

明愛樂進學校

二零一二至二零一七年度

五年發展藍圖



明愛樂進學校

2012／2017 年度五年發展藍圖

目 錄

學校辦學宗旨 -----	1
學校發展藍圖（2012-2017） -----	2

香港明愛服務宗旨

1. CARITAS，「明愛」，代表「寓愛心與希望於個人及社區服務」。
2. 明愛的宗旨，是為個人、家庭、團體和社區服務，協助他們在社會、經濟、道德及精神生活上，發展潛能，並且克服生活環境中的障礙。
3. 明愛精神建基於真理、秉乎正義、發乎仁愛、實現自由與和平的社區。
4. 香港明愛以服務本港社會為己任，特別關注有急切需要、被遺棄和貧困人士。
5. 在辦學方面，香港明愛以「全人發展」、「平等」和「自由」的信念為社群提供教育和訓練。

明愛特殊教育辦學目標

1. 透過全面和有效的教育和訓練程序，幫助智障學童及受情緒/行為困擾學童；
2. 培養他們建立良好品格，發揮其體能、智能和社交能力，俾能適應所處環境及過著有尊嚴的生活；
3. 讓學童達至全人發展，更進一步融入主流社會、貢獻社會。

學校宗旨

1. 秉承明愛精神，提供恰切的教育和訓練，致力啟導中度智障學童發展潛能、融入社群。
2. 為有住宿需要的中度智障學童提供良好的家舍照顧服務。
3. 協助家長接納及適當地培育其智障子女，並為家長提供輔導、培訓和支援服務。
4. 促進社區大眾對智障人士的認識與支持，實踐傷健共融。

明愛樂進學校發展藍圖 (2012-2017)

Proforma A: 回顧與前瞻

編號	詳細研探和闡述	目前：優勢/亮點	目前：困乏	來年：展望/發展空間	來年：挑戰
1	整體特教的處境和氛圍	過去十餘年在環球經濟環境變勢、教改政策帶動、人口增幅放緩等情況的形勢影響下，特教在實施的過程中得到質與量的革新；在融合教育的政策下有特殊需要的學童的學習和成長問題，得到多方面的剖示和認識。	過去十年教育政策將特教發展多方面及快速地拉近主流教育的發展航道，惟特教的空白處卻未有整體特教政策和規劃同時分別回應。除此外，人力資源政策及人口發展問題愈益影響特校的經營；然教校回應學生個別學習和成長差異仍主要集中在依靠校本為重心的經驗和方式，缺乏廣泛的交流和整合，發展流於局部和單一化。	不能對政府整體政策對特教發展存有太大期望，但必須繼續在規劃學校發展中，更加留意政策對特教與特校發展的利弊。	核心教師擴闊和加深掌握政府政策及施政方法，提升個人對政策的敏感度及批判力，最終達致因勢利導之效。
2	與學校相關的地區及收生形勢	新界東北區為政府計劃中之新市填發展區，(新界北古洞及粉嶺北，預計人口 18 萬;西北洪水橋為 16 萬)與大陸學生來源在近年及未來十年上升；加上社會貧窮問題惡化、後現代人關係問題複雜、導致自閉症之成因不可確定及數字持續拓大，而政府無意採取絕對性的全納教育政策，所以對特教及宿舍服務的需求會向高位持續。	政府缺乏對特教發展作全面檢討和發展的意向，沿用舊時代的特教政策面對現時情況；觀察近年有關政策取態，均以維持和減低特教教育開支為主調。此外，擴大家長選校權，容許跨區收生，加速校區的模糊化進程，為打破傳統上特校以劃分弱能界別而提供服務鋪路。	當局在維持一貫資源政策的同時，會加強鼓勵學校收生，特別是宿生及擴展七日住宿服務。	面對擴充學校服務的素求，需要在有關方面準備，包括實際及心理上認識某些特校現時所面對的各類資源匱乏導致的種種困境的考驗作為思考點。

**明愛樂進學校發展藍圖
(2012-2017)**

編號	詳細研探和闡述	目前：優勢/亮點	目前：困乏	來年：展望/發展空間	來年：挑戰
3	核心同工對明愛使命及服務精神的認知和帶領	核心同事普遍認識明愛使命；少數更超出一般的認同水平，透過日常工作實踐機構使命。過去的一個學校發展週期內，協同力的提倡和試行，以及引入啓發潛能教育等，能夠有效地將明愛使命和精神，實踐在校內工作過程中。	校內有利條件日漸形成，而亦不斷有核心同事主動及積極的嘗試帶領其他教職同工實踐明愛使命；但機構總體上對解決繼任傳承的需求急切，而同時兼顧校本發展，對核心同工形成迫壓力。	校內核心同工推動及帶領教職心志日益壯大，從中可望能加強學校整體的領導力。	需要形成第二及選定第三、四線核心同工陣形，開展傳承及繼任，帶領學校發展。
4	核心同工對學校發展方向及年度計劃的預視和承擔	透過過去三輪學校發展週期的關注事項，核心同工普遍認識學校發展軌跡和能夠配合執行工作目標和任務。預視能力在策劃工作和思維上的運用仍然在初期階段。	現時的核心同工的年齡集中在中年及接近退休階段，一方面需承擔學校發展的責任，亦需設法準備第二及三線核心同工以利承接。兩方面均需要得到學校、校長以及多方的支援引領。	透過校內及校外多方和多層(校方、明愛特教、校外機構和專業人士、行政領導人員之間以及和執行人員)的動員，著力在行政、支援及專業方面準備拔擢第三線核心同工。	有心有力又願意承接的同工非需要時間和歷練不可。另外亦同時有不可控因素存在，使短時間形成具預見力及承擔力的核心同工的目標更具挑戰。
5	學校的組織與管理	學校管理具透明度且具彈性，層級少，管理權下放於支援人員而令工作效能提升。校宿兩部合作暢順，近年採納跨平台雲端及協作科技於日常工務以及教學之中，推及全校職員使用。	核心同工當中，因為退休、健康問題等而離職或退職的例子增加。核心同工職齡已近退休者眾，學校對職員的知識、經驗與及心志等便需要把握時間以求傳承，學校隱性資產難以保存。	要同時兼顧“發展”與“傳承”兩者，而其中加上還有學校以外的變化因素，至使“維持穩健”亦是重要的考慮。學校第四個發展計劃(2012-17)務必是以前計劃的延續，而且還要加強核心同工的繼任安排。	維穩是相對於平衡校內、外在因素而言，兩種因素均大程度上影響學校的組織與管理：如超額加班或宿額、人員更替及更調等。要提高核心同工處變及應變能力。

**明愛樂進學校發展藍圖
(2012-2017)**

編號	詳細研探和闡述	目前：優勢/亮點	目前：困乏	來年：展望/發展空間	來年：挑戰
6	學校的財政資源管理和開發	學校財政資源與財務管理分權由校長、文員互相監管及放權予課、組及領域組長負責，鼓勵同工按周年計劃自由調度，此制沿用多年，系統穩健；近年財政雖鮮有向外開發，但實質運用在學與教和行政方面的財政大體配合發展需要。近年發展的樂進功房，例如烘焙項目，能夠在日常營運上自負營虧，為財政開源的考慮上提供不少借鑑和參考經驗。	自住宿部服務開始，十三年來宿舍運作需要在編制外增加人力資源，以確保為宿生提供足夠照顧，這樣對學校財政並不理想。而局方沒有跡象會主動及積極檢討五日住宿服務的經營開支情況和有關政策下，繼續希望拓大招收住宿生。	總結經驗，健全的財政資源管理主要靠賴文職同工對財管原則的理解、恪守和嚴格的執行力。此種經驗和行事方式需要刻意傳承。	負責財政和監督財務運作的文職同工亦已達中年，除有需要適時培訓接任人員外，亦要更充分利用其他有效方法，如運用資訊科技，減低人力時間資源的耗損，提升財管效率。
7	學校的人力資源管理、發展和更替	人力資源管理由各主任、舍監、護士和文員配合或協助校長執行，運作暢順及有效。部份同事的管理技術純熟，亦嘗試突破經驗：推動其他同工共同管理，如支援組別會局部放權，加強和倡導崗位上的專業自管，減少以督導監察的高成本管理方式。樂進功房的經營概念能匯聚和開發社群中具備優良經驗的導師及支援人員參與，轉化成為學校重要的關係與人力資產。	人力資源的發展除開發還包括持續經營；具備此等才幹的核心同工或同事仍較少數。現時第一、二線的核心同工普遍達中年，並於五年至十年內分別退休；對第三及四線的核心同事的培育工作有很大的需要。	學校發展多樣化，可以拓大發掘第三線的核心同工，包括能幹和願承擔的治療師和宿舍家長等；進一步發揮她們的協同能力和工作能力。學校可以從人員的離任的機會，補充較年輕的同事平衡整體職員的年齡分佈。	面對愈趨複雜的家庭需要、學生入學能力偏低和學習差距大，加上有經驗的人員逐步離任，更要重視和刻意為新人職同事對學校的認同和彼此在工作中，建立穩建和深度的默契。

**明愛樂進學校發展藍圖
(2012-2017)**

編號	詳細研探和闡述	目前：優勢/亮點	目前：困乏	來年：展望/發展空間	來年：挑戰
8	資訊科技在學與教及服務管理上的應用和維護	過去三年學校納入跨平台應用工具、雲端系統、採用網絡上協作工具、研探多媒體教學技術和輔助科技於學與教和學校行政項目之中，並且全面將學校與宿舍的無線網絡提速，對提升學與教的效能已設定穩健條件，狀況已經從維護、管理進展至開發研探科技應用的階段。教師及專責人員的資訊科技素養水平隨之而有所提升外，加上近年研探多媒體及平板電腦技術在教學上的運用取得一點肯定，為開展 Mobile Elearning 注入不少發揮空間。	參與推展的核心同工與非核心同工人數不足、局方對資訊科技技術人員的編制、薪酬和職級缺乏積極發展考慮，對學校推展和延續現時的工作構成多重障礙。	資源方面，需從校本管理賦予的彈性和空間出發，為有條件的資訊科技技術人才增設和配對適當的職位和薪酬，以維持合適人才為學校服務。另外，進一步物色和拓展社群內的支援人力。	核心同工中具備相應的資源開發策略者較鮮有。
9	對學生在學習及成長上（包括治療、護理）的個別關顧和支援	實行多年的全校個別化教育計劃，當中包含各學習領域的教學計劃、治療及護理計劃外，以專責教師協作的包班制、三個教學組別連繫組內各班等整校策略，讓學生的學習成長得到多重關顧。治療人員入班方式融通各領域與課節內容，並且與教師合作上課；宿舍亦取房長專責制加強照顧個別及學生群組，為學生提供個人化的關	長期缺乏穩定的治療、護理人員服務，加上社會人力資源與政府政策失衡問題，並非單憑校本努力可以應付。	採用彈性、非線性思維，靈活運用目前有利條件，堅持以發展而非維持的目標探求出路。	同左。

**明愛樂進學校發展藍圖
(2012-2017)**

編號	詳細研探和闡述	目前：優勢/亮點	目前：困乏	來年：展望/發展空間	來年：挑戰
		顧和支援。從近年學生整體行為、社交表現可見進展和成效。			
10	對學生家庭的支援和引導	學校深知家庭狀況對學生的影響;社工工作一向以支援學生家庭為主要職責之一;就現時經營五日宿舍的資源,為學生家庭提供輔導和支援有一定的附加優勢;部份教師亦於近年選修輔導學;學校與整體家長能夠亦已經建立良好的信任基礎。	學生家長及家庭的輔導及支援需要愈趨複雜,年資較淺的教職員在理解和調解家庭問題方面的經驗和技巧未成熟。個別家長的合作意向不一,間會遇上難於合作的家長。	展望同工能不斷學習清晰地抓掌問題及事情的核心關鍵,以開放的心態面對經驗上的學習點;經驗可以透過錯誤和嘗試而得,閱歷可以從自己和別人的經驗學習和累積,還有個人進修可以幫助提升見識。	需要準確判別學生家庭需要支援的地方,同時能夠透過教職員的個人能力與及懂得與其他人員和外資資源的協作,以及懂得如何引入外在支援資源。
11	家長及教職員會的功能和發展	家職會一向扮演關鍵的家校合作、家校溝通和推動校政的功能,效果理想。	多年來於家職會活躍及投入的家長委員相繼因為子女離校而離任。除核心同工外,家職會的教職委任同事,其積極性仍未產生。	新生家長為家職會的可能新血,未來除鼓勵出任家職會委員,以正式身份參與之外,亦可以發展非正式的協作渠道,引進新舊家長的支援力量。	家職會功能非輕,家長委員需對出任的崗位有一定承擔,對大多數家長來說是不容易的職務。未來法團校董會對家長校董的要求增加,會直接使部份原來願意用較自發方式參與的家長卻步。
12	家校合作的定位和策動	近年家校合作的深廣度均有持續發展,如從每天流程義工支援到學校大型活動的參與;家長委員參與處理學校危機管理工作及審理學生延讀申請個案等;近期家長義工參與高中陶	負責家校合作的人員的個人能力與及彼此間的協作水平未能產生更理想的效果。	如教職發展般,家長發展工作有利教學工作、學校發展、處理未可預視的危機等。學校藉著推展樂進功房的項目作為家長發展當平台,讓學校、家長與社群人士結合力量,凝聚更	核心同工與其他同工需要對個人原有的家校合作概念產生變化,進一步提增對家校合作的策略思路,並且個人突破,進入更深層的合作。

**明愛樂進學校發展藍圖
(2012-2017)**

編號	詳細研探和闡述	目前：優勢/亮點	目前：困乏	來年：展望/發展空間	來年：挑戰
		藝、烘焙等課堂教學支援等，反映家校合作情況及發展條件理想。		大的社群資本。	
13	核心同工的身心健康和抗逆能力	核心同事普遍已踏入中年，各人愈發意識到從工作生活中互相提醒平衡身心靈健康的重要；近年學校全體教職員每週一起做早操，每年多次刻意透過聯誼、教職發展、啟發潛能教育組的介入等，經營整個學校團隊的情誼和團結，加強團隊抗逆力。	近年核心同工之中相繼出現因健康問題而離任的例子。還有因為個人的生活取向而選擇另外離職發展等。整體核心同事對集體經營健康生活和抗逆力未達到理想的一致和積極水平。	藉倡導和培育學生健康生活，同時在教職群體同步身體力行。	同心同德同行，持之以恆地提倡健康生活由工作間實現。
14	校董會對學校的管理和支援	在教育條例之下，校董會能夠將其特有的角色，幫助學校進行日常一般層面的管理工作；而且能夠為學校提供結構性、關係性的資源和指導，幫助學校發展。	從組織發展及生態角度言，校董會所面對的管理問題和支援需要與學校有類似性，但除監察學校的運作以外，學校需要校董會在管理方面提供該方面的專業支援，然在過去此方面比較少受關注。	本年二月由部長和校監向中層人員表述發展期望及工作路向，展示其領導視野。此舉對策勵同工有正面影響力。	校董會與學校領導力彼此配合，發揮更大作用。
15	與外界團體/堂區的聯繫和協作	多年來與外界的協作(包括個人、群體與組織)的特點是發展具深度(教學有關)及延展性(跨年度、多個組別、多元合作)的項目：如匯演伙伴、功房支援	核心同工普遍認同建立校外協作關係網絡的重要，惟普遍未能夠具體從所負責的崗位中提出配合行動和策略。	學校的成功有賴本身團隊的團結力；團隊能夠進而跨步與外界協作將有機會獲取更大的成就之外，人員的開放大大有助專業和個人成長。	外界團體/個體存在具備協作條件者不少，需要主動物色、細意配對及製造共贏條件。

**明愛樂進學校發展藍圖
(2012-2017)**

編號	詳細研探和闡述	目前：優勢/亮點	目前：困乏	來年：展望/發展空間	來年：挑戰
		<p>團隊、大專工讀生計劃、 伙伴合作進行歷奇活動、校園堆肥項目等。堂區教友每週定時到校義務工作已經多年。未來以匯聚社群資本為學校願景之一，是意識到學校在社會上的角色與定位。</p>			
16	<p>宿舍服務的管理和發展</p>	<p>宿舍服務集中以提升學生自理與家舍生活能力,與及延續學校的訓練;多年來累積了不少實在的經驗。宿舍服務的管理工作主要由舍監協助校長執行,同時亦有護士協助督導後勤支援工作,績效穩健。</p>	<p>舍監行將退休,並時有具工作經驗的宿舍家長離任更替,過渡需時。宿舍服務為學生提供充分照顧與訓練,但人力資源經營長期不足,惟靠學校長期調撥人力支援。社會上護士人力資源長期短缺,影響宿舍聘任,未來不久護士同工陸續退休,而有關教育政策過時,官員們不能急民之所急。</p>	<p>轉換發展和管理策略,加強宿舍人員的在職培訓,針對與家長溝通協作、透過協作項目加強團隊成員之間的協作力、引入外界資源輔助發展工作。</p>	<p>管理層過渡,傳承經驗、維持服務質素,物色適合職員替補空缺。</p>

明愛樂進學校發展藍圖 (2012-2017)

Proforma B: 發展需要與策略

學校願景：「樂進學校教職員協力成為生機勃勃的團隊；以優良的教育，栽培智障兒童和青少年(特別關顧處境較困頓的)，使他們擁有良好的生活和群處能力；同時，教職員、學生和家長為香港社群產生正能資本（人力、結構、關係資本）。」

為實現上述願景，教職同工分組參與探研下列各個發展細項，其中包括承接過去兩個發展週期的關注事項，亦同時按照學校現況、發展需要與形勢等因素思考，項目之間多有互維環扣，並行實施的特點和需要。

**明愛樂進學校發展藍圖
(2012-2017)**

編號	未來五年三大發展要項 (2012-2017)	原因與目標	策略與行動方案	所需資源 (人力、財政、協作夥伴)
1	教職及團隊發展	<p>原因： 智障學生的成長端賴教職員對特教持有高投入的心志、對高專業能力水平的追求、維繫高度的協作能力，並需有熱愛學習的氣質。</p> <p>目標： 堅持繼續讓團隊成員生機勃勃。</p>	<p>通過教職員工的選拔、教職發展、啟發潛能教育、生命教育等推動工作和過程，傳達機構使命，透過活動、分享、反思等等的互動方式，帶動員工學實踐學校願景，齊心合力促進團隊發展。</p> <p>學校行政工作要靈活及有效地應用資訊科技，帶動全體教職提升工作效能；自建及整合半私有雲端數據庫，處理人事管理項目如值勤、職員資料；資產管理：包括採購、盤點；研探及採用知識管理概念和技術於學校資訊管理。</p> <p>藉著提高對資訊科技的認識、掌握應用於教學、自學及分享交流之上。推行電子書本、課業；豐富教育資訊素材；研探、試行網上分享有效模式；有利學習的器材和相應的輔助科技。</p>	<p>人力及協作夥伴： 核心同工作為帶領； 社群（校外）資源人士、知專設計學院、OEM、有機上網、APPLE ASIA HK，IAIE，明愛特殊學校</p> <p>財政： OEBG，CEG，ITCG，QEF</p>

**明愛樂進學校發展藍圖
(2012-2017)**

編號	未來五年三大發展要項 (2012-2017)	原因與目標	策略與行動方案	所需資源 (人力、財政、協作夥伴)
2	為弱勢智障童提供優良教育	<p>原因： 扶助弱勢、展現潛能，教職員需為學生，尤其是為特別困弱的給予優良的教育。學校同工展現良好的溝通與和解力量，在團隊之中建立默契，協助家長，面對人生挑戰；以正面態度，開拓機會，接受扶助之外同時積極去回饋社群，讓學生的學習經歷不斷添加意義。</p> <p>目標： 促使學生的學習更有意義：為學生的成長架設有利條件，對學生的品格、群處、學習及工作能力，有合理的期望，並努力展現他們的才能。</p>	<p>面向如何引導學生學會做人（透過：德育及國民教育、聯課活動、公民教育）、學會做事（透過：職業教育、學會服務）、學會學習（發展智能，透過：實用語文、實用數學、生活常識和體藝課程）。過程中不斷反思、調整及確立提供的學習活動對智障學生的真實意義。</p> <p>實施環境教育：引導學生認識個人的行為和生活如何影響地球環境；透過參與校園綠化和校園環境保育，學會珍惜、善用資源、實踐和養成可持續的生活方式和態度，學習具備世界公民的生活特徵。</p> <p>善導自閉症及能力特別困弱的學生，培養與人融洽相處的方法，提高學習動機和專注力，建立有效的個人學習模式。過程會採用具針對性、有效的介入方法（如跨專業及群體合作、ABA, TEACCH 及生命教育等）。</p>	<p>人力及協作夥伴： 項目發展：半職教師、社群義工、堂區義工、家長義工、香港展能藝術會藝術家、香港永續栽培學苑顧問團、明愛聖約瑟中學、明愛馬鞍山中學、明愛特殊學校、PLAYRIGHT</p> <p>財政： OEBG、CEG、MNEG</p>

**明愛樂進學校發展藍圖
(2012-2017)**

編號	未來五年三大發展要項 (2012-2017)	原因與目標	策略與行動方案	所需資源 (人力、財政、協作夥伴)
3	連繫社群、建立社群資本	<p>原因： 智障學生及家庭需要的不單是學校的教育和支援，還有社群對他們的認識、接納和尊重。而社會亦有關係貧窮的問題，學校可以變化成為一個社群合作平台，透過做好特教工作，同時與社群人士一起追求和發揮正面、平等的友愛關係，以基督為榜樣，互相關顧、彼此扶持，一同學習。</p> <p>目標： 員生家長合力同創社群資本</p>	<p>捉抓學校與社群連合的機會，創建與社群協作的有效方式，推動及促進共融，同時帶引學生回饋社群，讓學生學會與人相處，並在整個過程中，創造社群資產。</p> <p>進一步延續和連繫樂進烘焙、園藝、陶藝各個工房，融入校本課程與課堂學習，並調整成為校園日常流程訓練模式，透過長時間穩定、深入而淺出的策略，按步按班，著實地帶引和推動大家共同合作參與，讓學生和參與者一起學而致用，並且將工房的各類製成品，將其用於日常學校生活、作為回饋社群的物資並與有需要的社群分享。</p>	<p>人力及協作夥伴： 項目發展：半職社工 社群義工、堂區義工、家長義工、香港永續栽培學苑顧問團、明愛聖約瑟中學、明愛馬鞍山中學、明愛特殊學校、明愛地區事務協調辦事處同工 (明愛沙田服務中心)</p> <p>財政： OEBG、CEG</p>