورش رسمی از وظایف دولت است .

■ - دولت مسئولیت کنترل و اداره تمام سطوح آموزشی را بر عهده دارد .

■ - تاسیس مدارس در شهر و روستا بر عهده دولت است.

■ - استخدام و تربیت معلم و تدوین و تصویب برنامه های آموزشی از وظایف

دولت است.

■ - آموزش و پرورش ابتدائی اجباری و رایگان است.

■ - هزینه های آموزش و پرورش را دولت از طریق وصول مالیات تامین خواهد

کرد.

مشخصات نظام آموزش و پرورش ایران- دولتی بودن نظام آموزشی

آموزش و پرورش رسمی یکی از مهمترین وظایف حکومت های ملی در سطح جهانی

است . دولتها از آموزش و پرورش در درجه اول به منظور تقویت و تحکیم وحدت

ملی و قومی و حفظ استقلال سیاسی استفاده می کنند .

عوارض ساختار سازمانی

■ ۱- جابه جا شدن هدف و وسیله

■ ۲- وابستگی کارکردی واحدهای سازمانی

■ ۳- عدم انطباق ساختار نظام با ماموریت آن

■ ۴- توأم نبودن اختیار با مسئولیت و عدم پاسخگویی در قبال مسئولیت

■ ۵- عدم تطبیق نظام آموزشی با احتیاجات کاری جامعه

ادامه عوارض ساختار سازمانی

- ۶- نارسائی سیستم انگیزشی و بی توجهی به نیاز سازندگی در افراد
- ۷- موثر بودن بیش از حد عامل شانس و روابط در سرنوشت افراد
- ۸- اتکاء بیش از حد به دولت و تغذیه از آن
- ۹- بیکاری پنهان و تورم بیش از حد کارکنان در دستگاه اداری
- ۱۰- حمایت بیش از حد توقعات غیر منطقی گروه انگل بجای جوابگویی به نیازهای منطقی گروه زحمتکش
- ۱۱- تنظیم قوانین استخدامی و نظام دستمزد و حقوق در جهت حمایت از فلسفه حق مدرک و حق مقام
- ۱۲- استفاده از مفهوم سنتی و رایج کنترل عوارض فرهنگ سازمانی
- ۱- احساس بی تفاوتی و بی نقشی و عدم تعلق (به سازمان از سوی کارکنان)
- ۲- بی علاقهگی به مطالعه و بی نیازی به خود آموزی (یعنی کارکنان سازمانی با فراغت از تحصیلات رسمی نیازی به آموزش و یادگیری فراتر در ارتباط با کار احساس نمی کردند)
- ۳- بی توجهی به عامل زمان و فرصتهای از دست رفته
- ۴- رشوه خواری مادی و معنوی، تظاهر و تملق
- ۵- بی اعتقادی به رقابت حرفه ای سالم، واکنش منفی نسبت به موفقیت دیگران
- ۶- فرهنگ میچ بگیری و پرونده سازی

۷- رضایت خاطر از لجن مالی و ضایع کردن دیگران با حرف

۸- اتکاء بیش از حد به عامل شانس و مراکز قدرت و بی اعتقادی به کوشش

سازنده

۹- مقام پرستی و قدرت طلبی

۱۰- بی اعتقادی به فلسفه فکری و بی نیازی به درک رابطه علت و معلول

۱۱- عدم احترام به تفاوت‌های فردی و عدم اعتماد به لیاقت دیگران

۱۲- عدم صداقت در ارزشیابی نقاط قدرت و ضعف شخصی

۱۳- عدم تعهد به شرافت و وجدان حرفه ای

مدیریت و رهبری آموزشی

بر پایه تعاریف و نکاتی که درباره رهبری و مدیریت آموزشی در بخش قبل بیان کردیم ،

می توان به جرأت گفت که در دوره مورد بحث، مدیریت آموزشی در نظام آموزش و

پرورش ایران معنا و مصداق واقعی خود را عملاً پیدا نکرد .

در ساختار متمرکز و بوروکراتیک وزارت آموزش و پرورش ، روسای آموزش و پرورش

، معاونان آموزشی ، مدیران واحدهای آموزشی و مدیران مدارس همه کارگزاران اداری و

اجرایی تلقی می شدند که به دستورات صادره از سازمان مرکزی عمل می کردند و خود

آزادی عمل چندانی برای ابراز وجود ، ابتکار، نوآوری و خلاقیت نداشتند .

عملکرد های نظام آموزشی

۱- ناتوانی در اشاعه فرهنگ و ارزشهای اخلاقی و اجتماعی و آشنا سازی متعلمان با مسئولیتها ، وظایف و حقوق اجتماعی

۲- عدم هماهنگی آموزش و پرورش با نیازهای عمومی اقتصادی کشور

۳- انتقال صرف معلومات از معلم به شاگرد و در نتیجه عدم رشد خلاقیت فکری و هنری او

۴- اهتمام در پرورش گروه نخبگان و روشنفکران که بتوانند بعد از طی مراحل تحصیل جذب دستگاه بوروکراسی دولتی و مراکز قدرت شوند.

۵- اجرای برنامه های آموزشی مشکل و زمان گیر که محتوای فکری و معنوی آنها بسیار فقیر بود .

۶- اقتدار بخشیدن به معلم و مرجعیت و سندیت دادن به دانش و معلومات او در شرایطی که اغلب معلمان فاقد شایستگی حرفه ای بودند .

۷- کوتاهی در امر تربیت معلم و ترویج اصول و روشهای جدید آموزشی

۸- اعمال امتحانات دشوار به منظور حذف کردن افرادی که انتظارات برنامه های آموزشی را پاسخگو نبودند .

۹- عدم تناسب میان شماره دانش آموزان پسر و دختر ، میان سطوح مختلف تحصیلی و میان رشته های نظری و فنی

۱۰- توزیع غیر عادلانه فرصتهای آموزش و پرورش بین شهروروستا

۱۱- ناتوانی در اجرای قانون آموزش و پرورش عمومی اجباری

۱۲- بیگانه بودن برنامه های آموزشی و محتوای درسی با زندگی واقعی و علائق

کودکان و نوجوانان

۱۳- عدم کنترل و ارزشیابی فعالیتهای آموزشی ، برنامه های و کار معلمان

۱۴- عدم توجه به مطالعه و تحقیق در مسائل آموزشی و پرورشی

۱۵- اجرای برنامه های آموزشی واحد و یکسان بدون توجه به تفاوت های فردی و

فرهنگی

۱۶- عدم استفاده از یافته های علوم تربیتی و روانشناسی در امر بهبود روشهای

آموزشی

۱۷- ناتوانی در تامین رفاه معلمان و فراهم کردن موجبات رشد حرفه ای آنان و

جذب و نگهداری افراد مستعد و شایسته در شغل معلمی

۱۸- بی اعتنائی به نقش رهبری معلمان و مدیران در فراگرد آموزش و پرورش و

بها ندادن به خلاقیت و نوآوری از سوی آنان

۱۹- وابسته بودن تغییرات برنامه های آموزشی به سلیقه ها بجای تحقیق و ارزشیابی

۲۰- عدم تلقی هزینه های آموزش و پرورش بعنوان سرمایه گذاری و بی اعتنائی

به ضایعات ، اتلاف وقت و سرمایه ، و افت تحصیلی

۲۱- ناتوانی در ایجاد فضای متناسب آموزشی و کوتاهی در ایجاد تاسیسات

ساختمانی مناسب برای مدارس