

出國報告(出國類別：國際會議)

美國 KIPP 學校 2017 年會

參訪心得報告

服務機關：花蓮縣教育處

姓名職稱：處長

劉美珍

服務機關：花蓮縣玉里鎮三民國民小學

姓名職稱：教導主任

黃佑民

總務主任

羅錦馨

出國期間：106 年 7 月 28 日至 8 月 3 日

派赴地區：美國/洛杉磯、拉斯維加斯

目錄

目錄	1
壹、計畫目的	2
貳、計畫依據	2
參、年會參訪內容及心得	3
肆、美國 KIPP 學校相關領導人交流記要	12
伍、綜合評估與建議	14
陸、活動照片	15

壹、計畫目的

本校（花蓮縣玉里鎮三民國民小學）為 KIPP 學校體系思維為主，KIPP 為解決美國公立學校問題而創造出獨特有效的品格教育與混成式學習，因此極具創新、有效教學兩大特色，有助於我國教育未來之發展參照，非常值得取經以利本校進行相關教學實驗。

今年度本校公辦民營受到花蓮縣政府教育處極力支持與協助。但考量未來花蓮縣教育處有督考之責，因此需要了解 KIPP 學校實際運作與特色精神，因此邀請花蓮縣政府教育處劉美珍處長共同參與 2017 年 KIPP 年會參訪活動，以促使本縣與本校之實驗教育更臻國際與未來性。

再者本校初甫改制，也需要校內教師能對 KIPP 學校體系有完整的理解，方能在台灣更順利地進行實驗教育。因此本校安排教導主任黃佑民老師、總務主任羅錦馨老師參與本次年會。希望透過參與年會，返國後能對於本校實驗教育發展有更進一步務實的思考與規劃，讓實驗教育在花蓮開創新的里程碑。

貳、計畫依據

- 一、教育部國民及學前教育署補助實驗教育要點
- 二、花蓮縣政府 106 年 11 月 2 日府教設字第 1060207672 號函。
- 三、106 學年度花蓮縣三民國民小學委託私人辦理經營實驗教育計畫書

參、年會參訪內容及心得

一、關於 KSS 2017

目前，KIPP 在全美共 31 個地區共有 209 所學校，教師人數多達 5500 人、學生數更來到 88,000 人。KSS 作為 KIPP 學校聯盟一年一度的盛會，短短 7/31-8/2 三天課程數目就有 183 個；可說是盛大空前，也頗能呼應今年「More Than Ever」的口號。

這麼大的規模、這麼多的課程，為了要有比較全面的瞭解，KSS 的課程是按照主題來劃分的，不同的主題除了內容取向不同之外，課程對象往往也不同。依據這些課程主題的內容區分出幾個主要類別，以下分別介紹：

A. 入門概覽	入門概覽類別是針對 KIPP 的新進老師、或者其他希望瞭解 KIPP 的人，選擇較為一般取向的內容、進行比較淺近的介紹。
	1. New to KIPP： 課程包括 KIPP 組織的歷史與文化介紹、分年級的 KIPP 優秀教師教學展演、KIPP 學校網絡的資訊共享與評量系統介紹、還有 KIPP 所強調的概念如「品格」與「成長心態」等等。
B. 職務領導	職務領導類別是針對 KIPP 學校中相對高層的「領導人」，因為 KIPP 學校採取教學與營運分離的模式，因此分別針對教學領導人與營運領導人安排主題。
	1. Instructional Leadership
	2. Operations Leadership
C. 教學增能	教學增能類別是針對 KIPP 教師提供的教學實務課程，主要依據科目來區分主題。
	1, 2, 3. Math, Literacy, Science

	<p>4. High School :</p> <p>這個主題比較特別，針對高中的教師安排了科目教學之外的課程，包含如何引導學生堅持學業態度、進行職涯規劃等等；這顯示 KIPP 相當重視學生從高中升上大學之前的準備。</p>
D. 理念專題	<p>理念專題類別的主題是一些 KIPP 視為核心的重要理念，這些主題適用範圍較廣，是學校營運與教學同時參與，面對各個年齡層學生都需關注的理念。</p>
	<p>1. Social Justice & Equity :</p> <p>談的是正義與平等，除了大篇幅談論「修復式正義」的概念與實踐外，也旁及同理心、對話、關係建立等陪伴逆境經驗孩子所需的重要技能。</p>
	<p>2. To & Through :</p> <p>指的就是 “To and Through College” ，孩子不只要進入大學、還要讀完大學。相較於 “High School” 主題強調的是教師的教學面向，“To & Through” 強調的是團隊各方面的配合。</p>
E. 其他	<p>針對特定對象的課程、或者用來進行社交與交流的課程。例如，“Recruitment” 是針對各校負責招募的人員的課程；而 “Investors & Partners” 、” Boards” ，分別是開給投資者與合作夥伴、學校職員進行交流。</p>

二、課程內容記要及心得

Day 1 : New to KIPP

第一天下午上了三堂課，分別是 “Experience Excellent Teaching 5-8” 、” KIPP Framework of Excellent Teaching 101” 、” Cultivating Growth Mindsets and a Strong Risk Culture” 。

Experience Excellent Teaching 5-8

第一堂課由一位優秀的 KIPP 科學教師 Emily 進行教學演示，Dave Levin 則在一旁，當演示告一段落的時候，他會特別點出教學過程中的特別重要之處，並稍微帶領大家進行討論然後總結。這些重要之處可能很宏觀、也可能很微觀，大至整個課程的架構、小至一言一語一個表情的互動。整體來說像是 coursera 上 Dave 開的課程中，case study 的這種模式。

這之中，Dave 一再強調：教學的過程是一連串有意識的選擇（Intentional Choices）；教師在每一個細節不斷地做出正確的選擇，最後才累積成一個好的教學。他特別強調兩個要點：嚴謹（Rigor）與歡樂（Joy）。「嚴謹」宏觀來說是整個課程時間、架構的掌握，微觀來說包含了給予清楚的指示、在問答中持續引導並追問直到學生清楚且完整的給予答案。「歡樂」宏觀來說是讓課程內容能夠與學生關聯、引起學生的好奇，微觀來說則是教師正向的語言與動作、與學生來回的互動。

Dave 尤其強調「歡樂」的要素，用他的話來說就是：如果教師對自己要講授的內容都一副興趣缺缺的樣子，那學生怎麼會覺得有趣、想要學習呢？教師一些細節的語言與動作，例如上課時講到「我很期待接下來要秀給你看的這個……」（I am really exciting to show you that…）、「更有趣的是……」（What's even more interesting is that...）等等語句，即便這些都已經被教師相當自然地融入整個教學流程與授課氛圍中，Dave 還是沒有半分疏漏，一一地指出來並且強調其重要性。

KIPP Framework of Excellent Teaching 101

第一堂課的教學演示內容相當契合地銜接到第二堂課的內容：KIPP 卓越教學架構介紹（KFET 101）。

關於如何閱讀與使用這份架構，講師一再強調要注意架構的三個層次：元素（Element）、能力指標（Competency）、與行為（Behavior）。舉例來說，四大「元素」分別是自我與他人、知識、教學循環、與教室文化；教室文化這個「元素」之下又有期望、投資、例行事務與系統、管理與紀律、與歡樂五個「能

力指標」；而歡樂這個「能力指標」之下又有展現教學熱忱、培養學生好奇與學習興趣等總共五個「行為」。當然，部分行為會以括號加上一句便於記憶的短語，例如「展現教學熱忱」這個行為的短語是“LOVE OF THE GAME”。

結束架構的導覽後，講師開始播放錄製的上課影片為例子，要我們指出影片中教師所展現的具體行為。這樣的過程非常相似於第一堂課的內容，只是第一堂課的展演教師變成影片、而我們要來扮演類似於 Dave 的角色。但這時候會有個困難：四個元素、二十四項能力指標、百來種行為，光是讀完並且記憶就有難處，要看到教師的行為然後立即對應到架構中列出的行為其實有點難度。這時候，如前一堂課 Dave 所做的，講師挑選了兩個最核心的能力指標（沒錯，就是 Rigor 以及 Joy），然後好好地進行對應並闡述，能達到不錯的效果。

Cultivating Growth Mindsets and a Strong Risk Culture

這個時段原本希望去聽 “How KIPP Measures Success”，瞭解 KIPP 如何系統地運用評量來衡量不同學校的成效。很可惜課程臨時取消，於是改聽如何培養成長心態的課程。

基本上，這堂課的介紹比較淺近一點，首先講師花了滿長時間說明何謂成長心態（Growth Mindset）、並將其與固著心態（Fixed Mindset）進行比較，這部分主要援引的是近側發展區理論（Zone of Proximal Development）。接著，講師從 Macro Structures 的角度提出幾個教師可以採用的方法：開場白、圖像化、呼口號、詮釋流程、與刻意教導，並且讓大家配對練習所謂的「詮釋流程」的建立。

這部分講師給予了兩個不同的情境，要分別採取兩類不同的策略，也就是從 Micro Moments 開始練習。第一種情境是，當學生面臨挫折與失敗，教師透過「這是一個很棒的錯誤，可以從中學到很多」之類的語句來重新賦予挫折正向的意義。在賦予正向意義後，教師再依序透過同理、教導、引導、總結的過程，來完成與學生的互動。另一個情景則是從同理出發，兩個情境的具體策略如下圖：

<p>Scenario #1 A student makes a mistake (content related or behavioral)</p>	<p>Teacher Strategies:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Get Excited</u>: Celebrate the mistake! Frame it as an opportunity to learn 2. <u>Empathy Step: 3 Ps to Specific Statement</u> Seek to understand the misconception by questioning Frame and acknowledge the struggle (ZPD, Jordan) 3. <u>Teach</u>: Do what you do (but don't take their struggle moment away) 4. <u>Re-assess</u>: Give the student a chance to show that they now get it. 5. <u>Recognize what happened</u>: Highlight your visual anchor
<p>Scenario #2 In reaction to a mistake, a student shows signs of a pessimistic or fixed mindset.</p>	<p>Teacher Strategies:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Empathy Step</u>: Through questioning you should Ensure that the student feels heard Assess the mindset Move from 3 Ps to a more specific/optimistic statement 2. <u>Shared Sense of Vulnerability</u>: Create common ground by opening up about a similar experience from your life that you struggled through. 3. <u>Shared meaning/Visual anchor</u>: Refer back to your proactive work. 4. <u>Help the student problem solve</u>: "What is a solution or strategy that would work for you (and me) <u>and</u> would help you grow in this area?" 5. <u>Follow through</u>: Name a date and time when you'll check in. Tell Siri ☺

*Day 1 總結

總體來說，透過第一天的課程接觸了具體的教學場景、也對 KIPP 內部討論教學的方法論有了一些瞭解，這部分頗有收穫。不過畢竟年會第一天的主題主要都是前面提到的入門概覽性質，其實內容或多或少都有接觸過，相對來說少了一些新鮮感。

Day 2 : Operation Leadership & Meetings

School Operations Leader Boot Camp Kickoff

KIPP 學校強調教學的專業度，是從教師、教師領導者 (Teacher Leader, TL)、到副校長 (Assistant Principal, AP)、校長 (School Leader, SL) 一條鞭的教學領導體系。另一方面，與教學領導體系相分離的營運領導體系 School Operations Leader (SOL) 是 KIPP 學校系統中，學校行政、財政、設備、人事等等除了教學以外一切事務的總領導人。其核心要旨就是讓校長、副校長、教師能夠全副心力地進行教學與學習 ("Financial and operational responsibilities stay off of SL' s, AP' s, and teachers' plates so that they can focus on teaching and learning") 。

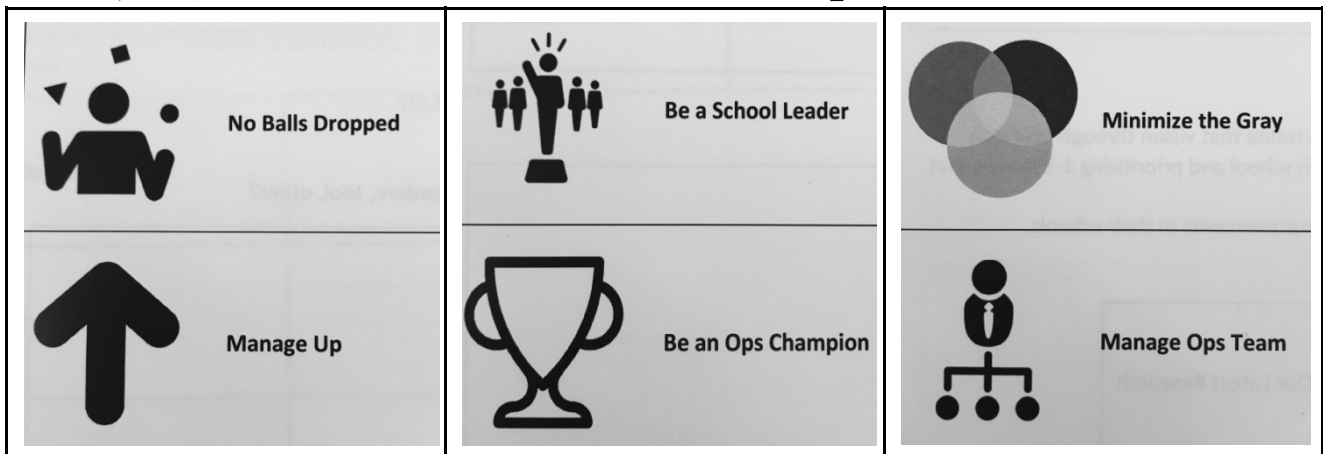
School Operations 主要有以下七類事務：

1. Facilities & Maintenance	2. Student Services
-----------------------------	---------------------

3. Finances & Purchasing	4. Technology & Equipment
5. Student Info & Testing	6. Student Recruitment & Enrollment
7. Risk Management, Compliance, and HR	

接著，KIPP 所面臨的問題就是：如何衡量一所學校的營運是否成功？為此，KIPP 透過近年發展出的 The New Teacher Project (Tntp) 問卷評量系統，用統計資料辨識出整個系統中最重要「90-90-10」三項學校營運指標（所謂 Three Outcomes, O3s）。亦即，90% 以上教師認為學校營運順暢、90% 以上教師認為學校最大化了學生在校的學習時間、而校長花費 10% 以下的時間來處理學校營運問題。

講者說這是 KIPP 近幾年開始的計畫，它們將達成 O3s 指標的學校稱作是亮點學校 (Bright Spot School)，持續地推動良好的學校營運文化、並培養專業的學校營運領導人。而這堂課，即是針對各個學校的營運領導人開設，尤其聚焦在傳達有助於達成 O3s 指標的「六項核心能力」，這六項核心能力分別是：



同樣地，KIPP 針對這六項核心能力建立了一個架構表，敘述了其定義、行為、衡量指標、與成果。簡單來說，” No Balls Dropped” 指的是良好地安排時間、妥善地處理每個事務；” Manage Up” 指的是要與上級（校長）密切合作，並且把定期匯報學校的營運狀況與指標；” Be a School Leader” 指的是與教學等事務合作，積極參與學校的整體運作並有所貢獻；” Be an Ops Champion” 指的是妥善完成學校營運事務，並且在學校中建立高品質營運、重

視營運的文化；” Minimize the Gray” 指的是減少灰色地帶，讓權責分明；” Mange Ops Team” 則是帶好班子，建立良好的營運團隊。

整堂課的流程，講師首先讓學校營運領導人彼此認識，接著討論六項核心能力的內涵、並衡量自己的強項弱項與具體可以改進之處，最後進行個案研究並且討論解方。

SOL Power Move - Event Walk-throughs to Minimize the Gray

承接上一堂課，這堂課深入講述 SOL 核心能力中的第五項：權責分明、減少灰色地帶。講師以具體的個案與情境來討論，如何在學校中建立權責分明的文化：重點在於，不只是當責的人明白自己的權責範圍，學校的任何一位教師、職員都明白發生了什麼事情應該要找誰處理。

講師講述了 Event Walk-throughs 方法，概念接近於我們的彩排；也就是，針對每個重要事項進行完整的流程思考與演練，並模擬可能發生的情境，由此來釐清各自的權責範圍。此外，講師提供的 “WHAT DO YOU NEED HELP WITH” 表格或許也是一個實用的方式：

1 = Primary Contact 2 = Secondary Contact (Back-Up)		DCO - apoole@kipnj.org	ADSO - kwert@kipnj.org	Office Manager	Nurse - nvillagonzalez@	facilities@kipnj.org	technology@kipnj.org	humanassets@kipnj.org	purchasing@kipnj.org	data@kipnj.org
403b Plan	2							1		
Assessments - MAP, PARCC, etc.	2	1								
Attendance	2	1								
Access Cards	2	1								
Background Check Questions	2							1		
Blended Learning - Student Login Issues	2		2							1
Bodily Fluids (ex. vomit, urine)			2		1					
Breakfast Issues	2	1								
Building Reservations - Community Events	1	2								
Building Reservations - Personal Events	1	2								
Bus Transportation	2	1								
Cafeteria Reservation	1	2								
Certification Questions	2							1		
Checks - Personal, Field Trip, etc.	1	2								
Chromebook Issue		2					1			
Cleaning Issues		2				1				
Community Events - Reservation	1	2								
Copiers	2	2	1							
CPR Training		2		1						
Dean's List		1								2
Dental Benefits	2							1		
Direct Deposit	2							1		
Dismissal Plans for Students		2	1							

*Day 2 總結

第二天課程的內容以學校的營運領導為核心，我認為有許多值得借鏡參考之處：第一，KIPP 學校採取教學與營運分離的模式，營運全力支持教學，這與台灣普遍的情況很不一樣（另外，下課後有找講師簡單聊聊，根據他的說法，KIPP 學校的營運負責人背景多元，少部分是教師、但更多是來自私人企業等等）。第二，是 KIPP 針對學校營運做了相對來說整體的思考與規劃，它們怎麼思考這件事情、怎麼建立指標。第三，KIPP 最後界定出專業營運領導人的核心能力中涵蓋了什麼，有沒有多了什麼、或者少了什麼，且，在台灣的學校營運與美國是否一樣。

Day 3: Social Justice and Equity & Instructional Leadership

Science of Relationships

在這堂課中，講師來自 Fuel Ed 組織，他從腦科學切入，講述「關係建立」對孩子的重大影響。主要說明：具備情緒穩定、善於回應、洞察且有同理心等等特質的教師能夠讓孩子產生安全依附（Secure Attachment）；而相對於會造成孩子不安、焦慮、不信任等情緒的不安全依附（Insecure Attachment），安全依附讓孩子更為正向、更有自信等等。最後，講師帶了一個活動，要我們把桌上約五十張的情境小卡，依照情境區分成安全依附與不安全依附兩類，然後再彼此討論，強調教師或學生的行為與安全依附/不安全依附的連結。

Equity Literacy- Working with Students Experiencing Poverty ([handout](#))

在這堂課中，講師來自 Teaching Tolerance 組織，他首先發下了該組織的十大平等原則（一，每個孩子都享有獲得同等教育機會的權利；二，貧窮與階級是相互交織的……），讓我們先圈選對該原則的立場（非常同意到非常不同意五分量表），然後彼此討論。最後，讓參與者針對這些原則進行意見發表、交流，然後舉出實際的例子來說明這些原則的應用。

Developing APs with 70/20/10 Plans

Instruction Leadership (IL) 指的是 KIPP 學校中，從教師、教師領導 (Teacher Leader, TL)、到副校長 (Assistant Principal, AP)、校長 (School Leader, SL) 的教學領導體系。這堂課程聚焦在「如何培養副校長」，並提出了「70/20/10 計畫」的方式。

首先，如何培養副校長？要先回答的問題是，副校長需要什麼樣的核心能力；這部分也是 KIPP 近期致力於發展的重要指標。根據目前的 Leading for Learning (L4L) 架構草稿，指出了七項重要的核心能力：

1. Self vision and goals	2. Relentlessly plan and prioritize
3. Develop other Leaders	4. Lead school culture
5. Attract, hire and retain the best talent	6. Build expertise in instructional design
7. Develop teachers to provide rigorous and high-quality instruction through the enabling systems	

在這個架構中不只是指出這七大核心能力而已；而是劃分出教師領導、新手副校長、資深副校長、校長候選人四個等級，分別描述了每個特定能力，在不同等級中的具體樣貌與差異。舉例來說，在“Lead school culture”這項能力中，Level 1 的教師領導可以「建立良好的教室文化」、「與學生、家長建立良好關係」等，到 Level 4 的校長候選人則可以「建立良好的學校文化」、「與所有涉及學校的相關群體建立良好關係」。從這裡就連結到如何培育副校長。

在培育副校長時，首先要檢核他目前各項核心能力的等級，再依此建立具體的發展計畫。這個發展計畫依循 STRETCH 原則，亦即它是 Strategic, Time bound, Relevant, Empower, Targeted, Challenge and Competence 的；並且依循 70/20/10 的比例，亦即 70% 的時間從工作中學習、20% 的時間在引導與回饋中學習、10% 的時間進行講授式的正式學習。也就是說，找出待培養人選要成長的核心能力，再透過給予他符合 STRETCH 原則的實務工作機會，讓他在工作持續拓展自身的能力。當然，還有最後一個執行計畫後的反思步驟。

*Day 3 總結

首先是 Social Justice & Equity 的兩堂課，坦白說有些失望。原先期待 KIPP 學校有高比例的少數族裔、逆境經驗孩子，在談論社會正義與平等的時候會有更多實務經驗的操作與細膩可以分享；然而，這兩堂課都是請外部講師，相對空泛地談談概念與原則。當然，這樣的批評畢竟是片面的，Social Justice & Equity 很大比例的課程集中在修復式正義的討論與實作，這些我沒選到的課或許才是精華。

接著是學校教學領導的課程，我同樣認為有許多值得借鏡參考之處，主要在於 KIPP 如何思考學校中教學領導人的角色。透過核心能力的強調與培養方法的計畫，KIPP 強調的不只是教學領導的重要性，也在四個等級的劃分中，去建構了一套連貫且完整的教學領導人才職涯發展路徑。

肆、美國 KIPP 學校相關領導人交流記要

● Norman Atkins

Co-Founder and President of Relay Graduate School of Education

Sunita 介紹我們見的人，是 1 World Network of Schools 的董事之一，也是一個名叫 Relay Graduate School of Education 組織的 CEO。它是從紐約 Hunter College 的一個 "Teacher U program" spin off 出來，目前在美國 9 個州 15 個城市有校區，它們為學校領導者、教師甚至是大學生提供兩週到兩年不等的課程(也有 coursera 線上課程)，以強調實務與理論整合的方式為他們增能。在兩年的訓練課程後，也可以獲得 MAT(Master of Arts in Teaching) 學位。

我們描述了 KIST 學校的基本概況，包括我們有三所學校共 200 位學生左右，教師則有大約 40 人，並且希望在未來幾年可以擴展規模，更往國中或高中邁進。Norman 聽了感到非常訝異，「有這麼高的人力成本，你

們如何能夠快速地擴展規模？」我們解釋這與台灣的法規有關，KIST 在台灣走的公辦民營制度還是受到某些法律的規範，教師員額即是其一。

Norman 說要是他，就只會聘雇兩位老師，來教 40 位學生。『如何能做到這樣呢？』我們問，Norman 回答「科技扮演了非常重要的角色，我們在數學和閱讀教學上大量使用科技幫助老師教學。」

一開始用 KIPP-Inspired School 和 Charter School 來自我介紹，但在雙方對於對方國家的教育體制不是很了解的狀況下，讓他以為我們是完全在體制外建立新的學校，因此花了不少時間在澄清。最後我們問了 Norman 學校成功的關鍵因素為何？他回答訓練學校的領導人都是最重要的，這也是學校創辦人遇到的最大挑戰之一。這和 KIPP 的五大支柱之一「強而有力的領導」亦相互呼應，也和下面的 Brian、Sunita 所見略同。

● Brian Greenberg

CEO of Silicon Schools Fund

我們借用了方董事長的簡報來向他更詳細介紹 KIPP，他對於我們從偏鄉出發的理念再次稱讚與表示認同，同時表達 11 月也會來台灣，期望屆時能有更多的互動。

● Sunita Arora

Co-Founder & Interim Executive Director of 1 World Network of Schools

1 World Network of School 致力於提供教育資源給全世界位於高風險社區的孩子，他們與各國在地組織合作，在當地設立學校，並提供專業的師培資源與建議。目前他們正與智利、印度、以色列、墨西哥、南非共和國等五個國家合作(印尼的合作似乎因為開始轉以營利為導向而終止)。

Sunita 被去年和方大哥的談話深受感動，對於 KIST 學校的成功表示祝福。我們問她和一個地區合作的成功關鍵是什麼？她回答其實就是 KIPP 的五大支柱——High Expectations、Choice & Commitment、More Time、

Power to Lead、Focus on Results，其中最重要的還是 Power to Lead。

伍、綜合評估與建議

一、參訪成果評估

- (一) 出發前一天因緣際會可安排到洛杉磯的 Google 辦公室參觀，看到別具思維的辦公空間與理念，值得借鏡。
- (二) 深刻體會到 KIPP 的後勤團隊之強大，從教學、行政支持到辦理一場如此盛大的高峰會活動，每一件都是大事。
- (三) 分組聽不同課程，可以參與更多內容，而聽同課程的人也可以互相交流補充自己的心得。
- (四) 雖然是到美國才確定要與 Norman、Brian 和 Sunita 交流，但在與他們碰面前有上網做了功課，對他們所屬的組織與在做的事情有初步的了解。
- (五) 認識了一位台裔的 KIPP 新進教師 Jessie，聊了一些 KIPP 學校實際教學的狀況。例如他們真的在課堂上操作 blended learning 中的 station rotation 教學模式，也真的運用教學平台與 Google Classroom 做到課堂上的差異化教學，這些對他們而言是稀鬆平常的事。

二、改進建議

- (一) 對於美國的教育/特許學校體制，應可在事前多做些功課，因 KSS 本就非設定為開放給外國夥伴參加，若有這些先備知識，能較快進入狀況。
- (二) 還不夠積極主動去認識現場的人或講師，多是在課程開始前的時間稍微閒聊，然後在雙方自我介紹完就開始上課了。下次可以事先準備幾個關鍵的、或非常想知道的問題，以開啟更多對話。甚至準備小小的一頁 KIST 的介紹紙條，讓大家更快認識我們。

- (三) 因為語言表達還不夠流利，在課堂中短短 1~2 分鐘的討論階段比較難和現場老師交流，大多是我們自己在討論。
- (四) 建議每天（或每半天）課程結束後應該還是要互相簡短交換心得，彼此會更有收穫。

陸、活動照片

● 洛杉磯 Google 辦公室參訪

		
<p>辦公室 front desk 前合影</p>	<p>互動式多螢幕 Google Map</p>	
		
<p>辦公室的指引立牌</p>	<p>Google Venice 大門口</p>	<p>悠閒挑高的 library</p>

● 參加美國 KIPP 學校 2017 年會



