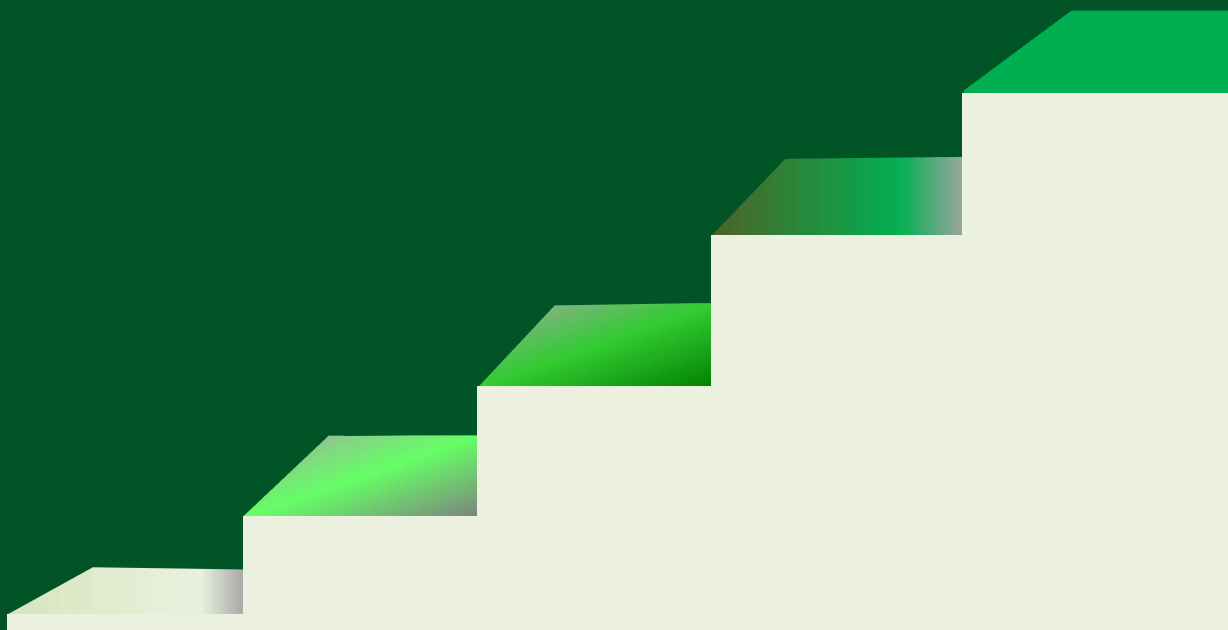


# 教師專業發展 專責小組

---

報告

2019年3月



## 目錄

	報告摘要及建議一覽	i
第一章	引言	1
	背景	
	教師專業發展專責小組職權範圍	
	專責小組的工作及諮詢活動	
第二章	教師專業階梯	4
	教師專業發展現況	
	其他地區的教師專業階梯	
	持份者的意見	
	專責小組的考慮和建議	
第三章	教師職位學位化	19
	現況	
	持份者的意見	
	專責小組的考慮和建議	
第四章	開拓教師事業前景、優化管理層職級及職務調配	22
	教師職涯進階和管理層職級安排的現況	
	持份者的意見、專責小組的考慮和建議	
	I. 主任級教師人手安排	
	(a) 小學	
	(b) 中學	
	(c) 主任級教師職務調配	
	II. 校長及副校長職級安排	
	(a) 小學校長及副校長薪酬	

- (b) 中學校長職級
- (c) 特殊學校校長職級

### III. 副校長人手

- (a) 中、小學副校長人手
- (b) 特殊學校副校長人手安排

第五章	表揚優秀教師 現況 持份者的意見 專責小組的考慮和建議	48
第六章	總結	51
附錄 1	教師專業發展專責小組職權範圍及成員名單	52
附錄 2	專責小組在諮詢文件提出的初步建議撮要	54

## 報告摘要及建議一覽

政府在培育人才和提升教育質素方面積極承擔，投放大量資源推行多項改善和支援措施。行政長官在 2017 年施政報告中宣布成立專責小組，邀請教育專家就八個教育範疇進行檢視工作，其中包括教師專業發展，確保教育政策的制訂由專業領航。

2. 教師專業發展專責小組（「專責小組」）在 2017 年 11 月成立，就建立教師專業階梯的可行方案；中、小學和特殊學校管理層的職級安排；以及教師職位學位化的時間表進行研究。專責小組認為教師專業階梯是教師專業成長的重要基石，檢視學校管理層職級安排和教師職位學位化時間表，則為推動專業階梯的有力措施。在研究有關課題時，專責小組將三者連貫考慮，從整體效益角度去考慮和制定具策略性而又切實可行的建議。

3. 專責小組檢視了本地教師專業發展的情況，參考其他地區的機制和概況，並積極與學界接觸交流，廣泛諮詢持份者，細心聆聽意見，以充分了解現今學校面對的挑戰，作為擬定有關建議的參考。

4. 專責小組在 2018 年 9 月完成廣泛諮詢後，向政府率先提交有關教師職位全面學位化時間表的建議。政府已接納專責小組的建議，並會由 2019/20 學年開始，公營中、小學的教師職位全面學位化。因應《行政長官 2018 年施政報告》提出需要理順小學校長和副校長的薪酬，並改善小學中層管理人手，以配合小學實施全日制和教師職位全面學位化的發展，專責小組優先討論這兩個範疇及擬定建議，並在 2018 年 11 月以中期報告形式提交予教育局，以便政府可盡快考慮跟進。

5. 經深入研究、細心聆聽意見、反覆思考討論，專責小組完成擬

定優化教師專業發展的各项建議，並撰寫整體報告，詳述所有考慮和建議具體內容。下列建議一覽：

## **建議一覽**

### **建立教師專業階梯**

- (1) 建立香港的教師專業階梯  
(第 2.16 至 2.21 段)
- (2) 由教師及校長專業發展委員會(COTAP)督導發展、推廣及落實教師專業階梯  
(第 2.22 至 2.23 段)
- (3) 從不同層面實施教師專業階梯  
(第 2.24 至 2.28 段)
- (4) 優化晉升培訓安排  
(第 2.29 段)

### **教師職位學位化**

- (5) 盡快全面落實教師職位學位化，予學校彈性  
(第 3.9 至 3.10 段)
- (6) 利用教師職位學位化的契機，提升教師專業角色及職能，鼓勵專業發展文化  
(第 3.11 段)

### **開拓教師事業前景、優化管理層職級及職務調配**

- (7) 改善公營小學（包括特殊學校小學部）中層管理人手  
(第 4.16 至 4.17 段)
- (8) 因應自 2017/18 學年教師與班級比例增加 0.1，為公營中學(包括特殊學校中學部)提供相應的晉升職位  
(第 4.20 段)

- (9) 學校應審視主任級教師的職能，適切調配，強化專業能量，促進專業成長  
(第 4.23 段)
- (10) 改善公營小學（包括特殊學校）校長和副校長的薪酬  
(第 4.40 至 4.43 段)
- (11) 教育局應盡早向業界說明薪金換算安排  
(第 4.44 段)
- (12) 教育局應檢視現行晉升小學校長的安排和要求  
(第 4.45 段)
- (13) 改善公營中學(包括特殊學校)校長職級劃分的安排  
(第 4.52 至 4.53 段)
- (14) 就開設中、小學部的特殊學校和特殊中學，改善釐定校長職級和副校長人手的換算安排  
(第 4.58 至 4.59 段)
- (15) 改善規模較大的公營中、小學(包括特殊學校)副校長人手  
(第 4.64 至 4.67 段)
- (16) 改善設有中、小學部的特殊學校的副校長人手安排  
(第 4.72 段)
- (17) 改善特殊學校副校長的晉升安排  
(第 4.73 段)

### **表揚優秀教師**

- (18) 設立多層面表揚機制，表揚卓越表現的教師  
(第 5.8 至 5.11 段)

# 第一章

## 引言

### 背景

1.1 培育人才，是香港持續進步和保持競爭優勢的關鍵。專業的教學團隊能有效促進學校發展，為學生提供優質教育。現今社會瞬息萬變，專業教學團隊須與時並進、持續發展，以裝備學生迎接二十一世紀的挑戰和機遇。如何有效及有策略地推動及支援教師持續專業發展，是重要的教育議題。

1.2 政府在培育人才和提升教育質素方面積極承擔，投放大量資源推行多項改善和支援措施。行政長官在 2017 年施政報告中宣布成立專責小組，深入研究八個教育範疇，其中包括教師專業發展。

1.3 教師專業發展專責小組（「專責小組」）在 2017 年 11 月成立，由邱霜梅博士擔任主席，其他 18 名成員來自中學、小學、特殊學校、辦學團體、大學、教師團體，亦包括人力資源管理專業人士及教育局代表。專責小組負責跟進和檢視有關提升教師專業發展的事宜，秉持「專業領航」、「直接聆聽」的宗旨，在其職權範圍內，就學界關注的課題，聚焦研究切實可行的措施。

### 教師專業發展專責小組職權範圍

1.4 專責小組的職權範疇包括：

- (i) 研究建立教師專業階梯的可行方案；
- (ii) 中、小學及特殊學校管理層的職級安排；以及

(iii) 教師職位學位化的時間表。

專責小組的成員名單及職權範圍載於**附錄 1**。

1.5 專責小組認為上述三項工作互有關連，教師專業階梯是教師專業成長的重要基石，檢視學校管理層職級安排和教師職位學位化時間表，則為推動專業階梯的有力措施。在研究有關課題時，專責小組將三者連貫考慮，從整體效益角度去考慮和制定具策略性又切實可行的建議，期望能推廣教師持續專業發展文化，提升專業水平；肯定和提升教師專業地位，挽留、吸引和培育優秀教學專業人才，不斷提升香港教育的卓越質素。

## 專責小組的工作及諮詢活動

1.6 專責小組自成立以來，共舉行 12 次會議，檢視了本地教師專業發展的情況，包括教師及校長專業發展委員會(COTAP)所制定的長遠策略及措施，並參考其他地區的機制和概況。專責小組積極與學界接觸交流，以充分了解現今學校面對的挑戰。透過多場會議及焦點小組討論，專責小組廣泛蒐集業界意見作參考和研究。

1.7 專責小組在 2018 年 7 月發表諮詢文件，就提升教師專業發展提出 20 項初步建議（撮要載於**附錄 2**），徵詢持份者的意見，為期兩個月。期間，專責小組舉行了五場焦點小組會議及三場公開諮詢暨簡介會，細心直接聽取持份者意見，出席人次約 400，包括辦學團體、師資培訓大學、教師團體、家長團體，以及中學、小學、特殊學校議會等的代表和前線教師。此外，專責小組共收到超過 80 份書面意見書。持份者對諮詢文件的初步建議踴躍表達意見，大大幫助了專責小組擬定建議的工作。



1.8 就教師職位全面學位化政策的初步建議，持份者廣泛認同，並一致贊成應盡早落實。專責小組深入討論理據及可行條件後，在 2018 年 9 月底向政府率先提交有關教師職位全面學位化時間表的建議。政府接納專責小組的建議，並在《行政長官 2018 年施政報告》中宣布：由 2019/20 學年開始，公營中、小學的教師職位全面學位化，但同時給予學校適當彈性，可因應校本情況在兩年內全面落實政策。

1.9 《行政長官 2018 年施政報告》亦提出，需要理順小學校長和副校長的薪酬，並改善小學中層管理人手，以配合小學實施全日制和教師職位全面學位化的發展。專責小組故此優先討論這兩個範疇及擬定建議，並在 2018 年 11 月以中期報告形式提交予政府，以便政府可盡快考慮和跟進。

1.10 專責小組隨後亦就職權範圍內的其他課題相繼擬定具體建議。本報告書詳述專責小組自成立以來的整體工作情況，臚列了專責小組經深入研究、細心聆聽意見、反覆思考討論後擬定的全部建議。專責小組已完成工作，現向政府呈交完整報告書，期望政府可積極考慮接納專責小組就優化香港教師專業發展提出的各項具體建議。

## 第二章

### 教師專業階梯

#### 教師專業發展現況

2.1 政府十分重視教師的專業發展，透過不同措施提升他們的專業素養，維持香港卓越的教育水平。教育局與前師訓與師資諮詢委員會（ACTEQ）於 2002 及 2003 年分別制定了「校長持續專業發展理念架構」及「教師專業能力理念架構」<sup>1</sup>，促進學校積極推動校本專業發展。ACTEQ 並提出持續專業發展政策，訂立「軟指標」，鼓勵所有教師，不論其級別和職務，於每三年周期內參與不少於 150 小時的專業發展活動，以助教師及校長規劃適切的持續專業發展模式。

2.2 2013 年，教師及校長專業發展委員會（COTAP）成立，工作目標是要在前 ACTEQ 已建立的基礎上，改善職前教師教育、促進教師持續專業發展及提升學校領導職能。COTAP 擬定教師及校長專業發展的整體方向及長遠策略，向政府提供意見。2015 年，COTAP 發表首份報告書<sup>2</sup>，陳述其願景、使命、目標及策略，包括推行一項涵蓋八個重點項目的「T-卓越@hk」<sup>3</sup>大型計劃。COTAP 於 2018 年啟動「T-標準+」，描述教學專業團隊的專業角色和形象，協助教師及校長反思其專業角色，從而訂定持續專業發展計劃。

---

<sup>1</sup> 教育署（2002）：[《校長持續專業發展指引》](#)，以及 ACTEQ（2003）：[《學習的專業 專業的學習—教師專業能力理念架構及教師持續專業發展》](#)。兩個架構圍繞教師及校長的主要工作範疇，描述他們在各專業階段具代表性的專業能力。兩者均是有用的參照工具，協助教師、校長及學校規劃持續專業發展活動；培訓課程提供者亦可有所依據，按教師及校長的需要設計和提供合適課程。

<sup>2</sup> 教師及校長專業發展委員會（2015）：[《揚帆啟航 邁向卓越》進度報告](#)

<sup>3</sup> 「T-卓越@hk」：「T」代表整個教學專業團隊，包括教師和學校領導人員。該計劃涵蓋八個重點項目，包括 T-標準+、T-數據集<sup>PD</sup>、T-培訓<sup>β</sup>、T-瀏覽<sup>24/7</sup>、T-專能<sup>3</sup>、T-分享、T-表揚、T-橋樑，正分別按優次推行。

2.3 「教師專業能力理念架構」及「校長持續專業發展理念架構」說明教師及校長在不同工作範疇及專業階段所需的能力、技巧、知識和態度。「T-標準<sup>+</sup>」則是以學生教育需要為中心而設計的教師和校長專業標準參照，展現香港教師及校長在專業成長中不同階段的願景和使命。這些架構和標準從多角度為教學團隊的專業成長提供有效指引，為業界歡迎和接受。

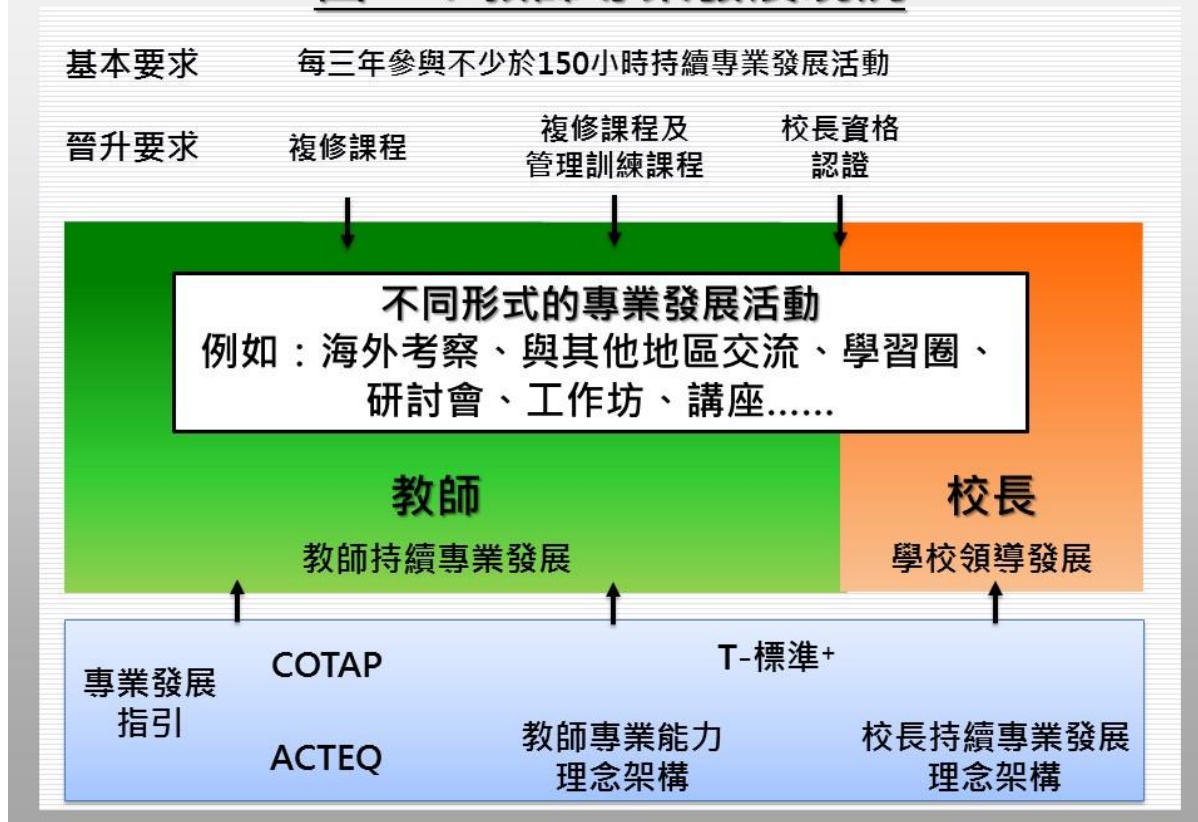
2.4 政府推行前 ACTEQ 建議的持續專業發展政策，作為對教育專業團隊的基本要求。此外，教師的晉升條件亦包含了專業發展方面的要求。教師須具備所需年資或經驗，亦必須於過去十年內完成載列於資助則例中的培訓要求<sup>4</sup>，或於過去五年內獲得校長資格認證<sup>5</sup>，才符合晉升更高職級的資格。圖一展示香港教師專業發展的基本和晉升要求。

---

<sup>4</sup> [資助學校教師晉升前須符合的培訓要求](#)：資助學校教師必須完成載於資助則例的指定訓練課程，或經法團校董會／教育局常任秘書長認可的等同培訓課程，才符合晉升更高級職級的資格。指定的訓練課程分為複修課程和管理課程，由教育局或師資培訓大學開辦。複修課程最低授課時數為 90 小時，而管理訓練課程則為 40 小時。

<sup>5</sup> [校長資格認證](#)：自 2004/05 學年開始，擬任校長須獲校長資格認證及符合有關的聘任條件，才可獲考慮聘任為公營或直接資助計劃學校的校長。認證程序包括專業發展需要分析、擬任校長課程及專業發展資料冊。

**圖一：教師專業發展現況**



### 其他地區的教師專業階梯

2.5 專責小組蒐集了其他地區（包括澳洲、加拿大、中國內地、新加坡及英國）的資料，了解當地教師專業發展(包括教師專業階梯)的情況。各地的教育政策、社會環境及文化有所不同，教師專業階梯亦相應各有特點。例如在新加坡，教師可循教學、行政領導及學科專家等不同範疇作專業發展；在英國、澳洲、加拿大，教師的專業發展參照不同階段的能力要求；中國內地透過教學績效等工作評核去展現教師晉升路徑。共通之處是這些地區皆設有教師專業標準，按教學不同範疇，闡釋應有的能力水平，讓教師確立專業發展目標，自我提升。

2.6 這些地區十分重視教師的專業操守與價值觀，並在其專業守則或專業標準中訂明專業價值觀。例如加拿大安大略省的教師標準指出關愛、尊重、信任、正直為教師的道德標準；英國的教師標準亦指出不論是否在學校，教師也應該持守高標準的道德及行為；中國內地的教師專業標準以學生為本，師德為先。（見表一）

表一：各地教師專業標準的重點範疇

	專業標準重點範疇
新加坡	道德教育者；能幹專業者；協作學習者；轉化領導者；社群建設者 (教師成長模式)
英國	教學；個人及專業操守
澳洲	專業知識；專業實踐；專業參與
加拿大(安大略省)	教學專業實踐標準；道德標準；專業學習架構
中國內地	專業理念與師德；專業知識；專業能力

2.7 一般而言，各地的師資培訓機構配合教師專業標準去規劃培訓課程或活動，供教師按自己的發展需要選擇參加。大部分地區均為初職教師設立啟導計劃，部分地區明確規定教師參與持續專業發展的時數。個別地區(如澳洲及英國)設有認證制度，教師可透過持續進修獲取國家認可的文憑或成為特許教師。這些專業認證資格，目的是肯定教師的專業能力及地位，並不與晉升直接掛鉤。

2.8 表二概述各地的教師持續專業發展安排；表三則介紹各地教師的晉升機制。專責小組認為這些地區的專業階梯模式，其目標及特點各有可取之處。持續專業發展及晉升安排如初職教師啟導計劃、教師晉升培訓等均具參考價值。

表二：各地教師的持續專業發展

	初職教師	經驗教師	校長
新加坡	設有教師啟導計劃	設有教師獎學金；各類教師培訓課程	設有校長培訓課程
英國	必須完成教師啟導計劃	設有中層領導專業資格證書、高層領導專業資格證書	設有校長專業資格證書
澳洲	設有為期一至兩年的教師啟導計劃	須完成每年 20 小時教師專業發展時數以延續教師資格（如：維多利亞省、昆士蘭省）	設有校長培訓課程
加拿大（安大略省）	必須完成為期一年的教師啟導計劃，並必須通過評核	設有附加基礎證書、附加證書以擔任各個專業崗位	設有校長證書及領導實習
中國內地	必須通過教師資格考試方能任職	實行五年不少於 360 學時的教師培訓制度，培訓學分作為教師資格註冊、考核、聘任的必備條件	新任校長或擬任校長必須參加不少於 300 學時的任職資格培訓；在職校長每五年不少於 360 學時培訓

表三：各地教師的晉升機制

	教師晉升機制
新加坡	教師可從教學、行政領導及學科專家三條晉升階梯，透過工作表現績效及工作潛能的評估結果而獲得晉升。教師只需符合職位崗位的能力要求，便可按個人能力及發展方向在同一條階梯或橫跨不同階梯晉升。
英國	教師修讀中層領導專業資格證書、高層領導專業資格證書及校長專業資格證書，可在學校領導範疇獲得晉升。教師亦可專注於學科發展成為學科領導，或專注學生成長成為年級領導。
澳洲（維多利亞省）	教師晉升階梯由一級教師、二級教師、教學專家、領導教師至校長級別，教師需在晉升前獲取相關資歷及達至晉升職位的能力要求。
中國內地	包括正高級教師、高級教師、一級教師、二級教師、三級教師，須符合相關學歷、經驗要求，部分崗位須經教學崗位見習 1-2 年期滿並考核合格。

## 持份者的意見

2.9 從多場焦點小組會議、公開諮詢會，以及在諮詢期間收集的意見所得，持份者對建立教師專業階梯反應正面，普遍認同現行教師專業發展政策的施行成效。他們的意見概述如下：

- 十分認同專責小組初步建議提出有關教師專業階梯的目的和理念，尤其贊同以教師的專業操守及價值觀為基礎，突出師德的重要性。
- 同意把教師專業階梯與「T-標準+」互相結合發展。「T-標準+」提出的教師及校長專業標準參照，描述教師及校長的專業角色及願景，與教師專業階梯的目標及作用相呼應，兩者結合可產生更大效果。「T-標準+」需持續推廣，讓教師及校長更易掌握有關內容及應用，促進反思。
- 主流意見同意教師專業階梯用於促進個人專業成長，而不是作為評核表現或升遷的工具。
- 普遍認同現行持續專業發展政策清晰，教師大都積極參與專業發展活動。每三年周期內參與不少於 150 小時持續專業發展活動的「軟指標」合適。
- 現時專業發展活動繁多，期望師資培訓機構針對教師在不同工作崗位和專業成長階段的需要，策劃更聚焦的培訓內容。
- 同意教師晉升前的培訓應與其工作範疇和晉升崗位相關，例如照顧有特殊教育需要的學生、教授以中文為第二語言的學生等，使教師晉升後有足夠知識和技能應付工作崗位所需。此外，大部分意見認為晉升前的培訓需加強領導能力的培訓，以裝備教師成為優秀的中層領導及學校領導。

## 專責小組的考慮和建議

2.10 各地的教師專業標準，均以專業道德及操守為重要一環。這是教育專業的根本理念和共識。香港「教師專業能力理念架構」訂明教



師的六個基本價值觀<sup>6</sup>，《香港教育專業守則》<sup>7</sup>亦臚列了教師應具備的專業操守。專責小組認為，總的來說，香港一直推行的教師專業發展政策及相關措施，包括去年啟動的「T-標準<sup>+</sup>」，已為建立教師專業階梯奠下基礎。

2.11 專責小組認為，建立香港的教師專業階梯，可以深化過去取得的正面成效，開拓教師專業成長新方向，同時可加強社會對教育專業的認同和重視，提升教師專業地位。歸納持份者的主流意見，專責小組認為諮詢文件初步建議有關專業階梯的理念和框架可行，同意應積極落實推廣。此外，要發揮教師專業階梯的作用，達致促進專業成長、提升專業地位的目標，需全方位在教師、學校及系統層面推展。

2.12 在教師專業階梯的應用方面，教師可根據所處的專業階段，以實踐「T-標準<sup>+</sup>」的專業角色為目標，反思個人專業成長並策劃專業發展計劃。學校可用以檢視教學團隊的整體專業發展需要，訂定校本策略，促進不同階段的教師成長，例如幫助新入職教師了解教學要求、行為操守，培養專業素養；又例如鼓勵有潛質的教師按專長及興趣規劃職涯發展；按中層領導所需的專業能力和視野（例如掌握社會及政策發展、了解國際教育趨勢等），訂定適切的校本培訓策略，提升領導學校的效能。準教師在修讀師資培訓課程時，亦可透過教師專業階梯了解教師應具備的基本能力要求，為未來進入教學專業作好準備。教育局、師資培訓大學及專業團體可以教師專業階梯為基礎，針對不同階段或崗位的需要，組織階段性、具銜接性的專業發展課程和活動，為教師提供更有系統和更聚焦的專業學習機會。

---

<sup>6</sup> 六個基本價值觀：「堅信學生人人能學」、「弘揚師德，關愛學生」、「尊重差異，多元取向」、「克盡本職，獻身教育」、「團隊協作，樂於分享」及「持續學習，追求卓越」。

<sup>7</sup> [《香港教育專業守則》](#)：《香港教育專業守則》經過廣泛的諮詢而制訂，於 1990 年 10 月公佈，為教育專業人員提供行為規範的指引，從而提高專業意識。教育專業人員操守議會於 2018 年就修訂《香港教育專業守則》進行諮詢，新修訂版本預期 2019 年中完成。



2.13 專責小組檢視了香港教師專業發展及相關政策推行的情況，認為教師專業發展文化已經紮根，教師及校長普遍積極參與專業發展活動，與友儕分享和交流經驗。在校本管理政策下，學校因應本身及教師的需要，組織專業發展活動，提供協作及交流機會，建立校內的學習社群。專責小組認為，要進一步提升教師專業發展，需推動教師自主規劃專業學習，促進專業成長。現時教學工作越趨複雜，教師必須具備多種專業能力，以應付不同專業崗位的需要。學校管理層亦須有良好的領導能力，帶動團隊靈活合作，回應學生在學習和成長上不同的需要。

2.14 建立和推廣教師專業階梯，專責小組認為應同時以其他策略配合，包括全面落實教師職位學位化、開拓教師事業前景、優化管理層職級和職務調配，以及表揚優秀教師等措施。教師職位全面學位化，整體教師資歷得以提升，教師擔當更多元專業職務，透過經驗和實踐，鞏固專業能力，發揮專業角色。優化學校管理職級和調配，鼓勵教學團隊持續發展專長，肯定教師和學校領導的貢獻，有助提升教育專業地位，有利學校長足發展。透過表揚優秀教師，讓社會深入了解和肯定教育工作表表者的專業內涵和成就，可大大提升其專業形象和地位。這些措施均有助挽留和吸引人才從事教學專業，提升教育質素令學生學習成長受益。第 3-5 章會詳述專責小組在這些課題的考慮和建議。

2.15 歸納以上的種種考慮，專責小組就建立香港的教師專業階梯提出以下 4 項建議（有關其他配合策略的建議詳見第 3-5 章）：

## 建議 1：建立香港的教師專業階梯

2.16 專責小組建議當局建立香港的教師專業階梯，目的為：

- i. 促進教師專業成長
- ii. 提升教師專業地位

面對社會轉變、教育發展、學生在學習和成長上有新的需要，教師需以學生為本，充分裝備學科知識、教學技巧、價值觀和態度，自我完善。透過教師專業階梯，教學團隊可根據個人學習目標和職涯發展需要，規劃自身的專業發展藍圖。另一方面，教師專業階梯可反映教學專業的基本信念和核心價值，符合社會對教師專業團隊的期望，從而加強社會尊師重教的氛圍，提升教師專業地位。

2.17 專責小組建議專業階梯由三部分組成，包括：

- i. 教師專業成長的三個核心元素；
- ii. 教師專業發展的兩個重要向度；以及
- iii. 以「T-標準<sup>+</sup>」描述的三個教師及校長專業角色為目標。

2.18 教師專業成長的三個核心元素包括：

- 教學專業能力；
- 專業操守和價值觀；
- 反思求進以達自我完善的精神。

這三個核心元素是教師專業階梯的基礎。教師的專業成長，有賴在教學生涯中持續提升教學專業能力；進行專業工作時秉持教育專業操守及價值觀，以及要養成反思求進、自我完善的精神。

2.19 教師專業階梯需展示兩個教師專業發展的重要向度：

- 專業成長；
- 職涯發展。

專業成長向度指出教師不論身處任何階段、任何崗位，皆應積極更新專業知識及技能。職涯發展向度指出教師晉升至不同職級，應對崗位的職務和要求有透徹認識，具領導教師團隊及學校向前發展的能力。透過適切的專業發展活動，教師可自我提升，專業有所成長，達到職涯發展的目標。

2.20 教師專業發展的最終目標，必須回應學生的需要，裨益學生的學習及成長。「T-標準<sup>+</sup>」的核心理念—以學生的教育需要為中心正切合教師專業階梯的目標。「T-標準<sup>+</sup>」描述三個教師專業角色為：

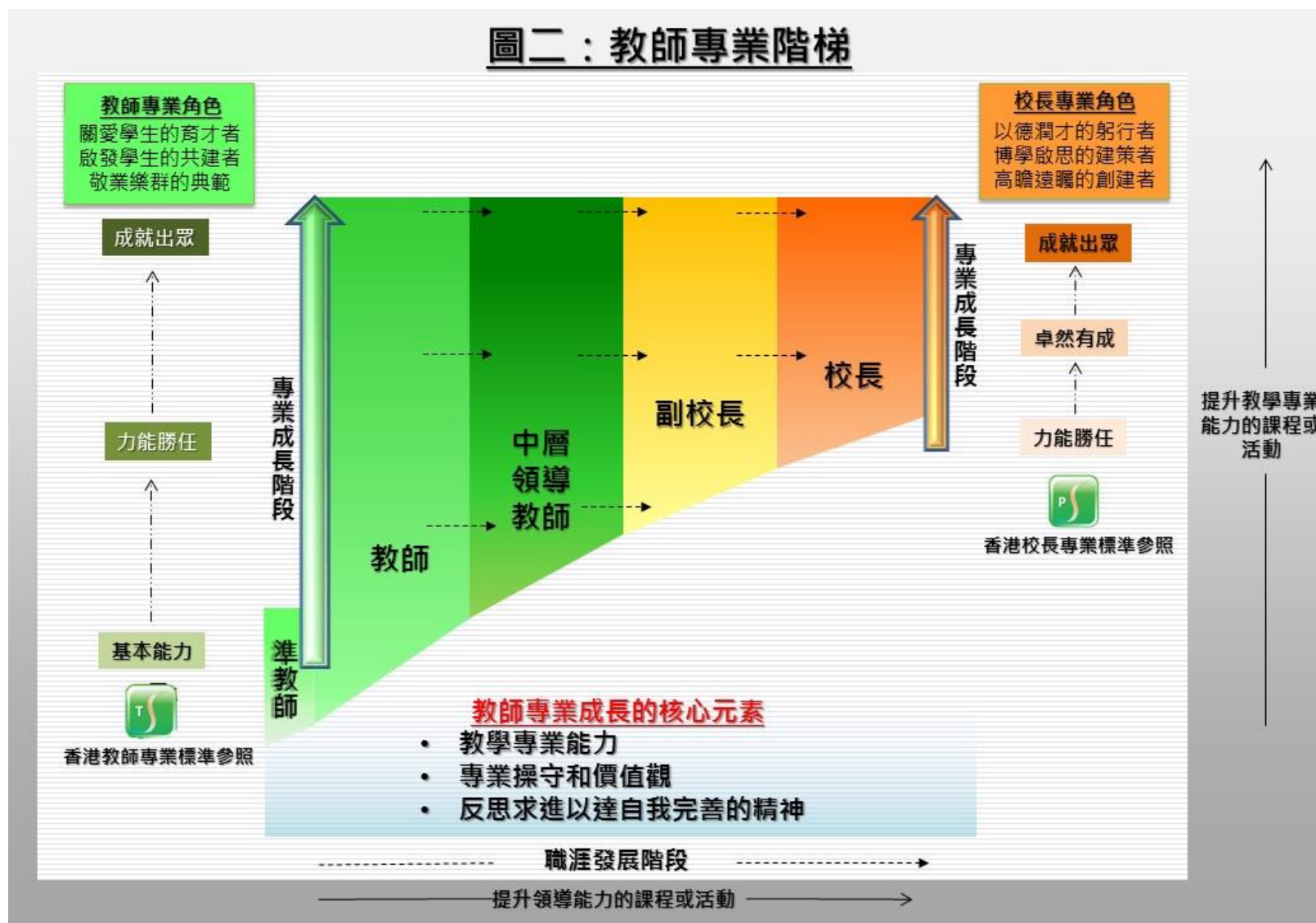
- 關愛學生的育才者
- 啟發學生的共建者
- 敬業樂群的典範

「T-標準<sup>+</sup>」描述的校長三個專業角色為：

- 以德潤才的躬行者
- 博學啟思的建策者
- 高瞻遠矚的創建者

2.21 以下圖二展示教師專業階梯建議的理念架構

圖二教師專業階梯的建議：



## **建議 2：由 COTAP 督導發展、推廣及落實教師專業階梯**

2.22 專責小組建議由 COTAP 這個具專業經驗的常設組織負責督導教師專業階梯的發展、推廣和落實，以確保符合階梯的理念和目的。COTAP 規劃教師及校長專業發展的整體方向和長遠策略，又獲政府非經常性撥款支援未來十年推動「T-卓越@hk」計劃，由它領導落實並持續優化教師專業階梯，可發揮高度協同效果，更妥善地協調各項教師專業發展措施。專責小組建議教育局檢視和進一步加強 COTAP 的成員組合，以應付落實教師專業階梯所帶來更繁重的工作。

2.23 專責小組建議教育局、COTAP 及學校考慮使用不同途徑，如教師專業發展活動及公眾媒體等，向不同持份者持續推廣教師專業階梯的目的和內容，包括「T-標準+」的教師及校長專業標準參照，促進教師訂定個人專業發展的目標和實踐。專責小組亦建議檢視和更新現有「教師專業能力理念架構」、「校長持續專業發展理念架構」等，緊貼教育最新發展。專責小組又提議教育局、師資培訓機構在設計及提供不同類型的專業發展課程時，適時適切地參考教師專業階梯的理念和元素。

## **建議 3：從不同層面實施教師專業階梯**

### **(I) 教師層面—推動實踐專業、反思學習**

2.24 專責小組認為，教師需掌握教師專業階梯的理念和目標，以及「T-標準+」教師與校長三個專業標準角色，並在教學工作中實踐專業。教師可善用校內不同量性和質性的數據進行自我檢視，了解個人優點及尚可發展的地方，訂定行動計劃，自我完善；亦可利用「T-標準+」提供的自我檢視工具，以一至兩個學年為一個周期，檢視個人專業發展狀況，從而計劃未來的學習及職涯發展路向。專責小組認為可考慮運用專業發展學習歷程檔案，讓教師藉以紀錄個人學習進程，將參與培

訓所學，連繫教學工作以總結心得及反思。專責小組察悉，「T-卓越@hk」計劃的「T-瀏覽<sup>24/7</sup>」現正發展一站式電子平台，認為可考慮將之擴展，加入學習歷程檔案，讓有需要的學校或教師運用，更有效地支援反思學習。

## **(II) 學校層面—優化校本措施**

### **(1) 優化校本專業發展**

2.25 專責小組建議，學校可參考教師專業階梯，以優化校本教師專業發展政策。例如學校可考慮—

- 在持續專業發展中加入階梯的核心元素，鼓勵反思和分享。
- 可檢視教師實踐每三年周期內參與持續專業發展活動的情況，持續監察及評估各項活動的效能。
- 按學校重點發展工作及人才培養的需要，有策略地讓不同工作崗位的教師接受相關培訓，提升專業能力及領導能力。
- 除了個別學校活動外，可加強學校之間協作，組織跨校專業交流，共同推動教師專業階梯。

### **(2) 委任教師統籌校本專業發展**

2.26 專責小組建議學校委任教師領導及統籌校本專業發展，配合學校發展目標和優次，策劃合適的全校、小組及個別教師培訓活動，以強化整個教師團隊的質素。負責教師可收集相關數據，以檢視團隊在專業階梯的發展，與學校領導共同制定栽培人才的策略。專責小組建議教育局多加支援學校，提供課程活動栽培教師對課程發展、學校發展、教師發展的視野及觸覺，以促進校本教師專業發展。

### **(3) 深化初職教師啟導**

2.27 初職教師是教學專業的生力軍，專責小組建議學校為他們制定為期一至兩年有系統的啟導計劃，透過跟隨資深教師學習，讓他們更認同教師專業身分及掌握專業價值觀。啟導計劃內容可涵蓋日常工作範疇，以教師專業操守和專業價值的核心問題，由資深教師提供指導，解決疑難，支援初職教師以學生為本的專業價值出發去面對各種挑戰。啟導計劃對初職教師及資深教師均具意義，既可協助初職教師投入教學專業，亦可栽培資深教師成為校本教師專業發展的領導。專責小組建議教育局可積極安排適切課程，裝備參與啟導計劃的資深教師，加強計劃成效。

#### **(III) 系統層面—加強支援與培訓**

2.28 隨著教師職位全面學位化的推行，所有教師（包括基本職級教師）都有機會分擔多元化的專業職務，共同承擔學校發展的責任。要更有效地照顧學生學習和成長的需要，領導層，尤其是中層領導需發揮有力領導角色，靈活帶領團隊面對挑戰，提升專業工作力度。為支援學校領導層帶領教師面對轉變，專責小組建議教育局、師資培訓大學及專業團體提供更多元化的課程，例如中層領導課程、啟導計劃、專業學習社群及校本支援，強化學校中層的專業領導角色，裝備他們應有的知識、技巧和能力。

#### **建議 4：優化晉升培訓安排**

2.29 專責小組建議從三方面優化教師晉升培訓，包括內容、修讀年限及提供指引，讓培訓更切合教師需要。

- i) 專責小組建議檢視現行晉升培訓，可考慮就晉升培訓內容設立必修和選修，前者聚焦教師作為學校領導必要的素養，後者按專責崗位所需的專業知識讓教師選擇。晉升培訓的內容可按職級及中、小學教學情景調節，以切合教師所需。
- ii) 教師晉升培訓的修讀年限亦需檢討，例如可考慮參考擬任校長拿取校長資格認證的五年年限，降低中層晉升培訓的年限，確保培訓內涵緊貼社會發展和教育趨勢，使教師能應付晉升後的工作需要。
- iii) 教育局可為學校提供具體指引，讓學校和教師都清楚需修讀與教學專職相關的培訓課程，以確保教師有足夠的專業能力應付晉升後職位的需要。

專責小組建議可由 COTAP 進一步跟進和擬定優化晉升培訓機制的具體安排。



## 第三章

### 教師職位學位化

#### 現況

3.1 現時，公營小學和中學設有學位教師和非學位教師兩個職系。為吸引優秀人才加入教師專業，全面實施教師職位學位化是政府長遠工作目標。繼 2015/16 及 2016/17 學年公營小學的學位教師職位比例由 50% 分別增加至 55% 及 60% 後，在 2017/18 學年，政府進一步提升比例至 65%；而公營中學的學位教師職位比例由 2009/10 學年起則已增至 85%。

3.2 中、小學教師職位全面學位化的時間表是學界非常關心的課題，專責小組的職權範疇之一，就是向政府建議適切的時間表，推行教師職位全面學位化。

#### 持份者的意見

3.3 業界在這方面的意見是一致的。學界熱切期望教師職位學位化能盡快全面落實，但亦有顧慮學校所需的準備和教師的專業發展能否配合實施步伐。在中學方面，有意見反映現時大部分教師已持有學位，認為中學已具備足夠條件立即全面落實學位化政策。在小學方面，有意見表示，現時不少學校的助理小學學位教師和文憑教師擔任不同職責，在落實全面學位化政策時，學校需要重新調配教師職務，認為分階段以兩至三年時間推行可予學校充足時間安排。另一方面，亦有意見認為中、小學推行全面學位化步伐應一致，宜同步全面落實，但可容許有需要的學校彈性作校本安排。

3.4 有持份者指出現時因小學主任級教師人手有限，學校普遍安排助理小學學位教師擔任科主任或負責帶領各樣行政職務。有意見認為全面實行教師職位學位化時，需同時增加小學中層管理人手負責這些職務。

### 專責小組的考慮和建議

3.5 專責小組察悉教師全面學位化是政府的工作目標，並且認同全面落实教師職位學位化，有助提升教師專業地位，挽留和吸引優秀人才，進一步提升教育質素。專責小組同意過去中、小學推行不少教育變革措施，社會對教學專業要求亦日益提高，中、小學教師職位應由持有學位資歷的教師擔任，提升專業能量，適切地應對社會轉變、教育發展和學生學習成長的需要。專責小組認同教師職位全面學位化應盡快落實。專責小組理解有些學校需要時間作準備，但校情不同，需要準備的時間不一，給予學校彈性按校本情況落實政策較合適。

3.6 專責小組認為學校應善用教師職位全面學位化的機會，檢視學位教師的職務，豐富他們的工作內涵，讓他們涉獵多樣化的專業職務（例如課程發展、學生評估、訓育及輔導、學生支援、融合教育等），鼓勵他們更積極主動地參與學校發展，為個人專業成長努力。學校可因應教師的經驗及專長作適當職務安排，提升教學團隊專業能量。

3.7 專責小組認同需同時改善小學中層管理人手，以配合落實教師職位全面學位化，讓學校能更全面地規劃學校人手，更有效地協調推動校內各項教育措施（有關考慮和建議詳見第 4 章）。專責小組希望強調，學校一方面加強中層管理，另一方面亦應讓具經驗和專長的基本職級教師有機會承擔較重責任，涉獵不同範疇的學校職務。這會有助發展教師潛能、促進專業成長，是良好的人力資源管理安排。

3.8 就教師職位全面學位化的時間表，專責小組有以下具體建議：

**建議 5：盡快全面落實教師職位學位化，予學校彈性**

3.9 專責小組建議盡快全面落實教師職位學位化，以提升教師專業地位，挽留和吸引優秀人才，進一步提升教育質素。在中、小學（包括特殊學校）一次過全面學位化教師職位，同時給予學校彈性，容許學校按校本情況訂定執行計劃，盡快分階段落實。

3.10 有見於持份者意見一致，業界熱切期望盡早全面落實教師職位學位化，專責小組遂率先向政府提交時間表建議，並獲接納。行政長官在 2018 年施政報告宣布 2019/20 學年開始，公營中、小學全面落實教師職位學位化，並容許有需要的學校按校情在兩年內執行。

**建議 6：利用教師職位學位化的契機，提升教師專業角色及職能，鼓勵專業發展文化**

3.11 專責小組建議學校應利用全面落實教師職位學位化的機會，檢視教師職務，豐富工作內涵，因應教師的經驗及專長作適當安排，讓學位教師能涉獵多樣化的專業職務配合專業成長，積極主動參與和支援學校發展。提升教師專業角色及職能可強化教學團隊專業能量，鼓勵專業發展文化。

## 第四章 開拓教師事業前景、優化管理層職級及職務調配

### 教師職涯進階和管理層職級安排的現況

4.1 現時學校普遍會以晉升來表揚教學表現卓越的教師。公營學校教學人員的職級分別列於表四和表五，主要分類為：

- 基本職級教師
- 晉升職級教師
- 副校長
- 校長

表四：公營小學的教學人員職級

職位類別	職級 [總薪級表薪級點(MPS)]	
	學位職系	非學位職系
基本職級教師	助理小學學位教師 (APSM) [MPS 15-29]	文憑教師 (CM) [MPS 14-24]
晉升職級教師	小學學位教師 (PSM) [MPS 30-33]	助理教席 (AM) [MPS 25-29]
副校長	高級小學學位教師 (SPSM) [MPS 34-35]	
校長 [校長職位的職級基本上按學校的核准班級數目釐定]	高級小學學位教師 (SPSM) [MPS 34-35] 或 二級小學校長 (HMII) [MPS 35-39] 或 一級小學校長 (HMI) [MPS 38-41]	

表五：公營中學的教學人員職級

職位類別	職級 [總薪級表薪級點(MPS)]	
	學位職系 <sup>8</sup>	非學位職系
基本職級教師	學位教師 (GM) [MPS 15-33]	文憑教師 (CM) [MPS 14-24]
晉升職級教師	高級學位教師 (SGM) [MPS 34-39]	助理教席 (AM) [MPS 25-29]  高級助理教席 (SAM) [MPS 30-33]  首席助理教席 (PAM) [MPS 34-36]
副校長	首席學位教師 (PGM) [MPS 38-41]	
校長 [校長職位的職級基本上按學校的核准班級數目釐定]	首席學位教師 (PGM) [MPS 38-41] 或 二級中學校長 (Pr II) [MPS 40-44] 或 一級中學校長 (Pr I) [MPS 45-49]	

(i) 基本職級和晉升職級教師的人手

4.2 公營中、小學的編制教學人員數目（基本職級和晉升職級職位）

按以下基礎釐定：

- 按教師與班級比例<sup>9</sup>和核准班級數目計算的常額教師編制；加上

<sup>8</sup> 官立中學內，學位教師、高級學位教師和首席學位教師的相應職級分別為助理教育主任、教育主任和高級教育主任。

<sup>9</sup> 現時公營學校的教師與班級比例為：

普通小學 – 全日制每班 1.6 名教師(現尚有 2 所開辦半日制班的小學，每班則為 1.5 名教師)

普通中學 – 初中每班有 1.8 名教師、高中每班有 2.1 名教師

特殊學校 – 小學及初中每班有 1.8 名教師、高中每班有 2.1 名教師

- 為各項特定改善計劃而提供的額外教師職位（例如：統籌課程規劃和管理、學生輔導、提升英語學習、融合教育、支援學業成績稍遜學生等）

4.3 就晉升職級人手，普通小學的主任級教師人數主要按核准班數計算，而普通中學及特殊學校則主要根據教師與班級比例<sup>10</sup>釐定的教師人數計算。表六詳列公營學校的晉升職級教師比例。

表六：公營學校的晉升職級教師比例

學校類別	晉升職級教師比例	
普通小學	每 3 班 1 名 <sup>11</sup>	
普通中學	學位教師	每 12 名教師有 5 名晉升職級教師
	非學位教師	每 2 名教師有 1 名晉升職級教師
特殊學校	小學	每 4 名教師有 1 名晉升職級教師
	中學	與普通中學相同

4.4 特殊學校和普通中學為個別措施而獲提供的額外教師<sup>12</sup>亦會根據上述比例，用作計算晉升職級教師人手。此外，開辦 15 班或以上的中學可提升一個學位教師職級的職位至高級學位教師職級。普通小學和特殊小學亦有一些額外主任級教師，以推動各項特定改善計劃，例如英文科主任<sup>13</sup>、課程統籌主任<sup>14</sup>等。

<sup>10</sup> 由 2017/18 學年起，公營中、小學的教師與班級比例劃一增加了 0.1，而所增設的教席未用作計算晉升職位。

<sup>11</sup> 2 所開辦半日制班的小學，晉升職級教師比例為每 4 班 1 名。

<sup>12</sup> 例如特殊學校協助言語治療教師、定向行動導師和輔導教師（自閉學童服務）等。

<sup>13</sup> 開辦 6 班或以上的學校會有一個額外英文科主任職位，但需相應抵銷一個基本職級教師的職位。採用普通學校課程的特殊學校亦有相同安排。

<sup>14</sup> 開辦 12 班或以上的普通小學，會有額外一名小學學位教師作課程統籌主任；而開辦 6 至 11 班的學校則獲一名助理小學學位教師。以上安排同樣適用於特殊學校。此外，開辦少於 6 班小學班級的特殊學校，同樣可獲提供一名助理小學學位教師。

(ii) 校長和副校長的人手

4.5 公營學校校長職位的職級根據學校的規模釐定。規模較小的學校，校長職級與規模較大的學校的副校長職級相同。表七及表八詳列公營普通小學及普通中學校長職級的劃分。

表七：公營普通小學校長職級的劃分

校長職級	核准班數	薪級
一級小學校長	24 班或以上	MPS 38-41
二級小學校長	12 至 23 班	MPS 35-39
高級小學學位教師	11 班或以下	MPS 34-35

表八：公營普通中學校長職級的劃分

校長職級	核准班數	薪級
一級中學校長	24 班或以上	MPS 45-49
二級中學校長	15 至 23 班	MPS 40-44
首席學位教師	14 班或以下	MPS 38-41

4.6 公營普通小學的校長職級同樣適用於特殊小學，但會按比率作班數換算；而公營普通中學的校長職級同樣在班數換算後，適用於特殊中學和設有中、小學部的特殊學校。在釐定特殊學校校長職級時，特殊學校各級的班數會根據加權制度先換算為特殊學校對等班數目<sup>15</sup>(表九)，然後再按比率換算：每 18 特殊學校對等班，轉換為 24 普通學校班，以下捨入法得出班數以釐定校長的職級。

<sup>15</sup> 加權制度換算為對等班數目的安排不適用於特殊小學。特殊小學只按比率換算：每 18 特殊學校班，轉換為 24 普通學校班。

表九：加權制度換算特殊學校對等班數目

特殊學校班級	特殊學校對等班數目
1 特殊學校小學班	0.6
1 特殊學校初中班	0.8
1 特殊學校高中班	1

4.7 公營普通中、小學的副校長人數都是根據學校規模釐定。普通中學按學校的核准班數把兩個高級學位教師職位提升至首席學位教師職級作副校長職位。同樣，普通小學把一至兩個小學學位教師職位提升至高級小學學位教師職級，作為副校長。規模較小的學校則沒有副校長職位。表十及表十一列出公營普通小學及公營普通中學的副校長人數。

表十：公營普通小學的副校長人數

核准班數	副校長職級及數目
24 班或以上	2 名高級小學學位教師
12 至 23 班	1 名高級小學學位教師
11 班或以下	--

表十一：公營普通中學的副校長人數

核准班數	副校長職級及數目
15 班或以上	2 名首席學位教師
14 班或以下	--

4.8 公營普通學校的副校長人手安排適用於特殊學校，但需先經班數換算（見第 4.6 段）以決定職級人數，至於設有中、小學部的特殊學



校，公營普通中、小學的安排會同時適用，但特殊學校只可選擇把全部副校長職位設在小學或中學其中一個學部。

## 開拓教師事業前景、優化管理層職級及調配

### I. 主任級教師人手安排

#### (a) 小學

##### 持份者的意見

4.9 就小學的主任級教師人手方面，有意見指出過去多年在小學界別推行了不少教育新措施，學校規劃及學生支援工作變得更複雜，更具挑戰性。小學的主任級教師職位數目按學校的核准班數釐定，不會隨著教師人數增加而相應調升。業界表示現時小學中層管理人手不足，未能配合學校發展需要。此外，因為主任級教師人手有限，學校普遍安排基本職級的助理小學學位教師擔任帶領學校各範疇工作。有意見認為安排並不理想，並會引起士氣和人事管理問題，不利學校人力發展。有意見表示全面落實教師職位學位化後，倘情況持續，問題將更難管理。

4.10 業界強烈要求增加中層管理人手，配合教師職位全面學位化的實施。有關改善小學中層管理人手的幅度，專責小組收到不同建議；至於計算人手的方法，業界普遍認為應參考中學的做法，按教師人數釐定。

##### 專責小組的考慮和建議

4.11 專責小組檢視了小學中層人手安排的歷史發展和小學面對各項教育發展的挑戰。過去多年不少改善小學教育的措施，例如融合教育、全

校參與輔導、支援少數族裔學生、價值觀教育、照顧學習差異等，對學校運作帶來深遠影響。學校規劃及學生支援工作更艱鉅複雜。專責小組認為，主任級教師是領導學校實施各項課程和學生支援措施的關鍵，讓具備專業知識、能力和表現優秀的教師擔任主任級教師，可肯定他們對學校貢獻，讓他們進一步發揮專長。

4.12 專責小組理解到，小學主任級職位數目與核准班數掛鉤，故不會隨教師人數增加而調整。過往推行小學全日制時，主任級教師人手由每 4 班 1 名主任改善至每 3 班 1 名主任，另外為特定用途（例如英文科主任和小學課程統籌主任），學校設有額外主任職位。由 2019/20 學年起，錄取較多有特殊教育需要學生的學校，其特殊教育需要統籌主任會提升為晉升職級。除此以外，當局未有檢視或提升小學主任級教師的人手，以助應付配合學生學習需要而不斷轉變的教育發展。

4.13 學校需要中層領導負責主要科目組別（例如中文、數學等），帶領各項功能範疇（例如全面個人成長教育、全校參與學生輔導、課外活動、非華語學生語文學習支援、專業發展、學校行政、STEM<sup>16</sup>教育），以及因應學校發展需要而推展的其他教育措施。專責小組認為有充分的理據為小學提供更多的主任級教師，帶領推行各範疇的學校工作，進一步發展優質教育。專責小組亦認為應改變計算小學主任級教師職位數目的方法，按教師與班級比例的教師職位數目計算，倘小學日後教師人數有所增加，中層管理人手亦能相應調升。

4.14 專責小組知悉現時因主任級教師人手有限，小學普遍安排助理小學學位教師領導學校各功能範疇的工作。專責小組認為鼓勵和安排適合又具經驗和專長的基本職級學位教師承擔較重職責，涉獵不同範疇的職務，有助發展教師潛能，促進專業成長。專責小組期望隨著教師職位全面學位化帶來的契機，助理小學學位教師能有機會承擔更多樣化的專業

---

<sup>16</sup> STEM 全寫為科學（Science）、科技（Technology）、工程（Engineering）及數學（Mathematics）。

角色和職務。但是，現時學校因中層人手不足，權宜劃一安排基本職級教師擔任領導和負責功能範疇並不理想。這些安排會引致人事管理、教師士氣等問題，甚而影響教育質素，不利學校長遠發展。

4.15 專責小組認為有需要及早加強現時小學中層管理人手，理順人事安排，讓小學能更妥善地應付現今肩負的重任。增加小學主任級職位數目同時可為優秀教師提供晉升機會，認同他們的貢獻，挽留和吸引人才。在這方面，專責小組有以下建議：

#### **建議 7：改善公營小學（包括特殊學校小學部）中層管理人手**

4.16 專責小組建議改善公營小學中層管理人手(包括特殊學校小學部)，以配合學校長遠發展，協調推行教育措施，進一步優化小學教育質素。專責小組建議把小學中層管理人手由現時每 3 班 1 名主任級教師增加至每 2 班 1 名主任級教師。方案如獲批准，可以為主任級教師數目帶來接近 50%增幅，加上現時當局因應各項教育措施已提供的額外職位維持不變，小學將會有合理數目的主任級教師，領導學校主要科目組別、功能範疇和校本發展項目（例如 STEM 教育等）。表十二說明建議改善小學中層管理人手的例子。

表十二：建議改善小學中層管理人手的例子

學校規模 (全日制班級數目)	主任級教師職位數目	
	現時人手 <sup>註 1</sup>	建議改善人手 <sup>註 2</sup>
18 班	6 + (2 為特定措施配置的主任級教師職位)	9 + (3 為特定措施配置的主任級教師職位)
24 班	8 + (2 為特定措施配置的主任級教師職位)	12 + (3 為特定措施配置的主任級教師職位)

註 1：假設 2 個為特定措施配置的主任級教師職位（包括英文科主任及小學課程統籌主任）。

註 2：假設由 2019/20 學年開始特殊教育統籌主任為晉升職級職位。

4.17 專責小組建議，計算小學中層管理人手的方法可按教師與班級比例所得的教師職位數目而釐定，以配合小學長遠發展需要。結合第 4.16 段建議的增幅和新的計算基礎，專責小組建議普通小學中層管理人手應改善為每 3.2 名<sup>17</sup>教師有 1 名主任級教師（相等於每 2 班 1 名主任級教師）。特殊小學和設有小學部的特殊學校方面，專責小組建議中層管理人手由每 4 名教師有 1 名主任級教師改善至每 3 名教師有 1 名主任級教師<sup>18</sup>。至於現時為特定措施而配置的編制教師職位則應維持不變。

<sup>17</sup> 按現時全日制普通小學的教師與班級比例，每班有 1.6 名教師(建議的計算已包括由 2017/18 學年起公營小學教師與班級比例增加的 0.1)。

<sup>18</sup> 包括把由 2017/18 學年起公營小學教師與班級比例增加的 0.1，納入計算晉升職位。

## (b) 中學

### 持份者的意見

4.18 至於中學中層人手方面，業界普遍認為應把自 2017/18 學年開始因增加教師與班級比例 0.1 而新增的職位，納入晉升職位的計算。亦有意見認為一些近年增設的職位，例如為支援生涯規劃、高中課程的教師等亦應納入晉升職級的計算內。

### 專責小組的考慮和建議

4.19 專責小組了解到根據現行機制，多年來中學主任級職位數目已隨著教師人數增加而獲得相應調升。但是，2017/18 學年增加公營中、小學的教師與班級比例 0.1 為學校帶來的額外人手就尚未計算在內。當時的考慮是留待教育局檢視教師專業發展，包括建立教師專業階梯後跟進。專責小組認為按現行機制將有關職位納入計算，可為學校提供額外中層管理人手，讓學校有更多空間調配主任教師負責新範疇的工作。專責小組亦知悉，教育局已宣布由 2019/20 學年開始，將支援高中課程和生涯規劃的常額教席加入計算晉升職位數目，加強中層管理人員推展相關教育措施。

**建議 8：因應自 2017/18 學年教師與班級比例增加 0.1，為公營中學(包括特殊學校中學部)提供相應的晉升職位**

4.20 專責小組建議，教育局經考慮此報告書及檢視教師專業發展後，應把自 2017/18 學年教師與班級比例的增加（0.1），按現行制度計算中學的晉升職位，使學校在基本職級和中層管理皆有額外人手處理各項教育措施，並且讓學校有空間適當調配主任教師職務，配合學校長遠規劃及發展。

## (c) 主任級教師職務調配

### 持份者的意見

4.21 有意見認為學校可利用增加中層管理人手的機會，因應校情增設職能，例如負責 STEM 教育、正向教育、學生支援、教師專業發展等，以配合學生的需要和學校的發展。亦有意見認為應該增加中層職位負責的工作種類，行政與教學並重，為具不同專長的優秀教師提供晉升階梯。當中，有建議指出應讓教學優秀的教師晉升為主任，負責校內教師專業發展的工作，提升學校的教育質素。此外，有意見表示學校最清楚本身的需要和發展步伐，應讓學校按校情靈活地安排主任級教師擔當的角色和職能。

### 專責小組的考慮和建議

4.22 專責小組認同學校應利用這次優化中、小學主任級教師人手安排的機會，有計劃地調配人手，強化校內教學團隊的專業能量，促進專業成長。學校應透過有效監察、指導和輔導、啟導計劃、培訓發展等等充分支援教師，協助教師面對挑戰，並鼓勵他們作好裝備，學習最新知識和技能，以應付學生在學習和成長上不斷改變的需要。

**建議 9：學校應審視主任級教師的職能，適切調配，強化專業能量，促進專業成長**

4.23 專責小組建議學校應審視主任級教師在校內擔當的角色和職能，有計劃地調配人手，以強化校內教學團隊的專業能量及促進專業成長。專責小組認為可按校情考慮調配主任級教師負責領導重要的新發展項目，或以往因資源有限下較被忽略的範疇，例如讓教學表現卓越的教師

出任主任職位，負責領導校內專業發展及教學研究，為學校構建專業發展文化；調配主任級職位帶領發展和協調教授中文作為第二語言、STEM 教育等方面的工作；又例如小學可調配主任級職位帶領強化「一校一社工」政策下的學生輔導等。這樣安排可鼓勵教師發揮專長，持續專業發展，提升專業能量。

## II. 校長及副校長職級安排

4.24 專責小組注意到各項教育新措施增加了校長和副校長的工作量和職務複雜性，他們肩負更重大的責任，社會亦對他們的專業領導能力有更高要求。

### (a) 小學校長及副校長薪酬

#### 持份者的意見

4.25 在校長的薪酬方面，有意見認為小學校長的薪酬在很多年前釐定，其間未有因應小學的發展而調整。有意見指出，小學的運作和發展在過往多年轉變很大，校長工作愈來愈繁重複雜。持份者均要求改善薪酬，以適當地反映校長的責任。有關改善幅度，專責小組收到不同建議，但整體來說，普遍認為應收窄中、小學校長薪酬的差距、各校長職級均應有合理數目的薪級點，而各職級間的薪級亦不應重疊。此外，亦有意見認為應予規模較大學校的校長額外津貼，而小規模學校的校長職位也應屬二級小學校長職級。

4.26 小學副校長的薪酬方面，有意見反映小學教育發展和各項新教育措施增加了副校長的工作量和職務複雜性，他們現在肩負更重大責任，但現時當副校長的高級小學學位教師職級只有兩個薪級點，未能適當反

映副校長的重責，職級欠缺吸引力。

## 專責小組的考慮和建議

4.27 專責小組察悉到，小學校長的薪酬在多年前根據小學半日制的標準釐定，過往小學推行了不少新教育措施，包括小學全日制、校長資格認證的要求及多項教育變革措施。同時，社會環境越趨複雜影響學生學習、發展和成長。凡此種種都大大增加了小學校長和副校長的工作量和職務複雜性，他們的角色愈加重要，也肩負了更重的責任。

4.28 自 1993 年起小學全日制逐步推行，學校的運作和發展起了很大變化，為小學校長帶來更繁重的工作和更重的責任。在小學全日制下，學校每日課時增加，學校需為學生規劃更具彈性的課程和更多元的學習活動。校長需要更有效地領導教學團隊設計和推行課程，促進學生全人教育，發揮潛能。學校開辦全日制後教學人手有所增加，學校行政也更為複雜，校長需具備更高層次的專業和管理領導才能。

4.29 小學學位教師職系自 1994/95 學年設立，職位數目亦不斷增加，隨著教學團隊的資歷和專業能量逐步提升，學校的組織架構也變得更複雜，教師專業成長和發展需要亦增加不少，校長需具備更高專業領導能力去應付這些轉變。

4.30 引入校本管理亦大大改變了校長的職責和角色。在校本管理下，學校須作全面規劃、策略性發展、設計和推行課程；此外，人事和財務管理方面獲下放更多權責。法團校董會的制衡、持份者參與學校決策、學校運作的透明度、問責等等為校長帶來種種挑戰。

4.31 自 2003/04 學年推行的學校發展與問責架構，同樣影響學校領導的工作。推行架構讓學校強化自我評估，促進自我完善，加強問責和透



明度。透過架構下的學校自我評估、視學及校外評核，能推動學校有系統地藉「策劃－推行－評估」的自評循環，促進自我完善。校長在策略性規劃、推行、持續監察及有效評估方面肩負領導角色，確保學校提升效能及質素。

4.32 上述眾多例子印證了多年來的教育發展使到小學校長的工作在多方面變得非常複雜繁重。學校領導需具備更高層次的專業能力才能有效處理主要範疇的職務，包括發展策略、學與教、課程領導、教師專業發展、員工及資源管理、質素保證及問責、對外溝通和聯繫及建立社區網絡。自 2004/05 學年起，中、小學的擬任校長均須取得校長資格認證後才可獲聘任為校長。

4.33 小學校長的薪酬一直按從前半日制小學的標準釐定，未有因應過去多年小學的重大發展引致校長工作量大增，職責變得更複雜而有所調整。專責小組認為現行的薪酬安排並不理想，須予以理順，以適當地反映校長的重要角色和職責。

4.34 專責小組同時認為現時一級小學校長和二級小學校長薪級重疊的情況並不理想。二級小學校長帶領開辦 12-23 班較小規模的學校，而一級小學校長則領導開辦 24 班或以上較大規模的學校，兩者工作量及職責複雜性，尤其在人事管理和資源運用方面有所不同。專責小組認為現時薪酬安排未能適當反映不同職級校長所肩負不同程度的職責。專責小組認為應理順薪級重疊的情況。

4.35 專責小組留意到中、小學校長薪級的頂薪點有明顯的差距，亦知悉業界有意見要求把中、小學校長的薪酬看齊。專責小組考慮到中、小學在課程的廣度和深度、受公開考試的影響、學生發展重點及生涯規劃的輔導模式皆有所不同，因此認為不宜直接比較中、小學校長的薪酬。然而，專責小組認同應收窄兩者的薪酬差距，以吸引人才從事小學教育，有利小學的長遠發展。

4.36 至於小學副校長的薪酬方面，專責小組注意到高級小學學位教師職級在 2008 年增設，以協助校長的工作，並改善了小學學位教師職系的架構，但其薪級因為受到小學校長薪酬的牽制，薪級相對較短（只有 MPS 34-35 兩點）。

4.37 專責小組認同小學副校長的薪級未能適當反映他們現時肩負職責的重要性和複雜性。此外，相關薪級只有兩個薪點，未能適當肯定小學副校長積累的經驗和專長。再者現時高級小學學位教師與小學學位教師的頂薪點薪金相差只是約 1,500 元，難以吸引教師晉升副校長職位。專責小組認為應理順小學副校長的薪酬，給予合理誘因鼓勵教師職涯發展。

4.38 專責小組認為現時高級小學學位教師與二級小學校長的薪級重疊，情況並不理想，會出現因職級間對比關係引致員工管理問題，例如，在同一學校出現副校長和校長薪酬相同的情況。專責小組認為應理順薪級重疊的安排。

4.39 就理順公營小學（包括特殊學校）校長和副校長的薪酬，專責小組有以下建議：

#### **建議 10：改善公營小學（包括特殊學校）校長和副校長的薪酬**

4.40 專責小組根據以下的考慮原則制訂建議薪級：

- 應改善有關薪級，適當地反映和肯定小學校長和副校長日益加重的角色、職責、工作量及職務複雜性。
- 改善薪級以加強吸引力，為教師提供合理誘因擔任學校領導，更重要是吸引人才從事小學教育，有利小學界別長遠發展。

- 應理順薪級重疊的情況，適切反映規模較大學校校長需要肩負較繁重的職責，避免出現不恰當職級間對比而引致員工管理問題。
- 中、小學在課程廣度和深度、受公開考試的影響、學生發展重點及生涯規劃輔導模式皆有所不同，因此不宜直接比較中、小學校長的薪酬。然而，兩者的薪酬差距需要收窄，以吸引人才從事小學教育。

4.41 經審慎平衡各項因素，包括職級間的對比關係，專責小組建議小學校長和副校長的薪級如下(表十三)：

表十三：小學校長和副校長的建議薪級

職級	現時薪級	建議薪級
一級小學校長	MPS 38-41	<b>MPS 44-47</b>
二級小學校長	MPS 35-39	<b>MPS 40-43</b>
高級小學學位教師	MPS 34-35	<b>MPS 34-39</b>

4.42 專責小組認為高級小學學位教師的建議薪級(MPS 34-39)能提供職業發展前景及誘因，吸引人才從事小學教育，吸引更多小學學位教師晉升至學校領導層職級。此外，考慮到二級小學校長和一級小學校長現時的工作量及職責，專責小組認為建議薪級分別定於 MPS 40-43 及 MPS 44-47 既能收窄現時中、小學校長間薪酬的差距；各設 4 個薪點，亦能更適切地肯定小學校長累積的經驗和專長。

4.43 鑒於 2018 年施政報告提出需要理順小學校長和副校長薪酬和改善小學中層管理人手，以配合小學實施全日制和教師職位全面學位化的發展，專責小組在 2018 年 11 月向教育局提前呈交相關建議，以便政府盡早跟進。

## **建議 11：教育局應盡早向業界說明薪金換算安排**

4.44 專責小組理解公務員體系若因薪級修訂而需要轉換薪級點，慣常的做法會採取既定安排換算。專責小組建議倘落實小學校長和副校長的修訂建議薪級，教育局應盡早向業界說明薪級換算的具體安排。

## **建議 12：教育局應檢視現行晉升小學校長的安排和要求**

4.45 有意見指出小學學位教師和高級小學學位教師須先被聘任為二級小學校長，方符合資格獲考慮再晉升至一級小學校長職級，而中學並無相關規定。專責小組認為現時小學學位教師職系具備良好專業資歷和能力，可承擔學校領導重任，建議教育局可參考中學的做法，檢視和理順現時有關安排和要求。

### **相關事宜**

4.46 在諮詢期間亦有意見反映，要求全面檢視小學學位教師職系。專責小組注意到，現時未有充分招聘和挽留人手數據顯示需要進行職系架構檢討。再者，專責小組相信，如能落實改善小學中層管理人手及理順校長和副校長薪酬的建議，很大程度上可理順現時情況。專責小組認為現階段未有進行職系架構檢討的需要。

## (b) 中學校長職級

### 持份者的意見

4.47 有意見認為中學校長的職級劃分安排宜與時並進，適當地反映其領導角色。有意見提出，新高中學制改變了中學的班級結構，學與教、學生支援、學校行政工作亦有很大變化，建議改善校長的職級安排。普遍認為應考慮中學平衡班級結構的現況和校長愈加繁重的工作量，調整釐定校長職級的班級數目。亦有意見認為小規模學校校長職位應為二級中學校長職級。

### 專責小組的考慮和建議

4.48 專責小組注意到現時中學校長職級依據核准班級數目釐定，劃分機制源於從前的非平衡班級結構（即中四至中五班數比初中少，預科班數又較中四及中五少）。新高中學制下，學校採用平衡班級結構（即各級班數相同）。專責小組認為應考慮現況，用中學平衡班級結構的班級數目釐定校長職級，配合學校發展。

4.49 專責小組亦察悉到雖然中學沒有出現如小學全日制般的根本性重大轉變，但推行新高中學制，加上不少教育變革措施（如校本管理、學校發展與問責架構、資訊科技教育、STEM 教育、生涯規劃、價值觀教育、照顧學生多樣性及學童精神健康等），亦大大增加了中學校長的工作量。他們肩負更複雜任務，角色更形重要。

4.50 在新高中學制下，所有學生均有機會完成高中教育並繼續升學。中學需為學生提供寬廣均衡的課程，為他們的多元出路作好準備。中學校長需有策略地規劃課程，推動學習領域／科組協作，切合學生不同需

要和興趣，亦要適當調配和運用人力、財政、社區和課程資源，使能互相配合。學校亦要照顧學生差異，既要促進能力較高的學生發展，同時要協助學業成績稍遜的學生更有效地學習。

4.51 專責小組亦注意到，中學學位分配辦法在統一派位階段會根據學生派位組別、家長選校意願和隨機編號編配學位，安排與小一入學統籌辦法有所不同。中小型中學往往會錄取較多需要特別照顧的學生群組，例如有特殊教育需要、學業成績稍遜的學生。校長在領導設計和執行課程以及學生支援面對更大挑戰。專責小組認為應調整現時釐定校長職級的班級數目，適當反映校長肩負的職責。

### 建議 13：改善公營中學(包括特殊學校)校長職級劃分的安排

4.52 經考慮中學普遍採用平衡班級結構的現況，以及學校運作的發展後，專責小組建議下調釐定中學校長職級的班級數字（表十四），以改善中學校長職級劃分的安排，並配合學校的運作及適當地反映中學校長肩負的職責。

表十四：中學校長職級的建議劃分安排

職級	現時班數	建議班數
一級中學校長	24 班或以上	<b>18 班或以上</b>
二級中學校長	15 至 23 班	<b>12 至 17 班</b>
首席學位教師	14 班或以下	<b>11 班或以下</b>

4.53 就有部分持份者提出，小規模學校的校長職位應為二級校長，專責小組預期倘表十四的改善建議得以落實，絕大部分中學校長職位將會是一級／二級中學校長，情況會有所改善。

## (c) 特殊學校校長職級

### 持份者的意見

4.54 有意見表示現時特殊學校校長的工作量及責任承擔不下於普通中、小學校長。現時於公營普通中、小學推行的教育措施和課程同樣在特殊學校推行。除了要管理教學人員，特殊學校校長亦要管理其他專職人員，部分更要管理宿舍部或為其他學校提供支援服務，肩負職責複雜繁重。有意見指出，特殊學校開辦班數一般較少，很多校長職位只能定於首席學位教師職級，未能反映和肯定校長在複雜學校運作下的重責。

### 專責小組的考慮和建議

4.55 專責小組留意到現時大部分特殊學校均開設中、小學部，校長需同時管理兩個學部。公營普通學校推行的教育措施（例如校本管理、校長資格認證和新高中課程等）同樣需在特殊學校推行。除了要照顧學生複雜的學習需要外，特殊學校還需額外支援一些有特別醫療情況的學生。校長的領導層面也廣泛，除了管理教學人員，亦需管理不同職系的專責人員（包括教育心理學家、物理治療師、職業治療師、言語治療師、護士和社工等）。如學校設有宿舍，校長更要負責管理宿舍的員工。校長需要領導跨專業協作、員工發展、培訓等工作，管理職務複雜。專責小組認為特殊學校校長需具備寬廣專業知識，才可應付這些挑戰。

4.56 專責小組理解到在現行的安排下，特殊學校的小學班、初中班和高中班均按不同權重去計算對等班的數目，以釐定校長職級和副校長人手。但是因為特殊學校的不同性質，它們每年中、小學部班數的變化可能較大，採用目前的加權制度容易影響校長職級的穩定性，有損士氣。例如，學校在高中減少一班而初中增加一班的情況下，雖然總核准班數

維持不變，但經換算後用作釐定校長職級的對等班數則會變動，甚而影響校長職位的職級。

4.57 專責小組認為，除了按建議 10 和 13 相應改善特殊學校校長職位安排，亦應改善現時釐定特殊學校校長職級和副校長人手的換算安排，適當反映特殊學校校長的職責，並減少班數短期變化對校長職級所帶來的影響。

#### **建議 14：就開設中、小學部的特殊學校和特殊中學，改善釐定校長職級和副校長人手的換算安排**

4.58 專責小組建議就開設中、小學部的特殊學校和特殊中學，以下列表十五的數值改善釐定校長職級的加權制度。經換算的對等班數目，再換算作普通中學班數(按每 18 對等班換算為 24 班普通中學班)，以四捨五入方式處理得出數值，用以釐定特殊學校校長職級。有關建議同時適用於釐定特殊學校副校長人手。

**表十五：釐定特殊學校校長職級的建議加權制度**

特殊學校班級	現時的對等班數目	建議的對等班數目
1 特殊學校小學班	0.6	1
1 特殊學校初中班	0.8	1
1 特殊學校高中班	1	1

4.59 專責小組相信，建議的加權制度能減少特殊學校因每年不同級別班數轉變而影響校長的職級。這會有助保持校長職級穩定性，亦能透過增加對等班數目提升部分校長職級，更適切地反映他們的職責。



### III.副校長人手

#### (a) 中、小學副校長人手

##### 持份者的意見

4.60 有意見表示學制變革、社會文化迅速發展、學生學習成長的需要不斷轉變，學校工作日趨繁複，有需要檢視副校長人手。就副校長職位的數目，有意見認為不論學校規模大小，都應該為學校提供副校長職位，亦有意見認為應該增加副校長的人手，規模較大的學校應設三個副校長職位，使能更聚焦各範疇的工作。

##### 專責小組的考慮和建議

4.61 專責小組注意到，中、小學副校長除了擔任課堂教學，還需輔助校長管理學校以推展課程發展、學生支援和學校行政三大範疇的工作：管理協調科組（例如：中國語文教育、英國語文教育、數學教育等）、功能組別（例如：訓育及輔導、課外活動、資訊科技等）和行政（例如：校舍保養及維修、對外聯繫、教師專業發展等）。隨著多項教育新措施的推行，副校長需負責統籌、協調和領導的工作項目日益增多（例如落實 STEM 教育、價值觀教育、教授中文作為第二語言、融合教育、生涯規劃、電子學習、教師專業發展等）。

4.62 專責小組察悉，隨著校本管理的實施，學校可更靈活自主地運用財務及人力資源，加上各項教育新措施，副校長需負責統籌、協調和帶領的工作項目複雜繁多。規模較大的學校要處理的管理工作量和複雜性更大。專責小組留意到一些規模較大的學校需安排主任級教師擔任助理校長，以分擔副校長的工作。專責小組認同有需要檢視規模較大學校的副校長人手。

4.63 有持份者亦提出，小規模的學校也應設副校長職位。專責小組理解到在小規模的中、小學，校長分別屬首席學位教師及高級小學學位教師職級，倘設立副校長職位，將與校長同屬一個職級，會帶來管理問題。專責小組認為在小規模學校設立副校長職位有實際困難，而建議 7 及 8 提出有關改善學校中層管理人手的建議，將可帶來更多主任級教師分擔學校管理職務。

#### 建議 15：改善規模較大的公營中、小學(包括特殊學校)副校長人手

4.64 專責小組建議改善規模較大的中、小學副校長人手安排如下(表十六和表十七)：

表十六：公營普通小學副校長的建議人手安排

核准班數	現時副校長數目	建議副校長數目
24 班或以上	2	3
18 至 23 班	1	2
12 至 17 班	1	1
11 班或以下	--	--

表十七：公營普通中學副校長的建議人手安排

核准班數	現時副校長數目	建議副校長數目
24 班或以上	2	3
15 至 23 班	2	2
12 至 14 班	--	2
11 班或以下	--	--

4.65 專責小組認為規模較大的學校在各個範疇的工作較繁重複雜，建議為開辦 24 班或以上較大規模的中、小學增設第 3 名副校長。專責小組知悉現時大部分中、小學的核准班數達 24 班或以上，若建議獲接納，大部分學校均能獲額外副校長人手，負責領導、協調學校工作和發展，進一步提升學校教育質素。

4.66 至於開辦 18 至 23 班的小學，專責小組建議應增設 1 名副校長。整體上，小學副校長人手因應學校規模循序漸進增加，更能配合不同規模學校的管理工作量和複雜性。

4.67 此外，為配合現時中學普遍採用平衡班級結構的情況，專責小組建議為中學提供副校長人手的核准班數下限由現時的 15 班下調至 12 班。

## **(b) 特殊學校副校長人手安排**

### **持份者的意見**

4.68 有意見認為特殊學校工作繁重，應增加副校長職位，以協助校長執行管理職務。亦有意見表示，現時大部分特殊學校均設有中、小學部，運作情況獨特，小規模的特殊學校也應設副校長職位。此外，有意見表示現時特殊學校校長普遍屬中學校長職級，小學部副校長若要晉升校長職級，需要經長時間署任才能符合相關經驗要求，建議改善有關安排。

### **專責小組的考慮和建議**

4.69 專責小組注意到特殊學校同樣面對普通中、小學副校長工作量和職務複雜性增加的情況。專責小組相信建議 15 提出改善中、小學副校

長人手的安排，結合建議 14 提出改善釐定特殊學校副校長人手的換算方法，能有效改善特殊學校副校長人手的問題。

4.70 專責小組注意到大部分特殊學校均設有中、小學部，而兩個學部的課程和學生發展重點有所不同。專責小組認同特殊學校的管理工作廣泛複雜，需照顧學生複雜需要，帶領跨專業團隊等。考慮到特殊學校的獨特情況，專責小組認為除透過增加中層管理人手外，適宜有更高層的學校管理人員作統籌及領導。專責小組在第 4.63 段提及在小規模的普通學校增設副校長職位會出現實際困難，但在特殊學校的情況有別。如學校設有中、小學部，校長為中學校長職級，但可考慮在小學部改善副校長人手。

4.71 專責小組知悉，現時設有中、小學部的特殊學校，副校長職位規定同時設在小學或中學其中一個學部。專責小組認為有關安排欠缺彈性，應予改善。

#### **建議 16：改善設有中、小學部的特殊學校的副校長人手安排**

4.72 專責小組建議為設有中、小學部的較小規模特殊學校（營辦 11 對等普通中學班或以下者）設副校長職位。這類學校的校長屬中學校長職級，因此副校長職位設在小學部，能加強學校管理效能，又可避免校長和副校長職級相同而帶來人事管理問題。專責小組又建議，讓設有 2 個或以上副校長職位的較大規模特殊學校在中、小學部各設副校長職位，配合學校組織架構，協助校長有效領導，提升學校管理效能。

#### **建議 17：改善特殊學校副校長的晉升安排**

4.73 專責小組察悉，由於大部分特殊學校校長屬中學校長職級，任職小學部的副校長不能直接晉升至不同職系的中學校長職級。現行安排規

定有意晉升的小學部副校長需累積中學教學經驗，才可符合晉升要求。這制度不利校長繼任安排。專責小組建議應適當地放寬有關限制，以吸引更多合適人選擔任特殊學校領導的工作。

## 第五章

### 表揚優秀教師

#### 現況

5.1 現時教育局不時舉辦大型活動表揚優秀教師，肯定教師的貢獻，提升教師專業形象，培養教師追求卓越的文化。主要活動包括敬師運動委員會每年舉行「敬師日慶典暨表揚狀頒發典禮」、教育局每年頒發行政長官卓越教學獎等。「T-卓越@hk」計劃下亦設「T-表揚」重點項目，以表彰優秀教育工作者的成就。此外，不同團體亦舉辦個別主題性的教學獎勵計畫。

#### 持份者的意見

5.2 持份者普遍贊同增加表揚教師的項目，以肯定教師優秀的表現。有意見認為表揚優秀教師應與晉升階梯掛鉤，在晉升職級內保留一定比例，以增加薪酬的方式表揚教學表現優秀的教師，亦可讓優秀教師在晉升職級中專注教學、帶領學校學與教發展及促進教研文化。有意見認為部分教師表揚計劃的申請和評審程序繁複，參與者須提交不少資料包括個人陳述、教學計劃、教學錄像等供評審團審核，影響部分優秀教師參與表揚計劃的意欲。

#### 專責小組的考慮和建議

5.3 專責小組參考了外地就提升教師專業形象及社會地位的一些做法。各地制度不同，各有特點，包括英國的特許教師（Chartered Teacher）<sup>19</sup>、澳洲的卓然有成及領導教師（Highly Accomplished and

---

<sup>19</sup> Chartered Teacher: <https://chartered.college/chartered-teacher>

Lead Teacher)<sup>20</sup>，星加坡的特級教師（Master Teacher）<sup>21</sup>及內地的特級教師<sup>22</sup>等。整體而言，主要是讓教師透過修讀課程、參與專業發展活動、教學表現評估、分享教學研究心得等安排，獲取學術資歷以外的專業資歷，而這種資歷廣泛得到業界和社會認同，能提升教師專業形象。

5.4 專責小組留意到在國家及國際層面均設有優秀教師獎項，獲獎教師具備廣泛代表性，地位崇高。專責小組認為學校及教育局可鼓勵教師參與非本地的優秀教師評審，在區域及國際教育舞台分享經驗，展示本港教師的卓越教學成就，達至提升教師專業地位的目標。

5.5 專責小組認同以不同層面的表揚教師機制，能讓教學專業團隊及社會更了解優秀教師的傑出表現，提升教師專業地位。透過表揚機制，教學專業可發掘更多優秀教師，在業內進行專業交流，推廣教學專業文化。

5.6 專責小組認為優秀教師是否適合晉升應視乎他們的工作能力和潛質，同時是否兼備傑出領導能力，能帶領團隊和學校發展。晉升優秀教師主要讓他們在更高職級有更佳發揮，而非單為表揚優秀表現。專責小組認為在校本管理政策下，學校已能根據校情透過晉升表揚優秀教師，而無需硬性規定表揚與晉升直接掛鉤。

5.7 專責小組就表揚卓越教師有以下建議：

### **建議 18：設立多層面表揚機制，表揚卓越表現的教師**

5.8 在區域及全港層面，專責小組建議除行政長官卓越教學獎、敬師

---

<sup>20</sup> Certification of Highly Accomplished and Lead Teachers in Australia: <https://www.aitsl.edu.au/tools-resources/resource/guide-to-the-certification-of-highly-accomplished-and-lead-teachers-in-australia>

<sup>21</sup> Master Teacher: <https://www.moe.gov.sg/careers/teach/career-information>

<sup>22</sup> 特級教師: [http://www.moe.gov.cn/srcsite/A02/s5911/moe\\_621/199301/t19930110\\_81916.html](http://www.moe.gov.cn/srcsite/A02/s5911/moe_621/199301/t19930110_81916.html)

日及各項「T-表揚」重點項目外，可設立表揚機制，肯定以下優秀的教育工作者：

- 校長及副校長：以學校領導能力作為評審核心，重點表揚推動學校改進、學校變革、建立團隊文化等；
- 中層領導教師：以教師專業發展作為評審核心，重點表揚促進教師專業學習、建立專業學習社群、啟導不同專業發展階段的教師；
- 對教育工作有積極貢獻的教師：以積極推動整個教學專業團隊發展作為評審核心，重點表揚為教學專業作出長期或重大貢獻的教師。

5.9 專責小組建議表揚機制應具高認受性，由教育界備受尊重的資深專家學者評審。表揚機制遴選過程可更多元化，靈活運用提名、自薦、專家評審等方式，讓不同特質的優秀教師皆有機會受表揚。各項建議表揚計劃，可在全港、區域或學校層面進行，並考慮由行政長官或教育局局長頒發嘉許狀鼓勵。具體方案可邀請 COTAP 擬定推行。

5.10 在學校層面，專責小組建議學校設立「專家教師」(Expert Teacher) 名銜，表揚在學與教、教學研究、建立專業學習社群等方面具有卓越表現的教師，肯定他們作為教師專業發展促導者的貢獻。學校可按校本需要，調配晉升職位予「專家教師」成為中層領導教師，帶領學校學與教的發展，成為卓越教學領導。

5.11 為進一步將有關積累經驗推廣至整個教學專業團隊，專責小組建議「專家教師」可成立跨校專業學習社群，相互分享，交流經驗，帶動教學專業交流文化。



## 第六章

### 總結

6.1 專責小組期望建立香港的教師專業階梯，深化過去施行教師專業發展政策取得的成效，開拓新方向進一步促進教師專業成長和發展，同時加強社會對教育專業的重視和肯定，提升教師專業地位。

6.2 專責小組建議一系列策略，多方面配合建立推動教師專業階梯，包括全面落實教師職位學位化、開拓教師事業前景、優化學校管理層職級和職務調配，以及表揚優秀教師等措施。落實有關建議雖然需要政府在財政有所承擔，但專責小組深信策略措施能有效推動教學專業團隊持續更新專業知識技能，提升專業能量和管理效能，為學生提供優質教育，以迎接二十一世紀的挑戰和機遇。

6.3 專責小組提出的建議都是經過深入研究、細心聆聽意見、反覆思考討論後擬定。專責小組期盼當局積極考慮接納報告書的建議，並早日實施，為香港教育的未來發展增添動力。

6.4 專責小組的工作得以順利完成，有賴教育界人士和各持份者的支持。專責小組衷心感謝學界持份者踴躍參與多場焦點小組會議及諮詢會，通過不同渠道分享寶貴意見，坦誠理性交流。專責小組亦感謝秘書處對專責小組工作的支持和協助。

## 教師專業發展專責小組

### 職權範圍

建立平台討論和蒐集專業意見，向教育局局長就提升和促進教師專業發展提出建議，亦會研究以下範圍：

- (1) 建立教師專業階梯的可行方案，包括如何認同教師在教學各方面的專長（例如在特定科目、輔導工作、教授中文作為第二語言及支援有特殊教育需要的學生等）；
- (2) 中、小學及特殊學校管理層的職級安排；以及
- (3) 教師職位學位化的時間表。

教師專業發展專責小組  
成員名單

主席

邱霜梅博士

非官方成員

周厚峰先生

張慧儀女士

張銳輝先生

蔡少洲先生

關蕙芳女士

黎鑑棠先生

林碧珠女士

劉志遠先生

李子建教授

梁健儀女士

梁湘明教授

吳丹女士

彭章球先生

蘇炳輝先生

黃若嫻修女

殷見歡女士

余志賢先生

官方成員

黃邱慧清女士

## 教師專業發展專責小組在諮詢文件提出的初步建議撮要

### 建立教師專業階梯

- (1) 教師專業階梯目的應包括：
  - i. 促進教師專業成長；
  - ii. 提升教師專業地位。
  
- (2) 教師專業階梯展示教師專業成長的內容及歷程。當中應包含：
  - i. 教師專業成長的核心元素；
  - ii. 教師在職涯中實踐職業抱負所需的專業領導能力。
  
- (3) 教師專業成長的核心元素有三，包括教師應具備的：
  - i. 教學專業能力；
  - ii. 專業操守和價值觀；
  - iii. 反思求進以達自我完善的精神。

### 促進教師專業成長

- (4) 建議利用已有基礎，結合教師專業成長的核心元素和「T-標準<sup>+</sup>」，建立能廣泛適用於整個教學專業團隊的教師專業階梯，並進一步研究教學團隊在不同專業成長階段及工作崗位所需要的專業能力，讓教學團隊有所參考，從而妥善規劃和發展專業需要。
  
- (5) 建議檢視現有職前教師培訓、在職教師持續專業發展及學校領導培訓的課程內容及整體規劃，以配合教師專業階梯的理念和目標。

- (6) 建議在教師、學校、系統層面，全方位推動教師專業階梯。
- (7) 建議由 COTAP 跟進規劃、執行和監察教師專業階梯的後續工作，確保教師專業階梯的理念得以落實，以助提升教師專業發展的質素。

## 提升教師專業地位

### A. 表揚優秀教師

- (8) 建議在「T-表揚」的基礎上，建立更具系統、不同層次而多元化的表揚計劃，表彰在不同方面有成就的教師和校長。
- (9) 建議參考外地經驗，研究設立具規模和社會認受的表揚教師制度，例如授予優秀教師備受尊崇的榮譽。

### B. 開拓教師事業前景、優化管理層職級及職務調配

- (10) 建議改善小學中層管理人手，以協調各項教育措施的推行，配合學校長遠發展需要。
- (11) 建議因應教師與班級比例增加 0.1，按現行中學的晉升職位計算制度，為中學提供相應的晉升職位。
- (12) 建議學校應善用優化中、小學主任級教師人手安排的機會，重新檢視和安排主任級教師在校內擔當的職能和角色，配合學校發展規劃，強化教學團隊專業能量，認同教師專長，鼓勵學習相關專門知識和技巧以配合學生需要。
- (13) 建議檢視和改善小學校長和副校長的薪酬。

- (14)建議考慮中學平衡班級結構的現況和學校運作的生態，檢視中學校長職級劃分的安排。
- (15)建議檢視規模較大的中、小學副校長人手安排。
- (16)建議教育局和學校攜手檢視和支援在不同階段的教學團隊人員的培訓要求，並提供足夠和更新的專業發展培訓，確保他們晉升前符合相關的培訓規定。
- (17)就營辦中、小學班級的特殊學校，建議考慮相應優化管理層的職級及職務調配的措施。

### **C. 教師職位學位化**

- (18)建議在切實可行的情況下盡快全面落實教師職位學位化，以提升教師專業地位和教育質素。
- (19)建議教師職位學位化的時間表須配合實際情況，考慮現時學校的運作，並配合優化小學中層管理人手的建議措施。
- (20)建議學校可利用落實教師職位學位化的機會，進一步提升教師的專業角色及職能，鼓勵專業發展文化。