

明愛樂勤學校
制定五年(2012-2017)計劃發展藍圖

A. 回顧與前瞻

編號	請就以下項目 與同工作詳細研討及闡述	目前 (Stock-taking)		來年 (Forward-looking)	
		優勢 / 亮點	困乏	展望 / 發展空間	挑戰
1	整體的特教處境和氛圍	<p>社會穩定成熟，家長的訴求可透過學校以外的途徑得到解決。</p> <p>推行融合教育及少子化，特殊學位充裕，有條件優化學與教的質素。</p>	<p>教育局新高中課程的資源配套（通識、自選課）未能落實。發展資源在新學年將無以為繼。</p> <p>各特校因應開發的調適課程尚待官方確認。</p>	<p>賦權家長，掌握環境因素，主動向教育局及社會提出訴求。</p> <p>班組在進行學程經營及班級經營時，需尊重與結合現行的行政規章與學理依據。</p>	<p>家長賦權。</p> <p>教師賦權。</p> <p>班組主動跨班交流。</p>
2	與學校相關的地區及收生形勢	<p>新界西北區繼北區後成為跨境學童的聚集地。</p> <p>七日宿服務打破區隔限制。</p>	<p>有較大治療及照顧需求學生的人數增加。</p> <p>大部份家長無力照顧學生，較依賴學校服務。</p>	<p>提昇家長照護子女的能力。</p> <p>開發社區人力資源。</p>	<p>維持安全及高質素的教育服務。</p> <p>家長所在地區及社經差距越發增大，家長組織工作困難。</p>
3	核心同工對明愛使命及服務精神的認知和帶領	<p>核心同工認同明愛使命及服務精神。</p>	<p>對使命言，從理解、認同、實踐、以至感召他人。核心同工暫止於認同與實踐階段，未能主動引領其他同工。</p>	<p>先為部份核心同工裝備心靈教育。期望可在校內起到酵母的作用。</p>	<p>每位核心同工均需從誠意、正心開始重構“共生”的關係。</p>

4	核心同工對學校發展方向及年度計劃的預視和承擔	核心同工均樂意承擔重任。	<p>學校發展與社會政經、文化、時事等息息相關，核心同工有限於部組經營，失諸全觀。</p> <p>部份核心同工視野狹窄及短視，不理解大環境的變化，對短時間內作出應變感到困惑，例如：無法在人事落實後一個月內訂定相應的經營計劃。</p>	核心同工需具備“通識”裝備，超越原來的專業及組織思維，為學校的發展出謀獻策。	核心同工需要“增能”。
5	學校的組織與管理	<p>學校透明度高，員工有許多渠道了解學校的資訊。</p> <p>班組多年來採自主經營模式(分散式管理)。</p>	<p>部組內協作良好，然而部組間協作不足。</p> <p>教職員習慣傳統的會面溝通模式，在推行七日宿服務後，部組間未能有效轉用互聯網維持良好的訊息互動。</p>	<p>需建立具“協作領導力”的領，超越組內的支配性功能，能與他組進行平行協作。</p> <p>提升教職員的快速學習能力及變革適應能力。</p>	<p>校監、校長、舍監等將相繼退休，提供大量機會予新進的承責人員。</p> <p>法團校董會即將成立，學校規劃、決策、執行、協作等進入新的協作機制。</p>
6	學校的財政資源管理和開發	財政資源量入為出，能滿足學生整體需要。	<p>學校編制追不上場地規模，財管標準化要求構成很大的壓力。校務及後勤工作嚴重超荷。</p> <p>教職員除參與購買及使用外，對資源的維護、紀錄存放、減排重用等功能未有參與。</p>	<p>成立空調、膳食、校巴小組，提供教職員多方參與途徑。</p> <p>重組校務及後勤人力，改善資源管理。</p>	財務管理資訊開放、流程朝標準化、分層參與方向發展。

7	學校的人力資源管理、發展和更替	<p>後勤職員“一職多能“，減少因人力更替出現的功能缺失及因按章工作出現的勞逸不均情況。</p> <p>匡導計劃見成效，個別部組培養了第三梯隊成員。</p> <p>聯校發展人力，跨校招攬人才。</p>	<p>核心成員進入中、老年期，年青員工未能承接“強勞動力”的工作。部份職種出現斷層現象。</p> <p>特校教師缺乏學院式職前培訓，教職員質素過份依賴校本培訓。</p> <p>特校教師過度依賴官方提供不完整的資訊，缺乏探索及專業自主精神。</p> <p>特校難聘請輔助醫療人員。</p>	<p>加強知識管理，建立組織知識，支援新教職員。</p> <p>加強組織結構資本，強化“製造新血“的功能，減少外移人力產生的衝擊。</p> <p>促進不同專業階梯的教師及專項員工按個人及學校需要，進行多元的持續專業發展。</p> <p>建立跨校的專業發展網絡。</p>	<p>擴大校內承責人員的數目。</p> <p>部份主要領導人行將退休，學校發展出現新的機遇。</p>
8	資訊科技在學與教及服務管理上的應用和維護	<p>資訊科技的應用：</p> <ul style="list-style-type: none"> · 知管雲平台 · 電子書 · 多媒素材庫 <p>結合內、外人力資源共同創建。</p>	<p>在學與教的應用上流於粗淺。</p> <p>部份教職員未能適應頻繁的平台轉換。</p>	<p>成立專責小組，對內因應學童需要，對外連結友校，持續開發合用的載體。</p>	<p>教職員的資訊科技素養參差，難在短時間內全面提升。</p>

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	<p>生本學程規劃主導學與教。</p> <p>新建療育組，在輔助醫療人員缺損下，提供基本的發展照護功能。</p> <p>建立了照護訊息平台，擷取、儲存相關資訊，供協作者參考。</p> <p>以學生的同質性為主，年齡為次進行教學分組(將重症身心障礙與一般嚴重智障及兼具身體障礙者區分開來)，有利班組經營。</p>	<p>部份教職員行事粗心，未能完全依據指引，為學童提供安全、標準的照護服務。</p> <p>新高中課程全面落實，專科專教、課時規定、標準學程、年齡適切...等系統性要求，挑戰現行的同質分組安排。</p> <p>全校六班十二級，而基礎學部需與高中學部銜接，階段評估干擾學程及班組教學，分齡學習挑戰同質分組。</p>	<p>爭取政府改善輔助醫療人員的供應(增加培訓名額或自外引入)。</p> <p>爭取開設醫務助理職系。</p> <p>爭取七日宿的合理編制。</p> <p>持續進行學生照護的自評及他評，確保照護的安全性。</p> <p>重行規劃“上學日”、“休學日”及“家舍生活”的人力結構安排。</p>	<p>推行標準作業要求，帶來許多新的學習課題及壓力，教職員在時間管理、情緒管理上均有待加強。</p>
10	對學生家庭的支援和引導	<p>現下支援範圍包含甚廣：由交通、空調、設施、資訊等。</p>	<p>由於在七日宿編制不足應付基本的照護需要，致使由宿舍家長作為第一線支援家庭的方案遲遲未能實行。</p> <p>如社工休假，會出現無人支援的現象。</p>	<p>成立後備支援系統，在社工休假時，可接手支援家庭。</p> <p>建立連動的家庭資訊平台，除分類為機密文件外，一般家庭資訊需開放予後備系統的成員進入，以便適時提供支援。</p> <p>組織家長互助網絡。</p>	<p>需提升資訊平台的可讀性及需定時更新。</p>

11	家長教職員會的功能和發展	家職會主席關心學校發展，積極投入會務，主動提供建議，參與校政興趣高。	家長會員及家長幹事的參與度有待提升。 。 家職會停留在事務協作層面，未及子女的學習。	強化新界西北區家長網絡，鼓勵家長到校協助。 團結家職會成員，提升成員對教育政策的認知。	維護學生基本權益，鼓勵成員主動發聲爭取。
12	家校合作的定位和策動	新一屆家職會主幹成員對學校事務表示關注，如：校巴及膳食服務，與學校建立伙伴關係。 學校主動提供各類網上訊息，家長信任學校。	部份家長期望學校具醫療單位的功能。 家長對學生學習關注不足，縱有協作平台，但少閱覽。 部份家長不願意 / 無能力提供學童需要的空調費、交通費，及編制外人力資源等經費，希望由公帑支付。	過往散置的家長培訓將結集為有系統的“家長學堂計劃”，提升家長全面的認知與責任承擔。	家長代表參與將成立的法團校董會，可超越接受服務者角色，從服務經營者角度參與政策製定。
13	核心同工的身心健康和抗逆能力	部份核心員工參與了學校多項危機管理實戰活動，累積了抗逆能力。	部份步入中、老年期，出現不同程度的健康問題。 同工對談論自身的身心健康和抗逆能力有保留。 工作以外，少友誼互動。個別疲態畢現；反映身心狀態欠佳。	建立健康、關愛的校園。 部份成員準備參與香港中文大學心靈教育計劃。	部份核心同工覺察有此需要，但無力改變現實。組織存在深層矛盾。

14	校董會對學校的管理和支援	校董會信任學校管理。	同工不認識校董會組織及功能。	按照辦學團體提供的時間表，為成立法團校董會做準備。	推動學校成員對法團校董會的全面認知，提昇管理績效，促進學生福祉。 各部組定時向法團校董會提供經營數據。
15	與外界團體 / 堂區的聯繫和協作	樂活中心與外界團體（包括天主教聖雲先會）協作活動稍增。	樂活中心發展剛起步，策劃及執行能力有待加強。	向外尋求團體協作，填補七日宿人手的不足。	提昇策略經營能力，開拓協作經營者。
16	宿舍服務的管理和發展(如適用)	靈活運用宿舍家長現金津貼，以較多勞動力替換編制中的專業人力。 在長期欠缺四名專任護士下，宿部正努力摸索及調節其經營模式。	由於人力短缺，現時只能與外校看齊，側重宿生安全及基本生活照護，難言提昇宿生生活質素及全人發展機會。 12年度宿舍協作平台發展較預期緩慢。	充實宿舍及假期經營協作平台資訊。 成立宿舍服務組，家長及日校成員加入協作。	七日宿經營理念需取得全員共識。落實權責相依原則。

註：表格資料來自核心同工討論+教職訪談+意見箱收集

B. 發展需要與策略

項目編號	基於A部的研探和闡述 訂定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)

一.	學生健康及安全	<p>原因：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 生源改變 <ol style="list-style-type: none"> a. 新生漸趨多重弱能，護療需求極大，同工缺乏相關知識及技巧。 2. 整體情況 <ol style="list-style-type: none"> a. 由於護療界嚴重缺乏人手，加上本校座落地區較為遠僻，招聘各職種同工困難，及同工流動性大。 b. 教育局對於生源/學校運作轉變，未能作出適時的彈性措施處理，增加學校經營困難。 3. 人力更替 <ol style="list-style-type: none"> a. 核心成員一同進入中、老年期，年青員工未能承接“強勞動力”的工作。部份職種出現斷層現象。 b. 宿舍家長/隊伍未招聘齊全。 c. 由於人力短缺，現時只能與外校看齊，側重宿生安全及基本生活照護，難言提昇宿生生活質素及全人發展機會。 4. 家長情況 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校全面信息化，確保學生健康及安全 <ol style="list-style-type: none"> a. 善用資源平台，促進校內及校外溝通聯繫。 b. 全面發展守護天使及阿凡達機制。 2. 開發及善用社區人力資源 <ol style="list-style-type: none"> a. 爭取政府改善輔助醫療人員的供應（增加培訓名額或自外引入）。 b. 爭取開設醫務助理職系。 c. 爭取七日宿的合理編制。 d. 與專項人員緊密協作，如治療師顧問、大專院校等。 	<p>教職員 家長 家職會 專項人員，如治療顧問、大專院校等</p>
----	---------	---	--	--

- a. 部份家長期望學校具醫療單位的功能。
- b. 大部份家長無力照護學生，較依賴學校服務。
- c. 家長對學生學習關注不足，縱有協作平台，但少閱覽。

目標：

1. 學校全面信息化，確保學生健康及安全
2. 開發及善用社區人力資源

<p>二. 宿舍有效經營</p>		<p>原因： 生源改變、整體情況、人力更替如第一項的第1、2及3點。</p> <p>4. 宿舍管理及發展</p> <ol style="list-style-type: none"> a. 在長期欠缺四名專任護士下，宿部正努力摸索及調節其經營模式。 b. 由於在七日宿編制不足應付基本的照護需要，致使由宿舍家長作為第一線支援家庭的方案遲遲未能實行。如社工休假，會出現無人支援的現象。 c. 宿舍協作平台發展較預期緩慢 d. 於假日期間，較難安排學生外出活動。 <p>目標：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 宿舍全面信息化，確保宿生健康及學習權益 2. 開發社區人力資源，提昇宿生生活質素 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 宿舍全面信息化，確保學生健康及安全 <ol style="list-style-type: none"> a. 充實宿舍及假期經營協作平台資訊。 b. 全面發展守護天使及阿凡達機制。 c. 建立連動的家庭資訊平台，除分類為機密文件外，一般家庭資訊需開放予後備系統的成員進入，以便適時提供支援。 2. 開發社區人力資源，提昇學生生活質素 <ol style="list-style-type: none"> a. 向外尋求團體協作，填補七日宿人手的不足。 b. 與樂活中心、社區義工緊密合作，於假期間舉辦學生生活動。 	<p>宿舍同工 樂活中心 社區義工</p>
------------------	--	---	--	-------------------------------

三.	教職員素質	<p>原因：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 使命認同 <ol style="list-style-type: none"> a. 核心同工認同明愛使命及服務精神，但從理解，認同，實踐，以至感召他人。核心同工除認同外，對其他三項訴求，面對不同程度的困難。 2. 預視能力及承責 <ol style="list-style-type: none"> a. 核心同工均樂意承擔重任。 b. 學校發展與社會政經、文化、時事等息息相關，只有於部組經營，難免失諸全觀。 c. 部份核心同工視野狹窄及短視，不理解大環境的變化，對短時間內作出應變感到困難，例如：無法在人事落實後一個月內訂定相應的經營計劃。 3. 協作能力 <ol style="list-style-type: none"> a. 部組內協作良好，部組間協作不足。 b. 教職員習慣傳統的會議溝通，進行七日宿服務後，部組間未能有效轉用互聯網維持良好溝通。 c. 教職員除參與購買及使用 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 引入“心靈教育”，提昇教職員素質 <ol style="list-style-type: none"> a. 先為部份核心同工裝備心靈教育。在校內起到酵母的作用。 3. 促進教職員按個人及學校需要，進行多元的持續專業發展 <ol style="list-style-type: none"> a. 按TCF自評結果、規劃個人、部組團隊專業持續發展 b. 成立空調、膳食、校巴小組，提供教職員多方參與及發展途徑。 c. 持續進行學生照護的自評及他評，確保能完全依據指引，為學童提供安全、標準的照護服務。 4. 建立跨校專業發展關係，提昇學與教成效 <ol style="list-style-type: none"> a. 成立專責小組，對內因應學童需要，對外連結友校，舉辦聯校專業發展活動，及持續開發合用的載體。 b. 與「Apple」和「有機上網」協作，發展資訊科技教育，提升學生自主學習。 	<p>教職員 香港中文大學「心靈教育」 明愛樂進學校 「有機上網」 Apple</p>
----	-------	--	--	---

外，對資源的維護、紀錄存放減排重用等功能未有參與。

4. 教學方面

- a. 特校教師缺乏職前培訓。
- b. 特校教師過度依賴官方提供資訊，缺乏探索及專業自主精神。
- c. 在學與教的應用上流於粗淺。
- d. 新高中課程全面落實，專科專教、課時規定、標準學程、年齡適切...等系統性要求，挑戰現行的同質分組安排。

5. 教職員現況

- a. 部份核心員工參與了學校多項危機管理活動，累積了抗逆能力。
- b. 工作以外，少友誼互動。個別疲態畢現；反映身心狀態欠佳。
- c. 部份教職員行事粗心，未能完全依據指引，為學童提供安全、標準的照護服務。

目標：

		<ol style="list-style-type: none"> 1. 引入“心靈教育”，提昇教職員素質 2. 促進不同職種及不同專業階梯的教師及專項員工按個人及學校需要，進行多元的持續專業發展。 3. 建立跨校專業發展關係，提昇學與教成效 		
--	--	---	--	--

C. 方案制定說明

透過眾多的供訊者，及多元的資訊搜集方法，本校完成了A表格的內容。這展示了樂勤面對的深、淺層次及眾多的發展需要。按理說，只要進一步將這些資訊整合、篩選、提純後，便可擬出五年的發展藍圖。然而，任何發展的先決條件應以存在作為基礎，對身處經營危機的組織言，風險控制及權變領導可能才是當下較理想的出路。

若我們按情景規劃原理，將目前樂勤面對的困境推演下去，未來可能構成經營失敗的原因有三：個別學童嚴重受傷或死亡、幹練的教職員流失無法補充、教學質素因維持七日住宿服務而倒退等。由是，我們在表B提出：「學生健康及安全」、「宿舍有效經營」和「教職員素質」三項作為未來五年主要的固本項目，而盡量將表A所載的內容填入表B內。嚴格來說，這不是一項全面及進取的規劃，而是一個潛穩過渡，等待黎明的方案。

學校當前的境況：

1. 長期缺乏護理及治療人員，學生的基本安全得不到保障，日校及宿部需抽調教學及社工資源以填補學生健康的維護；
2. 宿部在政府涼薄的編制下，無法為有需要的宿生提供正常的七日成長照護，宿部需要挖掘五日宿生的資源去滿全七日宿生的需要；及
3. 流失的教職員職位長期懸空，需要由留任者共同分擔，而新入職者欠缺職前裝備，入職後需花大量時間進行培訓，致使全員身心俱疲。

綜合這三種情況，人力資本每況越下，學校徒有結構資本但不足填補缺失。而面對多種規章限制，可動用資源增設的非編制職位，從職稱、報酬、以至工作要求均欠缺市場吸引力，是以除護療等專項人員外，連基層人員的數目亦不能滿足需要。沉勞重責日壓原來已數寡質弱的學校團隊，這形勢一時間難看到出路。

內部力量欠缺，唯有訴諸外界力量，樂勤未來五年的發展資源需仰賴與社會機構、大專院校、友校的策略性結盟、結伴。以本身的優勢換取缺乏的資源。非常時間當採非常手段，未來五年樂勤同工應積極考慮突破傳統，尋求業界與家長支持，向當權者直接爭取改變僵化、不公義的政策規定，為香港特殊教育譜寫一新章。