

校長專業素養實踐與發展工作坊 實施計畫 (J1)

- 林信志副教授兼所長
- 張榮輝榮譽理事長
- 蔡明貴校長
- 洪珮瑀校長

臺北市立大學
中華民國中小學校長協會
新北市三重區永福國民小學
新北市樹林區三多國民小學

東亞地區校長學術研討會

2025/11/29



整體意象：校長應專注於學生學習，以前瞻的辦學視野、宏觀的跨域格局，務實的專業領航發展校務，彰顯教育價值。

OUTLINE

01

計畫背景與目標

- 計畫緣起
- 計畫目標
- 長遠影響與預期成果

02

長遠影響與預期成果

- 全面提升學校教育效能
- 支援教育政策與決策的制定
- 建構全面性專業發展支持系統
- 促進教育領導專業的國際競爭力

03

第三階段計畫

- 計畫目標與系統建置
- 系統功能與生成式AI的應用效益

04

雷達圖評估

- 校長專業素養雷達圖評估
- 縣市校長素養表現分析
- 改善目標與推廣策略

05

專業發展建議書

- 提出全國性發展建議
- 縣市量身定制的素養發展建議

06

預期效益與延續性

- 強化校長專業素養
- 建構領導支持體系

01.1 計畫背景與目標

計畫緣起



- 教育環境快速變遷，校長在學校運作、教育品質和學生競爭力上扮演關鍵角色。面對多樣化的教育需求，校長專業素養的重要性愈加突出。
- OECD「邁向2030幸福未來的學習圖像」及我國十二年課綱強調，教育領導者應具備引導學生具備問題解決能力的素養。
- 優秀校長需兼具管理學校、帶領教職員成長和支持學生發展的能力，這些素養對學校教育品質、學生成果和整體效能深具影響。

計畫目標



- 建構專業素養標準：全校協與國教院構建七大面向、21項指標的校長素養框架，協助校長明確專業能力並指導教育政策制定。
- 強化自我檢核：設計自我檢核系統，讓校長檢視個人優勢與不足，以精準規劃專業成長。
- 推廣專業課程：全國各縣市培訓校長，並針對不同素養開設增能課程，支持專業素養的普及與深化。

02.1.第一階段計畫回顧 (2021-2022)

第一階段成果：建立校長專業素養框架並培訓第一批種子講師，以帶動全國校長的專業素養提升。

- **種子講師培訓**

計畫於2021至2022年進行，選拔並培訓了96位中小學校長成為專業素養種子講師，涵蓋「校務發展」、「課程教學」、「行政效能」等七大面向。

- **成效評估**

種子講師課程滿意度達4.5分以上，85%以上通過率。產出85份素養實踐課程大綱和案例，並設計初步的校自我發展評估工具，為後續發展提供基礎。

校長協會訂經營公共關係等7素養 將推證照化

2021/4/20 12:08 (4/20 12:26 更新)



02.2.第二階段計畫回顧 (2022-2023)

第二階段成果：在22個縣市全面推廣校長專業素養，讓各地校長接受素養培訓並掌握專業素養的核心。

- **全國推廣計畫**

22個縣市的校長協會共同參與，完成53位校長的種子講師培訓，最終有41位通過認證。實施47場專業素養研習，參與人次達1,746人次。

- **素養檢核與滿意度**

開發專業素養自我檢視工具，通過CVI專家效度測試，課程總滿意度達4.6分。調查顯示部分縣市校長參與不足，展現「偏食」現象，未來將針對此差異進行改進。





03. 第三階段計畫： 生成式AI應用於校長專業素養建議

- 計畫目標與自我檢核系統建置

- 自我檢核系統建置：構建涵蓋七大核心素養、21項指標和123項實踐細項的系統，讓校長深入檢視專業能力。此系統將成為校長了解自我專業現況的重要工具，支持他們制定清晰的發展目標。
- 生成式AI技術應用：利用生成式AI提供即時、個性化的發展建議，協助校長針對檢核結果進行精準改進，讓專業成長更加具體化、可行化，滿足教育領導需求。

- 系統功能與生成式AI的應用效益

- 即時回饋與個人化建議：完成自我檢核後，系統自動生成專業素養分析報告，AI根據結果提供個性化的改進建議，讓校長清楚看到自身優勢與不足，支持持續精進。
- 區域與全國比對：校長可將自己的檢核結果與全國及區域校長進行比對，透過視覺化呈現自身相對位置，讓校長更具體地了解在不同素養領域中的成就與挑戰。



02 長遠影響與預期成果

01

全面提升學校教育效能

- 增強校長領導能力，支持教師專業成長並優化學校學習環境。
- 提升學生學習成果，使學校成為家長與社區的教育支持中心。

02

支援教育政策與決策的制定

- 提供政策與資源配置的依據，精準掌握校長專業需求。
- 協助設立培訓與評鑑標準，推動校長專業化發展。

03

建構全面性的專業發展支持系統

- 覆蓋職前、導入與在職成長，打造系統性專業成長路徑。
- 自我檢核系統結合AI回饋，讓校長持續獲取即時建議。

04

促進校長專業素養的國際競爭力

- 對標國際標準，增強我國校長專業發展的全球競爭力。
- 建立臺灣教育領導示範，展現教育專業的國際影響力。

中小學校長專業素養 自我檢核系統



問卷填答教學

校長基本資料

專業素養指標/自我檢核

統計分析/分析圖表

專業素養指標/自我檢核

專業素養

 1. 實踐適性揚才，保障學習權益。 2. 策劃學校願景，領導校務發展。 3. 善用行政領導，提升學校效能。 4. 引領課程發展，精進教學成效。 5. 優化學習情境，構築未來學校。 6. 經營公共關係，建立互信文化。 7. 恪守倫理規範，樹立專業形象。

問卷分析

 AI分析結果(暫不開放 另行通知)

1-1強化正向輔導，落實品德教育。

► a. 我能促進學生品德教育的實踐。

完全不符合	大部分不符合	少部分不符合	大致符合	完全符合	優秀	卓越
1	2	3	4	5	6	7

► b. 我能以品德教育做為訂定學生行為準則的核心價值。

完全不符合	大部分不符合	少部分不符合	大致符合	完全符合	優秀	卓越
1	2	3	4	5	6	7

► c. 我能善用多元管道與教師溝通正向輔導與管教觀念。

完全不符合	大部分不符合	少部分不符合	大致符合	完全符合	優秀	卓越
1	2	3	4	5	6	7

► d. 我能協助教師以正向輔導管教措施教育學生。

完全不符合	大部分不符合	少部分不符合	大致符合	完全符合	優秀	卓越
1	2	3	4	5	6	7

► e. 我能依法訂定學校輔導與管教辦法。



縣市	1. 實踐適性揚才	2. 碩劃學校願景	3. 善用行政領導	4. 引領課程發展	5. 優化學習情境	6. 經營公共關係	7. 恪守倫理規範
臺北市	5.39	5.3	5.35	5.25	5.28	5.53	5.79
新北市	5.29	5.23	5.22	5.1	5.16	5.41	5.65
基隆市	5.24	5.23	5.25	5.09	4.77	5.55	5.78
宜蘭縣	4.89	4.89	4.96	4.81	4.81	5.16	5.45
桃園市	5.12	5.01	5.1	4.9	5.02	5.31	5.55
新竹市	5.5	5.24	5.28	5.2	5.19	5.43	5.74
新竹縣	5.31	5.21	5.23	5.11	5.07	5.32	5.59
苗栗縣	5.09	5.03	5.04	4.99	4.9	5.16	5.39
臺中市	5.2	5.13	5.14	5.03	5.12	5.32	5.59
彰化縣	5.16	5.08	5.06	4.88	5.05	5.39	5.63
南投縣	5.38	5.19	5.09	5.15	5.12	5.39	5.67
雲林縣	5.1	4.98	5	4.75	4.86	5.23	5.44
嘉義市	4.93	4.93	4.73	4.72	4.89	5.14	5.44
嘉義縣	5.07	4.96	4.94	4.86	4.82	5.16	5.4
臺南市	5.12	5.06	5.1	4.96	5.05	5.29	5.44
高雄市	5.19	5.1	5.1	4.93	5.03	5.3	5.54
屏東縣	5.06	5.05	5.02	4.73	4.91	5.31	5.59
臺東縣	5.18	5.09	5.15	5.02	4.94	5.34	5.66
花蓮縣	5.15	5.15	5.24	4.92	4.94	5.45	5.63
澎湖縣	4.76	4.51	4.77	4.62	4.53	5.02	5.25
金門縣	5.4	5.18	5.07	4.91	5.16	5.33	5.48
標準差(SD)	0.17	0.17	0.15	0.16	0.17	0.13	0.14
平均(M)	5.17	5.07	5.09	4.95	4.98	5.31	5.56

高於1個SD

平均

低於1個SD

專業素養

高於1個SD

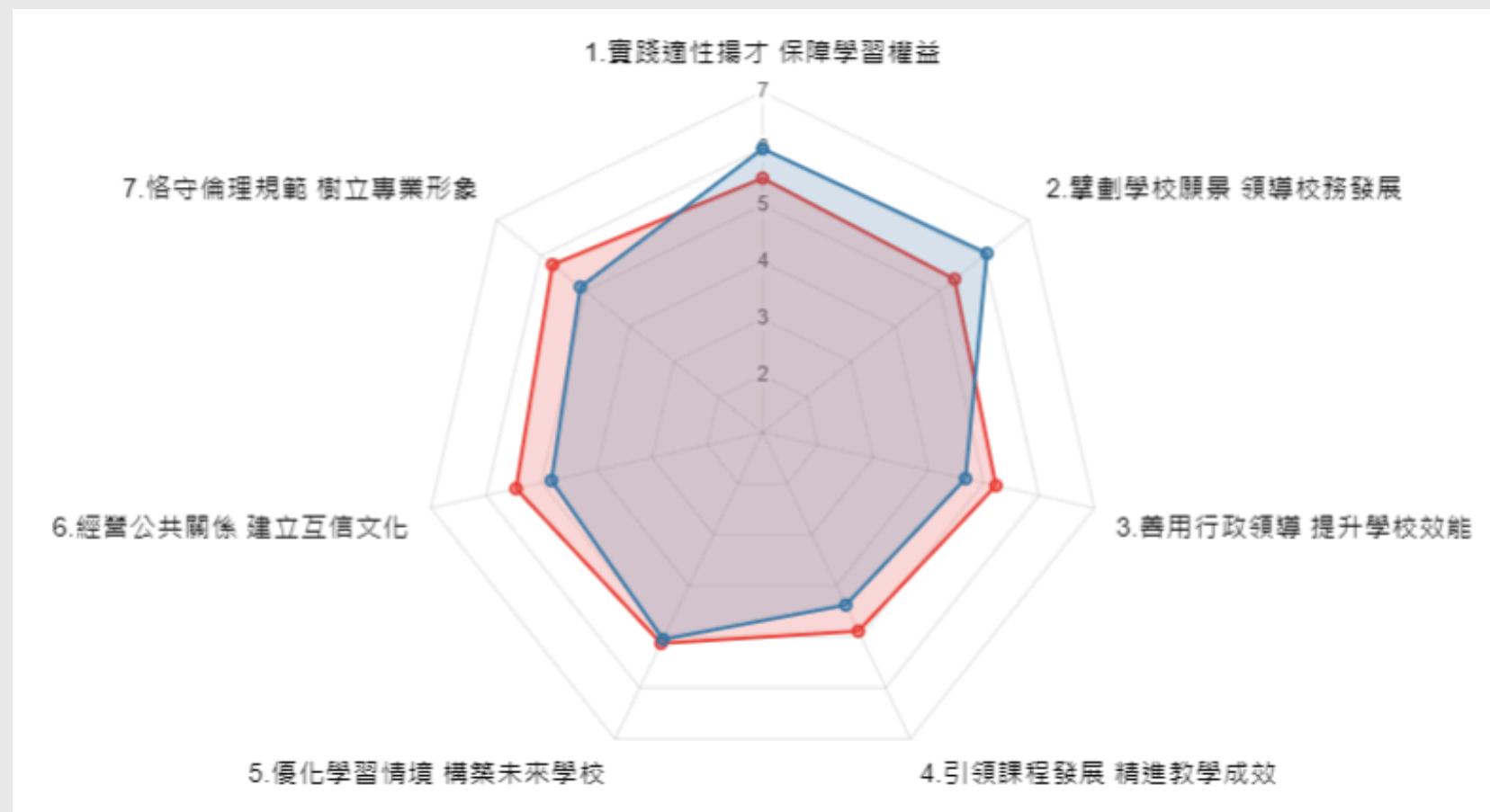
低於1個SD

專業素養	高於1個SD	低於1個SD
1. 實踐適性揚才	['臺北市', '新竹市', '南投縣', '金門縣']	['嘉義市', '宜蘭縣', '澎湖縣']
2. 擘劃學校願景	['臺北市']	['宜蘭縣', '澎湖縣']
3. 善用行政領導	['基隆市', '臺北市', '新竹市', '花蓮縣']	['嘉義市', '澎湖縣']
4. 引領課程發展	['臺北市', '新竹市', '南投縣']	['嘉義市', '屏東縣', '澎湖縣', '雲林縣']
5. 優化學習情境	['臺北市', '新北市', '新竹市', '金門縣']	['基隆市', '宜蘭縣', '澎湖縣']
6. 經營公共關係	['基隆市', '臺北市', '花蓮縣']	['嘉義市', '嘉義縣', '宜蘭縣', '澎湖縣', '苗栗縣']
7. 恪守倫理規範	['基隆市', '臺北市', '新竹市']	['嘉義縣', '澎湖縣', '苗栗縣']

04.1. 校長專業素養雷達圖評估



雷達圖評估指標說明（個人版）



■ 個人專業素養雷達圖

■ 新北市平均雷達圖

- **多層面素養檢測：**

雷達圖基於七大核心素養（如校務發展、行政管理、課程教學、公共關係等）及其21項指標，為校長提供全面的專業表現視覺化分析。此圖表將各素養具體量化並展示出每位校長在不同素養領域的表現，讓校長對自身能力的優劣一目了然。

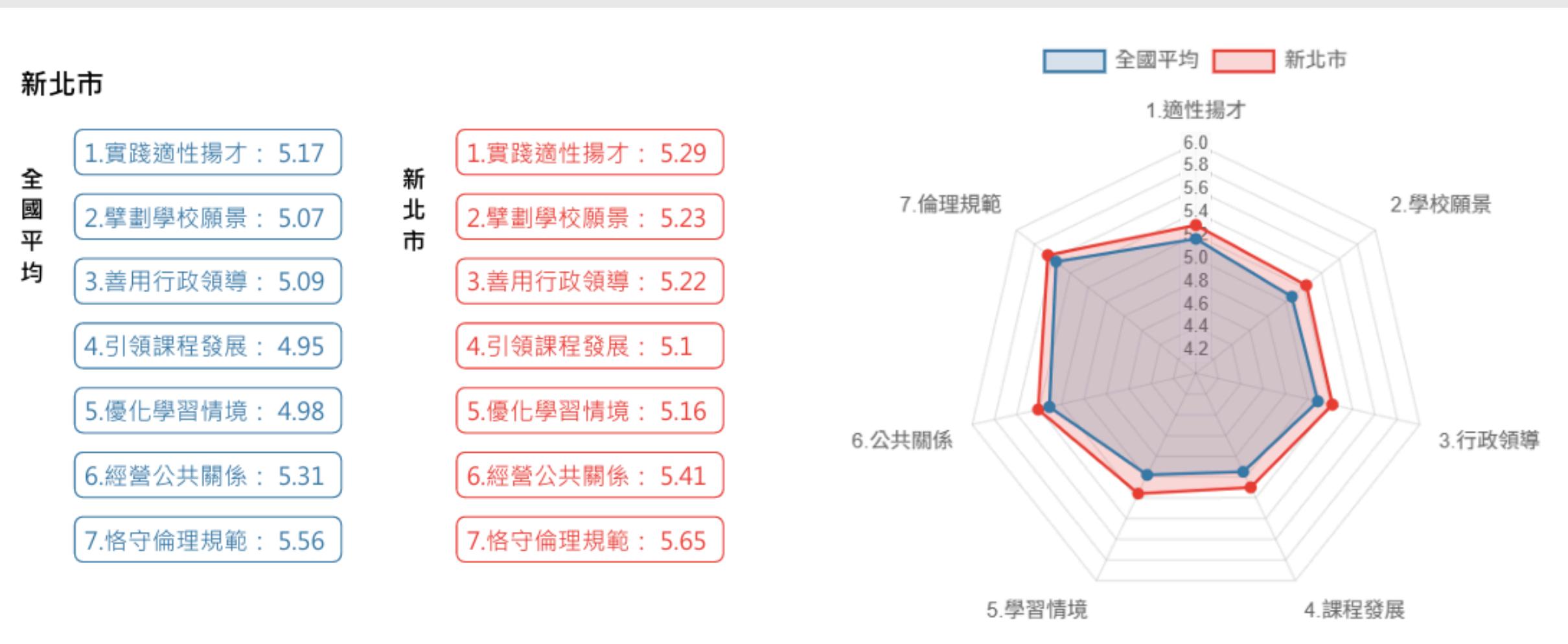
- **評估分類：**

根據素養表現將指標分為「優勢區域」與「待改善區域」。校長可藉此辨別高分項目及低分項目，將資源與精力集中於較低的素養區域進行提升，達到整體能力均衡。

04.2. 縣市校長專業素養雷達圖評估



雷達圖評估指標說明（縣市版）



■ 全國平均雷達圖

■ 新北市平均雷達圖

- 縣市定位的整體掌握：

系統將縣市平均與全國數據對照，協助教育團隊快速掌握在全國中的位置。透過比較可辨識縣市的優勢與待加強面向，形成清晰的整體定位。

- 支持政策與資源的決策依據：

縣市與全國的比較不僅呈現差異，更提供教育治理的重要依據。主管機關可依此規劃支持策略與資源配置，讓專業發展與教育方向更加契合。

04.3. 各縣市填報一覽表

區域	縣市	填答學校	全部學校	填答率	區域	縣市	填答學校	全部學校	填答率
北部區域	臺北市	68	285	24%	南部區域	高雄市	112	374	30%
	新北市	90	340	26%		臺南市	84	320	26%
	基隆市	19	62	31%		嘉義市	11	41	27%
	桃園市	73	285	26%		嘉義縣	48	152	32%
	新竹市	20	60	33%		屏東縣	47	219	21%
	新竹縣	46	129	36%		澎湖縣	19	53	36%
	宜蘭縣	28	113	25%		花蓮縣	50	139	36%
中部區域	臺中市	67	362	19%	東部區域	臺東縣	30	120	25%
	苗栗縣	36	160	23%		金門縣	9	26	35%
	彰化縣	40	237	17%		連江縣	1	13	8%
	雲林縣	65	211	31%	離島區域	總計	1,010	3,887	26%
	南投縣	47	186	25%					

05. 全國及各縣市校長專業發展建議書

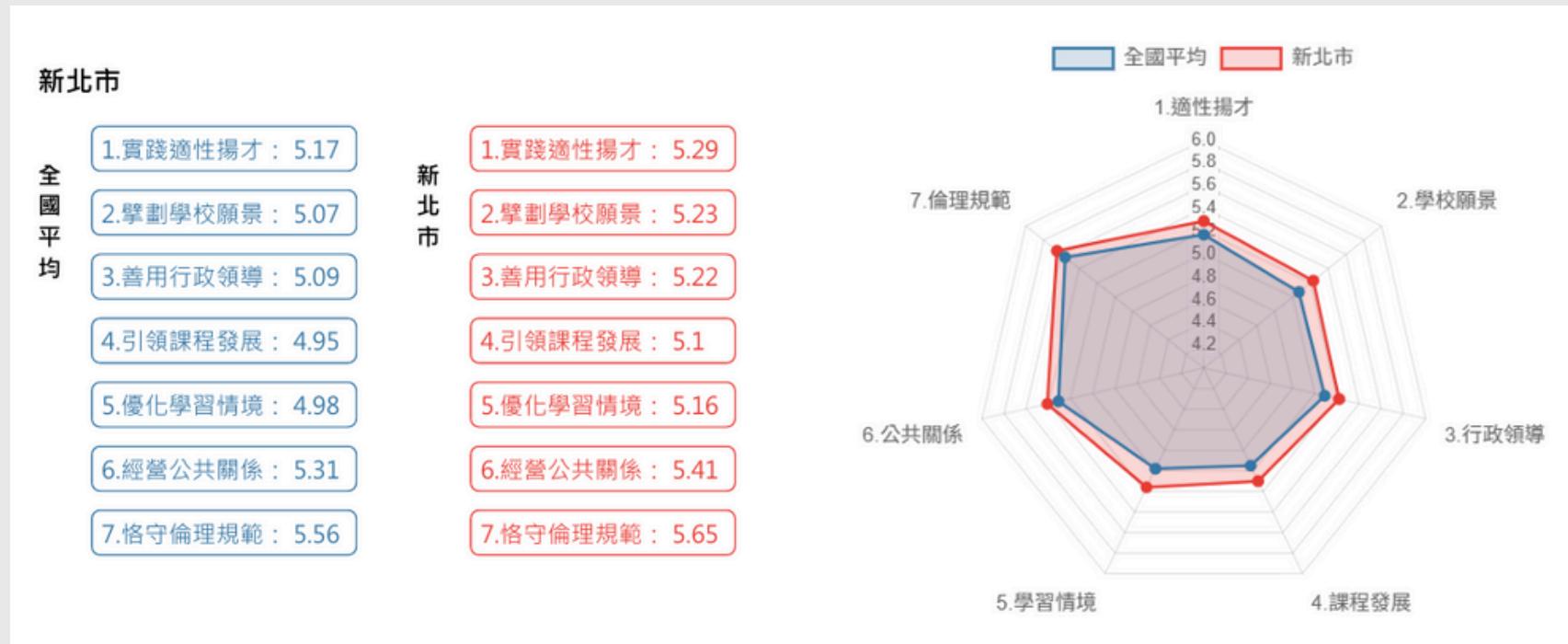
根據雷達圖結果提出全國性發展建議

- **全國性重點素養推廣：**根據雷達圖評估中發現的整體弱項，將這些項目作為全國校長培訓的核心課程，以統一並提升全國校長的專業水準。
- **跨縣市資源共享：**鼓勵各縣市的校長協會建立跨區域的交流機制，例如工作坊或實務分享活動，讓素養表現優異的縣市校長分享經驗與最佳實踐，促進資源互補，提升整體教育領導力。

縣市量身定制的素養發展建議

- **區域性差異調整：**針對不同縣市的素養強弱項進行精細化分析，如新北市、台中市等表現出色的縣市，重點推動高階素養進修課程；對素養相對較弱的縣市則側重基礎素養強化。
- **協會在地化支持策略：**各縣市校長協會可根據當地的教育需求，提供針對性支持。建議縣市協會主導安排專題培訓或外部資源連結，並持續監測培訓成效，以確保校長專業素養的落實。

05. 全國及各縣市校長專業發展建議書



《專業發展建議書》

「該市在七大專業素養指標均達優秀水準，特別在倫理規範與公共關係表現突出，展現專業形象與良好互信。雖然課程發展相對較弱，但透過強化師資培訓、跨校合作與數位應用，並優化行政領導與學習情境，未來有望全面提升教育創新與競爭力。」

- 系統產出縣市專屬建議書：

本系統不僅能計算與比較縣市在七大專業素養指標的整體表現，還能進一步生成完整的AI評語，彙整優勢、待提升面向及未來發展方向。每一份分析都會轉換成縣市專屬的專業發展建議書，提供教育主管機關作為決策與規劃的依據。

- 循證導向的精準建議：

建議書結合縣市數據與全國平均進行比較，並由AI生成，不僅呈現差異，更將數據轉化為具體可行的發展方向。主管機關可依此作為治理依據，精準規劃支持策略與資源配置，推動校長專業素養與教育品質的持續精進，使地方發展更契合教育環境。

06. 預期效益與計畫延續性

強化校長
專業素養

建構領導
支持體系

- **增強自我檢核能力：**透過生成式AI建構的「校長專業素養自我檢核評估系統」，協助校長清晰了解七大素養中的優勢與不足，支持自我精進，並提升教育領導數據化與科學化。
- **支援政策決策依據：**系統與專業發展建議書提供數據支持，協助中央及地方機關精確掌握各地需求，優化資源配置，提升政策效益。
- **深化素養課程全國推廣：**持續辦理增能研習，針對未完成課程的校長進行補強，確保研習滿意度達4.5以上，讓校長在自我檢核中獲得全面知識與技能。
- **強化教育領導人才培訓：**以計畫成果為基礎，進一步擴展至候用校長培訓和領導課程設計，融入教育研究院、各大學及地方的實習與成長活動，建立穩固持續的支持系統。

恭請指導



整體意象：校長應專注於學生學習，以前瞻的辦學視野、宏觀的跨域格局，務實的專業領航發展校務，彰顯教育價值。