



明愛賽馬會樂仁學校  
CARITAS JOCKEY CLUB LOK YAN SCHOOL

# 十年策略發展計劃 2018-2028

醫療情況複雜個案飲食研究室  
COMPLEX MEDICAL CASE FOOD LAB

明愛賽馬會樂仁學校  
CARITAS JOCKEY CLUB LOK YAN SCHOOL

Cooking



Complex Medical Case

Food Art

Recipe

Care for the Care

邁向新紀元

資訊科技在樂仁

2018.4.21



Key Components of Strategic Planning

- Strategic Analysis
- Setting Strategic Direction
- Action Planning

以人為本

專業服務

學校效能

明愛賽馬會樂仁學校  
十年策略發展計劃  
(2018-2028)

目錄

章節	內容	頁數
1	校監的話	1
2	校長的話	2
3	校訓	3
4	核心價值	3
5	校情檢討	4
6	願景	5
7	使命	5
8	長遠發展目標	6
9	策略方向	7
10	實施與評鑑	17

## 1. 校監的話



明愛賽馬會樂仁學校是全港唯一一所與醫院鄰接的特殊學校，為明愛醫院「兒童發展復康部」，6至18歲嚴重智障兼多重弱能和長期住院的病童，提供中、小學特殊教育、復康及護理服務。

本校於2017/18學年踏入建校35年。多年來，教學團隊以知識管理策略使學校成為一所學習型機構，進行教育研究已成為我們的恒常工作習慣。這正是策劃未來的最佳時機，好讓我們回顧學校過去的成就和優良傳統，合力在現有的基礎上為學生策動未來十年的發展，使他們活得更豐盛，以及有更多美好的回憶。

這份《策略發展計劃(2018-2028)》，明確列出本校在天主教教育的核心價值裡，衍生出具學校特色的願景、使命、策略方向，藉以勾勒出締造希望的未來的發展。

我謹向各位法團校董會成員及教職員致謝，十分感謝他們以愛和創新的意念構思這份《策略發展計劃》，期盼這個充滿活力的團隊，竭盡所能，與各持分者產生協同效應，共同實現友愛關顧的社會。

唐兆漢校監



## 2. 校長的話



明愛賽馬會樂仁學校（「樂仁」）建校 35 年，首三任校長（潘雄偉先生、曹莉莉女士、鍾淑嫻女士）已把學校發展為一所學習型的機構，在坊間參考資料匱乏的情況下，持續引入教育局和大專院校的支援，設立不同主題的研習小組，發展切合極重度兼多重學習困難學童的課程和評估，亦創建具有參考價值的教學策略，例如，密集互動、多元感官策略、眼動儀之應用等；以及定期向業界和大眾推廣有效的實踐經驗。在這個良好的基礎上，我和學校團隊曾就以下問題進行反思：

- (1) 我們期望十年後的「樂仁」是怎樣的呢？
- (2) 如何實現這些期望？將會遇到什麼挑戰和困難？

為了更有效地反思和策動未來的發展，在訪談各持分者和進行「強弱機危」分析後，承蒙資深教育工作者譚貫枝先生答允擔任顧問，於 2018 年 2 月至 7 月期間為教職員舉辦兩個反思工作坊和三個策略發展會議，就以下長遠發展目標撰寫十年策略發展計劃：

- (1) 成為特殊教育研究智庫，特別着重應用資訊科技改善嚴重智障兼多重弱能人士的生活
- (2) 建設支援「醫療情況複雜個案照顧者」社區資源中心

這計劃基於天主教教育五個核心價值，針對人人「活得有尊嚴、活得有質素」的期盼，發展出三個核心策略範疇「人本、專業、效能」，然後在學生、家長、教職員、社區層面開展各項行動方案。為達致長遠發展目標，未來重點工作將聚焦於：

- (1) 優化知識管理的效能，更有系統地以行動研究和實踐社群創造知識
- (2) 建構及優化校本課程
- (3) 創設多元感官校園環境，刺激互動學習
- (4) 凝聚各持分者力量，推動關愛照顧者計劃

我謹向所有校內外的持分者敬致衷心謝意。在撰寫這份策略發展計劃期間，他們無私地為學生福祉提出有建設性和明智的意見，協助學校勾劃未來十年的發展藍圖。法團校董會將會定期檢討此計劃，並適時提出修訂。我期盼在未來的日子裡，各持分者能盡展所長，攜手幫助我們脆弱無助的學生，活得有尊嚴、活得有質素。

莫愛玲校長

### 3. 校訓

**忠誠勤樸 · 敬主愛人**

### 4. 核心價值

秉承天主教會對教育的貢獻，本校致力維護和落實天主教教育的核心價值：

#### 真理

人的理智具有尋求真理的能力。本校是學習型的教育團體，鼓勵和激發每位持分者對真理的追求，付諸實行，同時為學生提供均衡完整和適性的教育。

#### 義德

義德要求我們毫無保留地讓天主和我們的近人得到各自所應得的。學校矢志維護及尊重每位持分者的尊嚴和平等機會，各人能善盡己職之餘，在不同崗位中有機會發揮潛能，承擔彼此之間的責任。

#### 愛德

天主是生命與美善的泉源，愛德是諸德之冠。本校的教職員，共同努力朝著這個方向，全心全意服務每一位學生及他們的家庭成員，同時建立一個樂觀，友愛和互信的校園。

#### 生命

生命是天主賦予人的無價之寶；生命在本質上就是神聖的。學校尊重每一位學生的獨特生命，教職員懷著平和的心境和望德，透過多元化的學習經驗，讓學生活出豐盛的生命。

#### 家庭

家庭是組成社會的基本單位。學校積極凝聚家庭的力量，增加家庭成員關於照顧子女的知識、態度、技巧，給予學生恆久穩固的支持，讓家庭成員在完美的和諧中彼此連繫。

配合上述五個核心價值和學校願景，學校團隊發展出「人本、專業、效能」三個核心策略範疇，藉此帶動學校未來十年的發展工作。

## 5. 校情檢討

### 學校的強弱機危：

強機(Strength-Opportunity Strategies)	強危(Strength-Threats Strategies)
<p>(1) 隨着人口老化、智障人士老齡化和特殊學校收錄醫療情況複雜個案 (CMC)，社會近年開始關注 CMC；學校空間充足，財政穩健，人才充裕，可：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 加強研究和推廣如何<u>運用科技</u>優化「嚴重智障、多重弱能和 CMC」的生活和生涯規劃</li> <li>• 就教育和照顧「嚴重智障、多重弱能和 CMC」，為社區<u>提供知識共享服務</u>，例如：把教學研究和護理知識的錄像上載學校實用知識分享網站</li> </ul> <p>(2) 學生特別脆弱，教職員已獲得不少反思生命的機會，部分教職員把工作視為使命，學生和這些教職員都很有感染力，可為中小學生製作簡單而<u>有深度的反思生命教案</u>，推動深刻的生命教育</p>	<p>(3) 運用現有在人力、物力和財力方面的優勢</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 把學校轉化為支援照顧醫療情況複雜個案 (CMC) 的「<u>Knowledge Hub</u>」(知識樞紐)，增加學校的價值，以及回饋社會和使服務團隊更專業</li> </ul> <p>(4) 避免因資深教職員退休而流失重要知識：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 運用現有資源聘用他們為<u>專項計劃顧問</u>，發揮專業督導功能</li> <li>• 優化現時<u>知識管理</u>的效能</li> </ul> <p>(5) 法團校董會可<u>在政策層面解決學校收生問題</u></p>
弱機(Weakness -Opportunity Strategies)	弱危(Weakness -Threats Strategies)
<p>(6) 有 6%能幹的家長積極參與校政和學校活動，可加強伙伴合作關係，培養她們成為「<u>樂仁親善大使</u>」，發展她們的潛能，協助本校的家長和校外 CMC 照顧者</p> <p>(7) 校舍殘舊，教職員可運用多元感官策略的知識，結合科技，為學生創造一個更理想的<u>多元感官刺激學習環境</u></p>	<p>(8) 加強「學科元素」和「同儕互動」的學與教改善目標，造就了邀請專家支援的需要和優化教學質素的機會，可彰顯學習型機構和重視愛、真理、公義、生命的特色，提高<u>學者與本校合作研究</u>的興趣，增加本校的價值</p>

## 6. 願景

秉承明愛「以愛服務·締造希望」的精神，成為一所以人為本、提供專業化教育及康復服務的學校。讓各持分者活得有尊嚴和質素，並致力發揮他們的潛能，共同提升學校的效能及促進和諧共融的社會。

## 7. 使命



## 8. 長遠發展目標

一. 成為特殊教育研究智庫，特別着重應用資訊科技  
改善嚴重智障兼多重弱能人士的生活

二. 建設支援「醫療情況複雜個案照顧者」社區資源中心

### 重点工作

- (1) 優化知識管理的效能，更有系統地以行動研究和實踐社群創造知識
- (2) 建構及優化校本課程
- (3) 創設多元感官校園環境，刺激互動學習
- (4) 凝聚各持分者力量，推動關愛照顧者計劃



## 9. 策略方向

核心策略範圍	目標	策略概述	行動方案	成功準則	工作時間表		
					2018-2021	2021-2024	2024-2028
人本	以人為本 (學生)	尊重學生的個別特性及個人潛能，配合學生個別差異，提供適性的教育，照顧學生的多樣性，促進學生的個別發展	<b>(1) 強化適異性教學</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>提供適合學生的個別特性及個人潛能的學習內容和教學策略</li> <li>擬訂個別化教學計劃</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>教職員有意識地調節學習內容和運用適宜的教學策略和活動，以照顧不同程度學生的學習能力</li> <li>學校尊重學生學習的多樣性，致力營造共融的學習環境</li> <li>學校根據明確的政策和指引，為學生提供更切合需要的教育計劃及生涯規劃</li> <li>個別學生的教育計劃是通過團隊努力去評估和識別學生的個人問題而訂立的</li> <li>學生感到自己有價值、受尊重和被關心，及在學習上受到激勵</li> </ul>	✓	✓	✓
			<b>(2) 優化生涯規劃的管理</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>瞭解學生多元差異，包括智力、感官障礙、興趣、經驗、風格的差異等，提供切合需求的適性教育</li> <li>加強學生的生活自理，發揮他們的體能、智能和社交能力，以期日後更能適應社會及過更獨立及有尊嚴的生活</li> </ul>		✓	✓	✓

以人為本 (教師及專業支援人員)	發揮教師及其他專業支援人員的專業知能與潛能	(1) 發掘潛能(賦權展能, 增廣視野, 專才專用)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 教職員得到學校的支持和鼓勵, 積極參與專業發展計劃/活動, 從而加強專業知識, 並在校內分享學習心得</li> <li>• 教職員的內在及外在動機得到激勵, 有助他們提升工作效能</li> <li>• 教職員的專業成長、個人健康、工作和生活的平衡等得到各方面的關注和重視</li> <li>• 課程資源的設置和使用能支援教學</li> <li>• 科技(包括電子工具和資源)得到善用, 支援教學和評估工作</li> <li>• 學校是個安全、舒適及愉快的工作和學習地方—校舍設備(包括建築物、衛生、空調及燈光)運作和維修良好; 課室及特別室有良好質量的家具和影音器材; 學校盡力確保善用校園空間; 校園內安全及環境標準合乎政府的要求</li> <li>• 教師感到同事間融洽相處, 察覺到同儕間、管理階層及家長的支持及認同, 及認為工作有價值</li> </ul>	✓	✓	✓
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>專才專用</b> – 在安排教職員職務前, 先作詳細的意願及專長調查; 學校管理層依據教職員的專長及興趣, 並配合學校需要來分配職務, 亦讓他們盡展所長</li> <li>• <b>加強校內交流</b> -- 建立分享及研習文化, 確立學習型組織模式, 透過同儕學習, 發展專業能力</li> <li>• <b>促進校際交流</b> -- 增廣視野, 提升專業協作與技能</li> <li>• <b>促進與校外教育及專業機構交流</b> -- 增廣視野, 加強合作, 提升專業效能</li> </ul>	✓	✓	✓	
		(2) 發揮團隊能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>激勵士氣</b> – 學校領導層在各種集會中, 多讚賞教職員</li> </ul>	✓	✓	✓

			<p>的優良表現，使他們感到被認同，提高工作士氣</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>激發熱誠</b> — 利用各種媒介，激發教職員對教育事業的愛心和熱誠</li> <li>• <b>重視傳承</b> — 對於優良的學校傳統精神、活動或制度，予以保存，並請資深教師現身說法，使後進教師能承先啟後，繼往開來。為新入職教職員舉辦師徒夥伴的啟導計劃，使新同事融入工作環境，傳承優良傳統</li> <li>• <b>知識管理</b> — 加強知識管理系統，讓知識能夠保存及延續，使顯性知識及隱性知識同樣成為學校的寶貴資產</li> </ul>			✓	✓	
			<p><b>(3) 改善工作環境</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 調查教師所需的教學資源(軟件及硬</li> </ul>				✓	✓

		<p>件)，編制預算，適時補充</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 提供完整的教學資源目錄(校內及校外)，方便教職員使用</li> <li>• 改善辦公室的傢俱及設施(包括空間的運用)</li> <li>• 美化校園，增添活潑、調和及舒適的氛圍</li> <li>• 創造更理想的多元感官刺激學習環境</li> </ul>				
以人為本 (家長)	關懷家長的處境及發揮家長的潛能	<p><b>(1) 關顧家長的心靈健康</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 舉辦不同的閒暇活動，讓家長發展不同的興趣，平衡他們作為子女照顧者所帶來的壓力</li> <li>• 透過家長分享會，增強嚴重智障人士家長的凝聚力，以同路人的角色分享，讓家長感受到作為照顧者的路縱然崎嶇，但不是孤單的</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 學校重視家長的參與，致力與家長組織及個別家長建立協作、互惠互利及持久溝通的夥伴關係</li> <li>• 學校關顧家長的心靈健康，致力提供家長教育的機會，令家長能學習及分享有關教育子女的技巧及解決困難的方法</li> <li>• 教職員能主動接觸家庭，尤其那些更加需要支援的家庭</li> <li>• 學校能有組織地招募家長義工，及獎勵他們為學校所作出的努力和貢獻</li> <li>• 學校成功建立一個歡迎家長參與的氛圍，並讓家長積極地參與學生的學習和支援工作</li> </ul>	✓	✓	✓

			<p><b>(2) 鼓勵家長積極參與校政和學校活動</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 透過邀請家長參與學校會議來提高校策透明度，讓家長更能了解本校教育方向，並能逐步參與決策</li> <li>• 透過邀請家長協作教學，到校觀課，讓家長在家校同心的環境下，增強彼此互助互信的關係</li> </ul>		✓	✓	✓
			<p><b>(3) 發揮家長的專長和潛能，為學校提供服務(義工團隊)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 裝備家長擁有不同的技能(例：幼兒照顧、幫助孩子面對長期患病的挑戰、孩子的情緒管理、認識社區資源和相關法例、生命教育等)</li> <li>• 成立家長義工團隊及家長學堂</li> </ul>			✓	✓

專業	專業服務	持續優化學校知識管理系統和策略，使教師及專業支援人員的專業能力得以持續發展	<p><b>(1) 優化校內的知識管理架構與運作，加強專業交流與分享</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 建立知識管理系統平台（包括校內和校外），提升專業交流與分享</li> <li>• 優化啓導師計劃，安排初任教師與資深教師進行座談、促進教學經驗分享、刺激教學新思維，達至知識傳承</li> <li>• 組織不同職種的互動學習小組，定期舉辦分享和交流會（例：2-3個月一次，自由揀選分享主題，促進工作經驗和心得交流）</li> </ul>	<p>學校推動知識管理能發揮以下的功能：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 建立教職員的關鍵知識庫及教學資料庫，提升專業知能</li> <li>• 建立校內教職員間的合作氣氛和分享文化</li> <li>• 增進教師資訊素養</li> <li>• 形塑創新的學校文化</li> <li>• 加強與業界及其他專業界別的交流 and 分享</li> </ul>	✓	✓	✓
			<p><b>(2) 優化課研及教研工作，延續學習型組織文化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 加強教師及專責同事進行研究發展計劃（自由組合），鼓勵每2-3年提交研究報告/個案分享/出版刊物/舉行分享會等</li> <li>• 加強舉辦專業發展活</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 學校建立連貫性和以研究為本的專業學習小組，以持續優化學與教的計劃和行動</li> <li>• 教師積極推動跨科協作及引入社區資源</li> <li>• 教師熱衷與同儕分享研究所推介的良好示例</li> </ul>	✓	✓	✓

			<p>動，如定期到外校參觀、觀課、適異教學策略、科本元素等教學培訓活動，促進專業討論</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 建立各教職員自學文化和渠道，如：制定全年專業發展的重點、研習的重點及相互觀摩機制等，以提升各人的專業能力發展</li> </ul>				
			<p><b>(3) 建構及優化校本課程</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 建議每年完成一至兩個科目的校本課程，落實各科目科本元素於課程中</li> <li>• 建構校本特色課程，如多元感官課程、健康飲食課程等</li> <li>• 建構以各科目為本位的網上資源庫，例如透過各科目教學示例的分享和教學心得交流，落實社區實踐計劃</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 學校的課程設計以學校為本位及以學生為中心，照顧本校學生的獨特學習需要及發展他們的潛能</li> <li>• 教師設計及運用多樣化的教學策略及教學資源，藉此照顧不同能力及學習需要的學生</li> <li>• 課程領導監察課程的推行及善用課程評估回饋課程規劃，透過各類質性及量性資料的分析，與及進展性及總結性評估記錄，了解每一名學生的學習狀況</li> </ul>	✓	✓	✓

效能	學校效能	<p>優化學校管治體制，加強學校的領導力，並整合各方資源，共同提升教育質素及社區融和</p>	<p><b>(1) 提升學校管治及領導力</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 檢視法團校董會的角色，確保辦學團體的信念及學校的核心價值得以有效達成，並帶領及監察學校的持續發展</li> <li>• 優化學校行政架構配合學校的發展</li> <li>• 善用不同溝通渠道，鼓勵教職員表達意見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 在法團校董會的領導下，學校就各項發展計劃的設計、實施和檢討，建立明確的方法、程序和分工，按部就班，各司其職</li> <li>• 學校鼓勵創新精神和專業分享，教職員們建立互相支持的文化和氛圍，團結一致</li> <li>• 科組及層級間的關係和分工明確，確保工作效率和避免職能重疊</li> <li>• 教職員具備下列的專業態度： <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 關愛學生</li> <li>○ 鼓勵和肯定</li> <li>○ 重視反思 / 自評</li> <li>○ 情理兼備</li> <li>○ 尊重差異</li> <li>○ 危機管理和預防的意識</li> </ul> </li> </ul>	✓	✓	✓
		<p><b>(2) 加強專業發展</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 完善校內的專業發展系統</li> <li>• 訂立整全的培訓計劃以配合學校發展</li> <li>• 創設及增加不同的專業交流機會，加強新入職的教職員與資深的教職員彼此溝通及協作</li> <li>• 完善考績制度，幫助</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 學校領導層在校內及跨校建立專業學習社群及實踐知識管理，並將專業發展的元素融入教職員的恒常工作中，有助加強教師的專業經驗交流和發展課程領導能力</li> <li>• 教職員積極參與專業網絡及專業發展活動，從而加強專業知識，並在校內分享學習心得</li> <li>• 教職員透過與業界和相關專業領域的協作，充分掌握關於教育領導和良好教學實踐的最新研究成果</li> <li>• 教職員透過反思及自評，識別專業實踐上需作改進之處，並予跟進</li> </ul>	✓	✓	✓	

		教職員持續專業成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 教職員間建立互信和共同承擔的精神，以及領導能力</li> </ul>			
		<b>(3) 提升學校形象</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 發展、開拓新計劃，如 CMC Food Lab、腦電波研究</li> <li>● 透過網上平台、開放日，加強對外宣傳學校成功的事例或試點</li> <li>● 推動本地、海外學術交流</li> <li>● 邀請大專院校、教育局等機構協作，共同發展或研究新計劃</li> <li>● 強化學校的辦學理念和服務特色</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 教職員展示參與校內和校外專業發展活動的積極態度</li> <li>● 學校有效地將學校的特色及成功事例向業界及社區推廣及宣揚，不但能提升學校的知名度，亦有助提升教職員的視野、成功感和歸屬感</li> </ul>	✓	✓	✓
		<b>(4) 整合資源</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 策劃與實施資源整合，配合學校發展</li> <li>● 完善責任區制，善用學校的空間及資源</li> <li>● 善用專業機構的資源(如教育局、大專院校)，提升專業能力</li> <li>● 積極發掘家長資源</li> <li>● 蒐集社區資源，建立社區資源資料庫</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 學校了解、重視和利用社區的文化和知識資源，促進學生學習和學校改進</li> <li>● 學校成功地與外間機構（政府和非政府）和社區建立協作、互惠互利及持久溝通的夥伴關係，有助協調和善用相關的社區資源和設施</li> <li>● 學校管理層對參與社區事務/活動採取積極而審慎的態度，既有效利用相關的資源和專長，亦能避免影響學校的運作及加重教職員的負擔</li> </ul>	✓	✓	✓

		<ul style="list-style-type: none"> <li>監察資源運用確保符合學校效益</li> </ul>				
		<p><b>(5) 法規及風險管理</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>訂立風險管理的流程及權責</li> <li>定期識別學校的潛在風險</li> <li>定期檢視/修繕學校的行政守則及法規</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>學校領導層能制訂政策，盡量減少學校運作上可能遇到的法律風險</li> <li>教職員熟悉與人事和財務事項有關的規章制度，以便遵守《教育條例》、《教育規例》和《資助則例》的規定</li> <li>教職員建立處理風險、衝突和危機的理念和程序，並切實執行</li> </ul>		✓	✓



## 10. 實施與評鑑

《十年策略發展計劃(2018-2028)》是勾劃本校未來十年工作重點及目標的正式文件，同時亦為校內各工作組別提供綱要，依照學校策略發展方向制訂學校三年發展計劃及各工作小組的周年計劃；每學年依下列流程圖實施、評鑑和回饋策略發展計劃，並作適時修訂。

