



《私框》回應當前教育對學校管理者的要求

專訪澳門坊眾學校江超育校長

採訪・整理 | 余巍

隨著第3/2012號法律《非高等教育私立學校教學人員制度框架》的頒佈，校長作為學校的管理者，承擔著組織協調全體師生員工，充分利用各種資源，以達致實現優質教育的願景和目標。因此，校長在《私框》的順利實施過程中起著至關重要的作用。今期《教師雜誌》專訪澳門坊眾學校江超育校長，從學校行政人員的角度與讀者們一起分享學校在落實《私框》所需面對的各種問題。

您對《私框》相關校長及學校其他中、高層管理人員的職務內容和任職要件的規定有何看法？

江校長：根據《私框》的規定，以後校長的任職條件可以歸納為以下三個：（一）學歷不得低於其所管理階段的教師須具備的學歷（專業素養）；（二）須完成教育暨青年局認可的相關進修（專業素養）；（三）職級須在四級或以上（資歷及經驗）。簡單來說，任職校長及中、高層管理人

員須具備一定的專業素養和教育工作經驗。既然《私框》的目標是要提升教學人員的專業素質，作為學校骨幹的管理階層，理應比一般教師具備更強的專業素質和更豐富的教學經驗，因此對任職校長及學校其他中、高層管理人員作上述硬性要求的做法基本上是合理的，也回應了當前教育對學校管理者的要求。本人對此持支持態度。

但是，在具體執行時，教育行政當局須更仔細地考慮以下兩個問題：

（一）首先，應該更清晰地定義何謂學校其他中、高層管理人員。不同學校的組織架構都有所不同，除了常見的副校長、主任等職位應列入學校其他中、高層管理人員之外，各類助理校長、校長助理、副主任、管理委員會成員、各類協調員、學科組長、年級組長等其他的職位又是否應歸入此列呢？對此，由政府統一規定還是交由學校自主決定呢？既然要談學校其他中、高層管理人員，就首

先要應該搞清楚討論的對象，否則日後很容易引起不必要的爭議。

- (二) 其次，應確保有足夠的高水準進修課程以滿足校長和學校其他中、高層管理人員儲備人材的需要。如果進修課程不足，勢必影響有關學校培養接班人材的計劃，從而影響到學校發展的整體規劃。另外，亦應確保相關進修課程的質量，尤其是要特別關注實踐操作問題。不言而喻，單純的理論講解和經驗分享成效有限，唯有駐校考察甚而是駐校實習才能真正有效地提高進修人員的專業素養。據本校所知，教育暨青年局上一期開辦的“校長儲備人材培訓課程”就設有“駐校實習”一環，學員大都對此表示收穫甚豐，唯可惜時間太短，只有一週時間。至於“中、高層管理人員課程”則完全沒有實習環節，只有理論講授和經驗分享，其成效難免有折扣。

本人認為，硬性規定學校管理層完成相關進修的政策大方向是正確的。如果能真正透過學習提高學員個人的專業素養，作為有志從事教育管理的人士來說，即使再辛苦也樂於參與。但教育行政當局就一定要注意課程的質量，以免令培訓流於形式。

隨著《私框》的落實，將對學校的行政工作產生哪些影響？學校將採取哪些相應的措施？

江校長：《私框》的最終目的是建立一支高素質的教學人員隊伍，以保證澳門非高等教育私

立學校的教育功能。

本人認為，教育的成敗一定程度上取決於教育工作者素質的高低。傳統上和現實中，本澳的教育工作者都是勤勤勉勉、熱愛工作、愛護學生，為澳門人材的培養作出了巨大的貢獻，理應值得社會肯定和尊重。

但另一方面也應指出，本澳的教育工作者視野未夠開闊，尤其是對國際教育的最新發展趨勢和鄰近地區的教育狀況了解不足。同時部分教師教研能力較弱，教學效率不彰。這些都是有必要提高的地方。

《私框》的出台恰好提供了一個契機：讓學校重新審視當前師資隊伍存在的問題，聚焦於如何提高整體的教師素質。可以想像，《私框》的出台必定會在短時間內增加了學校處理教師評級以及專業成長等方面的工作，但長遠來說，則有助於提高教學人員的專業水平，達致優化教育的最終目標。

致於本校的具體行政措施，我們將有序地開展以下工作來迎接《私框》的出台：

- (一) 全面梳理學校的師資隊伍現狀，建立教師的個人詳細檔案。
- 統計好教師的年齡結構、學歷狀況、男女比例等基本資料；
 - 由學校管理層（校長、教導處、科組長）全面分析及評定各人的教學能力，詳細記錄並入檔存記。
- (二) 依照《私框》的指示，儘快成立校內“教學人員評核委員會”。
- 在現有的《澳門坊眾學校評核準則》上加以擴充完善，建立本校的《教學



人員評核準則》；

- 提前試行評核一次，將本校教學人員初步分級。

(三) 高度重視教師的專業成長，以校長、教導處及科組長為主體，成立本校的“教學人員專業發展委員會”

- 全面制定每一個年度的教學人員專業發展計劃，包括：全校層面、科組層面、教師層面的培訓活動，也包括外出及校內的培訓活動；
- 制定標準，使學校能對每位教師以及每個科組的培訓活動作出有效的評定，從而檢測培訓計劃是否有效執行，並對培訓計劃作出改進。

(四) 為配合《私框》“建立一支高素質的教學人員隊伍，以保證非高等教育私立學校的教育功能”的目標，我們以校長、教導處牽頭，以科組長為主體，認真抓好教師的課堂教學，做好科組和級組備課工作等常規教學任務，積極參與聽課、評課活動（包括校內和校外的公開課），並有系統地開展“以老帶新”的工作。另一方面，學校將更積極鼓勵教師參與教學研究工作，鼓勵教師參與“教學設計獎勵計劃”以及投稿到《教師雜誌》和《澳門教育》等期刊。

隨著《私框》建立職級制度的落實，預期將對學校穩定教師隊伍起著哪些促進作用？

江校長：《私框》其中一個目的就是提升教學

人員的職業保障，增加教師隊伍的穩定性。這種穩定性主要體現在以下兩方面：

(一) 教師的薪酬有了基本保障

- 隨著職級制度的落實，教學人員的專業發展津貼將有較大幅度的提高；
- 首次以法律的形式規定“教學人員的報酬及公積金供款支出佔學校固定及長期收入的百分之七十或以上”，並且規定第六級教學人員之職薪不低於現狀，在此基礎上訂立每級薪差；
- 當前仍有個別學校的薪酬支出不到固定收入的百分之七十，造成教師待遇較低而常常有流動較大的情況出現；
- 以上幾項規定的宏觀效果，就是使得全澳入網私立學校的薪酬差別不太，這可以避免學校之間薪酬差別較大而造成的教學人員集體“出走”的局面；
- 職級存在薪差，拉開了資深教師和年青教師薪酬待遇，使教學人員的“經驗”變得有價值，撫平了資深教師和年青教師同等待遇，以及教齡年資沒有價值的不滿情緒，有利於教師隊伍的整體穩定；
- 公積金和醫療保健以法律的形式予以保障，更好的退休保障和福利必定能吸引更多教師選擇以教學工作作為終身事業。

(二) 校內教學人員評核委員會規定由不少於三位教學人員組成，增加了教學人員參與學校管理的力度，亦增加了對

學校的歸屬感。

- (三) 對教學人員的正常工作時間（36小時）、每週任課節數（中學16-18節、小學18-20節、幼稚園21-23節）及非教學工作等都做出了規定，保證了教學人員的作息時間，有利於教學人員可持續進修，可以不斷提高自己的專業素養。
- (四) 由於進修時數成為晉級的三大條件之一，因此日後將更加重視教學人員的專業成長，從而增加了教學人員對本身工作的專業認同感。

您對於在學校順利落實《私框》仍有哪些其他意見或想法？

江校長：我相信每一位教育界的同工都認同《私框》的理念和大方向，但以目前來說，仍有不少小問題困擾著學校行政人員。舉幾個我們現時仍未能解開的疑問加以說明：

- (一) 不同學校之間的教師評核標準如何協調，對轉校教師的評級會否出現“表面認同，實質互不認同”的局面？
- (二) 教師晉級三大條件：教學年數、學校評定及進修時數，從實際情況看，教學人員均不難達到，因而晉級可能只取決於“教學年數”。這樣，就會出現一個局面：教研能力平平的資深教師的薪酬比教研能力較強的年青教師的薪酬要高，造成互相攀比的不滿情緒，嚴重者可能出現“獎弱不獎強”的情況。
- (三) 職級與薪酬掛鉤，可能會造成部分學校不願聘用資深或職級較高教師的局面，

尤其是當該資深教師的教研能力強差人意時。這樣一來，《私框》的出台可能對一部分資深教師來說未必是好事，而這與其提升教師職業保障的原意是不符的。

- (四) 《私框》規定教師每週包括授課時間和非授課時間在內的一般工作時間是36小時。若相關規定落實後能夠減少教師的教學和非教學工作量，有利於教師提升教學素質，就學校而言亦樂見此舉。但隨著澳門教育朝著多元化的方向發展，教師在課餘和假日要為各類比賽而準備和帶隊比賽的人數並不少，因此，學校在課外活動以及帶隊教師時數安排等方面就要作出相應的調整。《私框》對工作時數作出了規定以後，學校就要定出相應的薪酬計算方法，並且考慮調動某部分教師參與非專項的帶隊工作，才能達到減時減節、優化教學質量以及促進專業進修的目的。
- (五) 教學人員評核委員會由不少於三位教學人員組成，其中包括非擔任學校中、高層管理人員職務的教師。這又回到我們之前討論過的疑慮——如何定義學校中、高層管理人員。而至於委員會中的三位教學人員應透過怎樣的機制公平地產生，則是實際行政操作上所要面臨的另一個現實問題。
- (六) 此外，還有很多零碎的問題困擾著學校行政人員，例如《私框》規定如果教師自願超時工作，就會額外多20%報酬，



而非自願則會額外多30%報酬；這項規定會否引起學校管理人員和教師之間由於自願和非自願的超時或超節工作而引起眾多不必要的磨擦？

- (七) 如果學校聘用一級教師為六級教師代課，學校應該支付的額外薪酬開支將從何而來？如果學校聘用六級教師為一級教師代課，省下來的薪酬開支會否導致教學人員的報酬支出因未能達到學校收入的百分之七十或以上而受到教育行政當局的行政問責？
- (八) 教師外出帶隊時，《私框》對跨日工作的薪酬計劃方式沒有清晰的定義。
- (九) 教某一所學校的教師職級薪酬差別擴大，或者高職級的教師人數較多時，教育行政當局將如何解決學校所面臨的財政壓力？
- (十) 《私框》實施之後，為了減少教師的上課節數，相當一部分學校都需要招聘大量教師。以澳門現時緊絀的人力資源供應情況，學校是否可以招聘到足夠的合資格教師？
- (十一) 《私框》通過之後，會否間接影響到學校專職人員隊伍的穩定性？

最後，本人誠心希望教育暨青年局可以更加關注這些學校行政人員所面臨的實際問題，召開詳細的解釋會，多聽學校人員的意見，以釋除大家的疑慮，減少學校行政人員與前線教師之間可能會出現的矛盾，令《私框》能更順利地得以實施。

後記

江校長從學校行政管理角度去看《私框》，既肯定了《私框》對學校行政管理和對教學人員隊伍的促進作用，也提出了對《私框》實施的具體意見和建議。

對此，教青局對落實《私框》有一系列的配套跟進工作，包括一些補充法規的制定和頒佈，給予學校有關的指引和參考資料，未來也有相應的資源投入的計劃，而對於學校和教師的疑問，局方亦會由三月至五月期間，在教青局仲尼堂舉辦學校領導和教學人員專場，並由局長和廳長等人員到訪全澳各私立學校進行宣傳和講解會，共約60場。相信有助學校和教學人員對了解法律內容、釐清問題、釋除疑竇，協助落實私框工作起了很大的作用。🍀