



學校在逆境中的發展

崇德學校
李孟正 郭約望

第二屆香港校長研討會 2006

2006年3月31日



學校歷史

- 1926創辦
- 4個課室加租用2個課室
- 1979向政府申請撥地自資興建新校舍
 - 新校舍—9個課室
 - 行政室、音樂室、校務處
 - 地下禮堂、閣樓
- 1997年學校改善工程
 - 加建1.5層—增加4室及天台操場



學校規模

- 1979年
 - 上、下午部上課
 - 共18班，學生超過600人
 - 教師約23人
- 大埔最大的學校



學校規模

年份	班數	學生人數	教師人數
1996-97	17+4	558	27
1997-98	17+4	590	27
1998-99	18+4	623	29
1999-2000	18+4	589	29
2000-01	16+4	494	25
2001-02	13+4	368	22
2002-03	12+4	265	21
2003-04	10+4	242	17
2004-05	7+1	167	12
2005-06	5+1	121	8



學校困境

- 學生人數減少
- 教師人手減少



學生人數減少——對策

➤ 優質教學

➤ 解決教學困難問題——學生學習
動機低

➤ 解決學生學習問題——程度低
自信弱

➤ 教師發展——善用學生人數少以優
化課堂教學



教師取向

➤ 惋惜

➤ 行動

➤ 意猶未盡，仍有作為

—轉職

➤ 意興闌珊→思退

—提早退休

➤ 緊守崗位，再戰江湖
把握學習機會

—留下



教師人數減少——對策(一)

- 反對完全的「遲來先走」
- 處理超額教師
 - 2002年——遲來先走
 - 2003年——校本管理
 - 謀求共識處理超額教師原則
 - 年資、學校發展需要、科目



教師人數減少——對策(二)

➤ 精簡架構

- 2003年將：教務、學術、訓輔、活動、總務、圖書、IT、課程……歸納為學校、課程、學生三部

➤ 合併工作

- 課室圖書 + 中英廣泛閱讀計劃



解困(一)

- 堅持既定方向
 - 優質教學—小班教學 · 合作學習
 - 學生全人發展—學習 · 輔導 · 公民
- 穩定可控制的因素
 - 中層領導隊伍
 - 教師隊伍
 - 學生輔導服務
 - 學生輔導人員



解困(二)

引入外間資源

- 香港教育學院—優化小班教學協作計劃
- 申請優質教育基金—加速英語閱讀成效研究
- NET —據理力爭
- 內地中國語文教師交流計劃
- 教會協辦興趣小組
- 展翅計劃—學員實習
- 社會福利署義工
- 香港教育學院學生義工
- 老友襄助



解困(三)

- 調整中層領導的團隊
 - 主任的降職
 - 加添新血
 - 物色合適教師協助
- 以合作學習模式進行集體備課—強化團隊
- 增聘教師及教學助理，予教師空間
- 減去不必要工作—學校自評
- 得到認同肯定—提升教師士氣
 - 教育同工支持、接納
 - 傳媒報導



抉擇

不為什麼.....只因為我是一名教師

+

同事—互相鼓勵

動力來源

超越局限



中層領導—分享

課程發展統籌主任





教育界大環境

- “改善前線教育工作者的質素”
- “要公眾更加關注優質學校教育”
- “讓學校深切認同質素文化”
- “在明確的問責制度下，更有效率、更具成本效益地達致教育目標”
- “協助表現欠佳的學校”
- “提高校長和教師的專業水平”

教育統籌委員會第七號報告書
《優質學校教育》



困局

學校將關閉、沒前景

- 學生情緒
- 家長信心
- 教師士氣
 - 考慮職業前途



解困

- 維持中層領導的團隊
 - 主任的降職
 - 加添新血
 - 物色合適新手
- 工作量——兼顧教學及行政，對教學熱愛及敏銳
- 小校特點
- 帶動工作項目
- 建立小團隊