

AI 時代下校長領導的變與不變

蔡進雄

國家教育研究院教育制度及政策研究中心研究員
中原大學特殊教育學系兼任教授

一、前言

AI 人工智慧已席捲整個世界，學校教育也深受 AI 的正面及負面影響。AI 對教育的正面影響為提供個別化學習、促進學生學習、節省教師時間及有效回饋等，而負面及挑戰為隱私安全、偏見、缺乏信任及成本等（Harry, 2025）。顯然地，AI 對教育的影響及涉入已是無法禁絕之事實，例如矽谷一所私立小學引入 GPT4 擔任導師後，學生向 AI 提出的問題多於實體課堂中的提問，可見 AI 確實能提供支持主動學習之教育環境（林玉華，2023）。要言之，教育體系不可能自外於全球性的 AI 浪潮，善用 AI 工具可推進教育的品質、公平、個性化及多元化已是趨勢，但也需注意偏見及隱私等倫理問題（林之晨、蔡祈岩，2025）。

學校領導人影響一所學校發展的成敗甚鉅，故對於 AI 人工智慧帶給學校及學生學習的影響，是校長必需學習及正視的重要課題。AI 已廣泛運用在學校行政（Ng, Chan, & Lo, 2025）。Bixler 與 Ceballos（2025）也指出 AI 是校長教學領導有效工具，使用 AI 有利於數據分析及校長教學領導計畫的研擬。研究也顯示學校領導者能積極運用人工智慧以發展校務（Tyson & Sauers, 2021），AI 有助於溝通及行政效率，校長也能認知 AI 人工智慧對學校領導實務可進行有效的協助（Kafa, 2025）。因此，本文進一步針對 AI 時代下校長領導的變與不變進行闡述，並提出校長迎接 AI 時代的因應策略，以供教育領導人之參考。

二、探析 AI 時代下校長領導的變與不變

前揭已大致說明 AI 對教育的影響，以下進一步從「方法改變，本質不變」、「工具改變，價值不變」、「專業改變，情緒及靈性不變」、「知識及實作改變，成為怎樣的人不變」等闡述 AI 時代下校長領導的變與不變。

（一）方法改變，本質不變

在 AI 時代下，校長經營學校的方法要改變，例如可透過 AI 分析相關數據進行決策之參考，藉由 AI 亦可使行政更有效率，例如 AI 可有效協助會議紀錄資料的整理與分析等。但在 AI 人工智慧時代下，學校經營在於培育人才及增進學生學習成長的教育本質依然是不會改變的。

（二）工具改變，價值不變

工具理性是對手段及效率的追求，價值理性是對理想及目標的堅持。AI 工具使用讓學校組織效率更易達成，然而 AI 無法取代教育不變的價值與理想。合理的情況是，學校領導人可藉由 AI 工具適切運用，來達成教育價值理想之達成。綜言之，重視 AI 工具使用的同時，也要認知理解教育價值之真善美理想達成及人才培育是不變的。

（三）專業改變，情緒及靈性不變

專業領導、情緒領導及靈性領導（spiritual leadership）可構成校長領導的核心要素（蔡進雄，2009）。新世紀的校長專業領導（如課程教學領導）必須融入 AI 素養，包含對 AI 人工智慧的認識及應用，但 AI 仍無法取代校長的情緒領導及靈性領導。我們甚至可以說，在 AI 人工智慧下校長情緒領導及靈性領導比起過往還更為重要，此乃 AI 無法取代校長情緒領導之同理心及靈性領導之利他精神。

質言之，校長專業領導的內涵因著 AI 人工智慧的興起而有所改變，但校長的情緒領導及靈性領導不僅不會改變，還會因著 AI 時代來臨而更顯重要，AI 沒有人的靈魂，而校長情緒領導及靈性領導是有人味、有靈魂的，且以人為本。

（四）知識及實作改變，成為怎樣的人不變

如圖 1 所示，AI 人工智慧工具可以協助學生知道很多知識（to know），也可以協助學生如何實作（to do），但卻無法取代我們要培育學生成為怎樣的人（to be）之重要課題，更確切地說，透過教育過程所要形塑理想的學生圖像，不因 AI 而改變，也無法外包給 AI。循此，教導學生成為怎樣的人是 AI 無法取代、無法代勞的，這要靠校長及教育正向引導的力量才能竟其功。易言之，學生在認知及實作可因 AI 運用而改變及提升，但學校培育學生成為怎麼的人及成為更好的人是不因 AI 而改變的。

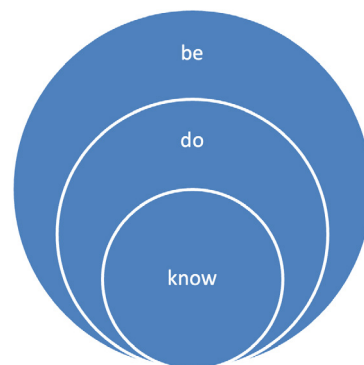


圖 1 AI 時代下的 know、do、be

三、校長迎接 AI 時代的因應策略

AI 興起對學校領導是個挑戰，但也帶來機會（Fullan, Azorin, Harris, & Jones, 2024），以下茲從「抱持成長型思維並帶領教師共同成長學習 AI」、「多採取情緒領導及靈性領導讓校長領導以人為本更有溫度」、「展現教育領人的學校治理能力」及「掌握教育本質及價值理想」等闡述校長迎接面對 AI 時代下的因應策略。

（一）抱持成長型思維並帶領教師共同成長學習 AI

前述已闡明人工智慧時代下校長領導的變與不變，針對要改變的部分（如 AI 工具方法融入校務治理），校長宜抱持成長性思維（growth mindset），與時俱進，包含校長宜熟悉教師 AI 素養及學生 AI 素養的相關內容，多參與 AI 人工智慧的相關研習，增進 AI 人工智慧素養知能，並正確使用 AI 協助學校教育發展及行政事務處理，讓 AI 成為助理及幫手。

此外如圖 2 所示，AI 已成為教育發展的重要角色。教師與 AI 的關係是教師要懂得如何善用並進行思辨，更需要負責任的使用，並瞭解 AI 無法取代師生互動、對話關懷及批判思考（顏于智、李宜航，2023）。校長與 AI 的關係也是強調善用 AI 並對於生成內容加以思辨，以及負責任的使用，並體悟領導是影響力的發揮，AI 只是工具，AI 無法取代校長活生生的影響力。校長與教師關係是校長提供資源協助教師 AI 素養的學習，以及校長抱持成長型思維帶領教師共同成長學習 AI 應用。而不管是 AI、教師或校長，最終目的都是在促進教育主體之學生學習，以學生中心及培育人才。

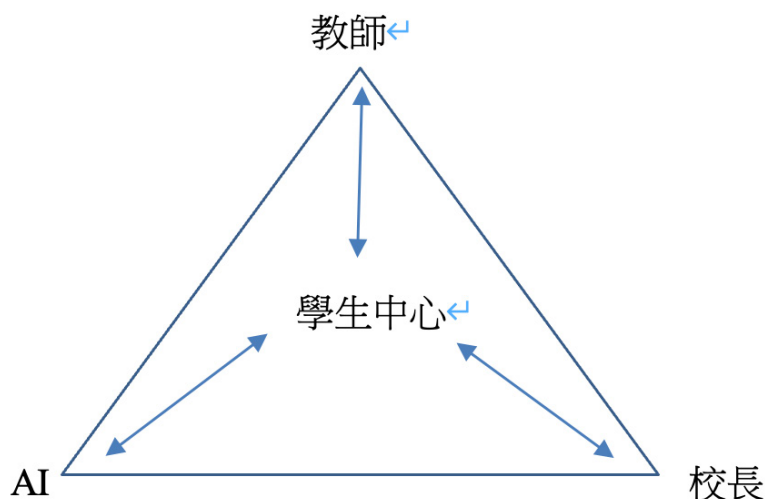


圖 2 AI、教師、校長與學生中心

（二）多採取情緒領導及靈性領導讓校長領導以人為本更有溫度

人們的認知能力可藉由人工智慧 AI 獲得快速提升，但非認知能力如同同理心、人際互動、情感交流及利他精神等 AI 仍無法取代。由此可見，校長可多展現情緒領導及靈性領導。校長情緒領導是校長能有效瞭解及管理自己的情緒，也能瞭解同理、激勵與管理別人的情緒；校長靈性領導是校長對教育工作價值的認知，能真誠關懷教師及建立社群，並找到生命及教育工作的意義（蔡進雄，2009）。現今在教職員普遍使用生成式 AI 的情況下，易形成校園內人際間的疏離，更顯校長情緒領導及靈性領導的珍貴性。

運用 AI 人工智慧可使工作更有效率，但校長仍需保持以人為本（human-centered）的領導面向（Adams & Thompson, 2025）。AI 的專業知識很強，但 AI 沒有完整的五感（簡立峰，2025），故自我情緒管理、同理心、人際互動、激勵、關懷他人及生命意義追尋等軟實力，在 AI 時代更顯重要。換言之，校長採取情緒領導及靈性領導能讓自己成為以人為本且有溫度的領導者，如此校長不僅不會輕易被 AI 取代，而且藉由情緒領導及靈性領導，更可展現出校長領導的價值及情操高度。

（三）展現教育領導人的學校治理能力

學校治理（school governance）強調連結整合公私部門及利害關係人之意見或資源，並建立互動參與、合作協作夥伴關係，發揮多元集體能動性及共創價值之運作過程（蔡進雄，2024）。具體而言，學校治理包含四元素分別是多元參與，形成協作夥伴關係，催化帶動集體能動性，並共創價值以促進校務發展及學生學習（蔡進雄，2025）。顯然地，學校治理能力是當今民主及多元化教育環境校長必須培養及具備的重要能力。

承上所述，教育領導人必須展現學校治理能力，而此項能力是 AI 無法取代，亦無法委託給生成式 AI。循此，在 AI 人工智慧時代下，校長如何透過多元參與，催化集體能動性並共創價值，乃是人工智慧時代更顯重要的校長校務治理能力，AI 做不到且無法代勞。

（四）掌握教育本質及價值理想

生成式 AI 滲透影響人類生活的各種面向，對教育發展的影響及衝擊更是明顯，而身為學校領導人需掌握教育本質及價值理想，不宜本末倒置，運用 AI 科技而忽略教育追求真善美的本質及價值理想。

此外，教育是人影響人的過程，因此校長宜秉持「以人為本，以 AI 為輔」的教育領導理念。值得提醒的是，在生成式 AI 的時代下，可能衍生人際疏離及心靈虛空，生命教育及品德教育於學校的推動及落實，以培養學生認識生命意

義及具健全人格，更顯其重要性。

四、結語

在 AI 人工智慧不可抵擋的時代下，教育領導人不必過於擔憂所面對的挑戰，反而要進一步找尋不可被取代的價值所在，然後深化優化地發揮。而在面對及迎接 AI 帶來的改變之因應策略，校長宜秉持成長型思維勇於學習，擁抱 AI，並引導教師共同學習 AI 素養之內涵及有效運用，多採取情緒領導及靈性領導讓校長領導更有溫度，以及展現學校治理能力並掌握教育本質及理想。冀望本文所闡明校長面對 AI 時代下的變與不變，以及提出的因應策略，可供教育領導人之參考。

參考文獻

- 林之晨，蔡祈岩（2025）。AI 的它時，臺灣企業的大機遇。天下雜誌。
- 林玉華（2023）。談 AI 時代中的學校知識領導。臺灣教育評論月刊，12(7)，72-77。
- 蔡進雄（2009）。國民中小學校長領導之研究：專業、情緒與靈性的觀點。高等教育。
- 蔡進雄（2024）。教育領導新視角：微觀、中觀與鉅觀。五南圖書
- 蔡進雄（2025）。超越公共關係的學校治理新趨勢：從打好關係到協作關係。師友雙月刊，650，13-18。
- 顏于智、李宜航（2023）。AI 教師跟傳統人師的競與合一兼論未來臺灣師資培育的展望。載於楊洲松、黃嘉莉、王俊斌主編，人工智能時代的教育發展與挑戰（頁 141-169）。學富。
- 簡立峰（2025）。台灣 AI 大未來。城邦文化。
- Adams, D., & Thompson, P. (2025). Transforming school leadership with artificial intelligence: Applications, implications, and future directions. *Leadership and Policy in Schools*, 24, 77-89.
- Bixler, K., & Ceballos, M. (2025). Principals leading AI in schools for instructional leadership: A conceptual model for principal AI use. *Leadership and*

Policy in Schools, 24, 137-154.

- Fullan, M., Azorin, C., Harris, A., & Jones, M. (2024). Artificial intelligence and school leadership: challenges, opportunities and implications. *School Leadership & Management*, 44(4), 339-346.
- Harry, A. (2023). Role of AI in education. *Interdisciplinary Journal and Humanity*, 2(3), 260-268.
- Kafa, A. (2025). Exploring integration aspects of school leadership in the context of digitalization and artificial intelligence. *International Journal of Educational Management*, 39 (8), 98-115.
- Ng, D.T.K, Chan, E.K.C. & Lo, C.K. (2025). Opportunities, challenges and school strategies for integrating generative AI in education. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 8, 1-12.
- Tyson, M.M., & Sauers, N.J. (2021). School leaders' adoption and implementation of artificial intelligence. *Journal of Educational Administration*, 59 (3), 271-285.

