

# 「教師工作」委員會

## 總結報告

2006 年 12 月

# 目 錄

	頁數
第一章 引言.....	3
第二章 「教師工作」委員會及諮詢組的工作.....	5
第三章 主要觀點.....	7
文獻回顧所得.....	7
探訪學校及會談所得.....	10
顧問公司研究結果所得.....	16
第四章 關注事項.....	32
第五章 建議.....	39
第六章 結語.....	48

# 第一章 引言

## 背景

1.1 教師的工作量和工作壓力在世界各地引起很多迴響。作為國際都會的香港，情況也不例外。我們對教學充滿熱誠的教師，與全球的同業一樣，都需要迎接新時代要求和挑戰：既要符合社會日漸提高的期望，又要適應工作性質的轉變，並要在工作和生活上取得平衡。然而，我們理解到教育的質素不但有賴於教師的專業知識，亦繫於整個教師隊伍康健的身心狀況。因此，各界愈來愈關注教師的工作和他們所面對的壓力。

## 成立「教師工作」委員會

1.2 香港特區政府於 2006 年 2 月成立「教師工作」委員會（以下簡稱委員會），檢視本港教師的工作和相關的問題。委員會為獨立組織，其職權範圍如下：

- i) 研究公營學校教師的工作性質和安排；
- ii) 探討教師工作量；
- iii) 提出建議讓教師更有效地進行教學工作；及
- iv) 提出減輕教師壓力的建議。

1.3 委員會共有 7 位成員，由高彥鳴教授擔任主席，其餘 6 位委員分別來自不同的專業界別，結集了多方面的觀點、學識和經驗。委員會成員名單詳見附件一。

## 成立諮詢組

1.4 委員會在第一次會議上通過成立諮詢組，目的是：

- i) 作為與學校和前線教師間的溝通橋樑；
- ii) 提供專業意見和建議；及
- iii) 協助進行相關研究。

1.5 委員會隨後邀請 8 個教育團體推舉代表進入諮詢組，而香港教育評議會及香港教育專業人員協會婉拒參與。最終諮詢組由來自 6 個教育團體的 9 位代表組成，諮詢組成員名單詳見附件二。

1.6 第二章將詳述委員會及諮詢組的工作。經細心審視各方面的主要觀點後（見第三章），委員會在第四章指出目前需要關注的事項，並在第五章提出相應的建議。第六章則為本報告的結論。

## 第二章 「教師工作」委員會及諮詢組的工作

### 審視本港及國際上的相關研究

2.1 委員會著眼於改善教師的工作，藉此促進教與學的效能。委員會全面檢視了全球各地教師的工作情況和所面對的挑戰，共探索了 22 項有關教師工作的本地或國際性研究。一方面有助拓闊視野，了解各地政府和教師為改善工作狀況而採取的措施，另一方面則可借鑑相關的研究方法。

2.2 在研究工作進行期間，委員會留意到本地 4 個由不同團體發表有關教師工作的研究報告。委員會細心分析它們的見解，用以補充和深化其他研究的觀點，以便從廣泛角度考慮這個複雜的問題。全數 26 項參考資料目錄詳見附件三。

### 委託進行本地研究

2.3 為求所言有據，並切合本地情況，委員會委託了「政策二十一有限公司」進行獨立研究，探討本港教師的工作性質、工作量和 workload 壓力。研究於 2006 年 3 至 6 月期間進行，透過問卷調查和面談，蒐集數據和意見。在分析所得資料及與不同持分者討論後，委員會認為有需要進一步探討教師的行政工作量，並繼續委託「政策二十一有限公司」進行有關的跟進研究。上述兩項研究結果詳見第三章。

### 進行學校探訪

2.4 委員會認為親自接觸學校，直接聆聽校長、管理階層及教師的意見，

可以更加了解教師的工作性質和安排，有助印證所得分析，然後據此提出建議。就此，委員會於 2006 年 4 月下旬至 6 月初探訪了 14 所學校。經諮詢小組提議，這 14 所學校自公營學校中隨機抽出，包括不同資助性質和來自各個地區的中、小學及特殊學校。

## 會面及諮詢

2.5 自成立以來，委員會及諮詢組分別召開了 10 次和 7 次會議。委員會並通過與 4 所師資培訓機構、5 個教育團體、8 個辦學團體、師訓與師資諮詢委員會及教育統籌委員會的商討面談，衡量不同持分者的意見。有關的專業對話環繞一系列的問題，例如委員會的工作編排和進度、不同持分者於教師工作壓力所擔當的角色、以及委員會的發現及建議。

2.6 為促進坦誠溝通，委員會在學校探訪及會議前同意並不會公開參與者的名字。

## 向教統局提交中期報告

2.7 委員會於 2006 年 8 月向教育統籌局（教統局）提交中期報告，勾畫出初步的研究結果和關注事項。

## 總結報告

2.8 經過一系列的探究，諮詢各持分者，並在委員會及諮詢組進行廣泛討論後，委員會根據所得實證，提出最後建議，將中期報告修訂為總結報告。最後建議詳見第五章。

## 第三章 主要觀點

### 文獻回顧所得

3.1 教師的工作量和壓力的產生是受到頗多因素影響的。為便於探討，有關發現將分為三個範疇討論：

- i) 實際工作量；
- ii) 工作量和壓力的來源及其起因；及
- iii) 應付工作量和壓力的有效策略。

3.2 隨著全球一體化和知識型經濟的趨勢，國際間的界限逐漸消失，各地關注的內容也變得非常相近。教師的工作量和壓力亦漸漸成為許多國際研究的焦點，各國政府為促進教育的效能，不斷尋找方法改善教師工作情況和整個行業的吸引力。為取得是次本地研究的背景資料，委員會遂參考了 26 個本地和國際的相關研究（詳見附件三）。主要觀點將於下文討論。

### 實際工作量

3.3 大多數的研究均未能明確地界定出教師的工作量。有試圖以工作時數來解釋教師工作量的情況，然而，要理解其中論點，必須充分了解研究所處的特定時間和政治社會背景，以及界定「工作量」含義背後的各種詮釋。這些研究均顯示，教學是一門要求極高的專業，需要投放不少心力，教師在課後和假期中，仍會繼續工作。

3.4 據英國<sup>1</sup>和新西蘭<sup>2</sup>進行的研究發現，教師的工作時數和職級是相對應

---

<sup>1</sup> PricewaterhouseCoopers (2001), *Teacher Workload Study*.

<sup>2</sup> ACER (2005), *Secondary Teacher Workload Study Report*.

的。一般不用擔當管理職責的教師，工作時數平均較中、高層管理人員為少，尤與校長的差距最大。

3.5 前述新西蘭的研究，除嘗試解釋教學工作的質與量外，亦探討了不同的壓力來源和工作量的相互關係。研究結果顯示兩者關係密切，指出壓力的來源與教師對能否應付工作量的感覺有關，而非實際增加的工作量。研究結果亦反映，工作量與各種影響壓力來源的因素（例如文書處理，文件工作等）之間的關係，對不同職級的教師並不相同。

### 工作量和壓力的來源及起因

3.6 從社會層面觀察所得，教師有感到能夠融合於社會的空間收窄。英國一系列的討論<sup>3</sup>和加拿大的一項研究<sup>4</sup>同時指出，當大眾傾向透過教育來尋求經濟穩定和社會資源增長時，社會亦出現一種「批評」文化。各種政策和措施受到公眾關注和討論，亦引起了傳媒的廣泛報導。然而，傳媒在報導熱門話題時，卻多傾向於大眾立場，而未有依憑實據分析及評論。那些單一事件的負面報導，往往忽略了整個教育隊伍的努力，又未有對教師予以支援和欣賞。

3.7 在制度層面而言，各地政府均開始改革教育體系，加入問責機制，以求提升教育水平<sup>5</sup>。這樣帶來了一系列課程、學校行政及表現管理等的改革，並賦予教育工作一個嶄新的定義，這與教師昔日的工作所體驗的有所不同。

3.8 系統性的改變對學校層面帶來無可避免的影響<sup>6,7</sup>。多樣化的工作性質

---

<sup>3</sup> Association of Teachers and Lecturers (2001), *Time Well Spent – Work that Teachers Value*.

<sup>4</sup> British Columbia Teachers' Federation (2001), *Teacher Workload and Stress: An International Perspective on Human Costs and Systemic Failure*.

<sup>5</sup> National Union of Teachers (2002), *A Life in Teaching? The Impact of Change on Primary Teachers' Working Lives*.

<sup>6</sup> ACER (2005), *Secondary Teacher Workload Study Report*.

<sup>7</sup> PricewaterhouseCoopers (2001), *Teacher Workload Study*.

和要求亦為教師帶來了壓力。各式各樣的非教學工作與教師認為最有滿足感的課堂教學背道而馳。教師爭分奪秒和時間競賽，要同時肩負「多軌並行」的職務，應付繁重而被管理層視為同屬優先的工作，壓力便隨之而生。

3.9 各種非教學工作當中，「文件工作」往往被認為對教師工作造成影響。教師尤其不喜歡那些具問責性的文件工作。英國的一項研究<sup>8</sup>就此點提出雙重的理由：認為既與學生的學習經驗無關，亦忽略了教師的專業特性。

3.10 從 2004 年進行的一項研究<sup>9</sup>顯示，學生的行為問題是教師工作量大增的主要原因。在這項英國研究中，大部分中學教師認為，處理學生行為問題是工作量和壓力的主要來源。

3.11 關於教師方面，英國一項有趣的研究<sup>10</sup>發現，教師往往贊同政府的觀點，但卻由於與政府缺乏互信而感到受制約。

3.12 報告顯示，高程度壓力的反覆出現相信是減低教師工作滿足感和面對挑戰能力的因素。教師的壓力，被指是來自於工作環境的要求和壓力。英國的一項調查<sup>11</sup>和蘇格蘭的一項研究<sup>12</sup>均指出：工作壓力，包括有關工作量和教師感到時間不足的相關問題，才是最明顯的教師壓力來源。

---

<sup>8</sup> National Union of Teachers (2002), *A Life in Teaching? The Impact of Change on Primary Teachers' Working Lives*.

<sup>9</sup> National Union of Teachers (2004), *A Life in Secondary Teaching: Finding Time for Learning*.

<sup>10</sup> PricewaterhouseCoopers (2001), *Teacher Workload Study*.

<sup>11</sup> Jayne Griffith, Andrew Steptoe and Mark Cropley (1999), "An investigation of coping strategies associated with job stress in teachers", in *British Journal of Educational Psychology*, 69:517-531

<sup>12</sup> The Scottish Council for Research in Education (1993), *Teachers' Workload and Associated Stress*.

## 應付工作量和壓力的有效策略

3.13 下面歸納出各份文獻（詳見附件三）提出的處理工作和應付壓力的策略：

- i) 成立獨立平臺，監察和檢討政策的推行；
- ii) 更具彈性地處理於制度及學校層面的管理和行政措施，並切合實際需要；
- iii) 提升學校管理人員的領導技巧；
- iv) 建立社會和學校的支援文化；
- v) 讓非教學支援人員處理文書和行政工作；
- vi) 從效能和效率的角度明確界定教學和支援人員的職責，以更具彈性和妥善調配工作；
- vii) 有效運用資訊科技，處理行政工作和課程編排；
- viii) 改善政策和策略，例如增聘專家，為教師提供處理學生行為問題的專業支援；
- ix) 改善教師持續專業發展的安排，以提升效率和效能；及
- x) 改善工作環境的質素。

## 探訪學校和會談所得

3.14 委員會進行了 14 次學校探訪，親身體會多樣化的教師工作，實地探索影響教師工作量的因素，並有以下主要發現。

### 實際工作量

3.15 委員會在學校探訪時，並未有直接就教師的實際工作時數作出研究，而是探討了教師對工作情況、上課和課後的工作分配和工作量的整體印象。委員會有以下的觀察：

- i) 雖然大部分教師認為工作繁重，但多數表示大部分時間仍能應付，特別是關乎教與學的工作。
- ii) 許多教師表示，在那些特別繁忙的時段，尤其是考試和撰寫報告時，工作量較預期和可應付的範圍為多。這影響了他們和學生的相處，並產生壓力。
- iii) 教師大部分時間用於教學、批改作業和備課。很多教師更特別關注到不斷增多的非教學工作，如行政職務、學校推廣活動、撰寫表現評估及質素保證報告等。
- iv) 會見的教師均會在下課回家後、週末和假期中繼續工作，其中多為批改作業和備課。
- v) 教師普遍接受下課後在家中工作的做法。雖然對家庭生活會帶來影響，但他們認為是整個行業的文化。
- vi) 大多數教師認為課節緊密和空堂不足，是他們需要利用課餘時間處理學校工作的主要原因。
- vii) 很多教師指出他們空堂的時間不足和分散，令他們較難處理須

要聚精會神的工作。教師的日間時間不足以應付大量的工作，壓力因而產生。

- viii) 大多數教師認為個人控制工作的能力會影響他們對工作的滿足感。
- ix) 部分教師表示難以控制工作的性質、工作量和步伐。
- x) 教師期望能夠擁有專業自主和主管自身工作的權利。教師認為校長及中、高層管理人員可以為他們提供工作上的指導、工作所需條件及支援，協助他們有效地工作。

### 影響工作量和壓力的來源及因素

3.16 參與面談的所有教師都非常投入工作。他們認同教學專業的共同理想和使命——照顧學生的教育需要和身心健康。當中不少教師指出，除了學校管理層或持分者的監督和外在壓力，教師的超時工作，主因是力求自我完善。然而，這種高度承擔的精神，在一個人口改變、社會變化和工作增新的環境中亦需要付出一些代價。

3.17 教師贊同工作環境會隨時代改變，而只要對學生學習有裨益而認為又可以應付得來，工作量也不成問題。

3.18 教師認為教與學的核心理念正面對著一系列的轉變，如課程和學習評估模式的變革、處理校外評核和學校自我評估等相關的文件，均增加了教師的工作量。這和昔日視教學為一個穩定行業的情況截然不同。個別教師和學校為適應改變所投放的精神和時間雖各有不同，但整體而言，他們有感課程改革和問責要求等措施帶來了不穩定、壓力和工作量。

3.19 教師指出，和學生建立關係，目睹他們在學習中成長，一直以來都能

令他們感到滿足。然而，學生情況的改變卻為教師帶來了新的挑戰。學生派位組別的縮減、融合教育的推行，以及單親、獨生子女家庭的出現，均增加了教師的工作量。教師需要投放更多時間和精力處理學生的行為問題，當中源自家庭的工作量則會較大。部分教師表示，他們未有足夠準備同時照顧班上有學習差異和特殊教育需要的學生。在未能協助學生建立正確人生態度和發展潛能的情況下，令教師感到迷惘。

3.20 與此同時，學生數目下降大大影響學校的運作，辦學趨於市場化亦改變了學校的日程。教師要應付不斷增多的工作，例如製作學校宣傳橫幅，參加各類型展覽會，出席眾多的會議，整理紀錄和有關的文件工作等，因而減少了照顧學生學習的時間。

3.21 由於工作性質的轉變及激增的工作數量，教師明確要求增加文書和行政支援，以應付日益複雜的學校事務。在減輕教師工作量方面的校本支援，無論是支援的性質或效用，情況各有不同。一些學校善用學校發展津貼聘請教學助理，協助教師處理文書工作，如處理電子數據、預備教材，以及一般的電腦文書工作等。然而亦有一些情況，由於種種原因，導致教師得到甚少教學助理的支援。這可能是因為學校分工不清晰，或由於員工調配上的某種考慮所引致，例如部分學校會認為會議記錄是專業工作，由教師負責更為適合。

3.22 工作環境急速轉變，對多元化的技能要求日增，教師的適應力和學習力亦要相對提高，因而造成壓力。其實，不論是在行業中自我求存，抑或是希望增加知識以促進學生的學習，所有教師均認同終身學習的需要。在追求個人持續專業發展時，教師有感時間不足和可能影響到學生的學習。為全面發揮持續專業發展應有的效益，教師須有時間和空間反思，應用所學，與同儕討論和分享。

3.23 社會的高期望亦是影響教師工作量和導致壓力的一個重要外在因素。在節奏急促的香港，工作辛苦和工時長，似已成為生活的本質，教學亦不例外。當家長一如既往地寄望教育能改善他們子女的未來，他們會更多參與學校的事務。許多家長更能協助學校減輕教師的工作，例如在學校圖書館及午膳時間幫忙；然而，有些卻提出不合理要求，在與學校意見分歧時，小部分家長甚至會迅速籠絡第三者的支持。有些時候，教師士氣又會受到傳媒的誇大報導所影響。凡此種種，都會減低教師的幹勁，影響學校和整個教育專業的形象。

3.24 在這困難時期，教師會欣賞良好的學校領導和支援。管理層透過編排教學工作的優次，足以減輕教師的工作量。再者，教師認為，優秀的學校領導和共同願景，可以誘發他們對工作的高度承擔，由此提升工作的滿足感和效能。

3.25 教師普遍滿意學校提供的物資，卻有部分認為工作環境過於擠迫，和資訊科技支援不足。

### 應付工作量和壓力的有效策略

3.26 教師認同個人對承擔工作和壓力負有最終的責任，共通的策略包括：

- i) 良好的時間管理和組織能力；
- ii) 編排工作優次；
- iii) 縮減文件處理工作、行政工作及課外活動的時間；
- iv) 盡量在學校批改作業和備課，減少回家後處理學校事務；
- v) 邀請教學助理協助準備教材；
- vi) 多與同儕、朋友及家人分享；及
- vii) 以積極態度和宏觀角度思考問題。

3.27 在處理教師工作量和壓力時，校長和中、高層管理人員普遍採取引導和支援的策略，而非直接指令。這包括：

- i) 聘請教學助理，減輕教師的非教學職務；
- ii) 將教師的例行和行政工作（例如財務管理和在課餘時段看管學生）轉交其他支援人員；
- iii) 盡量減少會議次數，並善用會議時間；
- iv) 編排工作優次；
- v) 鼓勵運用資訊科技處理行政事務（例如收集費用、記錄學生出席情況、發出學校通告），並利用電子系統管理及運用資源；
- vi) 為面對憂慮和困難的教師，給予支持並且協助教師解決問題；  
及
- vii) 確保校內各階層，特別是中、高層管理人員之間溝通順暢。

3.28 委員會亦安排了一系列的會面，與多個教育機構和辦學團體討論教師日益擴大的工作層面。而有關意見又與校長、管理層和教師一致，並清楚顯露出問題的所在。此外，他們的觀點令委員會更深入了解到，教師的個人和專業發展有助於他們面對轉變。他們又一致贊同須增加教師入職培訓和持續專業發展，使教師能夠建立正面態度，掌握應付轉變的技巧和駕馭可能因工作壓力而產生的情緒反應。

3.29 探訪學校和會談所得的結論與文獻回顧的發現一致。世界各地教師面對的問題相同：教師希望能多與學生接觸，協助他們學習，但因工作量繁重及面對各種壓力，以致偏離了教學的理念。為蒐集數據資料和進一步探討本地教師的獨特情況，委員會委託顧問公司先後進行兩次教師工作深入探討。

## 顧問公司研究結果所得

### 研究方法

3.30 顧問公司共進行了兩項研究。首項研究集中探討教師的工作量、工作壓力和相應對策。另一項跟進研究則收集教師非教學工作所佔用的時間和教師對這些工作的意見，以分析出教師認為應該擔當的相關工作。

3.31 為蒐集質量並重的資料，顧問公司向校董會成員、校長及教師進行問卷調查，並與校長深入面談，以及安排教師焦點小組討論。

3.32 在擬訂問卷的過程中，特別是首項研究，顧問公司參考了預試的結果、諮詢組的意見和國際相關的研究。

3.33 首項研究涵蓋了具代表性的樣本，當中共有 304 名校董會成員、171 名校長及 3,723 名教師作出回應。跟進研究的問卷調查亦包括 108 名校長及 3,365 名教師。顧問公司在兩項研究中，亦分別與 28 名校長及來自 29 所學校的 127 名教師進行深入面談。

### 實際工作量

3.34 本港學校的上課天，與各地學校的情況一樣，工作十分繁忙。教師在五月份期間，連同在家工作的時間，平均每個上課天工作 10 小時。

3.35 雖然教師經常要在週末和假日繼續工作，但工作量較上課天會大幅減少。在聖誕和暑假等長假期外的非上課天，普遍教師每天會工作 4.6 小時。整體數據顯示，教師的每年平均總工時約為 2,607 小時，或平均每週工時約 50

小時<sup>13</sup>。然而，由於教師和其他行業不同，享有學校假期，因此，教師在一年裡的工作量並非平均分布。

3.36 平均來說，教師 74.1% 的時間用於上課、備課、學習評估和照顧學生需要等與教學有關的工作。約 15.8% 的時間用於行政工作，例如開會和文件工作。持續專業發展約佔 6.1% 的時間，而與家長等校外持分者溝通則佔 3.4% 的時間。

3.37 表一顯示，前線教師用於與教學相關的工作時間比率 (78.8%) 較中、高層管理人員為高；而用於行政工作 (12.0%)、持續專業發展 (6.0%) 及與校外持分者溝通 (2.8%) 的時間比率則較低。

表一 不同職級教師各項工作所佔時間

工作類別	前線教師	中層 管理人員	高層 管理人員	全體教師 <sup>14</sup>
與教學相關	78.8%	69.8%	56.5%	<b>74.1%</b>
行政工作	12.0%	19.6%	30.7%	<b>15.8%</b>
持續專業發展	6.0%	6.0%	6.8%	<b>6.1%</b>
與校外持分者溝通	2.8%	4.0%	5.6%	<b>3.4%</b>
其他	0.4%	0.5%	0.5%	<b>0.5%</b>

\*由於四捨五入，總數未必相等於100。

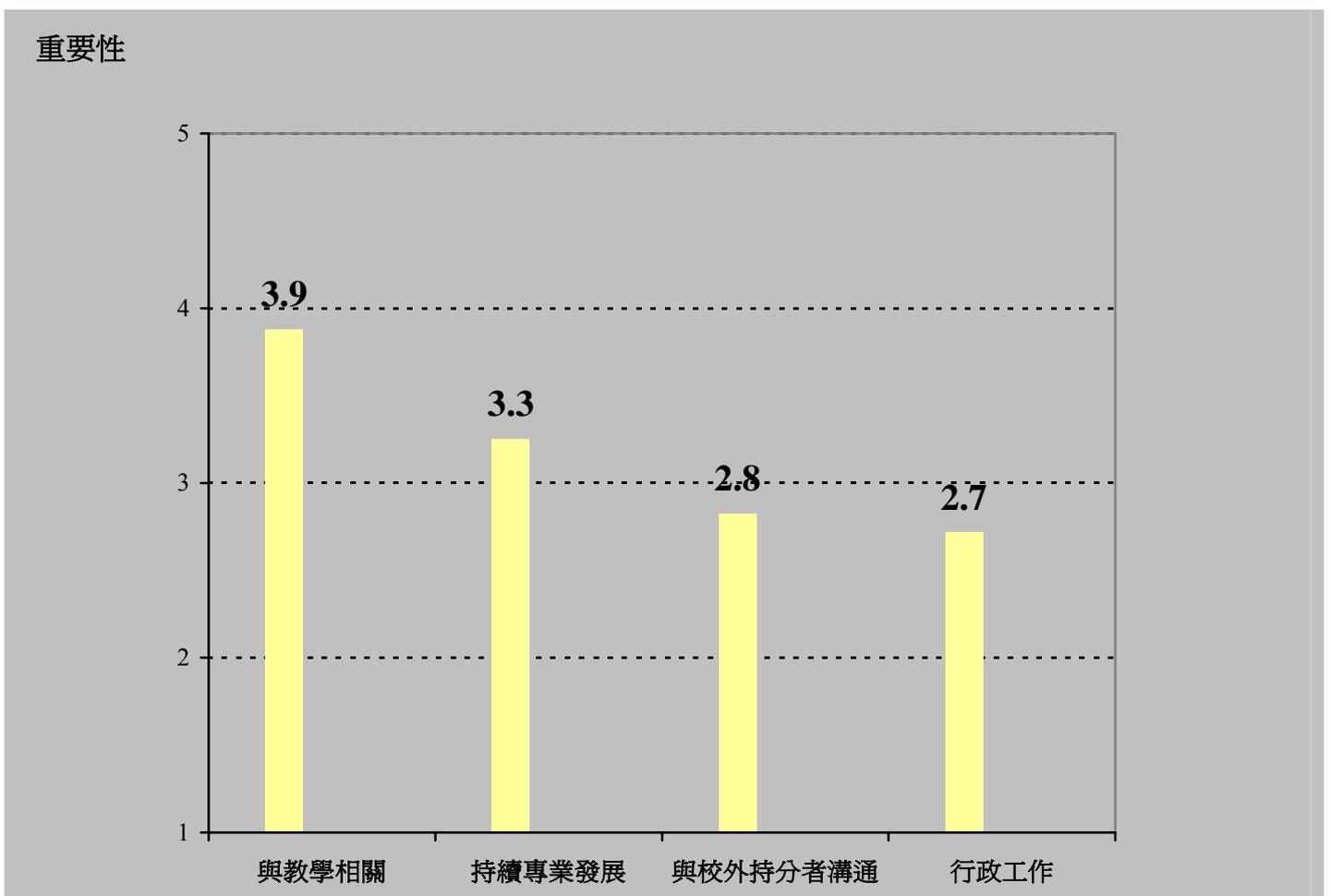
3.38 對教師來說，教學和相關的工作至為重要，其次為持續專業發展、與校外持分者溝通（見圖一）。教師認為行政工作的重要性較低，但卻佔去他們第二多的時間 (15.8%)，較被視為更重要的持續專業發展高出許多。顯而易

<sup>13</sup> 有關數字以一年進行估計，其中包括上課、非上課天及長假期。

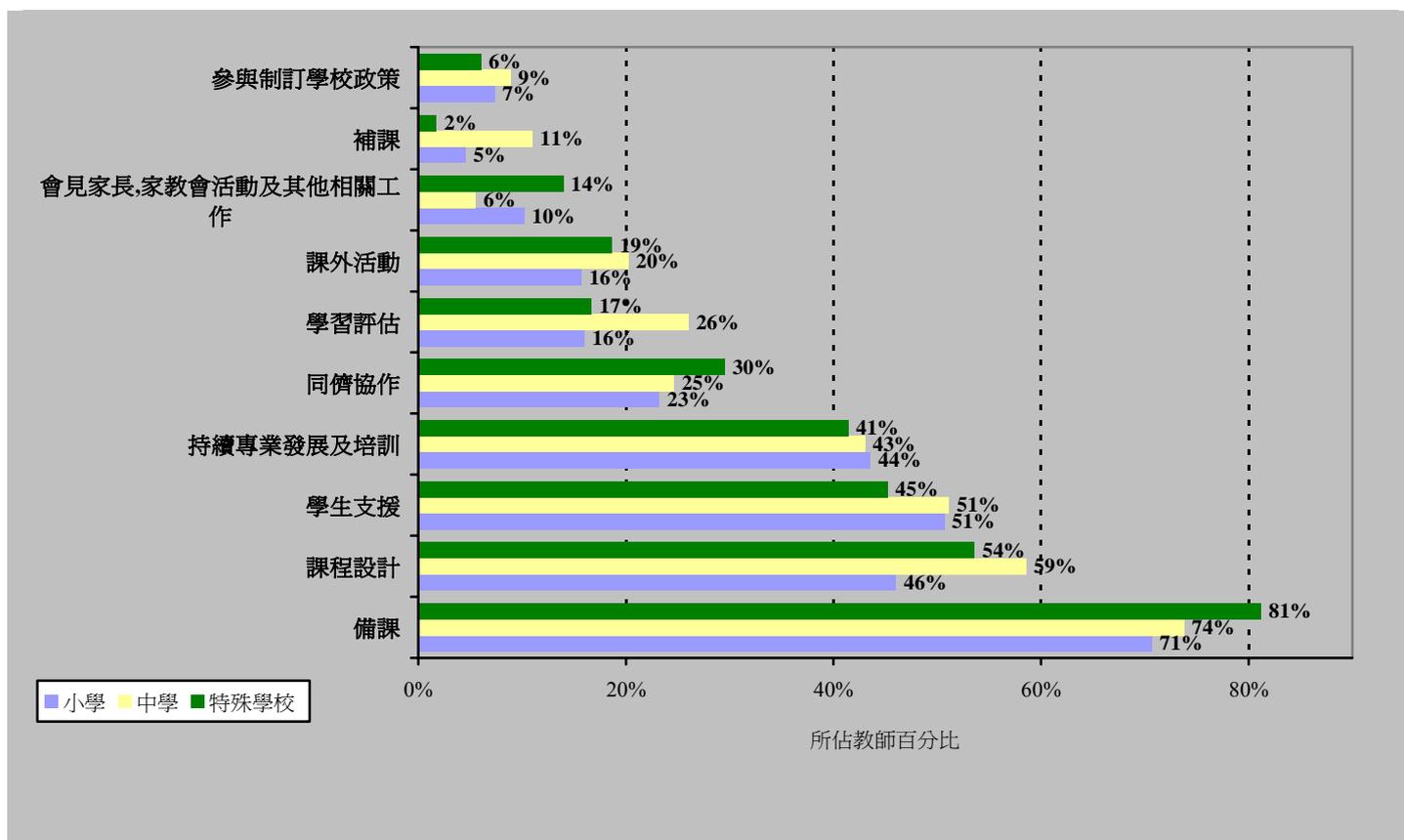
<sup>14</sup> 「全體教師」包括前線教師及中、高層管理人員。

見，時間分配與他們心目中的重要性並不相稱。而超過 40% 的教師渴望能夠進修，但卻只能投入大約 6% 的時間（見圖二），可見提供方便讓教師持續專業發展實為迫切。

圖一：教師心目中各項工作的重要性



圖二： 各類學校教師希望投入更多時間的工作



3.39 此外，教師雖然投放大部分時間於教學和相關工作上，但仍感不足。大部分教師希望能夠投放更多時間在備課和課程設計上，而近半數則希望有更多時間投放在學生支援上。顯而易見，在不會增加教師工時的情況下，須考慮減少教師投放於非教學工作的時間，特別是行政工作。

3.40 不同教師日常分配予行政工作的時間百分比差距也很大<sup>15</sup>。約半數於一般學校的教師（50% 的一般小學、56% 的一般中學）用於行政的時間少於14%。超過半數特殊學校教師投放20%以上的時間於行政工作上，所佔用的時間相對較高。無論一般或特殊學校的小部分教師（12% 的一般小學、8% 的

<sup>15</sup> 行政工作指「與學校行政有關的會議」、「文件工作」、「校務策劃、管理及對外溝通」以及「校內其他事務（例如開放日、監考及學校推廣活動）」。數據於五月期間收集，該時段通常為學年中行政工作的高峯期。

一般中學、25% 的特殊學校) 均投放達 30% 或更多百分比的時間處理行政事務。

3.41 表二列明佔去教師最多時間的十項行政工作，其中以「文件工作」排行最前。經過分析，中、高層管理人員用於文件工作的時間約佔 10.1%，較前線教師的 9.2%略高。而前線教師用於學生事務的行政時間則較多，例如學生管理、註冊、填寫出席紀錄及收集費用等。

表二： 佔用教師最多時間的十項行政工作

行政工作	前線教師	中層 管理人員	高層 管理人員	全體教師 <sup>16</sup>
文件工作	9.2%	10.1%	10.2%	9.6%
學生管理（例如留堂）	10.3%	6.8%	4.9%	8.7%
檔案、與教學相關的會議議程及紀錄	7.7%	7.0%	7.0%	7.4%
關於學習評估的行政工作	7.4%	6.5%	3.5%	6.9%
開放日、運動會及其他相類活動	5.7%	6.0%	3.6%	5.8%
校際比賽	6.4%	5.0%	2.1%	5.7%
學生資料（例如註冊及出席紀錄）	6.4%	4.5%	3.0%	5.5%
課室設施（例如佈置壁報）	6.7%	4.2%	1.0%	5.4%
收集費用	6.1%	3.5%	1.1%	4.9%
監考	4.7%	3.5%	1.4%	4.1%

3.42 研究亦分析出教師心目中認為有責任擔當的行政工作。從表三可見超過 40% 的教師視為「分外」的行政工作項目。居首的關乎學校日常運作，例如「採購和管理文具用品」、「收集費用」和「訂購教科書、學生習作簿和校服」等。

<sup>16</sup> 「全體教師」包括前線教師及中、高層管理人員。

表三： 校長及教師心目中屬於教師分外的行政工作

行政工作	前線教師	中層 管理人員	高層 管理人員	全體教師 <sup>17</sup>	校長
購買及管理辦公室文具用品	70.6%	72.8%	80.2%	<b>71.7%</b>	86.7%
收集費用（例如書簿費、學生會費和旅行費）	66.6%	71.5%	64.3%	<b>68.5%</b>	65.4%
訂購教科書、學生習作簿和校服等	66.3%	67.0%	58.0%	<b>66.4%</b>	75.9%
學生資助計劃	65.0%	66.4%	47.8%	<b>65.1%</b>	71.8%
管理校舍（例如校舍佈置、維修、改善工程及招標）	60.0%	62.6%	49.4%	<b>60.7%</b>	58.9%
安排校巴服務	58.8%	60.9%	54.7%	<b>59.5%</b>	58.2%
管理校內設施（例如電腦、影音器材、教具及其他設施）	53.9%	54.1%	38.5%	<b>53.6%</b>	48.3%
管理小賣部及學生午膳	54.1%	52.3%	38.2%	<b>52.9%</b>	47.1%
財務管理（例如各科教學、課外活動及家長教師會的財政預算）	48.1%	40.1%	14.8%	<b>43.9%</b>	37.0%

3.43 然而，教師接受具有專業意味的行政職責，特別是關於學生學習和全人發展的事項。表四列出 40% 以上的教師認為是「分內」的行政工作。教師認為他們是學校在處理學生紀律問題、在監考時解答學生疑難及與家長溝通等方面的最佳人選。

<sup>17</sup> 「全體教師」包括前線教師及中、高層管理人員。

表四： 校長及教師心目中屬於教師分內的行政工作

行政工作	前線教師	中層 管理人員	高層 管理人員	全體教師 <sup>18</sup>	校長
監考	69.4%	70.7%	79.3%	<b>70.2%</b>	82.5%
開放日、運動會及其他相類活動（例如學校籌款活動）	57.7%	58.3%	82.8%	<b>58.7%</b>	89.8%
關於學習評估的行政工作	53.2%	60.7%	72.9%	<b>56.8%</b>	46.1%
校際比賽	51.3%	48.9%	58.9%	<b>50.5%</b>	59.5%
學生管理（例如留堂、學生早退）	51.9%	47.3%	62.1%	<b>50.3%</b>	63.7%
學生升學及擇業輔導	44.8%	50.8%	69.8%	<b>47.9%</b>	62.4%
檔案、與教學相關的會議議程及紀錄	43.4%	49.8%	52.4%	<b>46.2%</b>	50.7%
學校發展計劃的相關文件	38.8%	47.0%	68.7%	<b>43.0%</b>	59.6%
課室設施（例如佈置壁報）	41.2%	39.3%	52.6%	<b>40.7%</b>	60.4%
家長教師會的工作	39.8%	39.9%	65.3%	<b>40.6%</b>	46.6%

3.44 值得注意的是，中、高層管理人員和教師的觀點並不相同。相較於校長，較高比例的中層管理人員和前線教師認為，財務管理、管理學校設施和小賣部等方面的行政事務不應撥入他們的工作範圍。這些觀念上的分歧可能會對工作分配和壓力帶來影響，故須正視和解決。

## 工作量和壓力的來源及起因

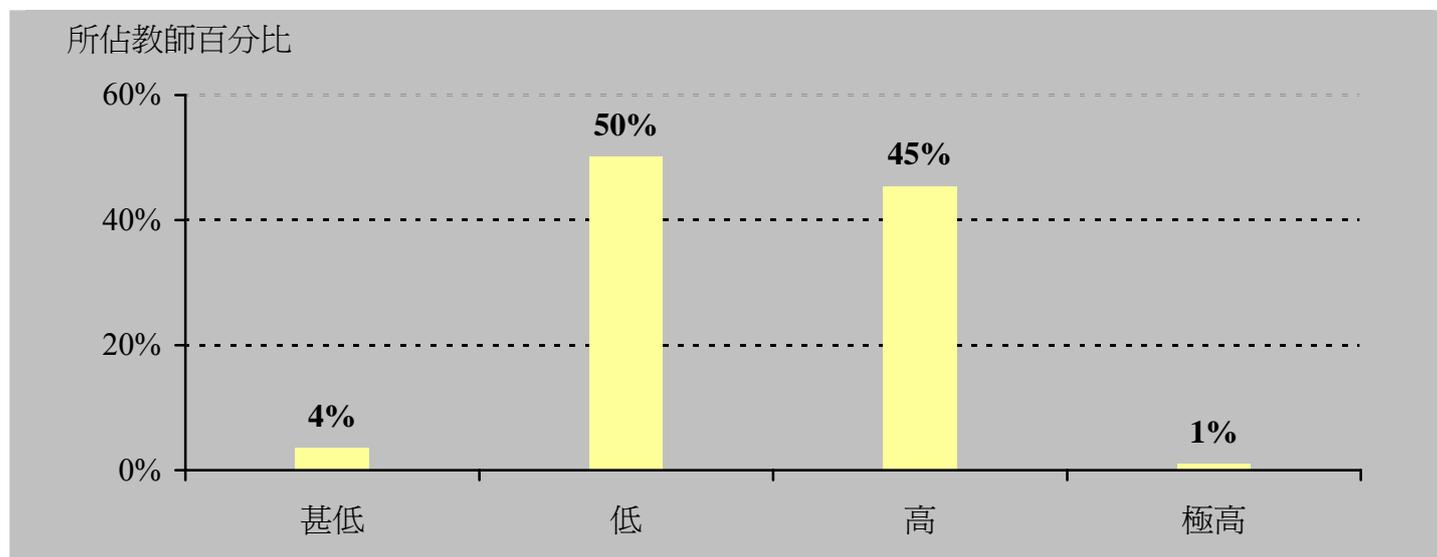
### 工作壓力

3.45 教師認為當工作量超出個人可承受能力，並影響到日程的時候，工作壓力自然會產生。據圖三顯示，約 46% 的教師感受到極高或高的壓力，其餘 54% 卻認為壓力低或甚低。用黎克量表作八度衡量，「1」代表甚低而「8」代

<sup>18</sup> 「全體教師」包括前線教師及中、高層管理人員。

表極高，教師工作壓力的平均指數為 4.8，略高於中間數 4.5。

圖三：教師工作壓力的整體水平



3.46 研究資料亦把工作壓力分成五種性質：一為「與工作相關的壓力」，如同時間須處理多項工作；二為「情緒困擾及憂慮」，例如對工作前景感到沮喪或困惑；三為「專業工作壓力」，例如缺乏認同或缺少表達專業意見的機會；四為「時間管理壓力」，例如時間不足以妥善完成工作；五為「師生關係」，如難以管理課堂紀律。

3.47 整體而言，「與工作相關」性質的壓力是教師最高的壓力來源。若根據教師的資歷來進行分析，具有 1-2 年教學經驗的教師有這種性質的壓力相對較低，教學達 15-19 年的教師有此種的壓力則最多。

3.48 當比較教師的年資時，可見不同年資的教師對各種性質的壓力的感受有顯著差異：

- i) 只有 1-2 年教學經驗的新入職教師認為有關「情緒困擾及憂慮」

和「師生關係」方面的壓力最高；

- ii) 具備 5-9 年教學經驗的教師的最高壓力則為「專業工作壓力」及「時間管理壓力」；
- iii) 教學年資達 20-29 年的教師認為「專業工作壓力」和「時間管理壓力」的壓力最低；及
- iv) 教學年資達 30 年或以上的教師的「情緒困擾及憂慮」和「時間管理壓力」壓力最低。

3.49 特殊學校教師對上述五種性質的工作壓力指數都較一般中、小學教師為低，而「專業工作壓力」和「師生關係」兩方面的差異尤為顯著。

3.50 由於不同年資和不同類別學校的教師所感到的工作壓力的性質各有不同，因此在擬訂方法協助教師應付工作壓力時，須按個別的教師和學校情況的需要而適度設計。

#### *工作壓力來源*

3.51 除了個人和家庭因素，研究資料分析出五種工作壓力的來源：分別為「變革」，如校外評核和課程改革；「校外持分者」，如社會期望、家長及教統局的要求；「考核」，如全港系統性評估和教師語文能力要求；「學校管理」，如溝通渠道、小組工作和校內協作；「學生」，例如學生的學習動機和態度、學習能力差異。

3.52 用黎克量表作五度衡量，「1」代表對教師壓力的影響甚低而「5」代表極高，來自「學生」的壓力最高 (4.1)，而來自「校外持分者」(3.7)、「變革」(3.7)、「學校管理」(3.3) 及「考核」(3.3) 等方面的影響較低。

3.53 與工作壓力的性質相似，工作壓力的來源對教師的影響會因應年資而有分別。值得注意的情況包括：

- i) 對只有 1-2 年教學經驗的新入職教師而言，來自「校外持分者」的工作壓力最低；
- ii) 對具備 5-9 年教學經驗的教師來說，來自「校外持分者」<sup>19</sup>和「學校管理」兩方面的工作壓力則最高；
- iii) 教學年資達 15-19 年的教師，由「變革」和「學生」所帶來的工作壓力最多，而「考核」的影響則最少；及
- iv) 教學年資達 30 年或以上的教師的最高壓力來源為「考核」和「校外持分者」<sup>19</sup>，而「學校管理」所產生的工作壓力最低。

3.54 研究亦比較分析一般學校（包括中、小學）和特殊學校的數據。二者來自「變革」和「學校管理」的影響雖有不同，但差異甚微。其中差距最大的因素為「考核」——一般小學由此而來的壓力最高，其次為一般中學，而對特殊學校的壓力最低。

3.55 大部分參與面談的教師指出，他們普遍接受「變革」和「校外持分者」所提出的要求。他們最關注的是缺乏時間和資源來面對有關要求。教師特別提出在全面推行各項變革措施前，應先徹底試行，以便從廣泛的經驗中得益。

#### *工作時間和工作壓力的關係*

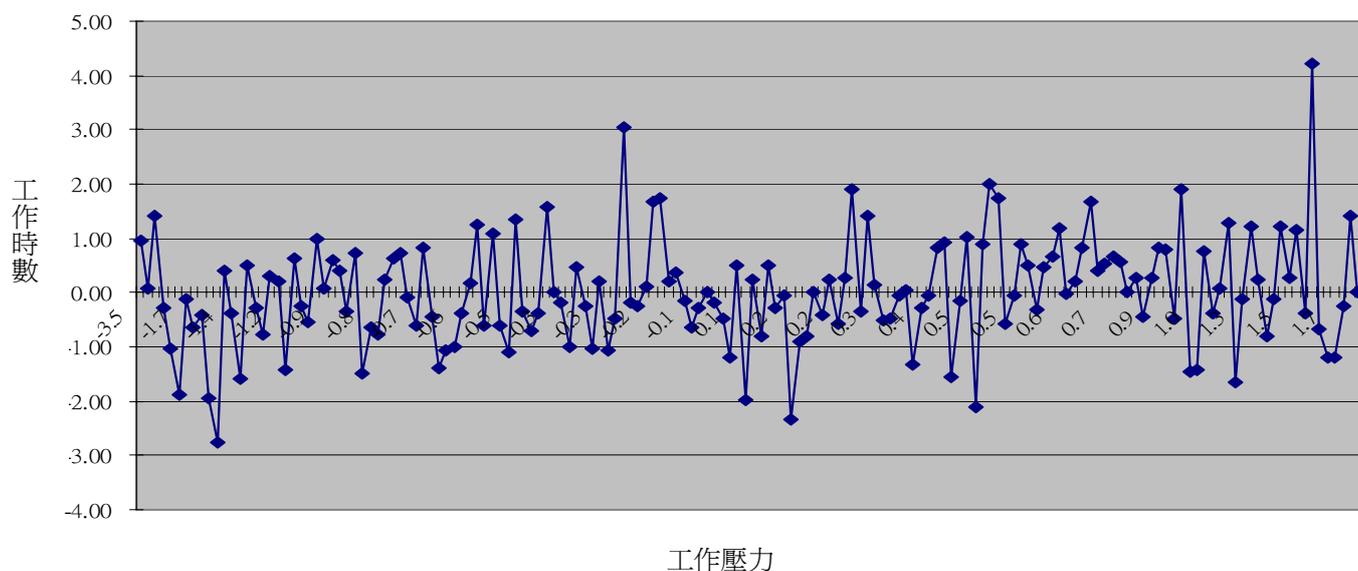
3.56 圖四顯示在學校層面，工作時間和工作壓力二者之間的對應關係，其中並未發現明顯的趨勢和統計上的關連性。換句話說，當一些學校教師平均工作時間較長和工作壓力較高時，亦有學校教師工作時間雖然較長卻感到較小的

---

<sup>19</sup> 「校外持分者」對教學年資達 15-19 年和達 30 年或以上的兩組教師所構成的壓力最多。

工作壓力。同樣，一些學校教師平均工作時間較短而壓力仍高，也有學校教師工作時間較短而壓力亦較低。由此可見，從工作時間和工作壓力二者相連關係的角度分析，學校之間的差異甚大。

圖四：學校層面標準平均工作時數和標準工作壓力的對比分數



3.57 工作壓力的研究數據同時亦反映教師之間有很多差異。一項工作壓力和工作滿足感的聚類分析<sup>20</sup>找出了下列三個按年資劃分的明顯聚類：

- i) 感到工作壓力極高和具高度工作滿足感的教師（高／高）約佔教師總數 33%；
- ii) 感到工作壓力極高但工作滿足感不大的教師（高／低）約佔教師總數 28%；及
- iii) 工作壓力低但工作滿足感大的教師（低／高）約佔教師總數 39%。

<sup>20</sup> 聚類分析是一種統計方法，主要用以辨認具有相似性的群組，並根據彼此不同的特性加以「聚類」，使同一類的事物具有高度的相似性。

3.58 在上述三個聚類中，教師的工作時間長短不一。約 24% 的「高／高」族、25% 的「高／低」族及 32% 的「低／高」族教師，無論是在上課或非上課天，每日工作均不多於 8 小時。另一方面，22% 的「高／高」族、26% 的「高／低」族及 19% 的「低／高」族教師，平均每日工作 10 小時以上。換句話說，有教師即使不用長時間工作，但仍處身壓力之中；亦有教師工作時間雖長而所感受到的壓力很低。

### *工作壓力和其他因素的關係*

3.59 從上述討論中，可見除了工作時間外，還有其他導致壓力的因素。為更深入了解問題，進一步探究所分析出的壓力性質和壓力來源（第 3.46 和 3.51 段）；透過路徑分析<sup>21</sup>方法，探討壓力性質和來源二者的相連關係。下列括號內的數字為二者直接效果的標準系數，數值愈高，表示影響愈大。

3.60 就「與工作相關」和「時間管理壓力」兩種性質的壓力進行分析，會發現「工作時數」(0.13) 對個別教師雖有影響但屬輕微。而「學校管理」(0.21)、「校外持分者」(0.20)、「學生」(0.20) 和「變革」(0.18) 等其他來源的影響相對較大。

3.61 「工作時數」對於「情緒困擾及憂慮」、「專業工作壓力」和「師生關係」各項性質的壓力並無影響。「校外持分者」(0.25)、「學校管理」(0.23)、「學生」(0.21) 及「變革」(0.09) 對這幾種性質的壓力則影響較大。

3.62 簡言之，「工作時數」對五種性質的教師工作壓力的影響不大。相對其他的壓力來源而言，包括「學校管理」、「校外持分者」、「學生」和「變革」等，為教師帶來更多壓力。

---

<sup>21</sup> 路徑分析用以分析不同因子之間的關聯，驗證不同因子相互的「因果關係」。

## 應付工作量和壓力的有效策略

### *學校減少教師工作量和提高工作效率的方法*

3.63 學校現時採取了一系列方法，幫助教師減低工作量和提高工作效率。有關方法可歸納為四個範疇：「良好管理」，如在推行新的教育措施時，能夠循序漸進，逐步展開，並容許教師參與討論教學策略和共同決策；「外間助力」，如邀請外界專業人士協助解決教學上的困難；「減輕工作」，如聘請教學助理、減少教師的非教學工作和簡化學校行政安排；以及「培訓」。

3.64 以黎克量表作八度衡量，「1」代表完全無效而「8」代表非常有效，教師認為「減輕工作」(4.5)、「良好管理」(4.2) 和「培訓」(4.2) 的成效指數較高，而「外間助力」(3.5) 的成效指數較低。

3.65 成效指數顯示，在上課天一般工作 6-8 小時的教師認為效率最高，而工作通常超過 12 小時的教師認為成效最低。換句話說，認為學校採用的方法較為有效的教師，他們的工作時間較認為成效不大的教師為短。這意味著學校的有效措施能有效幫助教師減少工作時間。

3.66 事實上，在與教師討論時，多位教師指出學校擔當著十分重要的角色，以協助他們面對大量工作和壓力。有效的措施包括：

- i) 利用學校發展津貼聘請教學和行政助理，甚或增添教學人手；
- ii) 簡化行政安排；
- iii) 減少會議次數和縮短會議時間；及
- iv) 讓教師分享減省重覆工作和提升工作效能的心得。

3.67 部分校長和教師同意，仍有很多空間進一步簡化行政程序和減省文件工作，例如更有創意地運用資訊科技。學校或未能具備足夠的資源和能力，獨力發展和試驗提高效率的新方法，但學校作為一個整體，在政府積極支援下，應有能力進行有關探討。

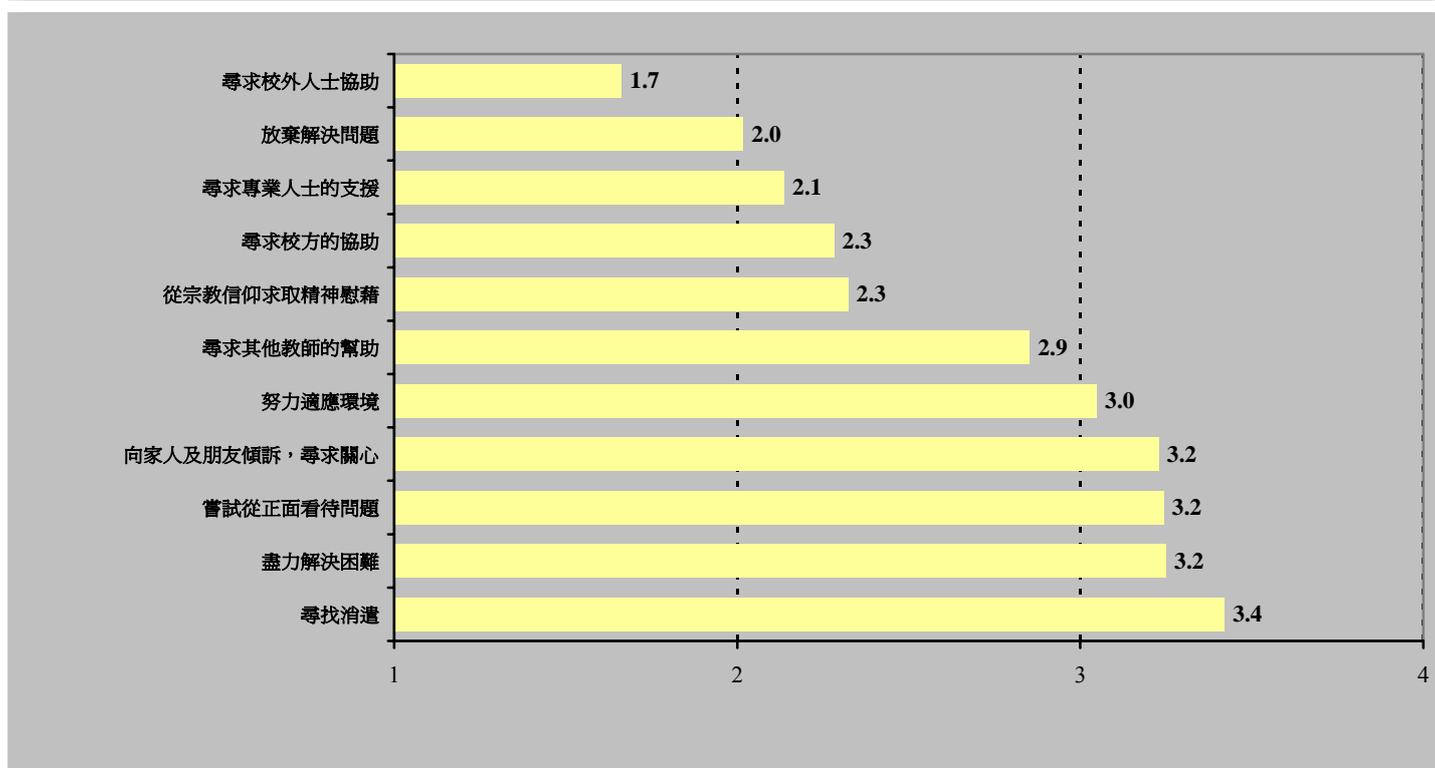
### *教師的對策*

3.68 教師應付工作要求的能力各有不同。一些長於面對「變革」，一些則受「學生」問題所困擾。

3.69 教師以多種方法提升工作效率。可行的包括「編排優次，先處理較為重要的工作」和「運用資訊科技提升工作效率」。透過探索性因子分析發現，教師的方法大略可區分為：減低工作量（例如「拒絕非教學職責」、「縮短批改學生習作的時間」、「學校適當分配處理學生情緒和行為問題的工作」）和提升工作效率（例如「同科教師共同備課」、「運用資訊科技」、「編排工作優次」、「透過持續專業發展提升自身工作的效能」）兩大類。

3.70 教師亦舉出他們選取面對工作壓力的方法（表五）。以黎克量表作四度衡量，「1」代表最不會考慮的方法而「4」代表最有可能採用的方法。教師最有可能採用的方法為「尋找消遣」、「盡力解決困難」、「嘗試從正面看待問題」、「向家人及朋友傾訴，尋求關心」和「努力適應環境」。

圖五： 教師減少工作壓力的各種方法的平均得分



3.71 大部分教師 (86%) 會採取積極態度和自行解決問題，如從正面看待事情和努力工作。約只有 33% 會考慮放棄解決問題。只有很少教師 (約 19%) 會尋求外援。在探討有關問題焦點的小組討論中，教師表示尋求外間專業幫助會產生標籤效應，因而未成為教師專業的文化。

3.72 一般來說，教學年資達 30 年或以上的教師最會考慮利用「自力」和「他力」解決問題。而具有 5-14 年教學年資的教師最少尋求協助。執教 5-9 年的教師則傾向放棄解決問題。

3.73 顯而易見，工作壓力水平與「尋求協助」或「放棄解決問題」兩種態度皆可成正比。換句話說，工作壓力愈大的教師最有可能會尋求幫助，或放棄面對困難。因此，幫助教師提升能力以減輕工作壓力和工作量至為重要。

3.74 從上述發現，清楚反映出本港教師在處理工作和面對壓力時所遇到的問題。第四章將就有關問題進一步探討。

## 第四章 關注事項

4.1 毋庸置疑，教師的工作性質正急劇轉變，但儘管環境變化，我們的教師仍然矢志將學生培育成材。無論如何，我們必須正視影響教師工作和身心狀況的因素，好使他們能夠繼續全心全意地工作，和獲得工作上滿足。為便於探討問題，本章分別從社會、制度、學校和教師等層面進行分析，釐清問題關鍵；而這些方面又明顯地是彼此關連，相互聯繫和影響的。

### 社會層面

#### 出生率持續下降

4.2 瞬息萬變的社會不但充滿變數，亦同時存在著機與危。學校目前正面對的一項挑戰，便是適齡學童顯著減少，令學校之間出現彼此激烈的競爭。學校要在合併、刪減教席，或從英語轉為母語教學等情況下運作。很多學校積極定

位，提高競爭力，與此同時，亦建立起一股不斷求進的動力。然而這亦在很大程度上改變了學校的工作性質，即如教師要參與更多的宣傳活動，亦須量化教學成果，以提升學校的形象。

#### 關乎社會層面的問題:

- 出生率持續下降
- 公眾期望不斷增加

#### 公眾期望

4.3 除受市場動力驅策，學校亦要迎合較過去為高的公眾期望。知識型社會資訊泛濫，工作流動性高，我們要具備新的才幹和技能，才能切合時代的需

要。即使傳統行業亦加入了新的工作；教師也要掌握資訊科技、溝通技巧、團隊協作、人力資源管理、時間管理等新知識，才能面對工作的挑戰。再者，教師更須著意扶掖年青一輩，讓他們能在這科技時代乘風破浪，領導社會攀上高峯，而這正是社會對教育的高度期盼。在此情況之下，教師自然成爲教育改革的一份子，迎接這些教育的新挑戰。

4.4 在更多選擇學校機會和家校合作的情況下，家長對子女教育有更大的影響力。當中不少家長大力支援教師工作，亦有一些所持的教育觀點與政府的教改理念、學校目標、政策等並不一致。教師往往身處夾縫，不時須與家長接觸，努力溝通以便解決分歧。

4.5 與此同時，公眾關注學校的表現和教學成效，要求學校增加透明度和問責性。傳媒又以監察者自居，會在瞬間引起公眾關注一些觀察所見的教師不當事宜或相關的新聞故事，且部分報導尖銳。因此社會有必要以正面的態度，對學校多予鼓勵，以提升教師士氣。

## 制度層面

### 溝通方面

4.6 教師支持教育改革能提升教與學質素，他們又認同須爲學生的學習和運用公帑負責。教師以教學爲重，並希望在這方面投放更多時間；相對地較少關注政策的發展或相關文件，卻倚賴向校方或同儕了解最新消息。而外在因素如出生率下降和對學校合併的憂慮等，亦會影響教師對教育措施的觀感。至於教統局的理念和策略，在由

#### 關乎制度層面的問題：

- 溝通
- 推行改革措施
- 融合教育
- 員工編制

局方至學校，再由學校管理層至前線教師的傳達過程中，往往因為外在壓力和誤解而被扭曲。因此，雖然用意良好，教育政策很多時候會被視為整合學校的工具。而為求自保，學校常將一些政策建議目標視為硬性規定，如教師持續專業發展提出的 150 時數軟指標便是一個具體例子。同樣，與學校發展與問責架構有關的舉措，例如校外評核和學校自我評估，亦被教師視為評核表現和決定學校命運的指標。學校費勁編製文件，用以顯示學校取得的成就，反而增加了教師的工作量和挫敗感。

## 推行改革措施

4.7 新政策的精神理念雖獲廣泛認同，但推行策略並不如此。在製訂教育改革的內容時，不同持分者有各種意見、多方訴求，決策者因而被責難推行政策過急或太慢。當局透過諮詢縮減分歧，過程中會不斷修訂有關政策，而這些轉變亦為教師帶來了不明朗的因素。

4.8 教師自然會關注到在短期間內引進的多項新措施所帶來的工作量。特別在課程和學習評估方面，教師直指最大的困難是時間倉促。他們在教學和評估方面的努力反被窒礙。

4.9 新措施的試行亦常惹起爭議。適當的試行計劃，能有效測試措施的可行性，為全面推行提供成功經驗。然而，參與先導計劃的學校通常能力較佳，他們的實踐經驗未必能充分反映情況，或未能用以估量有關計劃對能力稍遜的學校的影響。

4.10 在引入新措施時，當局會一併增加學校撥款，並會為確保學校善用款項而要求提交指定文件。各項新措施中的問責機制，為學校帶來額外的工作。教師對這些猶如核賬的要求和文件工作尤其厭惡，以為教學專業未受到應有尊

重，並且認為各種問責安排只會顯出政府的行政瑣屑，是一個不信任學校的例證。

## 融合教育

4.11 融合教育的推行擴闊了學生的學習差異。然而，教統局所派遣的專家，以及所提供的評估工具和參考教材等方面的支援卻被認為不足夠。教師希望增加協助他們照顧學生不同需要的培訓和支援，如在課程剪裁、評估調適及與家長緊密聯繫等方面。

## 員工編制

4.12 出生率的變化影響學額需求，教席相應調減。教改推出時，正值全球經濟衰退，公私營機構均嚴格控制開支。政府雖已額外撥款增聘新教師，維持合理而穩定的教師供求，但大部分的教席均為合約制。工作的不穩定影響了教師的士氣和投入程度，教師間的薪酬和福利差距亦影響團隊精神。教統局近日決定將部分教席（包括小學的中、英、數專科教席和短期性的課程統籌主任）修訂為常額教席，正好作為如何解決問題的範例。

## 學校層面

### 行政支援

4.13 隨著社會和教育的轉變，學校的運作情況日益複雜。中、高層管理人員昔日因教學表現而被擢升，今天卻要擔起未有充分準備的

#### 關乎學校層面的問題：

- 行政支援
- 學校領導
- 學生差異
- 教節相較班級人數

督導和管理職務。一般教師需要分擔日增的行政工作，如收集費用、監管小賣部和校巴服務、準備各項文件和出席繁多的校內會議等事務。班數較少的學校，由於經費相對較少，對日增的行政工作尤感吃力。整體而言，教師和中、高管理階層都認為，行政或支援的人員可以同樣地，甚或更好地處理這些繁重的非教學工作。

## 學校領導

4.14 教師認為工作量的處理能力和領導的質素互為關連。很多學校領導，包括校董會、校長和中、高管理層人員，能在校內成功地建立一個和諧協作、彼此支援的文化；透過確立一致的理念和積極思維，不斷推動學校發展。不過，亦有部分學校領導層對建立這種環境感到困難。學校發展一旦缺乏清晰路向、具連貫性的工作計劃、良好的資源調配，而又謹小慎微，甚或過於勇進，承擔超越自己能力的工作，例如同時申請多項撥款計劃，自然會增加教師的工作量。可見推介成功經驗和提升學校領導能力亦為當前急務。

## 學生差異

4.15 面對才智、能力和志向不同的學生，教師須提升教學技巧，加強課堂管理和發揮教學效能，以照顧學生的能力差異。而教師具備及早識別和介入學生問題所需的專門知識，亦可增強教師關顧特殊教育需要的信心。

## 教節相較班級人數

4.16 在專科專教尚未全面實施的情況下，一般學校會以「平均」教節來公平分配工作。然而，由於個別教師任教的科目和級別的差異大，部分要投放更多的時間於備課和進行評估，故此法常難奏效。至於小班教學的效益，多在透

過大量批改課業和回饋學生的表現等語文科目上較為顯著。所以整體而言，大部分教師認為，減少教節是紓緩工作壓力的較理想方法。當教節得到調減，教師便有更充裕的時間承擔與教學工作相關的專業職責，工作滿足感和士氣自會提升。

4.17 因此，教師希望當局能增加撥款，提供常額教席，以及讓學校能繼續因應個別需要，彈性調度員工和編排時間表。

## 教師層面

### 教學尊嚴

4.18 教師認同教育要與時並進，也接受為改善學生學習而增加的工作。他們亦接受學習應該涵蓋學生的全人發展。教師並以教學工作和具有培育學生的能力為榮。工作雖然辛苦，卻甚有價值。教師除希望得到工作的自我滿足外，亦希望外界能廣泛認同他們的努力。對很多教師來說，

教學尊嚴受損遠較外在工作環境帶來更多的壓力和更影響士氣。然而，很多教師指出，個人選擇的空間正日漸縮小，專業自主亦備受問責措施相關指引所削弱，他們的教學尊嚴亦漸被損害。

4.19 此外，教學愈來愈公開，常受到公眾關注。教育是公眾服務，故須接受家長和市民大眾的意見，這些見解更不時會挑戰教師的專業和自我形象。

#### 關乎教師層面的問題：

- 教學尊嚴
- 持續專業發展
- 壓力管理

## 持續專業發展

4.20 教師相信持續專業發展的價值。他們認同要與教育轉變同步前進，要應變，要創新。教師理解到學校對他們就讀持續專業發展課程的資助有限，又擔心在日間離校上課對學生和同儕所構成的影響；然而選擇夜間進修又未必是最理想的方法，因為進修會延長工時，進一步加劇工作和生活的失衡。由此可見，有需要改善持續專業發展的安排，好讓教師獲益更多。

## 壓力管理

4.21 壓力源自很多不同因素和媒體，問題複雜。壓力雖常涉及個人和環境的接觸，但顧問公司研究的結果顯示，教師的壓力主要歸因於三大方面：一為教學本身的內在特性，例如教學的性質、學生學習差異等；一為導致個別教師脆弱的因由，如個人性格和處事作風等；另一則屬社會層面的系統因素，例如出生率下降、社會期望殷切等。高程度的壓力會減低教師的工作效能，甚至影響他們的身心健康，這又和士氣低落及缺乏工作滿足極度相關。再者，研究數據清楚指出，教學年資是影響教師接受和應付壓力的一個十分重要因素。

4.22 基於上述各項，委員會將在下一章提出改善教師工作的建議。

## 第五章 建議

5.1 為找出改善教師工作和壓力的方法，委員會的討論和建議，是根據職權範圍和下列觀點提出：

- i) 社會在不斷轉變，改革是無可避免的。當社會期望以教育來推動經濟與整體的持續發展時，教育亦需要作出改變。教師的工作情況與許多行業一樣：工作繁忙，又要迎接各項新工作和挑戰，這也是時下的普遍現象。
- ii) 要改善教師工作甚為複雜，當中雖有共同點，但亦存在很多微細的差異。不同的學校背景和運作模式、教師的性格、職業發展階段和專業範疇等因素，都會影響教師個別的需要和自我認受程度。因此難有可以完全解決所有問題的方案，所以有關建議希望能明顯改善大部分教師的情況。
- iii) 學校內與外的轉變均會對教師的工作帶來影響，追求優質教育亦需要擴闊教與學的領域。教與學的根基需要在健康的工作環境下建立，包括一個學校全體員生身心健康、組織架構健全和領導能力卓越的環境。社會各界人士亦應同心協力，為建立一支健康和活力充沛的教學隊伍而努力。
- iv) 社會資源有限，故應有責任妥善地運用。教統局最近為減輕教師工作量和壓力所推出的一系列措施亦漸見成效（詳見附件四）。
- v) 委員會的建議是根據實證，並按照不同性質而提出的。當中包括具體建議，亦有旨在訂下改善方向。至於執行細節，則留待教統局及／或學校詳細研究。

5.2 委員會根據上述各章的觀點，分析出目前部分需要先行改善的範疇：

- i) 加強教育界間的信任和溝通；
- ii) 減低籌劃和執行教育新措施時所帶來的影響；
- iii) 讓教師更能專注於教學工作；
- iv) 提升學校領導層和教師的工作效能；及
- v) 促進社會對教師專業的支持和尊重。

5.3 委員會就上述需要改善的範疇，提出下列各個建議：

## 政策措施

5.4 整體而言，各項政策施行的方向均獲得支持。然而，在推行過程中，教師對溝通、改革步伐和工作量等方面表示關注。置身於社會和教育變革的年代，政策制定者需要特別留意壓力和支援間的平衡，以完善學校發展。教師亦須適應外在因素為教育改革所帶來的轉變，並瞭解各項政策措施的最新發展，如透過互聯網上的資訊。

**建議 1**：校內成員及各持分者間的溝通是優質教育的重要關鍵。教統局和教師定期的坦誠對話，尤其有利於信息傳遞，並可透過意見交流讓疑慮和誤解得以消除。彼此的互信，有助促進長遠的合作關係。溝通是雙向的，須有賴各方面：教師、學校和教統局的共同努力。

**建議 2**：當新政策有需要進行實地測試時，試點應包括不同收生狀況和辦學水平的學校。這有助找出適用於不同學校的推行策略。在不同的教育改革

下，須注意有些學校的執行步伐會較快，有些則會較慢，故應為學校提供適切的鼓勵和支援。

**建議 3**：教統局應就重大改革措施的推展工作，主動徵詢教育統籌委員會的意見。此外，除著眼於學生學習外，教育統籌委員會亦可就估量教師的應付能力，和有關措施對教師工作和生活平衡的影響提出意見。

## 學校問責制度

5.5 當公帑問責和教學質素保證的需要得到廣泛認同時，亦帶來了不同的問責要求和行政工作，增加了教師和學校的工作負擔。

**建議 4**：教統局應檢視現行制度中的各種問責機制，特別是關乎額外資源的分配。在有需要時，教統局應簡化或統一程序，以減低教師為達到不同的表現指標或要求時，所產生的誤解和工作量，如周期性的工作匯報。

**建議 5**：透過持續檢討學校發展及問責架構，以訂定為統一的問責機制。此外，可繼續完善校外評核和學校自我評估的程序和要求，從而讓學校發展和問責架構發展成推動學校發展的有效易行制度。

## 教師編制和教學隊伍的穩定性

5.6 外在環境因素，如工作的流動性和出生率下降，均對教學專業的穩定

性帶來影響，而以教師作為終身職業的期望或許未能實現。教統局在 2006 年 8 月推出了有關重整班級結構的安排（詳見附件四），藉以改善現況，而其效益則需有待監察和評估。在教節與班級人數的討論上，許多教師認為於某些教學情況下，如語文課，採用小班教學的效益會較為顯著。但整體來說，大部分教師認同減少教節是紓緩工作壓力的較佳方法。

**建議 6**：觀乎教師之間廣泛認同減少教節為紓緩工作量的有效途徑，學校應視乎校本情況，發揮專業自主，靈活調配人手，即如採取「減少教節」及／或「縮減班級人數」的方法，以盡量符合校本需要。教統局應考慮增加更多常額教席和進一步改善師生比例。

## 增加行政支援

5.7 行政工作的增加，突顯出了簡化和重新調配非教學工作的需要。透過簡化和重新調配工作，可以讓教師有更多時間接觸學生和關注他們的學習。教統局近年為學校處理行政工作，提供了多項撥款，例如學校發展津貼、9 項紓緩措施的額外撥款（詳見附件四），以及成立法團校董會的一次性撥款等。顧問公司的研究亦已分析出教師認為更適合由其他人員擔任的工作範疇。鑑於學校與學校之間存在差異，這部分的建議適合供學校參考，作為校本檢視之用。

**建議 7**：學校應設立校本機制，定期檢視非教學工作；同時提供支援系統，以減省現行程序，並重新調配由其他行政及／或支援人員處理的工作。就此，學校有需要重新界定各人的位份和職責，並讓全體員工清楚知悉。有需要時，

亦可提供合適的培訓，讓行政及／或支援人員掌握相關的技巧。

**建議 8**：學校可視乎需要，就行政工作進行獨立檢討，以便找出改善良方。如結果反映情況需予改善，而要涉及額外資源，教統局應考慮為學校提供所需支援。

**建議 9**：學校可充分利用科技，提高效率和減低教師的行政負擔，如應用「聰明咭」和行政網絡等。教統局可以提供一次性撥款，經學校申請以便更新行政方面的資訊科技設施。

## 學校領導

5.8 面對各種各樣化的工作和要求，賦權予學校使學校領導（包括校董會、校長及中、高層管理人員），有利於學校發展，和改善教師的工作和學習環境。在這次教師工作研究中，委員會接觸到很多可以作為榜樣的學校管理模式，能建立一個讓教師能感到備受重視和賞識的「共扶持、同學習」的環境，可見領導能力的重要性。

**建議 10**：透過支援網絡和專業發展可進一步提升學校領導（包括校董會、校長和中、高層管理人員）的能力。置身於整個改革浪潮中，作為學校的領導者，校董會、校長和中、高層管理人員，應該因應學校的能力和發展階段，發揮專業管理和自主精神；抱持堅定的信心，為學校訂立理念和編排工作優次；將壓力維持在可以應付的水平，加上適度的支援，將足以推動學校進一步發展。

## 學生差異

5.9 顯而易見，學生的能力是有差異的，加上學生的行為問題及其學習障礙，令教師飽受壓力和感到十分疲累。

**建議 11**：教統局應繼續檢討融合教育，並與學校、師資培訓機構和外間團體（例如教育心理學家、志願團體、家長組織等）緊密合作，共同制訂支援措施，以處理學生的特殊教育需要和差異。特別須要注意的是加強教師在這些方面的專業技巧和策略，亦要建立關愛而有紀律的校園環境，並在有需要時，組合各方提供校本支援。

## 壓力管理和健康的工作隊伍

5.10 教師作為學生學習的中心，其身心健康足以影響學生學習經驗的質素。現時最迫切的需要，就是要加強公眾認識到健康工作隊伍的重要性，並且營造一個著重預防、及早識別和介入的支援體系。

**建議 12**：師資培訓機構可考慮在師訓課程中，既重視和不斷提高教師的專業修養，同時亦多注重教師的心理和生理質素。緊張和壓力已成為現今生活的一部分，教師專業發展亦理應把自我管理和個人成長納入課程內，這便可以幫助他們更認識自我，同時在整個事業生涯中，學到優化健康生活的技巧，如積極的人生態度、養生之道和時間管理等。

**建議 13**：相關的組織（包括教統局、教育及其他專業團體）可以互相合作，以加深了解不同組別的教師，如年齡、職級等，在不同時段的工作壓力。香港教師中心可以擔當更重要的角色，因應教師在生活和事業上各個階段的需要，提供相關實質和情感上的支援，協助教師取得工作和生活上的平衡。

**建議 14**：提供更多機會，讓校外專家和學校結成夥伴。當中可以特別致力推廣健康學校，這包含學校全體員生的身體和精神健康。在此，學校可在教統局支援下，採取主動，利用區內提供的各種社會服務，例如志願社會服務、醫療諮詢、輔導服務等。這樣便能將社會廣闊的實際知識和豐富經驗，活用到校園生活內的不同層面。

**建議 15**：教統局繼續擴大現時優質教育基金中的特別措施撥款，用以推廣全校參與模式的教師健康計劃。這將有助於提高學校意識和強化校內相關的計劃。

## 教師持續專業發展

5.11 在終生學習的過程中，教師的專業發展除了提升專業知識和技巧外，亦要同時提高教師的應變能力，以及對健康的關注。

**建議 16**：教統局應探討各種可供選擇的途徑，如提供有薪進修假期，讓教師有足夠的時間和空間，從專業發展活動中獲得最大效益。

**建議 17**：教師可視乎本身的實際工作量和時間，訂定自行決定專業發展活動的優次，以切合個人和學校的發展需要。

## 專業形象

5.12 工作滿足感與多項因素互相扣連，當中包括教師於社會的地位。然而，社會對教育的高期望，卻與教師的社會地位及其重要性不相稱。

**建議 18**：提升教學專業的公眾形象和地位。除了在專業內肯定教師的工作外（例如行政長官卓越教學獎），政府及外界亦可從多個途徑承認教師的成就。而教師獲選為 2006 年香港十大傑出青年便是一個極佳的示例，家長和公眾可以體察到社會對教師的複雜要求。歸根究柢，我們有必要恢復教師專業所應獲得的信任和尊重，社會上各界人士對此都有責任。

## 財政考慮

5.13 委員會理解到部分建議涉及財政撥款。舉例來說，增設額外常額教席，進一步增加師生比例，以及提供有薪學習假期，都涉及政府經常性的開支。正因如此，能否推行上述建議將視乎是否具備所需資源。

5.14 委員會亦留意到政府近年已推出新的撥款，例如包括學校發展津貼、優質教育基金和教育發展基金。如前所述，顧問公司研究已肯定學校發展津貼對減輕教師工作量的正面影響，尤其是透過聘請教學助理支援教師的工作。政府應繼續提供學校發展津貼，而學校則應繼續確保資源得以善用。

5.15 委員會理解到，須符合特定資格，才可運用其餘兩項撥款。為盡量善用現有資源，教統局可如下面的建議，檢視有關撥款的應用範圍，鼓勵學校以

宏觀態度處理一系列影響教與學的問題。在有需要時，當局或許需要增撥資源。

5.16 為推行上述一些建議和落實各方的工作，估計所需資源如下：

建議第 8 項	獨立檢討學校行政工作	優質教育 基金	將此項目歸入優質教育基金撥款類別，學校申請撥款以進行獨立檢討
建議第 9 項	更新學校行政方面的資訊科技設施的一次性撥款	優質教育 基金	將此項目歸入優質教育基金撥款類別，學校申請撥款以進行獨立檢討
建議第 10 項	加強學校管理層（包括校董會、校長、高層及中層管理人員）的領導培訓	教育發展 基金	教統局為學校領導人員舉辦適切的專業發展課程
建議第 15 項	全校參與模式的教師健康計劃	優質教育 基金	教統局繼續擴大優質教育基金於此項之撥款，供學校申請

## 第六章 結語

### 致意

6.1 委員會十分感謝各位教師、學校的中、高層管理人員、校長和校董會的合作和支持，提供寶貴的意見和心得。委員會亦透過與不同專業團體的交流，對有關問題有更透徹的認識和理解。委員會在此向各參與人士致衷心的謝意。

### 未來路向

6.2 這份教師工作的研究報告，在持續探索減輕教師工作量和壓力的路途上邁進了一步。在流動多變充滿活力的教育制度中，這份報告拍下了一張教師寫照；而即將推行的新學制，將進一步改變教育的風貌和對教師有嶄新的要求。在這個不斷革新的環境下，教統局應時刻關注和定期檢視教師的工作情況，確保現有的支援措施適切而具彈性，能夠配合時代的轉變和教師的需要。

6.3 委員會相信第五章的建議會改善教師的生活，並期待教統局能把建議劃分優次和落實推行計劃。

6.4 上文建議的多項轉變顯然將會在學校推行。然而，教育作為一種公營事業，其改進並不能單憑學校的努力，亦有賴社會各界的共同努力。委員會相信這份報告能提高公眾對教師工作的瞭解、尊重和支持。透過政府、社會大眾和業界的共同努力，將可為改善教師的生活創設條件和氣候，讓教師發揮所長，提升學生的學習效益。