

教育韌性的實踐哲學

談校園永續與師生共成長

|| 採訪、撰文／編輯部 攝影／湯志民局長提供

在當今快速變遷的社會中，教育環境面臨諸多挑戰，從自然災害、心理健康危機到科技變革與高齡化社會的衝擊，學校如何因應這些不確定性，成為教育工作者亟需思考的課題。韌性（Resilience）作為校園發展的核心素養，不僅是災害後的恢復力，更是師生在壓力與挑戰中持續成長的能力。

本期專訪邀請到臺北市政府教育局湯志民局長，深入探討其在教育制度與校園韌性建構上的政策思維與實踐策略，展現一位教育領導者如何將制度及願景化為校園現場的具體行動。湯志民局長擁有豐富的行政與學術經歷，現任臺北市政府教育局局長，並擔任國立政治大學教育學院教授，曾出任該學院院長、教育學系系主任與副院長等職務，亦曾主持附屬高級中學的籌備與校務發展工作，以及擔任國立政治大學附屬高級中學校長。他的職涯橫跨地方與中央教育行政體系，歷任基隆市、臺北市、新北市等多個教育局要職。如今，他正引領臺北市打造兼具硬體防災與心理支持的韌性校園，運用制度創新、空間改造與文化重塑，為未來教育勾勒出清晰的藍圖。



▲ 湯志民
臺北市政府教育局局長



一 重新詮釋韌性： 從硬體防災到心理復原

湯局長對「韌性校園」的定義跳脫傳統框架，他指出，韌性校園不僅止於建築物的耐震係數或防災演練，更涵蓋師生的心理調適力與組織文化的健康度。他強調學校應具有應變能力並能迅速回復正常運作的校園系統；學校內部需建構危機處理機制、健全的組織結構和良好的組織文化，以促進人際互動、培養社會情緒學習（Social Emotional Learning, SEL）能力，並由校長發揮領導力、整合多元資源以因應挑戰。

（一）硬體韌性：從防災到永續

臺北市的校園在硬體建設上採取前瞻性策略，包括：

1. **耐震設計**：校舍耐震係數提升至 1.5，高於法規標準，以確保在地震來臨時建築物的穩固，進而保障師生的安全與教學不中斷。
2. **水災防治**：透過實施透水鋪面、基地保水工程、建立雨水

回收系統及設置防洪擋板，以有效降低極端氣候對校園的影響。

3. **智慧永續校園**：推動綠建築標章（如鑽石級與黃金級認證），整合各項節能減碳技術與智慧控制系統，創建兼具環保與防災功能的校園環境。

（二）心理韌性：社會情緒學習的導入，以促進更為良好的人際互動。

湯局長強調，韌性的基礎在於「健康的組織文化」，而心理健康則是核心要素。為此，臺北市積極推動以下策略：

1. **SEL 課程**：從小培養學生的自我覺察、自我管理、社會覺察、人際技巧、做負責任的決策等五大核心能力。
2. **三級輔導機制**：從全校普及的預防性輔導，到中介支持與高關懷學生的個別化支持，建立全面的心理健康網絡，以應對學生的多元需求。

3. **校園守門員計畫**：培訓學生、教師與家長成為自殺防治守門員，及早發現並協助有需求的學生，促進整體心理安全與連結感。

2. **智慧防災系統**：透過物聯網（IoT）技術監控校園安全，實施自動火災偵測與避難引導系統。

二 多面向的實踐策略： 制度、空間與文化共構

在政策實踐層面，臺北市除了提升校園基礎建設的恢復力與環境友善性。更進一步，推動「新世代學習空間」與「親師交流空間」，促進學生互動與家校合作，創造支持性與預防性的教育環境，讓輔導與管教成為正向對話的起點。因此，韌性校園的建構需從制度設計、空間營造與文化深化三方面同步推進，臺北市的具體做法包括：

（一）制度面：防災管理與風險預警

1. **複合式防災（Integrated Disaster Management）演練**：模擬地震、火災、防空避難等情境，提升師生應變與協作能力。

（二）空間面：學習與交流環境的革新

1. **新世代學習空間**：打破傳統教室框架，建構以學生為中心的互動式環境，促進協作學習與數位應用，促進同儕交流。
2. **親師交流空間**：打造讓教師與家長深度互動的專屬場域，深化溝通，共同關注學生的情緒狀態與學習發展，促進親師合作。

（三）文化面：幸福感與生命教育的扎根

1. **扎根學生全人教育**：全面推動社會情緒學習融入課程，結合校園內已開發之生命教育及情緒教育教材，協助學校規劃情緒教育課程，強化學生情緒管理素養。

2. **家庭教育課程與親職活動**：強化家庭支持系統，幫助家長理解孩子在學習與情緒上的需求，提升親子關係品質與教育一致性。
3. **校犬校貓計畫**：透過照顧動物，讓學生體會生命價值，培養責任感與同理心，將生命教育融入日常校園生活。

三 校長與教師的韌性領導

湯志民局長形容校長為「學校的土地公」，點出了其在校園中的核心角色。他認為，校長應具備預警意識、危機管理能力與資源整合力，成為學校穩定運作的中樞與推動創新的引擎。具體而言，校長需展現以下三項關鍵能力：

1. **預警能力**：能及早察覺校園中潛在風險，無論是環境安全、制度運作或師生互動的壓力點，皆能主動因應、防範於未然。
2. **資源整合力**：善於連結內外部資源，從行政支持到社區協力，

確保在危機發生時，學校具備足夠的應變能量與支持網絡。

3. **穩定人心的領導力**：在面對重大挑戰時，能保持清晰判斷與情緒穩定，為師生提供心理上的支持與信任感，成為全校的定錨力量。

另一方面，教師則是在第一線實踐心理韌性教育的關鍵推手。除了持續精進專業知能，更需在教學中有意識地融入社會情緒學習元素，引導學生認識與管理情緒、培養人際技巧，並透過以下方式強化班級經營的心理韌性：

1. **將 SEL 融入日常教學**：如設置「情緒角落」讓學生自由表達情緒，或引導學生書寫「挫折日記」，鼓勵以成長型思維看待挑戰。
2. **深化親師合作**：與家長保持定期溝通，共同關注學生的情緒狀態與學習需求，建立起穩固的教育夥伴關係。

這些策略不僅能提升班級的情緒

支持與互信氛圍，也有助於形塑穩定、正向的校園文化，進而促進學生在學習與生活上的整體發展。

湯局長指出，在探討如何讓學生透過學習與互動獲得充實的歷練時，首先需要釐清學校應具備的核心韌性特質。這些特質不僅是應對突發挑戰的基礎，更是塑造健康學習環境的關鍵要素。首先，靈活的適應能力具有決定性影響。學校必須能夠隨時應變，迅速調整步伐，以確保教學活動持續穩定運作。這不僅體現在硬體與制度的彈性上，更應在師生的日常互動中落實。其次，教師的持續學習與心理韌性是提升教學品質的核心要素。教師除了需在專業上精進，還需具備調適壓力與情緒穩定的能力，以更好地引導學生面對挑戰。同時，強化師生的心理韌性也不容忽視，透過情緒管理和抗壓訓練，建立更為堅韌的內在力量。校長的韌性領導則是凝聚團隊的關鍵所在。校長應與師生共同建立學校的願景，並在面對挑戰時展現清晰的決策能力。此外，善於傾聽與整合多元意見，能凝聚共識，以團結的力量引領學校向前邁進。

還有，健康的組織文化是所有這些努力的基礎。當校園氛圍充滿尊重、包容與安全感時，成員自然會產生歸屬感，這樣的環境不僅能增強整體韌性，更是應對災害或危機時最堅實的緩衝。許多時候，我們過度關注危機處理的技術層面，而忽略了如果學校本身的「體質」不夠強健，即使擁有再完善的應變措施，仍可能因內在脆弱而使問題加劇。因此，真正的韌性教育應從培養適應力、強化心理素質、推動領導整合，以及營造正向文化等方面著手。唯有建立穩固的基礎，學校才能在變動中持續成長，使學生在全人教育的環境中實現身心健康的全面發展。

四 面向未來：AI 與高齡社會下的韌性教育藍圖

面對 AI 科技的迅猛發展與超高齡社會的快速到來，臺北市積極推動「智慧學習平臺」、「STEAM 教育」以及結合都市發展的新世代校園建築，描繪出更具前瞻性的未來校園藍圖。湯局長分享，校舍新建計畫已結合社會福利空間，例如長照與日照機構，展現學校作為社區支持中心的



多元潛能，並實踐教育的公共價值與永續理念。為了因應科技與社會結構的劇烈變遷，臺北市提出多項創新策略，以強化校園的社會功能與適應力：

（一）AI 與數位學習的深化

1. 酷課雲 AI 系統：提供個別化

學習歷程，讓學生即使在疫情或災害期間，也能不中斷地持續學習，兼顧學習效率與彈性。

2. STEAM 教育推展：透過科學、科技、工程、藝術與數學的跨域整合，培養學生多元思

維與解決問題的能力，提升其面對未來變動的韌性。

（二）因應高齡化的校園轉型

1. **結合都市發展的新世代校園建築：**將學校空間與長照、日照服務整合，使校園成為社區連結與支持的核心節點。
2. **樂齡學堂計畫：**鼓勵高齡者走進校園參與學習，體現終身學習的精神，同時促進跨世代交流與共融。

五 推動幸福感： 韌性校園的核心價值

幸福感不僅是教育的目標，更是心理韌性的基礎來源。湯局長強調，幸福感與心理韌性之間具有正向循環的關係，彼此強化、相輔相成。為此，臺北市推動全校性社會情緒學習（SEL）課程，並建立三級輔導機制，協助學生培養情緒管理與自我調適的能力，進而提升整體心理健康。此外，透過「校犬校貓照護計畫」與家庭教育課程，將生命教育自然融入

校園日常，讓學生在照顧與陪伴的過程中體會責任感與同理心，同時鞏固家庭與學校之間的支持網絡。這些舉措不僅在無形中塑造學生積極正向的生命觀，也讓校園成為一個能包容多元、富有溫度的安全場域，強化整體師生的適應力與凝聚力。

六 結語

「韌性，是完美應變能力的體現，讓學校成為具應變力的韌性校園。」湯局長以這句話，鼓勵教育工作者應在變動的時代中保持彈性，在挑戰中堅守教育的初心，持續打造一個能包容錯誤、具備復原力、並鼓勵共好的學習場域，讓學校真正成為支持學生全人發展的避風港。從臺北市的實踐經驗可見，韌性校園的建構並非僅止於防災硬體的升級，更是一場關乎心理健康、組織文化與未來適應力的深層轉化。在 AI 科技浪潮與高齡化社會的雙重衝擊下，教育的韌性思維，正是推動永續發展的關鍵動能。✦