

幼稚園人力資源需求及薪酬架構顧問研究

報告概要

2015年5月

韜睿惠悅香港有限公司

目錄

1. 簡介.....	3
1.1. 研究目標.....	3
1.2. 研究方法.....	3
2. 主要研究結果及建議	5
2.1. 主要工作職責和要求	5
2.2. 教學人員的職業階梯	6
2.3. 人手比例.....	7
2.4. 建議薪酬參考範圍	9
2.5. 資助安排.....	11

免責聲明：

本文件僅供委託製作本文件之韜睿惠悅客戶（以下簡稱“韜睿惠悅客戶”）就委託製作本文件之合約所約定之範圍與用途由所授權之相關人員使用。如未經韜睿惠悅書面許可，本文件不應在以上範圍外使用、展示或傳閱。韜睿惠悅亦不對第三方因使用本文件的資料或內容而發生的損失承擔法律責任。

1. 簡介

1.1. 研究目標

1.1.1. 免費幼稚園教育委員會（以下簡稱“委員會”）成立於 2013 年 4 月，主要工作為檢視免費幼稚園教育的各種相關議題，並就如何切實可行地推行免費幼稚園教育提出具體建議。為了協助委員會達成提高幼稚園教育質素的目標，本項研究分析了幼稚園業界的人力資源需求及薪酬的各種相關議題，研究結果和建議將交由委員會作進一步的參考。

1.1.2. 具體而言，本項研究主要為了達到以下目標：

- (a) 檢視現行在本港不同類型、規模和營運模式的本地非牟利幼稚園的工作人員編制及薪酬情況；
- (b) 研究相關機構，如政府、半官方和商業機構中的類同資格的工作人員的主要工作職責/性質和薪酬水平，作為本研究的參考；
- (c) 收集和分析幼稚園業界主要持分者對幼稚園人力資源需求及薪酬相關議題的意見；
- (d) 研究海外國家及其他參考資料以提供相關國際慣例作補充在香港收集到的主要研究結果之用；和
- (e) 就幼稚園業界未來的人力資源需求，包括人手比例，主要職位的工作職責和要求，教學人員的職業階梯，供參考用的薪酬範圍，以及幼稚園的資助安排，提出切實可行的建議。

1.2. 研究方法

1.2.1. 這項研究涵蓋了以下幾個範疇，以得出研究結果及提出切實可行的方案，供考慮政策的推行之用：

- (a) 邀請約 870 間不同規模和運作模式的本地幼稚園（即半日制、全日制、長全日制）參與一項簡短問卷調查，以收集目前教職員的編制和薪酬水平相關的基本資料；
- (b) 透過聚焦小組面談和實地考察，收集幼稚園校長、教師、家長和幼稚園辦學團體等主要持分者的意見；
- (c) 對本地幼稚園及一般市場包括機構如政府、半官方和商業機構類同的工作職責/性質和薪酬水平進行現況分析；

- (d) 檢視並參考香港本地小學的現行資助安排及其他相關做法；及
- (e) 就相關議題進行海外研究，收集在指定國家以及其他相關海外教育機關的參考資料。

2. 主要研究結果及建議

2.1. 主要工作職責和要求

2.1.1. 對於不同規模和營運模式的幼稚園，主要教學人員和非教學人員的職位和架構建議大致可歸納如下：

(a) 主要教學人員職位

- 大部分幼稚園都應有一名校長，多名教師和一些主任職位（三層架構），人數取決於幼稚園的規模。這點與現時幼稚園業界的情況，以及與海外的做法一致。
- 對於較大型的幼稚園（即 180 名等同全日制/360 名半日制以上學生）而言，為了應付其管理的複雜性，可以考慮於架構上增加一層行政人員職級（即副校長），以協助校長管理幼稚園的行政事務和人員事宜。

表 1：主要教學人員職位的工作職責建議

職位	工作職責撮要
校長	全職的行政人員，負責監督和規劃學校行政和營運事務，人事決策，校務和課程事宜
副校長	主要協助校長監督校務及負責一些教學工作
主任	主要負責教學工作，並參予一些與課程相關及行政事宜
教師	全力負責課堂指導和教學事宜

(b) 非教學人員職位

- 所有幼稚園應設有文員和工友職位（單一層級）。
- 如在全日制/長全日制幼稚園設有符合規格的廚房，可設炊事員一職（層級如上）。

表 2：主要非教學人員職位的工作職責建議

職位	工作職責撮要
文員	擔當接待員，提供文書及行政支援
工友	保持校園衛生和維護校園內之安全性，協助膳食配送，以及向教師提供協助以照顧學生的需要
炊事員	維持幼稚園食品安排達到所要求的質量和符合安全規例，協助學校的膳食預算管理

2.2. 教學人員的職業階梯

2.2.1. 為了吸引人才及維持穩定的教師團隊，建議所有幼稚園應設有教學人員的職業階梯。以下兩圖表顯示為主要教學人員的職業階梯和在學歷及工作經驗方面的基本入職要求的建議。

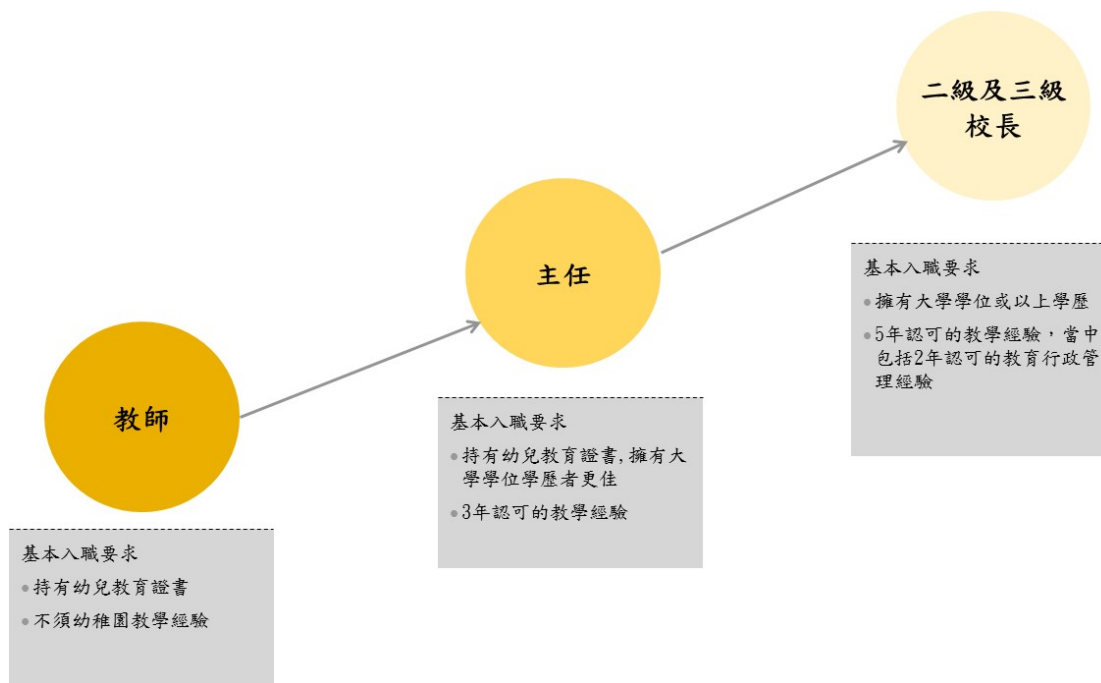
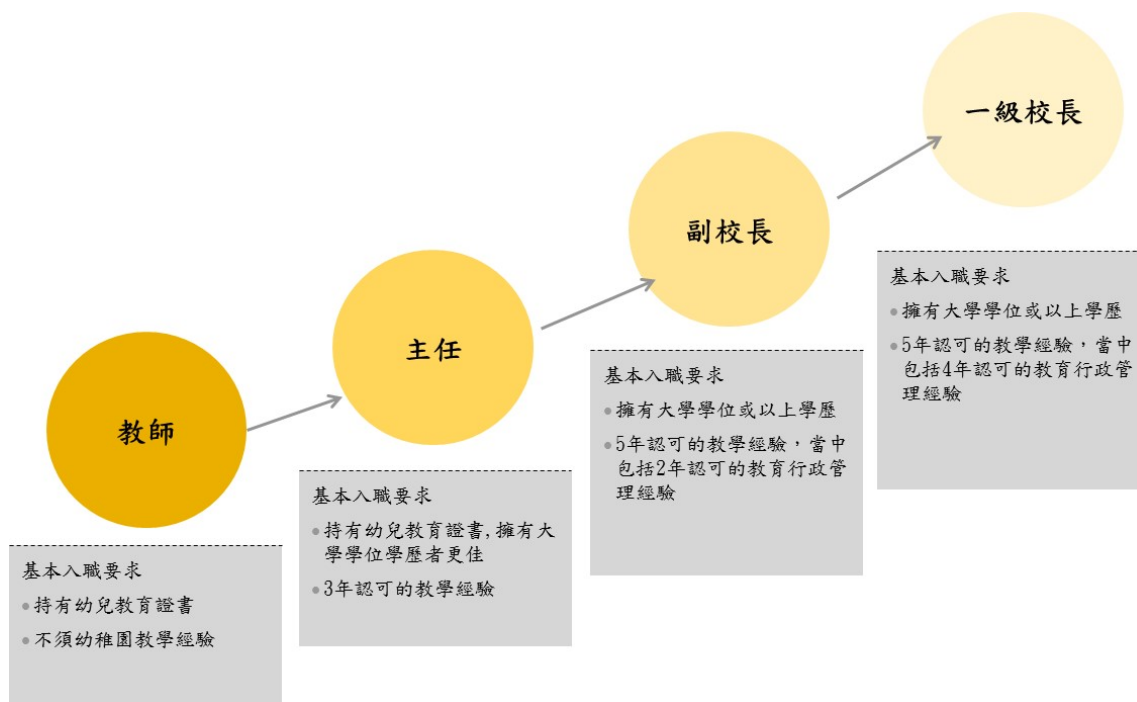


圖 1: 大部分幼稚園的主要教學人員職業階梯建議



**圖 2: 較大規模的幼稚園 (即超過 180 名等同全日制/360 名半日制學生)
主要教學人員的職業階梯建議**

2.3. 人手比例

2.3.1. 師生比例

- (a) 建議投入額外的人力資源，改善目前的師生比例，以提升幼稚園教育質素。初步的建議為由目前的 1:15 師生比例（包括校長）改善至 1:13 或 1:12（不包括校長）。此建議適用於所有半日制、全日制及長全日制幼稚園。
- (b) 在長全日制幼稚園，相對於其他類型的幼稚園，教職員的工作時間較長及享有較少假期。因此，個別有特別營運需要的幼稚園或需投放額外的資源以維持所需的服務質素。

2.3.2. 教學人員比例

- (a) 現時 98% 的本地非牟利幼稚園均不超過 300 名等同全日制/600 名半日制學生，參照一般的人事管控範圍比例以及考慮到新設職位數目能提供充足的職業發展機會，建議絕大部分幼稚園主任人數應不多於五位。

- (b) 當幼稚園學生人數達到 180 人 (等同全日制) /360 人 (半日制) 以上，可考慮設立副校長一職。
- (c) 無論幼稚園規模大小，每間幼稚園均應有一名校長。基於現時幼稚園的規模，建議校長職位可分為三個等級。
- (d) 根據幼稚園的規模，下表總結了香港幼稚園教學人員職位的設立建議：

表 3：各種規模的幼稚園設立教學人員職位的建議

幼稚園規模	教師	主任	副校長	校長
超過 180 名 (等同全日制) /360 名 (半日制) 學生	有	有	有	一級校長
60 名 (等同全日制) /120 名 (半日制) 學生 至 180 名 (等同全日制) /360 名 (半日制) 學生	有	有	不適用	二級校長
少於 60 名 (等同全日制) /120 名 (半日制) 學生	有	不適用	不適用	三級校長

2.3.3. 非教學人員比例

- (a) 文員 – 每間幼稚園應至少有一名文員。如幼稚園有 300 名以上學生，可以考慮聘請多一名文員。
- (b) 工友 - 建議每 25 – 30 名等同全日制/50 – 60 名半日制學生設置一名工友。
- (c) 炊事員 – 設有符合規格廚房的全日制或長全日制幼稚園，應有一名炊事員。然而，規模極小的幼稚園可能不需要一名全職炊事員，因此可以考慮聘請兼職炊事員。

2.4. 建議薪酬參考範圍

2.4.1. 建議教學人員的薪酬範圍需平衡以下幾方面的考慮：

- (a) 建議的薪酬水平需能夠挽留人才，以及吸引幼稚園行業以內或業外的合資格求職者，並考慮目前的薪酬水平競爭力，和參考韜睿惠悅香港薪酬數據庫內一般市場上同類職位/職級性質的薪酬水平；
- i. 韜睿惠悅的市場薪酬調研方法以其全球職位評估系統作為基礎，從一些一般職位要素在輸入維度(如功能知識和商業專業)，過程維度(如解決問題)和輸出維度(如工作性質和範圍影響)界定職位在機構內外的相對價值。
 - ii. 而在韜睿惠悅香港薪酬數據庫收集了市場上超過 10 個行業 400 多間私營和半官方機構中可對比幼稚園教學人員和非教學人員職位/職級性質的相關薪酬資料作參考分析。
- (b) 參考現時小學的薪酬機制，例如各可比職位薪酬範圍之間的差距及根據幼稚園規模所設立的校長級別；和
- (c) 考慮了幼稚園業界的現況和不同職位之間的相對層級；相對於目前的薪酬水平，建議的薪酬水平將會有所提升。

2.4.2. 教學人員(教師和主任)的薪酬參考範圍建議如下：

表 6: 教學人員的薪酬參考範圍建議

教學人員	教師	主任
最低月薪範圍 (港幣)	\$17,000 - \$18,000	\$23,000 - \$24,000
從最低到最高點的薪酬範圍比率 (以最低薪酬的倍率計)	1.6 – 1.8 倍	1.3 – 1.4 倍

2.4.3. 校長和副校長的薪酬參考範圍建議如下：

表 7: 教學人員的薪酬參考範圍建議

教學人員 職位	副校長	三級校長 (不設主任的 幼稚園)	二級校長 (設有主任的 幼稚園)	一級校長 (設有副校長 的幼稚園)
最低月薪範圍 (港幣)	\$28,000 - \$30,000	\$28,000 - \$30,000	\$31,000 - \$33,000	\$36,000 - \$38,000
從最低到最高點的薪酬範圍比率 (以最低薪酬的倍率計)	1.3 - 1.4 倍	1.3 - 1.4 倍	1.3 - 1.4 倍	1.3 - 1.4 倍

2.4.4. 由於在規模較大的幼稚園副校長，其整體工作複雜性和工作範籌大致相當於在規模較小幼稚園的三級校長職責，因此建議他們可參考相同的薪酬範圍。

2.4.5. 對於非教學人員而言，類同職位的市場薪酬水平和/或政府相關職系之薪級表為主要的參考資料。

2.4.6. 非教學人員的薪酬參考範圍建議如下：

表 8: 非教學人員的薪酬參考範圍建議

非教學人員職位	文員	工友	炊事員
最低月薪 (港幣)	\$10,000	\$10,000	\$12,000
從最低到最高點的薪酬範圍比率 (以最低薪酬的倍率計)	1.5 - 1.8 倍	1.2 - 1.3 倍	1.1 - 1.2 倍

2.4.7. 所有職位的薪酬範圍，應按年參照市場的相關資料如生活指數進行檢討，並成為恆常的做法，以確保能維持薪酬水平合宜並具競爭力。

2.5. 資助安排

2.5.1. 對於應採納的資助模式，關鍵的考慮因素是該模式能否持續地促進幼稚園業界的多元化營運模式，以及應付學生和家長的需求。

2.5.2. 參照目前資助小學的資助安排

(a) 從員工的角度來看，幼稚園業界表示，在訂立員工的薪酬時，資助學校機制能給予更大的透明度和確定性。

(b) 但是，應該注意的是，這些與薪酬相關的政策和做法不能局部套用到幼稚園，因為所述的資助學校模式包含一些附帶條件，例如班級數目及教師數目的審批，並受制於一籃子的管控措施。而這些措施有可能削弱校方在開設班級的數目，各班學生人數和教職員編制方面的靈活性，例如幼稚園不能自行決定教師人數，以配合其營運需要。

(c) 此外，所收取的學生人數將決定最終獲得的資助額。幼稚園若進行統一派位以分派學生，將不可避免地影響業界的靈活性，以及提供多元化的營運模式以配合家長的需要。

2.5.3. 參考建議的教職員人手比例及薪酬參考範圍，為每間幼稚園提供一筆津貼；同時由教育局提供具體的實施指引。

(a) 在招聘和管理不同職級、不同背景和薪酬水平的人員時，這模式可為幼稚園管理層提供更大的靈活性，以應付幼稚園校本的獨特需求。

(b) 同時應注意的是幼稚園從業員提出了不少關注，例如，如果資助金額是基於各職級的薪酬範圍的中位數計算(如同在其它一些界別的安排)，所收到的資助金額是否足以應付員工實際的薪酬支出（這將與個別員工的最高學歷及年資等相關）。

(c) 因此，如果可為幼稚園管理層設立具體的實施指引，確保令投放於幼稚園職員薪酬的資助額得到適當的分配，這將緩解幼稚園業界對此安排的關注。總括而言，相對於資助小學的資助安排，提供一筆津貼將比較合適持續地促進幼稚園業界的多元化營運模式。