



津貼小學議會

檢討及改善小學人事編制和薪酬架構

小學教師與班級比例

小學教學人手的資源以按核准班級數目計算的常額教師編制，即教師與班級比例，是小學的主要教學人手編制，自 2007/08 學年起至今為每班 1.5 名教師。教育局有為小學提供額外教師，惟大部分均有特定的職責，學校不可安排該等教師去分擔整體教師的教學工作，詳情載於附件 1。對於部分學校獲得教育局提供「向維持每班 30 名學生的學校提供教師職位」，那些學校必須犧牲小班教學作為交換，特別是那些處於因學額不足的地區而需要加派學生的小學來說，是無可奈何的做法。

教育局為小學提供現金津貼大部分均有特定政策目標和用途，學校用該等津貼聘用的教師亦有特定的職責和照顧對象，學校亦不可安排該等教師去分擔整體教師的教學工作，詳情載於附件 2。至於學校發展津貼，各學校可因應校情決定聘請教師、教學助理或僱用外間服務，但為教師提供空間的作用有限。學校本身推行小班教學但因地區學額不足而加派學生至每班 30 名學生的學校獲教育局批「額外補充學習津貼」，但這津貼只是教育局對有關學校、學生的一種補償。

教育局推行小班教學政策，及透過特定計劃為小學提供額外教師及現金津貼，從數字上，小學整體學生與教師比例確已逐步改善，但並不能為教師提供更大的空間，進一步改善小學教育質素。

小學中層教師的比例

現時小學的中層教師的比例嚴重偏低，小學每 3 班獲將按教師與班級比例計算的基本教師人數編配 1 個中層職級的教師(包括學位/文憑職級)，該等中層職級教師數目會抵銷相等基本職級教師的人數(即中層教師數目已包括在按教師與班級比例計算的基本教師人數內)，附件 3 的例子說明班級數目相同的中學和小學之間，兩者中層職級教師數目/比例的差距十分大，惟現時全港中小學均推行校本管理，小學中層職級教師數目嚴重不足，大大影響小學行政管理的質素及打擊小學教師的士氣。

小學教師薪酬架構

當年教育署在 1994/95 學年開設小學學位職系沿用至今，中小學的學位教師職級一直存在很大的差距，當時小學教育以半日制為主，但現在全港公營小學差不多均為全日制。多年來教育局將小學學位教師的比例逐步提高至 2017/18 學年的 65%，但從沒有就小學學位教師的薪酬架構進行檢討及改善。

雖說難以直接比較中小學校長的工作性質、職責及薪酬，但一直以來，文憑職系是沒有中小學教師的分別，當年於四間前教育學院教師證書課程畢業的教師無論入職中學或小學均獲得相同的待遇，即相同資歷的教師獲相同的薪酬待遇。教育局 2000 年開始訂定教師語文能力要求，中小學英文/普話科教師要達到的語文能力水平是相同，但卻得到不同的薪酬待遇。2004/05 學年開始，教育局定立的校長認證資格均適用於中小學校長，可見教育局認為新入職的中小學校長應具備相同的學歷、資格和能力，但中小學校長頂薪點薪金的差距更接近 40%。

按現時的薪酬架構下，亦會出現以下不合理的情況，例如：一名 36 班的小學校長(HM I)的薪級與一名 15 班的中學副校長(PGM)相同；一名 23 班小學的校長(HM II)的薪酬與一名中學科主席(SGM) 的薪酬相同，小學學位主任(PSM)與中學學位教師(GM)的頂薪點相同，詳情載於附件 4。另外，身為小學校長下屬的為教育心理學家(職級 EP I)，薪級點由 MPS34 – 44，頂薪點比小學校長(HM I)還要高出 3 點。種種不合理的情況，除大大打擊小學教師的士氣外，更難以吸引優秀的人才加入小學教師行列。

本議會較早前與另外三個教育團體就「小學校長面對的挑戰」進行研究並建議提高小學校長薪酬，吸引人才晉升和領導小學，詳情載於附件 5。

總結

本議會希望教育局立即開始檢討及改善小學小學的基本人事編制和薪酬架構，為小學校長和教師創造空間，進一步提高小學教育的質素，為學生提供更優質的小學教育。

2016 年 4 月 11 日

透過特定計劃提供予公營小學的額外教師
能分擔整體教師教學工作

學年	額外教師	能分擔整體教師教學工作
1997/98	融合教育計劃教師	✕
2000/01	加強輔導教學 計劃教師	✕
2001/02	圖書館主任	✕
2002/03	以英語為母語的 英語教師	✕
2006/07	學生輔導教師	✕
2007/08	小學課程統籌主任	✕ 其中一項主要職責是負責適量的教學工作(約相等 於校內教師平均教擔的50%)，以試行各項策略， 進一步推行課程發展。
2009/10	向維持每班 30 名 學生的學校提供 額外的教師職位	✕

**教育局向公營小學提供可聘任額外教師／輔助人員及／或購買外間教育服務的現金津貼聘用的有關人員
能分擔整體教師教學工作**

現金津貼	目的及運用範疇	聘用的有關人員 能分擔整體教師教學工作
學校發展津貼 (經常撥款)	僱用外間服務及／或增聘常額編制外的臨時教學人員	✗
學習支援津貼 (經常撥款)	聘任教師或教學助理、購買專業服務及／或教材，以支援有特殊教育需要的學生	✗
額外的學生輔導服務津貼 (經常撥款)	聘請學生輔導人員或僱用更多學生輔導服務，以提升學校在提供學生輔導服務方面的能力	✗
為錄取非華語學生的學校提供的額外撥款 (經常撥款)	協助中小學推行「中國語文課程第二語言學習架構」和建構共融校園，以支援非華語學生學習中文	✗
額外補充學習津貼	由 2015/16 學年開始，實施小班教學的學校在需要暫時加派小一學生至每班 30 人時，教育局會在現有的支援基礎上，就有關屆別的學生向學校發放「額外補充學習津貼」，為期六年，以確保教學效能	✗

2015/16 學年公營中學和小學各職級教學人手示例

開辦 30 班中學及 30 班小學只按教師與班級比例批准的各級教師人數

職級	中學		小學	
	職位	教師人數	教師人數	職位
校長	Pr I 一級中學校長	1	1	HMI 一級小學校長
副校長	PGM 首席學位教師	2	2	SPSM 高級小學學位教師
中層	SGM 高級學位教師	18	5	PSM 小學學位教師
	SAM 高級助理教席	2	3	AM 助理教席
	AM 助理教席	2		
	小計	22	10	
基本職級	GM 學位教師	27	18	APSM 助理小學學位教師
	CM 文憑教師	4	16	CM 文憑教師
	小計	31	34	
	總計	56	45	

官立、資助學校教師薪級表

附件4

(2015年4月1日生效)

小學學位教師職級	中學及小學文憑教師職級	中學學位教師職級	薪級點	現行薪酬
		一級校長 (24班或以上中學校長) Pr. I	49	117,080
			48	113,010
			47	109,090
			48	105,260
			45	101,620
		二級校長 (15-23班中學校長) Pr. II	44	95,215
			43	91,910
			42	88,125
		首席學位教師 (中學副校長) (14班或以下中學校長) PGM	41	84,480
			40	80,990
			39	77,650
			38	74,210
		高級學位教師 (中學學位主任) SGM	37	70,955
			36	67,745
	首席助理教席 PAM		35	64,745
			34	63,095
一級小學校長 (24班或以上小學校長) HMI			33	62,235
二級小學校長 (12-23班小學校長) HM II			32	59,445
			31	56,770
			30	54,220
			29	51,805
			28	49,465
			*27	47,235
			26	45,130
			25	43,105
			24	41,215
			23	39,360
			*22	37,590
			21	35,890
			*20	34,180
			*19	32,560
			18	31,020
			*17	29,560
			16	28,140
			15	26,785
			14	25,505
	高級助理教席 SAM			
小學學位教師 (小學學位主任) PSM				
	助理教席 (中學/小學文憑主任) AM			
		學位教師 (中學學位職級學位教師) GM		
助理小學學位教師 (小學基本職級學位教師) APSM	文憑教師 中學/小學非學位教師 CM			

香港初等教育研究學會、小學教育領導學會、津貼小學議會、香港資助小學校長會
合辦

「小學校長面對的挑戰」研究摘要與建議

2015 年 11 月

為了深入剖析香港小學校長面對的挑戰，香港初等教育研究學會、香港小學教育領導學會、津貼小學議會和香港資助小學校長會四會同意合作，分別派出數名代表組成「小學校長面對的挑戰」研究小組，就小學校長的領導、面對困難、人手管理、工作表現、持續進修和對教育政策的看法等進行調查研究，以讓公眾和政府正視小學校長面臨的危機和挑戰。為了從全方位了解與小學校長工作相關的挑戰，「小學校長面對的挑戰」研究小組分別向小學校長、副校長和資深主任等三方面開展調查；小組於 2015 年 5 月 4 日向全港小學發出問卷，並一共收到 164 份校長問卷、154 份副校長問卷及 160 份資深主任問卷；按每校一校長計算，是次調查最低回收率為 31.2%(526 間小學)。下列是「小學校長面對的挑戰」研究的十個主要發現。

- 1) 有關小學校長面對的工作困難，三類回應者皆有過半認為下列四項是小學校長面對的工作困難：「處理情緒失控的家長或員工」、「協調中層同工的工作」、「負責的學校職責太多和工作壓力影響身心健康」。
- 2) 有過半的小學校長、副校長和資深主任皆認為下列六項皆是小學校長工作增加原因：「管理不稱職教師」、「融合生人數上升」、「提昇學生公開試表現」、「處理家長及校友的投訴」、「校內人事糾紛」和「面對縮班殺校」。
- 3) 在研究中，認為待遇是不合理和很不合理的小學校長共有 86.0%；研究亦發現有 47.0%小學校長準備提早退休，主要原因是工作壓力(70.1%) 和身體健康(36.4%)。小學校長的退休，發現有超過三分之二小學校長會於 10 年內退休；可見因戰後嬰兒潮，不少現職校長已近退休，小學領導斷層是即將到來的挑戰。
- 4) 在研究中，只有 13.6%副校長表示有興趣升任校長的；在資深主任方面則分別有 5.6%表示有興趣。沒有興趣升任校長的原因，兩類回應者皆認為校長職責太重(67.4%副校長；69.2%資深主任)和個人性格不合(65.1%副校長；73.8%資深主任)。
- 5) 這調查中，有讓就小學校長表現作評價，當中過半小學校長(57.6%)自認表現良好，自評表現為滿意和優異的分別佔 19.0%及 15.2%。小學副校長和資深主任較多認為小學校長表現良好，回應百分率分別是佔 40.0%和 41.4%；其次則分別有 36.0%和 35.5%認為校長表現優異，這個回應率比小學校長自評優異為高。

- 6) 在研究中，小組向小學校長提供 5 類 25 個領導力項目作自評。受訪小學校長自評以「領導者質素」平均分最高，有 8.33(5 分為及格；10 分為滿分)，其次各分類的得分是「戰略家」(8.28)、「人才管理者」(8.06)、「執行者」(7.87)及「人力資本開發者」(7.86)。
- 7) 在時間運用方面，有超過三成校長(32.3%)皆認為自己有四分之一以上時間是花在「學與教及課程」和「員工及資源管理」範疇，其次也有 16.5%回應小學校長認為在「策略方向及政策環境」方面運用多於四分之一的時間。
- 8) 有關小學校長對教育政策和校本執行政策情況的看法，超過八成的小學校長認同下列四項：「我經常是按校情推行政府的教育政策」(92.0%)、「我有能力按校情推行政府的教育政策」(89.0%)、「我期望我所屬的校長團體在將來對教育政策制定有更多發言的機會」(87.8%)和「我認為對教育政策發表意見是校長持續專業發展的重要組成部份」(82.3%)。調查反映大部份小學校長認為政府在制定教育政策諮詢不足，而令人鼓舞的是，約九成小學校長認同和有能力按校情推行教育政策。
- 9) 在專業進修方面，有 8 個課題被過半以上小學校長認為需作專業進修的：領導團隊的能力、了解教育法例、應付學校危機、處理學校財務、策劃學校發展、管理和監督下屬、處理家長投訴和管理情緒與調解，結果值得培訓機構參考。
- 10) 在人事管理方面，受訪的小學校長、副校長及資深主任皆有過半認為下列四項為人事管理的困難：「個別同工太重個人利益」、「家長的投訴增加」、「協調中層同工的工作」和「工作太多，跟進人事工作時間不足」。

香港初等教育研究學會、香港小學教育領導學會、津貼小學議會和香港資助小學校長會四會是次「小學校長面對的挑戰」研究的第 5 點發現，小學領導層能以團隊方式工作，互相欣賞、支援，並自信地發揮專業能量，領導學校發展，令人欣慰。而基於上述研究發現，四會研究小組經深入分析和討論後，建議政府和辦學團體要強化支援小學校長的工作環境，以回應小學校長的工作困難及挑戰，邁向更優良的小學學校管治。四會研究小組有下列五點具體建議：

- 1) **提高小學校長薪酬，吸引人才晉升和領導小學：**自從教育改革、課程改革、推行全日制、成立法團校董會、設立小學副校長、準備學生應付兩個公開考試和管理 24 班或以上的人手等教育新措施和學校變革推行後，香港小學校長在 21 世紀的薪酬結構一直未有改變。面對未來小學校長提早退休和有斷層的危機，大部份副校長和資深主任卻無意申請升任校長，業界認為需吸引現職小學副校長和資深主任申請升任校長；因此，四會研究小組建議教育局提高小學校長的薪酬，以確保香港小學教育能吸引高質領導人才，帶領各小學持續地優質發展。

- 2) **加強小學中高層的培訓，以培育優秀的下一代校長：**面對學校人事糾紛、各類投訴的增加和要處理情緒者，四會研究小組期望教育局、辦學團體和培訓機構應提供多些相關的進修和分享機會，讓小學副校長和資深主任多加學習和了解，以培育優秀的下一代小學校長及分擔小學校長的具體工作。
- 3) **提昇小學辦公室一管理人員，以改善學校財務和與法規的工作：**面對小學校長的工作困難大和不斷增加的情況，四會研究小組懇請政府能正視問題，謀求方法改善小學校長工作環境；其一具體建議是在小學辦公室提昇一管理人員，要求該管理者要具財務資格，並協助小學校長管理辦公室人員和向相關人員解說與小學行政相關的法例。
- 4) **增加小學領導層的人事管理和人力資源發展的培訓機會：**四會研究小組亦建議政府和辦學團體增加小學領導層的專業培訓資源和機會，讓小學校長和副校長透過系統課程、實踐學習或分享交流，提高領導和管理學校發展的理念與技巧，尤其是在人事管理及人力資源發展的培訓方面更為需要和迫切。
- 5) **政府應重視與小學校長溝通教育政策理念和推行的問題：**因應這研究的第 8 點發現，大部份小學校長認為政府制定教育政策時諮詢不足，故此，四會研究小組建議政府日後要與小學校長加強新政策的諮詢和檢討政策討論。而對已定的教育政策則要加強推廣和溝通，以讓各小學校長了解相關政策的理念和推行時所面對的問題，共同優化教育政策和將相關訊息傳播給各校家長和師生。