

2018/19 學年「內地與香港校長交流及協作試行計劃」
重點學習報告

香港及內地教師薪酬制度與專業發展之比較

楊文德校長

(博愛醫院歷屆總理聯誼會梁省德中學)

一、學習重點/範疇

藉著今次到上海的機會，從不同前線教師及中高層管理人士，更深入認識內地教師薪酬制度及專業發展的路徑，了解老師從大學畢業到成為特級教師，經歷的專業發展道路是甚麼樣的。並與香港的現況作出比較，希望可以互相學習，取長補短，為香港教師的專業發展找到一些新思維。

二、蒐集資料

i. 參考文章:

1. <期刊>·教育与社会科学综合;《文理导航(上旬)》,2019年.03期
2. 關於教師薪酬激勵模式的構想[d]。宋海寧。華中師範大學2004
3. 教師績效工資制度審視：人力資本的視角[J]。楊挺。中國教育學刊。2010(07)
4. 民辦普通高中戰略薪酬制度的設計研究[d]。章振民。廈門大學2013
5. 民辦中學薪酬管理問題調查與分析。崔莉萍。河北師範大學
6. <期刊>·教育与社会科学综合·教育理论与教育管理;《成都师范学院学报》,2015年.05期
7. 高校教师薪酬制度的比较研究·福建广播电视大学学报,2014年06期,ISSN:1008-7346

ii. 觀察：在跟崗學習期間所觀察的範疇(如活動、文件、日程等)

觀看學生中午比賽活動

與學生交談

與校長、主任、教研員、優秀教師、同級教師及觀察員一起觀課及作課後檢討會議

參與校長及教師檢討會議

iii. 討論：與學校持份者進行的討論

與教師討論上海教育改革及教師專業發展

與校長討論上海教師薪酬制度及專業發展的路徑

與市西中學黨書記討論上海教師專業發展及晉升制度

三、就學習體驗所得的「一個發展重點」

國內的教師薪酬制度、教師培訓及晉升方式，與香港的折然不同。簡單來說，香港的資助中學教師一般由入職學位教師開始，工作表現良好而校內有機會便可晉升為高級學位教師，更進一步是首席學位教師(副校長)及校長。由入職學位教師開始，依照政府總薪級表，由第十五點開始，只要沒有犯什麼大錯，每年必然增加一點，學位教師進修後取得教育證書或文憑後再加兩點，即使沒有晉升機會，便一直每年遞增一個增薪點直至三十三點。教師不論在校內教多少班，負責多少行政工作，是否擔任班主任，有否推行特別教育發展計劃，都是依據這種「薪酬與年資掛鉤」的原則按年資遞增薪酬。在這樣的薪酬機制下，老師向上進修的動力便大大減少。一些只追求安逸，不望晉升的教師們，終身只需進修一紙教育文憑便足夠了。

相比之下，國內的教師由初入職的初級教師，經過培訓、觀摩指導及考試，數年後可以晉升到一級教師，再要累積經驗經過不斷與其他教師進行官方切磋及比拼，才能有機會晉升為二級教師，直至到最高級升為特級教師，中間有四、五層不同的能力等級，需要教師經過進修培訓，不斷接受挑戰與磨練，才能升級。教師的教學能力升級後，才能獲取更高的薪酬，這種「薪酬與能力掛鉤」的

做法，驅使老師有不斷向上進修的動力，積極參與各式各樣的比試，提昇教學能力。

國內教師的薪酬除了與教學能力掛鉤外，亦與他們需要擔任的工作量有高度的掛鉤，例如，課節較多的教師會有較多的薪酬，擔任班主任亦會有多一點的報酬，擔任多一個組別的成員或負責人，酬勞亦會多一點，這種是「多勞多得」的原則。據說，每所上海的高中都以此來改進大陸高校教師的收入分配製度，以促進高校教師的工作積極性，並增強高校的競爭力。

相比起香港的「薪酬與年資掛鉤」原則，國內的「薪酬與能力掛鉤」原則明顯更能有效地推動教師持續進修。因此，國內的教師培訓模式亦十分多樣化和複雜，如「學徒式」培訓，週末流動師資培訓，課題專家組培訓等。定期聘請或邀請專家、教研員以及優秀教師，以講座，論壇，示範等名師帶教的形式，通過課堂觀摩、實踐交流、專家引領、行為改進等一系列過程，擴展教師的教學知識，修正教師的教學行為，以推進師資力量的發展。

國內亦流行一種擂台比武式的課堂教學競賽，每位教師輪流在台上教授同一課題，由台下的數十至過百位專家評分及指點，甚有比武較量之味道。除了薪酬機制外，國內教師每天授課時數只有香港教師的一半或以下，讓他們更有空間推展課研及進修。

從我的觀察及與上海校長和教師的交談中，他們都非常認同「薪酬與能力掛鈎」原則，認為這樣才是公平，才能推動教師積極進取。反觀香港的情況，很多教師為學生都會自強不息，不斷進修，提升自我的教學技巧。但只求安逸，固步自封的教師也不少，有香港友校校長用這句話來形容這些教師，「有些教師有十年年資，但只有一年經驗。」原因是他們每年都只用相同的教法去處理同一課題。國內用薪酬作為誘因去推動教師提升能力，這一點絕對值得香港借鏡。

另一國內採用的「多勞多得」原則，表面上看來頗為合理，「天道酬勤」是自然不過的事。上海校長指出薪酬是最重要和有效的激勵手段，可以有效吸引和激勵人才，薪酬具有強大的激勵和導向作用，是調動人力資源最直接有力的工具。他們想信通過薪酬管理對教師實現公平和效率，可以充分激發教師的積極性和創造性。因此，他們都仔細研究和管理教師的薪酬，非常仔細，恐防有什麼缺漏，便會有人偷偷利用漏洞逃避責任。我雖然沒有足夠的時間全面仔細地了解他們的薪酬計算，但簡單聽了約十分鐘已感到相當複雜及瑣碎，這顯示出管理及分配學校人力資源已占了校長及管理層相當多的工作時間。

我與同行數位校長分享所見所聞後，再反覆思量，教育是良心事業，是否每樣教師的工作都能夠量化，並衡量用多少薪金作回

報呢?傾聽學生訴心聲值多少錢?訓誡學生又值多少錢?樣樣工作用金錢量度，會否令教師只做有金錢回報的工作呢? 這種薪酬制度亦顯示出管理層對教師的不信任，做樣樣事情都要計算回報，否則便覺得教師不會做了，這種「多勞多得」的做法實在值得商榷。

當我查閱一些有關國內教師薪酬的文章，發現文章的論點有以下的內容：「中小學教師的工作積極性不高的一個主要原因，就是現行的工資制度沒有充分體現教師職業和教師勞動的特點，過於強調教師的奉獻意識，忽視了教師的基本需求。」；「薪酬的激勵作用沒有完全發揮出來。」；「教師工資發放體制存在弊端。」這些論點都支持了我觀察所得的結論，就是國內同工們都非常認同採用「多勞多得」的原則，深信這樣才能激勵教師工作，因此便著力設計更好的工資制度。

我想引用馬斯洛的需求層次理論 (Maslow's hierarchy of needs) 去分析國內教師的境況與香港教師不同之處。馬斯洛使用了「生理」、「安全」、「隸屬」與「愛」、「自尊」、「自我實現」與「自我超越」等術語，描述人類動機推移的脈絡。人類的需求是以層次的形式出現的，由低級的需求開始，逐級向上發展到高級層次的需求。當一組需求得到滿足時，這組需求就不再成為激勵因素了。明顯地國內教師的薪酬回報仍然偏低，因此他們大部分都處於「生理」或「安全」層次的需求，有少數能到達「愛」及「自

尊」層次的需求，相信只有極少數教師正在追求「自我實現」與「自我超越」。應用馬斯洛的需求層次理論，便很容易解釋這個現況。國內同工們由上至下都非常認同採用「多勞多得」的原則，因為他們的工作都主要為滿足教師最低兩個層次的需求，實際的金錢回報以帶來溫飽的生活及安穩的工作。

相反，香港教師的薪酬回報無論與其他職業比較，或是與全世界其他地區教師比較，都屬於偏高的一群，香港教師的職業保障亦十分足夠。因此他們絕大部分已超越「生理」及「安全」層次的需求，尤其是年資深或已晉升的老師們。他們已到達「愛」及「自尊」層次的需求，更進一步的是正在追求「自我實現」與「自我超越」。因此，作為香港學校領導的校長，我們並不需要著重低層次的「生理」及「安全」需求，因為基本上已有非常穩定明確的制度及安排。我們要花精力去滿足的是老師們更高層次的需求，讓他們在學校工作中找到「愛」及「自尊」，給予他們更多「自我實現」與「自我超越」的機會。我相信教師們也需要學習如何找到滿足感，從而自我實現，產生一種發自內心凡推動力，不斷自我完善，自我超越。學校有需要提供這一類的專業培訓給教師，亦要引領教師在這方面多一點思考，這會是我將來在學校發展的重點。

我不認為教師是一份艱辛的工作，相反它是一份充滿愛心和愉快的使命。作為教師的最大回報是十多年後看見學生成才，他還記得你是其中一位幫助過他成長的人。希望我校所有教師也感到有「自我實現」與「自我超越」的機會，與我一樣從教書育人的過程中找到滿足及成功感。