

出國報告（出國類別：其他--研討會）

## 2019 年東亞國際學校行政研討會 會議報告

服務機關：國立南科國際實驗高級中學

出國人職稱：校長                      秦文智

雙語部主任              陳昭玟

出國地區：馬來西亞沙巴

出國期間：108 年 10 月 30 日至 108 年 11 月 4 日

報告日期：108 年 11 月 21 日

## 摘 要

EARCOS 全名為 East Asia Regional Council of Overseas Schools 是由東亞地區 120 幾個國際學校組成的協會，會員學校約九萬名學生，每年協會皆舉辦行政人員研討會、教師人員訓練、學校高階行政人員會議。2019 年 EARCOS Leadership Conference 行政研討會於馬來西亞沙巴，會議含會前會由 10 月 28 日至 11 月 2 日止，為期 6 日。今年會議主軸為 Nurturing Growth and Building Relevance. 培育成長及建立關聯。無處不在的科技運用、智慧機器人、自動駕駛、強化腦神經科技、基因重組、人工智慧、氣候變遷、人口成長等議題，這些議題對未來的工作象徵甚麼意義？我們如何為自己及下一代對這些挑戰做好準備？聚焦於培育人類的潛能 Graham Brown-Martin 看到了第四次工業革命的機會極巨大的變化，也分享了組織及個人如何因應這樣的變化。

**關鍵詞：**EARCOS、教育行政會議

# 目 次

|                 |    |
|-----------------|----|
| 摘要 .....        | 2  |
| 壹、目的.....       | 4  |
| 貳、過程 .....      | 4  |
| 參、研討會內容摘要 ..... | 5  |
| 一、研討會概況 .....   | 5  |
| 二、研討會重要內容 ..... | 5  |
| 肆、心得及建議事項 ..... | 15 |
| 伍、照片資料.....     | 16 |

## 壹、目的

本校雙語部已於 2016 年通過西方學校國際認證(Western Association of Schools and Colleges)，因此。參與國際學校行政人員訓練學習最新國際學校經營模式及未來的教學趨勢是本校雙語部行政人員重要的訓練。今年，因預算不足，由校長與雙語部主任代表參加 2019 年 EARCOS Leadership Conference 東亞國際學校學會所辦的 2019 年行政研討會，預期透過參與此研討會達到下列效益：

1. 學習國際學校最新的經營趨勢。
2. 與亞洲國際學校交流，了解各個國際學校運作的模式。
3. 國際課程交流，了解國際學校課程變革趨勢。
4. 了解網路時代如何適應大時代的變化，在教育現場如何因應趨勢的改變教育出適應為來世界的孩子。

## 貳、過程

EARCOS 2019 研討會行程規劃如下表：

| 日期                     | 星期  | 行程內容說明      | 夜宿 |
|------------------------|-----|-------------|----|
| 10 月 30 日              | 三   | 啟程前往沙巴      | 沙巴 |
| 10 月 31 日至<br>11 月 2 日 | 四~六 | 研討會         | 沙巴 |
| 11 月 3 日               | 日   | WASC 訪視委員訓練 | 沙巴 |
| 11 月 4 日               | 一   | 啟程返國        | 沙巴 |

## 參、研討會內容摘要

### 一、研討會概況

EARCOS Leadership Conference 2019 是國際學校的行政研討會，此次會議於馬來西亞沙巴舉行。參加會議人數約 1200 人，來自亞洲甚至澳洲及美國各個國家，與會人員多數是東南亞國際學校校長、主任及行政人員。此次訓練含會前會共計五天，本校因經費不足，無法參加會前會，僅參加主要會議三天，及會後一天的 WASC 訪視委員訓練。今年會議主題為: Nurturing Growth and Building Relevance 培育成長及建立關聯。由 Graham Brown-Martin 做一小時十五分鐘開場演講為 EARCOS 研討會展開序幕，演講主題為: Learning Innovation in an Era of Exponential Change。會議第二天，由 Jamie Jin 以 Build a Contextual Response to Peer-On-Peer Abuse in School 作開場演說。第三天由 Will Richardson 以 Learning in the Modern world 作開場演說。會議三天中，有各式各樣的課程可讓與會者選擇，包含管理、課程、認證、招生、國際學校趨勢分析、聘任技巧、會議技巧、領導能力、及科技運用等。該主辦單位還設計了簡單的手機應用程式，在會議開始前就可以讓將與會的人員上網選擇自己想上的課程。本文將分享本校與會者所參與的課程內容，期望國內雙語或全美教育工作者能從中獲取有幫助的資訊。

### 二、研討會重要內容

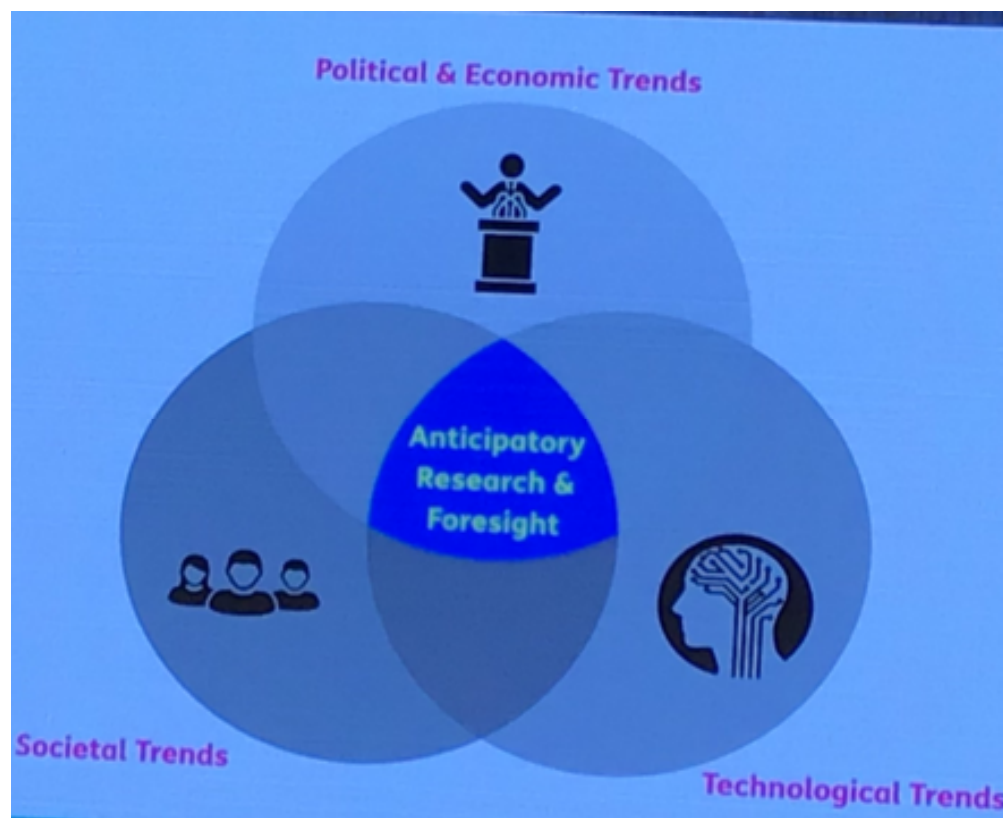
**主題:** Learning Innovation in an Era of Exponential Change

**演講者:** Graham Brown-Martin

**綱要:**

愛因斯坦說:「I have no special talents. I am only passionately curious.」  
Albert Einstein，我沒有特別有才能，我只是熱切的好奇。

每個人看世界都不一樣，每個人的視野看世界都是由許多的點所組成，有些點被忽略，且每個人看到的點都不一樣，這造成每個人的想法不同。甚麼是創造力呢？那些被人忽略的點，就是創造力。隨著科技進步，已經有所謂的有所謂的數位化靈魂，人造人，因此，我們人如何學習及如何接觸這個世界的方法也應該隨之改變。人與機器的不同，大致分為三個面向：



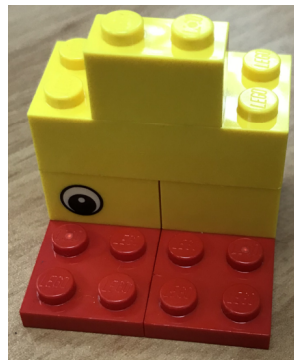
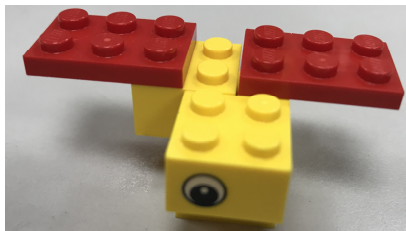
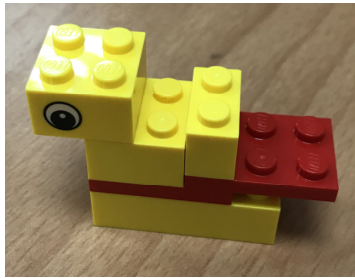
1. 政治及經濟趨勢 2. 社會趨勢 3. 科技趨勢，這三個面向造成人與機器的不同，這三個面向整合成為人的預期性研究趨勢及可預見性。

人會透過想像——→創造——→遊戲——→分享——→反饋——→想像

當一個組織擁有快速的、可測量的、及可負擔科技去處理各項需要運作的事物時，機器人是否能夠取代所有人類能做的事情？樂觀一點的看待，人類可以做的工作是具有創造力、想像力、社會互動、情商及需要熱情及耐心的事情。一個組織需要去重新檢視所聘僱的員工潛在的能力是比較不容易很快速被機器取代掉的，例如，情商、辯思能力、創造力及解決問題的能力。

演講者當場提供一包裡面僅有幾片的迷你樂高，請現場聽眾，在四十秒內做出一隻鴨子。以下提供四個不同的人在四十秒內組合出來的鴨子的照片。

從照片中，我們可以發現，每個人的思考力及創造力都不一樣，當我們給予同樣的條件，同樣的物品，同樣的時間，每個人會創造出不同的東西，組合出來的鴨子會長得不一樣。



其後，該演講者，陸續給觀眾看許多不同的圖片，讓大家的創造力奔馳。演講者做了一個結論 The illiterate of the 21<sup>st</sup> century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn and relearn. —Alvin Toffler, Future Shock, 1970. 21 世紀的文盲將不再是那些無法讀與寫的人，而是那些不懂得如何學習、不懂得如何不學習及不懂得如何再學習的人。

主題: The first five minutes

演講者: Graham Brown-Martin

綱要:

一個好的演講，開頭的五分鐘應該要怎麼鋪陳？

1. 選擇聲量: 聲音要值得信賴，還有姿勢、站姿、不同的站姿、眼神、及移動的

方式、手勢、及靠近觀眾等。

2. 適時的關掉簡報的螢幕，確定觀眾有與你的演講內容同步。
3. 上述提到的東西，不需要全部做到，那樣太誇張，只需要做到幾點就可以。
4. 創造影響力：問問自己，我是否想要當自己觀眾，還是我是要讓我的觀眾覺得很惱人？
5. 你想要聽眾們怎麼想？怎麼說？或甚麼感受？
6. 使用視覺的圖表：使用視覺的圖表可以增強印象。
7. 有耐心有熱誠，放慢速度，有一些肢體語言，每個字清楚的說出來。

一個演說的前五分鐘只要掌握上述幾點的其中幾個要領，就可以呈現一個好的演說。

主題：Everything I know about Leadership I learn from the Law.

演講者：Craig Ortner

綱要：

演講者，原本是位老師，但因女朋友去念法律學校，他也跟著去念法律系。考上律師後，亦在律師事務所執業過，後來，仍然選擇回到校園當老師。從他當律師的經驗，在回到校園，他與學校行政分享法律如何運用在學校經營管理上，如何問正確的問題，及時回覆、不要與警察對談、像一個律師一樣的思考方式，但是不要表現得像個律師一樣。

如何問比較好的問題：參照一些具體的事件，事情發生的原因，是如何隨著時間被人詮釋的？你如何將不同的人分類？用嚴格的詞去分類，但是不要用嚴格的語言。

學生應該從問問題中去學習，一個教授，應該一個接著一個不斷提出問題，然後讓學生和教授一起進行辯論。

怎麼樣才算是好的問題？好的問題是深入的，具有佐證的。

那麼如何回答問題呢？當你回答了學生的問題，是否學生已經得到他們必須學到

的?是否學生已經學到實用於生活上的技能?是否老師的教學,學生有真實的吸收?

如果教師想要在這方面更精進,建議閱讀: Focus Elevating the Essentials to Radically Prove Student Learning. 作者: Mike Schmoker。

那麼身為演講者或教師,如何知道觀眾們是否有反應呢?要提出內容更精簡,有明確的界線的問題,才能夠得到好的答案。

再者,了解自己的權利。千萬不要直接跟警察對談。你有保持緘默的權利。很多時候,跟警察直接對談,就算自己沒有做錯事,也會因為說了某些話,被套入可能的違法範圍。面對 FBI 的時候,千萬不要說話,因為我們不可能完全記得自己說過的話,做過的事情的所有細節,我們對 FBI 所說的話,最終都可能被證實成為說謊,因為我們的記憶力並不是完美的。為了避免"被犯罪",面對警察及 FBI,我們一定要了解自己的權利,並且盡可能的保持緘默。

與人溝通的時候,我們一定要充分了解自己的權利,自己有法定上的那些權利,身為學校行政人員,我們的法定權利有哪些。我們必須隨時了解法律的更新,確認自己的權利,因此我們時時刻刻要訓練自己,要能像律師一樣的思考,在甚麼情況下我們必須像律師一樣思考,我們的思考要像律師一樣,但是行事風格要像銷售員一樣。

如果我們能時時刻刻注意並訓練自己像律師一樣思考,像推銷員一樣說話,我們才能避免在學校行政上犯下錯誤。

主題: Enhancing Education through Alumni Engagement

演講者: Dave Shepherd

綱要:

家長們常說,口耳相傳是選擇學校的要件,強化校友關係,對學校或學生都有不同層面的好處。強化校友關係,不僅限於校友本人,還有包含校友的家長。

在強化校友關係上,可以選定校友會有興趣的主題,採用那些主題,在校友刊物報導,讓校友更願意閱讀校友刊物。校友刊物同時也可以報導學校的進展,近況、未來的發展方向等。

再者，學校可以辦理活動讓校友參加，透過活動，為校友之間搭建起聯結，讓校友們的互動更多，加強對學校的向心力。

資料建置：學校從創校起，就應建立起保留學生資料、照片等系統，學生畢業後，亦要定期追蹤，統計如：學校校友總共有多少人取得博士學位、有多少人成為音樂家、工程師等。

長期追蹤校友的動態有助於將校友的力量注入學校，以目前的科技而言，與校友保持聯繫更是容易，例如，校友畢業後仍可保有學校的 email 帳號，或者，用社群軟體保持聯繫等。

主題：Work Life Balance... Solution or the Problem?

演講者：David Lovelin

綱要：

拿回自己的生活的主動權，如何提升學校教職員的生活與工作的平衡？你是否數過一天閱讀、回覆過多少 email？你是否晚上還在講電話？你如何傳播訊息？你的教職員是否不分白天或晚上都在傳 email？你有學校工作以外的生活嗎？演講者本身是一位高中校長，David Lovelin，他跟在場的行政人員分享如何在工作與生活中取得平衡。

1. 使用週報：每周他會挑選一些文章，將那些文章連結在佈告欄上，定期一個星期寄給老師一次。讓老師能夠了解校長的治校理念及教育理念，或相關需要教師知道的資訊。

2. 建立溝通系統：學生與教師，教師與家長，教師與行政之間要有系統性的溝通。避免一直不斷回覆 email。可以固定每周一次，把很多件事情納入同一個 email 中，一周寄給老師們一封 email，以避免每天不斷在來回寄 email 的情況。如果你是個會很快的回覆 email 的人，你會反而製造許多麻煩。除非是非常緊急的事情，否則請等到隔天再回覆 email。放假期間，請勿寄送任何 email，每個人都需要休息與放假。如果你收到的是 cc 的副本 email，則不需要讀該 email。

授權你的教師及行政，某些決定不需要全部都是校長來做決定。

如果家長或老師想與你會面，請先與你的秘書預約，如果你當下沒有時間處理。

如果是家長，則請家長先與老師對談。充分授權老師並信任老師。很重要的，我們要對老師及職員友善，但不是成為朋友。

不需要太過自我主義，不要太相信自己一定是對的，想一想，「自己那麼對，有價值嗎？」換句話說，堅持自己一定完全正確，值得嗎？保持正面思考，不需要得理不饒人。

其他小訣竅：

1. 一個月一次教師職員會議，不要太常太多的會議。
2. 不要要求老師做連你自己都不想做的事情。
3. 在紙本溝通前，先面對面溝通。
4. 努力工作，而且保持良好態度。

主題：Reinvest Your Recruitment Process with a Performance-Based Approach

演講者：Marc Frankel

綱要：

傳統的面試，通常會有一些制式的面試問題，而制式的面試題目的好處與壞處有哪些呢？

基本的事前預測

1. 文化上的適應
2. 管理上的適應
3. 工作上的適應
4. 職業的轉換

較佳的事前預測

1. 成功者的樣態

2. 學習能力
3. 解決問題的能力與思考
4. 團體技能(EQ)

較弱的事前預測：

1. 技巧
2. 經驗
3. 能力.

糟糕的事前預測：

1. 第一印象：可能造成偏見
2. 給了大大的讚
3. 憑直覺預測(50-50 可能性)

那麼如何產出較好且較符合自己學校的面試問題呢？

第一步：

問問自己，是甚麼原因，讓現在本校最好好的老師那麼好？學生能受到激勵？能夠創造很好的學校文化？

第二步：

將上述的問題轉化成一些原則或 KPI 指標，當作你聘任時的指標。找出一個問題，該問題可以顯示出上述的種種原因。

範例：

如本校南科實中雙語部，我們認為最好的老師的原因，評斷標準是甚麼？

因為本校是小校，所以，1. 具有不同專長的教師，對本校比較有好處。

2. 台灣文化跟美國文化有很大的不同，對文化包容力與理解力較佳的老師較能融入學校文化。3. 能夠了解台灣公立學校與一般國內外國際學校的差別。

4. 能夠忍受台灣潮濕炎熱天氣的人。

問題範例：

你如何調整你自己，如果你被丟到一個「完全相反」的世界？例如，你一向認為理所當然的事情，不再理所當然，你認為所謂的有禮貌的溝通，變成是沒有禮貌的溝通？許許多多你原本認為合理的事情，都用你認為不合理的狀態在運作。這樣的情況，你要如何調整自己？

第三步：

現在，丟掉那些問題，告訴我，你所面臨過的兩項挑戰及兩個成功的事件。告訴我，你與同事間相處具有挑戰的故事。當你在聽來面試的教師的故事的時候，你當下可以分析他們的價值觀。

如果候選人只有五分鐘可以陳述呢？如果他們的成功故事需要 20 分鐘，然而他們的具有挑戰的事情卻只有說 5 分鐘呢？如果他們的故事跟來應徵的項目沒有相關呢？再問問題的同時也要讓應徵者知道他們有幾分鐘的回答時間。

在面試過後，必須給應徵給反饋意見，簡單的 email，感謝對方來應徵，並給予正面的反饋意見。

### **WASC 訪視委員訓練：**

本校雙語部已於 2016 年通過 WASC(Western Association of Schools and 國際 Colleges)認證，依該機構規定，每個通過認證的學校，均需至少提供一個人員協助擔任訪視委員工作，本校雙語部主任今年自願擔任訪視委員，因此，需要參加訪視委員訓練。WASC 機構為了行政人員訓練時間方便，每年皆將相關訓練與 EARCOS 結合，此次訪視委員訓練時間在整個會議結束後的隔天，因此主任於會議結束後，多留一天，參加 WASC 訪視委員訓練。

此次參訓，了解到，近年 WASC 機構已經改變認證期程，以前認證後結果分為，給予三年認證、六年認證、或一年 Probation 觀察期，或是有條件式的三年認證與有條件式的六年認證等。現已改成直接六年認證，或有條件式的六年認證、一年 Probation 或是不予認證，型式已簡化。過往必須認證後的學校人員才能參與訪視委員訓練，目前只要是想要申請的學校，皆可參加訪視委員訓練。

訪視委員的角色，不是去給學校打分數、去判斷學校的經營好壞與對錯，也不是去干涉學校的經營。訪視委員到校訪視，是看看學校有沒有持續改進，透過 Self-Study 的過程，了解自己學校的需求、需要改進的地方，並自己學校的行政、教師、家長還有學生等共同參與，一起改進整個學校。

WASC 訪視委員到校訪視，是以 Critical Friend 的角色去觀察學校、訪問學校各個相關人員如行政、老師、董事會、家長、學生等，訪視委員必須先熟讀學校繳交的 Self Study Report 後，根據 Self Study Report 去求證學校的自我檢視報告是否屬實，學校是否照著自己的需要，學校想要的方向去寫出改進計畫，確認改進期程，並確實遵守。一種學校自主管理的持續改進的進程。

訓練中，還指導學員如何寫訪視報告，要站在甚麼樣的角度去寫，要避免甚麼樣的文字。訪視進行中應該如何表現，要避免在訪談過程中公開做筆記，避免受訪人員有壓力。在過程中不要給學校老師傳紙條，不要讓學校老師認為訪視委員是去評鑑教學。

從接到學校的 Self Study Report 開始，就要開始讀報告，寫反饋，或有疑問的地方做註記，訪視的過程若有不懂的地方，隨時可以問 Chairman(訪視委員主席)，每日回到飯店必須依據當日的觀察與訪談重新修正訪視報告，並回傳給訪視團主席。

訪視結束後，不可以跟校方透漏任何訪視委員的決定，或報告建議給予認證與否的決定。必須遵守保密原則。訪視報告將送回 WASC 總部，由總部的委員會，做確認才能告知受評鑑的學校訪視結果。

#### 肆、心得及建議事項：

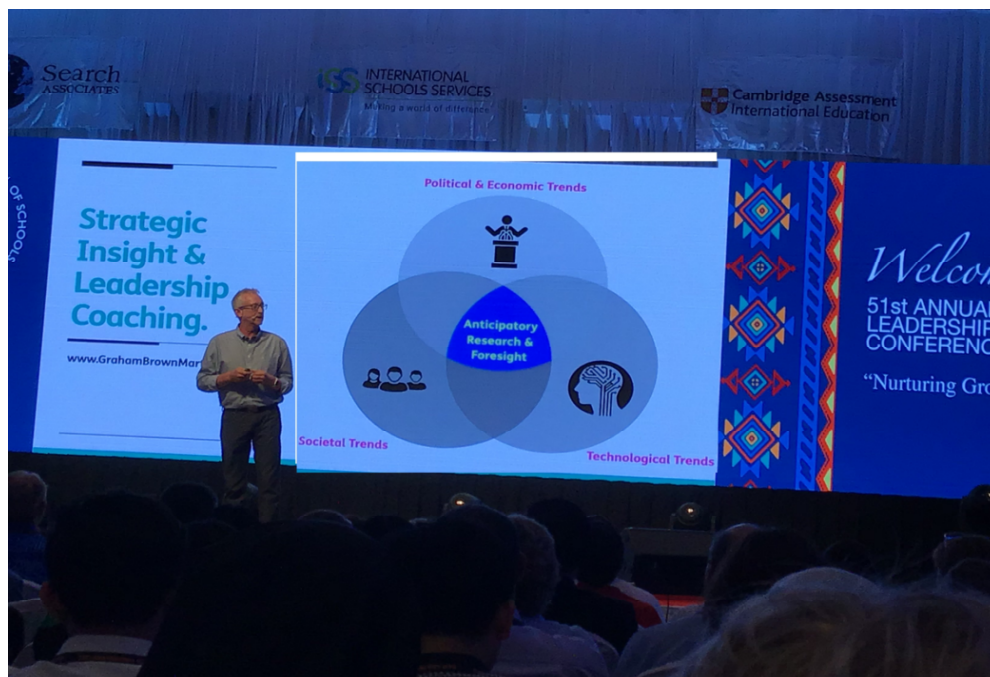
科技日新月異，學校在面對學生課堂學習時，必須隨時記得，我們所教的內容，學生學習的技能，必須是能適應二十年後的時代的，而教師及學校行政人員對二十年後的世界的樣貌，應意識到學生需要的已經不是知識，而是學習能力的培養、篩選資訊的能力、科技與人性取得平衡的生活等。甚至未來的生存環境都可能面臨巨變，而下一代，如何迎向環境的變遷問題，更是我們當下就必須採取行動，並教育孩子為未來做準備。

目前台灣的學校，教育現場及家長對教育的態度，多數仍停留在升學主義導向下，如學校與家長不能及時改變我們的態度，進而從教育現場做改進，那麼 20 年後，我們依然專注於訓練孩子的考試能力、而不是思考與生存的能力。

## 伍、照片資料



2019 東亞學校行政人員會議 EARCOS 開幕式



會議第一天開幕主講者:Graham Brown-Martin



於晚宴中與 WASC 副執行長 Dr. George Marilyn 合影



WASC 訪視委員訓練