

發展學校韌性研究： 從挑戰到行動的實踐策略

吳清山

國立暨南國際大學榮譽講座教授

臺北市立大學名譽教授

摘要

當前學校面臨多變的社會環境、科技高度發展、價值觀多元化，以及天災人禍持續不斷的衝擊，處於各種不確定性與突發事件之中。學校不僅需在危機中迅速恢復，還必須主動預防並因應未來挑戰。因此，探究學校韌性不僅具有理論價值，更具實務意涵，有助於強化學校適應變遷與持續發展的能力。本文透過文獻分析，歸納發展具學校韌性面臨挑戰如下：一、少子化生源日趨減少。二、天災頻傳學校無法掌控。三、傳染病和流行病危及師生身心健康。四、教育法規限制缺乏彈性。五、校園基礎設施過於老舊。六、校長韌性治理能力不足。七、師生心理壓力有增無減。八、行政工作負荷過於沉重。為了因應挑戰，分別就政策層級和學校層級提出行動實踐策略，其中政策層級包括檢討「0-6 歲國家一起養」政策，經濟支持與結構性改革雙管齊下等六大策略；而學校層級則包括打造優質特色學校，爭取家長及社區認同等八大策略。

關鍵詞：學校安全、學校韌性

壹、緒論

學校是學生學習的園地，為了確保學生有效學習，最重要的基本要件，就是提供安全的學習環境，才能讓學生安心學習，進而提升其學習效果。

學生在校的時間僅次於家庭，而學校作為師生聚集的場所，其安全性要求自然比其他場域更高，校園安全議題普遍受到家長及社會各界的關注。一旦校園發生安全或意外事件，往往成為媒體報導的焦點，不僅影響學校形象，更可能引發社會恐慌，導致師生不安。因此，確保校園在安全和穩定的環境中運作，是教育工作中不可忽視的重要課題，此將涉及到學校韌性（school resilience）之議題。

學校韌性的研究，可追溯於 20 世紀中期開始興起的兒童韌性研究，當時心理學與教育領域的學者如 Rutter（1985）、Werner 與 Smith（1982）、Garmezy（1991）、Wang et al.（1994）等，皆關注兒童如何在逆境中發展出適應與自我修復的能力。這些早期研究為學校作為保護性環境及促進學生韌性的後續研究奠定了基礎（Masten, 2001）。後來 Bryan 與 Henry（2012）提出的學校—家庭—社區夥伴關係模型，強調了促進學生適應力和成功的關鍵因素，這些因素與韌性的概念密切相關。

2015 年 9 月 25 日聯合國大會（UN General Assembly）正式通過「永續發展目標」（Sustainable Development Goals [SDGs]），規劃於 2030 年達成，包括 17 項主要目標與 169 項具體指標，涵蓋貧窮、教育、健康、性別平等、氣候行動等多方面。為了實現永續發展目標，學校韌性為重要的基石，特別是在：SDG 3（確保健康的生活與促進各年齡層的福祉）、SDG 4（確保包容與公平的優質教育，及終身學習機會的優質教育）、SDG 10（減少國內與國際的不平等）、SDG 13（採取緊急行動應對氣候變化及其影響）、SDG 16（加強執行手段，重振可持續發展全球夥伴關係）以及 SDG 17（強化執行手段並活化永續發展全球夥伴關係）等目標。這些目標均有賴於學校韌性的行動，才能發揮更大的效果。茲將永續發展目標與學校韌性的關聯性分析表，整理如表 1 所示。

表 1
永續發展目標與學校韌性的關聯性分析表

SDGs 目標	目標內容概要	與學校韌性的關聯
SDG 3 健康與福祉	確保全人類享有健康生活與福祉，包括促進心理健康與醫療服務可近性。	強化校園身心健康支持系統；建立健康促進機制與危機應對措施。
SDG 4 優質教育	確保包容與公平的優質教育，提供終身學習機會。	強化教學持續性與課程彈性；提升教師專業與教學資源。
SDG 10 減少不平等	降低國內外不平等，促進社會包容與弱勢參與。	建立公平入學與學習制度；關照弱勢與邊緣學生需求。
SDG 13 氣候行動	採取緊急行動應對氣候變遷及其影響。	強化學校對極端氣候與自然災害的應變能力與適應措施，促進永續校園發展。
SDG 16 和平與正義	建立和平、公義與包容的社會，促進有效、負責且包容的制度。	營造安全、非暴力與包容的校園環境，培養學生的公民意識與衝突解決能力。
SDG 17 夥伴關係	活化全球夥伴關係，促進跨部門與國際合作。	促進學校、政府、社區與 NGO 合作，提升資源整合與韌性建構。

2019年12月首次出現新冠肺炎(Coronavirus Disease 2019[COVID-19])病毒，隨後全球大流行，其肆虐對衛生系統和整個社會造成了影響，導致數百萬人死亡，可說是時代浩劫。新冠肺炎疫情不僅造成龐大人員傷亡，而且也影響產業發展和激起人民心理恐慌。全世界各國和各地區政府紛紛關閉學校或延後開學，以避免校園疫情擴散和確保學生安全與健康（吳清山，2020）。學校面對這一波疫情衝擊甚鉅，從破壞、復原走向振興，因而韌性領導和學校韌性，成為愈來愈受到關注的實務與研究議題。

當前學校面臨來自內外部環境的諸多不確定性。內在因素如教職員或學生的情緒困擾、價值觀分歧、校園霸凌、學業壓力以及設備管理不善等，皆可能引發校內運作失衡；而外在因素如疫情擴散、天然災害等，則經常帶來突發且難以預測的衝擊，進而威脅校園師生安全，干擾校務的正常運作，影響學校效能與教育目標的達成。因此，亟需深入探究這些影響因素

與成因，並研擬具體而有效的因應策略，以強化學校的回應與調適能力，彰顯學校韌性研究的迫切性與重要性。

國內有關學校韌性的研究，多聚焦於校長韌性或領導韌性之探討（丁一顧、解瓊，2021；江志正，2008；吳祥誌、賴志峰，2024；莊念青、丁一顧，2024；蔡進雄，2018），較少直接針對整體學校層級的韌性進行系統性研究。然而，學校面對內外多重挑戰，如何有效發展其韌性，以維持教育功能、保障師生福祉，並促進學校的永續發展，已成為當前教育實務不可忽視的課題。因此，深入探究學校韌性的內涵、挑戰與實踐策略，不僅具有補足理論研究缺口的重要性，更能為政策和學校提供具體的實務參考。

本文透過文獻分析，結合作者多年校園觀察研究，對學校韌性進行系統性梳理。分別就學校韌性的意義和要素、當前發展學校韌性面臨的挑戰進行探討，最後提出發展學校韌性的行動實踐策略。

貳、學校韌性的意義及要素

「Resilience」一詞中文常翻譯為韌性、彈性、復原力、恢復力等名詞。依「劍橋字典」（Cambridge Dictionary）將「Resilience」解釋為二種含義：一是在經歷困難或不幸之後，重新感到快樂、成功等的能力。一是物質在被彎曲、拉伸或擠壓後恢復原本形狀的能力（Cambridge University Press & Assessment, 2025）。前者可視為心理韌性（psychological resilience），後者可視為物理韌性（physical resilience）。

Rutter（1985）強調韌性不是一種固定的個人特質（trait），而是一種隨著時間發展、與環境互動的動態過程（dynamic process）。韌性表現取決於個體在面對逆境時，能否動員資源進行有效調適。Kalisch et al.（2019）指出「心理韌性」指的是在逆境期間和之後，能夠維持和/或迅速恢復心理健康的能力。至於「物理韌性」，在不同領域可能有不同詮釋，例如：工

程與材料科學中的物理韌性指一種材料在受到外力變形（如彎曲、拉伸、壓縮）後，能夠恢復原始形狀或功能的能力，正如「劍橋字典」其中的一種解釋；而在生物醫學則稱為「身體韌性」，意旨一個人在面對健康壓力源後，抵抗或從功能衰退中恢復的能力（Whitson et al., 2016），亦即一個人在身體遭遇疾病、壓力、創傷或手術後恢復功能的能力。

Sutcliffe 與 Vogus（2003）認為組織韌性是組織在面對逆境時，能夠正向調整並維持其期望功能的能力。而 British Standards Institution（2025）從組織角度，定義「組織韌性」為：「組織預測、準備、回應和適應漸進式變化和突發干擾，以求生存和繁榮的能力」。這些定義皆強調組織在面對不確定性和挑戰時，具備預測、應對、恢復和成長的能力。

Wang et al.（1994）將「教育韌性」界定為：「儘管身處逆境，學生在學業和其他生活成就上，仍具有較高成功可能性的能力。」（第 46 頁）此定義聚焦於學生，聚焦學生個體而非學校組織。而 Masten（2001）強調學校韌性的普遍性，將韌性定義為在面對重大逆境或風險後，依然能夠達成良好適應的動態過程，而非固定特質，這包括學業成功、情緒調節及社會能力的表現。Caleon 與 King（2020）也將「學校韌性」定義為：「學校儘管經歷重大相關壓力源，學生仍能正向適應的能力。」（第 845 頁），仍然聚焦於學生個體。Morote et al.（2020）將學校韌性視為一種集體的適應能力，強調學校社群在面對逆境時的多系統互動與社會生態支持。

基於上述說明，茲將學校韌性的意義，界定如下：

學校韌性，係指在學校生態系統中面對壓力、困境、挫折、衝擊、變革或危機，能夠有效承受和因應，及時適應環境變化，恢復正常運作的能力，確保學校持續穩定發展，以實現學校教育目標。

學校是由人和環境所組成的一個生態系統，這種生態系統是在一定組織結構透過領導、管理和決策的過程，從事整個學校的經營與運作，即使遭受到內部或外部因素干擾或介入，出現困難或危機，但經過有效處理後，仍可恢復正常運作功能的能力。此乃涉及整個學校系統運作、治理過程、

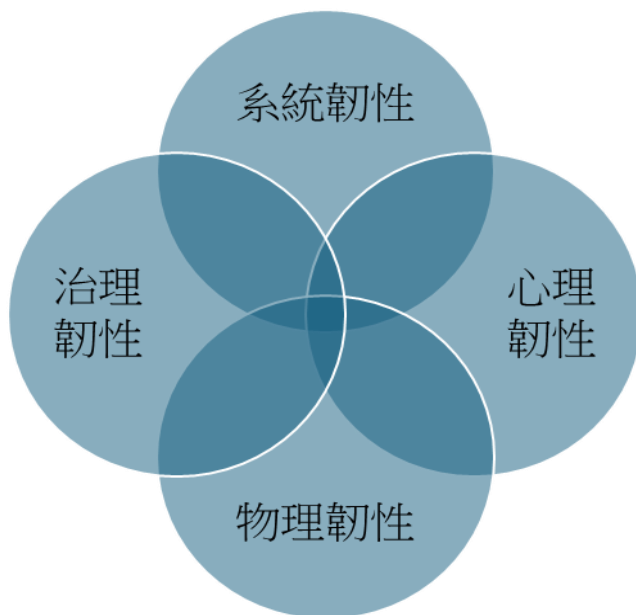
人員互動以及設備強化等要項。

基於上述定義及詮釋，茲將學校韌性要素分為系統韌性、治理韌性、心理韌性和物理韌性四大層面，分別說明如下：

- 一、系統韌性：學校本身是一個生態系統，有大系統也有次級系統，各個系統之組織結構、人力運用、資源運用及行政流程在面對衝擊時，能夠維持正常功能、快速恢復並持續運作。一所高學校韌性，即使遭遇重大的衝擊，系統也能夠快速調整，維持正常運作，不致於產生系統癱瘓。
- 二、治理韌性：學校治理涉及到領導、管理作為、決策機制、溝通行為等，治理韌性在確保學校面臨危機中能夠有效領導、協調和適應，維持組織的穩定性和目標導向。一所高學校韌性，面對不確定或混亂時，領導、管理與決策具有持續有效與具備調適力。
- 三、心理韌性：學校師生涉及所處環境和人員互動，心理和情緒會影響教與學，透過正向師生關係、同儕支持及家庭參與，建立安全與包容的學校氛圍，提升集體的心理抗壓力和復原力。一所高學校韌性，師生能有效因應壓力、挫折或創傷，維持心理健康狀態。
- 四、物理韌性：聚焦於學校的實體環境和基礎設施（如建築物、設備、校園設施）在災害中的耐久性和恢復能力。此涉及校舍的結構完整性、設備的抗損能力或校園的地理安全性、學校建築與設施的抗災設計（如抗震結構、消防系統）等，確保在自然災害（如地震、洪水）或突發事件中的安全性。一所高學校韌性發生災害時，實體環境和基礎設施應具迅速回復能力。

根據以上學校韌性的要素，這些要素具有其關聯性，茲將其列成圖 1 所示。

圖 1
學校韌性各要素之關聯性



從圖 1 資料來看，可以歸納如下重點：

- 一、在學校韌性的四大韌性中，系統韌性、治理韌性、心理韌性和物理韌性雖然是各自獨立，但具有互補性，是一個不可分割的整體。就像震災之後，系統韌性設計應變架構和流程、治理韌性執行應變計畫，物理韌性保證校舍安全，心理韌性則幫助師生克服創傷、重建信心。
- 二、在學校韌性的四大韌性中，系統韌性、治理韌性、心理韌性和物理韌性，彼此交織在一起，系統韌性、治理韌性、物理韌性所建立的環境穩定性有助於內在心理的重建，而心理韌性亦有助於促進環境的盡速復原與穩定。
- 三、在學校韌性的四大韌性中，系統韌性和治理韌性在目標和功能上有其重疊性，都需要協同運作以確保學校穩定和復原，系統韌性偏向結構和資源，治理韌性偏向領導和決策。

四、在學校韌性的四大韌性中，系統韌性和物理韌性在物理基礎設施目標有其重疊性，物理韌性聚焦於學校的實體環境和基礎設施在災害中的耐久性和恢復能力，系統韌性則更關注於廣泛的運作和適應能力。

參、當前發展學校韌性面臨的挑戰

學校發展是一個持續性的過程，最重要的目標在於提供安全、穩定、友善和優質的學習環境，讓學生安心學習和樂在學習，展現出更高的學習效能。

當前學校面臨多變和不確定的時代，充滿著各種挑戰，包括人為、天災、制度、政策和經環等各種挑戰，衝擊到學校整體發展和學生的學習。茲將當前發展學校韌性面臨的挑戰說明如下。

一、少子化生源日趨減少

學生為學校生存的關鍵所在，沒有學生就不必設立學校，人口少子化可能導致學校面臨廢校、轉型或退場的命運。根據內政部人口統計，在 2012、2013、2014 年出生人數分別為 229,481、199,113、210,383 人，但到了 2022、2023、2024 年出生人數則分別降至 138,986、135,571、134,856 人，二十年間少了近 10 萬人（內政部統計處，無日期），對學校發展衝擊太大，要在少子化危機下，力求學校生存，展現更大的韌性，的確是相當大的挑戰。

政府對教育資源的投入常與學生人數掛勾。在少子化的背景下，教育資源投入可能隨學生人數減少而縮減，特別是不利於偏鄉地區或小型學校，進一步加劇其資源不足的處境。此情況易導致教師流動率上升，師資穩定性下降，進而影響學生的受教機會與教育權益，不利於整體教育品質的提升。此外，偏鄉學校班級規模縮小，也減少了學生與同儕互動的機會，限制其社交能力的發展。因此，少子化所引發的學生人數下降，牽動資源

分配、教師穩定性、學生學習品質及教育公平等多重層面，對於發展具韌性的學校系統構成了嚴峻挑戰。

二、天災頻傳學校無法掌控

天然災害是由自然現象引發，對人類生命、財產及環境造成重大破壞的事件，它包括了地震、颱風、暴雨、乾旱、海嘯、山崩、野火等，某些災害可能是由其他災害引發的，例如地震可能引發海嘯或山崩，極端天氣可能導致洪水和野火。而氣候變遷所造成地球氣候暖化，導致不正常暴雨、乾旱現象以及沙漠化現象，衝擊水土資源環境衛生及人類生命等，加上人類土地使用行為的改變、過度消費、對生態環境的剝削與破壞，更加速氣候變遷危及人類生存的嚴重性。

臺灣位處於歐亞板塊與菲律賓海板塊的交會處地震帶，地形陡峭，地質年輕且不穩定，容易因板塊擠壓產生斷裂與地震，導致地震頻頻，1999年921大地震即造成重大傷亡，以及學校重大倒塌事件；此外，臺灣位於西太平洋熱帶氣旋生成的核心區域，靠近「颱風生成區」，一旦颱風侵襲，也造成人員傷亡、財產損失及學校遭到毀損，這些天然災害對學校基礎設施構成嚴重挑戰，也會影響學生心理健康，增添學校回復及重建的莫大壓力。

三、傳染病和流行病危及師生身心健康

校園是師生聚集的公共場所，彼此接觸頻繁且密切，一旦校園生發生傳染病或流行病，常常導致師生心理恐慌和影響身心健康，有時候也防不勝防。

校園常見的傳染病有上呼吸道感染、流行性感冒、水痘、腮腺炎、手足口症、疱疹性咽峽炎、腸病毒、輪狀病毒、病毒性腸胃炎、流行性角結膜炎、結核病、登革熱、痢疾、頭蝨、疥瘡等（教育部，2024）。這些傳染病都是由病原體（如細菌、病毒、真菌、寄生蟲）引起的疾病。

校園除了傳染病外，還有一些流行疾病。流行疾病通常是傳染病，但並非所有傳染病都會成為流行病。某種疾病若在特定時間與地區內快速傳播並影響大量人群，就可被視為流行病。例如，新冠肺炎就是一種流行病，當時它迅速從特定地區擴散至世界各國，引發全球恐慌，並導致停課或封校。這不僅對教學與學生造成巨大衝擊，也深刻影響了師生的心理韌性。

四、教育法規限制缺乏彈性

教育行政機關制定法規，不僅規範學校的運作方式，也深刻影響學校在面對衝擊與變遷時的調適能力、回應機制與復原速度。如果教育法令和規範設計得當，可增強學校的韌性，但若是過於僵化，缺乏彈性，勢必造成學校無法快速回應外界變化。

教育法規是執行教育政策的重要依據，而學校也須依循上級機關的政策指示辦理。然而，隨著氣候災害、區域衝突與突發公共衛生事件日益頻繁並影響教育現場，學習者與教師所面臨的風險顯著增加。學校在此情境下，必須具備快速且有效的回應能力，以防止危機擴大與風險連鎖蔓延。

然而，現行教育法規與政策常因制定時間過久、缺乏前瞻性或整合性，而未能即時回應當前情勢變化。不僅修訂速度緩慢，且內容往往缺乏彈性空間，使學校在實務操作上受限，無法依自身脈絡進行彈性調整或創新應變，進而削弱其整體韌性表現。

五、校園基礎設施過於老舊

學校基礎設施是支持教師教學與學生學習的必備條件，如果缺乏完善的基礎設施，不僅教與學受到不利影響，萬一發生天然災害，例如地震、颱風、洪水等，勢必無法抵擋，造成更嚴重的破壞。

學校基礎設施，除了校舍、運動場所、資訊科技設備、視聽器材設備、運動器材設備之外，也包括水電及其附屬設施，諸如排水系統、供電系統、照明系統、安全監控系統、消防設施、空調設施、污水垃圾處理設施、無

障礙設施等，而在這些設施中，其中老舊校舍比例偏高，林良昇（2024）提到臺北市公立學校有一五三〇棟校舍，屋齡四十年以上的高達六成，五十年以上則占有所有校舍的三成；而屋齡超過五十年的校舍，新北市約有二五〇〇棟，占比約八%，而桃園市約一〇%、台南市約十三%。此乃顯示校舍老舊是一個大問題，可能很難有效因應地震之衝擊。

由於校園基礎設施改善需要龐大經費及時間，身處天災頻頻的臺灣，這對發展學校韌性是一項嚴重的考驗。

六、校長韌性治理能力不足

近年來「韌性治理」（resilient governance）一詞在公共政策、企業管理和社會頗受重視。Linkov 與 Trump（2019）指出韌性治理係在治理過程中融入韌性思維，以確保組織或社會能夠適應變化、應對危機並持續發展，並提出了韌性治理的構面，包括：（一）適應性：強調政策與決策的靈活調整，以應對不確定性和突發事件。（二）風險管理：透過分析與預測潛在風險，制定應對策略，減少衝擊。（三）系統整合：促進不同部門、機構與社群之間的協作，以提升整體應變能力。（四）長期可持續性：確保治理模式不僅能解決短期問題，還能促進長期穩定與發展。此種論點對於校長韌性治理具有啟示作用。

良好的學校治理有助於校長有效管理人力與資源，進而提升整體學校績效（Supriadi et al., 2021）。在學校場域中，突發事件與風險情境時有所聞，對校長的危機應變能力構成嚴峻考驗。有些校長因應得當，能將危機化為轉機；但若處理不當，則可能激化問題，導致局勢惡化，不僅造成校園人心不安，亦嚴重衝擊校務發展。此情形凸顯部分校長在韌性治理能力上的不足，未能在面對衝擊與壓力時，有效引導學校適應變化、化解危機並持續發展，也反映出當前學校韌性面臨的重要挑戰之一。

七、師生心理壓力有增無減

在現代忙碌的社會中，每個人都面臨巨大的壓力，學校教育場域亦不例外。教師不僅要投入教學、管教與輔導、班級經營，還須協助行政事務並與家長溝通。隨著學生問題行為日益多樣化，教師的應對愈發艱難且耗時，處理學生衝突已成為主要壓力來源。有時，教師在處理衝突時言語失當，可能引發師生矛盾，甚至遭遇部分家長的不理解與頻繁投訴，進而指責教師不適任。這些問題大幅增加教師的壓力、焦慮與倦怠感，最終可能影響身心健康，迫使他們尋求醫療協助。

學生雖處於學習階段，仍會面臨學習、生活及同儕相處等多重壓力。網路科技發達，使得學生易沉迷於社群媒體，不僅影響學習，更可能遭受網路霸凌，進而衝擊情緒與心理健康。當前中小學生的課業負擔、校園霸凌和對未來的迷惘，皆是學生壓力的重要來源。根據兒福聯盟（2025）調查指出，臺灣國中生心理健康問題堪憂，升學壓力與社群沉迷已成為青少年面臨的雙重考驗。在此現象下，學生可能出現易怒、緊張、過度憂慮、害怕及無法控制焦慮等情緒困擾。

師生的心理壓力呈現日趨嚴重現象，影響到他們身心理健康，導致適應力和回復力之心理韌性減弱，對整個校園穩定發展衝擊甚大，成為當前學校韌性的重要挑戰之一。

八、行政工作及教師負荷過於沉重

學校業務的順利推動，仰賴校長強而有力的領導，也離不開各行政單位人員的密切合作。然而，近年來學校行政工作量持續攀升，儘管政府多次呼籲減輕行政負擔，實際成效卻相當有限。這導致每年暑假出現「行政人員大逃亡潮」，校長難以覓得合適人選擔任主任或組長等職務。為因應人力短缺，學校常採取輪流制，或要求新進教師承擔行政工作，卻因此影響行政效率與整體效能，進一步衝擊學校運作的穩定性與教育品質。此外，當前中小學教師的工作負擔已超越以往，除了負責課程與教學、學生輔導、

行政協助，還需投入大量心力進行親師溝通。如果遇到非理性家長不斷投訴，更會增加教師沉重的心理負擔。

在學校運作過程中，天災、疫情或突發事件皆難以避免，需有效因應，以防止危機擴大，實有賴於校長、行政團隊及教師的協力處理。然而，由於行政工作負荷沉重且壓力極大，具備能力與經驗的教師往往不願兼任行政職務，只能由新進教師擔任。這些新手因經驗不足，應變與治理能力尚未成熟，難以迅速應對突發事件，導致危機處理未能符合社會期待，進而削弱學校的復原力，影響教師教學與學生學習。行政工作負荷過重，導致難以尋覓合適人選擔任行政職務，也成為當前提升學校韌性的重大挑戰之一。

此外，資訊科技的發展雖然能提升教學效率與學校治理能力，但若未妥善因應，仍可能對學校韌性的發展構成重大挑戰，包括：加劇數位落差與教育資源分配不均、學校數位安全防護機制尚不夠完備、師生數位素養不足、資訊科技的過度使用對師生身心健康產生影響，以及學生學習的不平等問題，這些因素都可能阻礙學校韌性的發展。

肆、發展學校韌性的行動實踐策略

處在社會多變及不確定的環境下，學校發展必然會受到挑戰或面臨危機，如何有效回應、適應、恢復，並持續成長與發展，的確是相當大的挑戰。《孫子·九變》：「用兵之法，無恃其不來，恃吾有以待之。」雖然所指不可以認為敵人不會進攻而心存僥倖，而應該做好防備，讓敵人無隙可乘。但亦可用之於學校韌性之詮釋，亦即學校不要心存僥倖危機沒來，還是要做好各種防患準備，亦如要有備無患和居安思危。

學校韌性要能預先洞悉挑戰、擁抱變革，採取系統方法因應之，才能產生效果。它需要建立在政策上的支持及學校強而有力的領導、安全友善的環境和適應變化的文化之基礎上。茲就政策層級和學校層級，提出發展學校韌性的行動實踐策略如下。

一、政策層級

（一）檢討「0-6 歲國家一起養」政策，經濟支持與結構性改革雙管齊下

美國中央情報局（Central Intelligence Agency [CIA], 2024）公布 2024 年全球生育率預測，在 227 個國家、地區中，台灣以 1.11 成為世界墊底。根據內政部數據統計也指出，我國 2023 年的出生人口為 134,856 人，但死亡人口有 202,107 人，人口自然減少數近 7 萬人，呈現負成長，人口紅利逐漸消失，此乃顯示人口少子化嚴重，已成國安問題。

政府早在 2021 年提出「0-6 歲國家一起養規劃」政策，並採取「平價教保續擴大」、「育兒津貼達加倍」及「就學費用再降低」等新措施，以減輕家庭育兒負擔（行政院，2021），然而實施以來，生育率並未見有所提升，顯然此政策不夠落實，無法讓年輕爸媽實質有感，的確有檢討精進必要。提升生育率不是容易之事，靠經濟補助和支持，仍難以扭轉少子化趨勢，需從改善職場文化、縮小性別薪資差距、降低育兒成本等結構性改革著手，才能發揮其效果。

（二）鬆綁教育法規，賦予學校更多自主權限

當前正值變動時代，學校隨時可能面臨各類危機。受制於科層體制，一旦發生危機，學校多須依循上級規定辦理，以避免遭致責備或處分。然而，危機形態多變，上級法令難以全面涵蓋，有些甚至已不合時宜，且無法即時修訂，進而妨礙學校的應變作為與韌性發展。

雖然上級法令立意良善，能提供學校遵循依據，但在研訂時，應兼顧時代趨勢與各校特性，賦予學校更大的自主空間。否則，如《高級中等以下學校教師解聘不續聘停聘或資遣辦法》中校事會議的召開與處理程序，徒增學校行政負擔，恐有「治絲益棼」之虞，嚴重影響學校應對危機的彈性與韌性。因此，教育行政機關應全面檢討現行法規，廢止或修正不利學校韌性發展的規定，並使法規更具彈性，授權學校依權責自主處理危機或突發事件。

（三）擴大教育財源，厚實學校物理基礎措施

學校的物理基礎設施是否完善，直接影響學生的安全與學習，是學校營運的關鍵要素。在這個天災與氣候異常難以預測的時代，各種災變隨時可能發生，防範不易。例如，2025 年 3 月 28 日緬甸發生芮氏規模 8.2 的地震，導致學校遭受重大損失，不僅大量校舍倒塌或受損，還造成學生與教職員傷亡，並導致教育系統長期中斷，學校未來復原歷程可說相當艱鉅。

臺灣經常遭受地震與颱風侵襲，對學校校舍安全造成威脅。加之不少校舍年久失修，亟需補強與翻修，所需經費龐大，已非地方政府所能獨力負擔，亟需中央編列專款挹注。雖然行政院曾核定教育部於 98 至 100 年度推動「加速高中職及國中小老舊校舍及相關設備補強整建計畫」，編列 373 億元，後續亦陸續編列預算支應（行政院主計總處，2024），但中小學老舊校舍仍數量可觀，部分需拆除重建，資金需求更加龐大，須另尋財源。同時，校舍以外之其他物理基礎設施亦需汰舊換新、充實與增購，同樣仰賴經費支持。因此，擴大教育財源不僅具必要性，亦對於強化學校韌性具有正面助益。

（四）校長韌性領導和治理課程，納入儲訓及在職研習

發展具韌性的學校，校長韌性領導和韌性治理的能力，實為不可或缺的要件，前者指校長在面對突發事件（如天災、校園意外）時，展現出情緒智慧、適應性、穩定性、策略性和前瞻性的能力，激勵團隊、維持士氣並確保教育發展連續性；後者指校長能夠在面對危機時，有效進行決策、資源分配和危機管理系統的能力。這些能力的培養需要有系統化、多層面的策略，從職前培育、儲訓到在職進修的研習和工作坊，以及校長讀書會、專業學習社群，將韌性領導納入課程，例如：案例討論、情境模擬、系統思考、情緒管理、危機處理、防災應變、科技應用等。

United Nations Office for Disaster Risk Reduction（2020）提到安全的學習設施、學校災害管理、風險減輕與韌性教育，有助減少災害風險、確保教育連續性並提升學校的韌性，因此強調訓練校長預測、評估並規劃應對

各類危機的重要性，特別是在風險評估、應變規劃和危機管理方面。這些措施旨在提升校長的韌性領導與治理能力，一旦校長具備了韌性領導與治理能力，就會影響到學校其他行政人員及教師，大大提升了學校的韌性。

（五）研訂學校韌性指標，提供各校評估參考

學校韌性是一項持續發展的過程，需要不斷地評估和改善。為了解學校韌性的現況，教育行政機關可以委託學者研發「學校韌性指標」，提供學校定期檢視及自我評估，作為學校調整相關策略之參考。

目前教育系統或學校韌性的研究，尚缺乏一致的衡量標準，發展多向度指標實有其必要性，但須考慮文化背景的差異。Morote et al. (2020) 提出五大學校韌性構面，包括正向關係、歸屬感、包容性、參與以及心理健康意識。而 Borazon 與 Chuang (2023) 分析了 1980 至 2021 年間的 707 篇相關文獻，歸納出學校韌性研究的五個主要主題，分別為：學生經驗與韌性、具體成功模式與計畫、具韌性學生的特質、教師教學風格與教師韌性以及文化與環境因素。

由此可見，學校韌性是一個多層次的概念，涵蓋個人、組織與環境等不同層面。因此，評估學校韌性指標可從學校的領導與治理、組織文化、應變能力、資源整合、師生關係等面向進行評估。一旦確立學校韌性的向度，便可透過文獻探討與訪談方式設計各向度指標，其研究成果就可供學校做為自我評估韌性的參考。

（六）逐年檢討行政減量績效，增加行政人員誘因

教育部（2018）為推動行政減量，於 2015 年 11 月即邀集學者專家、地方政府、學校實務人員等代表組成工作圈，並朝「大幅簡化對地方教育事務視導項目」、「公文及調查、成果資料報送減量」、「研習訓練減量」、「行政資源挹注」等方式推動。但實施以來，基層學校行政人員仍無法感受到行政工作量有大幅降低現象。劉春榮等人（2018）進行臺北市國民小學校務行政工作困擾與減量研究發現，學校經營事項困擾程度最高之 5 項

為：重複與限時填寫各類表單、準備各類訪視及評鑑資料、回覆 1999 全民熱線、遭受法律規章行政裁罰以及代辦學校 500 萬元以上工程招標，顯然這些大大增加學校行政工作量。

學校行政工作量過大，不僅導致行政人員頻繁異動，也影響行政工作的效率與效能，進而不利於學校韌性之發展。因此，教育行政機關應逐年檢討行政減量的成效，並規範每年必須達成一定比例的減量目標，尤其針對處理公文、準備訪視與評鑑等影響行政負擔比例較高的項目，應納入年度追蹤、考核與檢討重點。

此外，行政工作量過重也使學校教師兼任行政職務的意願低落。未來，教育部應積極向行政院爭取主任及組長職務加給，並搭配精神層面的表揚與肯定，透過物質與精神雙重激勵，提升教師投入行政工作的意願。此舉將有助於培養具韌性的學校，對於學校永續發展亦將產生積極的推動效果。

二、學校層級

（一）打造優質特色學校，爭取家長及社區認同

面對各種內外環境的挑戰與激烈競爭，學校經營壓力日益升高，對其永續發展構成嚴峻考驗。尤其在少子化衝擊下，學生人數逐年減少，學校普遍面臨生存危機，憂心將走向併校、廢校或退場的命運，這種危機感正深刻考驗著學校的韌性。同時，家長對學校品質的要求也不斷提高，學校必須不斷精進與創新，設法回應家長的期望與需求，才能吸引家長願意將子女送至學校就讀。

學校的存在固然是學校韌性的基本前提，但僅止於生存仍遠遠不夠。學校須積極提升行政效能、教學品質與學習成果，確保學生能獲得適切且具意義的教育經驗。此外，學校必須運用創意思維發展品牌與特色，建立學生的良好形象與學校聲譽，進而贏得家長與社區的重視和支持，亦有助於強化學校的韌性，使其在變動的教育環境中，依然能維持卓越表現並邁向永續發展。

（二）建立校內跨部門協調機制，暢通溝通管道

學校本身是一個複雜的大系統，由多個子系統組成，包括教務、學務、總務、輔導、人事、會計、研發、國際事務等。在學校運作過程中，難免會遇到各種突發事件，需要迅速且有效地因應與解決。這要求各子系統的人力相互合作，發揮團隊力量，以降低危機帶來的損失。因此，建立校內跨部門協調機制以及暢通的溝通管道，對於提升學校韌性具有重要意義。

Organisation for Economic Co-operation and Development[OECD](2020)指出協作領導與跨職能協調是系統層面韌性的關鍵構成因子。這意味著不同部門、機構或層級之間需要協作，以確保資源、資訊和行動的有效整合，這與跨部門協調機制的概念高度一致。學校透過跨部門協調機制與暢通的溝通管道，能夠打破部門壁壘，促進系統性應對能力，從而更快速與有效地應對緊急狀況，並協調一致的行動，確保應變措施的及時性和有效性。此外，亦有助於建立更強的信任與合作文化，這種積極的組織文化能夠增強學校在面對壓力和挑戰時的凝聚力，從而提升學校的整體韌性。

（三）厚植尊重與信任文化，營造友善校園環境

學校環境是師生活動的重要場域，而友善校園則是發展學校韌性的基礎。要營造友善的環境，關鍵在於校園成員能夠彼此尊重與包容，並建立相互支持與信任的關係，進而形成良好的情感與關懷氛圍與文化。這樣的環境有助於促進學校人員的福祉，即便學校或個別成員面臨困境，也能因為強而有力的情感支撐而迅速恢復，避免陷入持續低迷。整體而言，這種穩固的人際支持網絡對於學校韌性的展現具有關鍵價值。

Sutcliffe 與 Vogus（2003）指出，強大的人際支持系統（interpersonal support systems）是促進組織韌性的重要因素，而學校中的信任關係則是人際支持系統的關鍵要素。Bryk 與 Schneider（2002）認為，信任是學校改進的核心資源，高信任感的學校在面對變革和壓力時，教師更願意合作並相互支持，學校韌性也顯著增強。Tschannen-Moran（2014）則有系統地分析了學校信任的理論與實踐，證實高信任學校在壓力、變革及突發事件下表現

更佳，且更能維持教學品質與師生福祉。由此可知，支持與信任關係在學校中的重要性，這些要素有助於營造友善的校園環境，幫助學校克服各種困境，展現更強的韌性。

（四）強化教師專業學習，激發教師創新教學

學生是學校教育的主體，而對學生影響最為深遠的重要他人，莫過於教師。具備韌性的教師，更能培養出有韌性的學生。學生在能促進其發展和能力的教育環境中，得以培養韌性，進而提升學習成效。教師若能具備充足的教學專業知能，即使學校發生突發事件，也能有效因應，確保學生的學習不中斷。因此，教師持續進行專業學習，並有效運用創新教學，以提升學生的學習動機、信心和成就感，實為發展學校韌性不可或缺的策略。

Darling-Hammond et al. (2017) 指出有效的教師專業發展計畫能夠提升教師的教學實踐，進而改善學生的學習成效，有助於教師因應 21 世紀教育所需的複雜技能，從而增強學校在面對挑戰時的適應能力。而 Harris 與 Jones (2019) 提到教師領導可以促進協作文化，提升教學實踐，並在變革過程中提供穩定性和連續性。此外，United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO] (2021) 強調教師的專業發展和創新教學在構建未來教育系統韌性中的作用，教師需要持續學習新技能（如數位教學和包容性教育），以應對全球挑戰（如氣候變化和疫情）。OECD (2024) 更進一步指出：提升教師的專業能力和創新教學方法對於增強學校韌性和學生學習成效至為重要。教師透過專業發展，培養具備現代教學所需的數位技能和教學法（即創新教學），以因應教育系統所面臨的挑戰，從而支持學校在危機中的穩定運作。

這些論點均支持了教師專業學習和創新教學有助於學校應對危機（如疫情期間的遠距教學轉型），幫助教師能更快調整教學策略，維持學生參與度和學習成果，有助於強化學校韌性。

（五）建構師生心理支持系統，增強師生心理韌性

組織成員的心理支持，是組織發展及韌性的關鍵要素，學校場域亦是如此。Worth-it Positive Education (n.d.) 指出支持兒童改善心理健康和預防心理健康問題的最有效方法之一，是透過全校範圍的心理健康和福祉方法，這顯示了學生心理支持系統的重要性；同樣地，教師處於高壓和工作量重的環境下，也需要心理支持系統。基本上，師生心理支持系統是一種基於關係且具系統性的方法，透過積極的師生互動關係、支持性校園環境和優先考慮情感健康的學校政策，以促進師生的幸福感和心理健康。

師生心理支持系統涵蓋自我意識、情緒素養、壓力管理、社交技能、師生關係、同儕支持、學校氣氛與文化，以及心理健康資源服務等要素。這是一個跨越認知、情緒與技能層面的多層級支持網絡，難以透過單一服務或活動全面培養教師與學生的心理與情感健康。

因此，學校可透過多種策略來構建這套支持系統，包括培養支持性的師生關係、實施社會情緒課程、營造正向氛圍、提供教師發展與支持、充實心理健康資源、促進家校參與及合作、運用科技工具、並納入校務計畫。透過這些相互支撐的措施，學校可建構一個有機的支持網絡，成為維護校園韌性的基石。

（六）結合資訊科技，優化學校精準防疫管理

在醫療上，常常用到精準治療（precision treatment）和精準預防（precision prevention）。前者精準醫療著重於治療現有疾病，往往強調「什麼」（例如，最適合該患者的藥物）；而後者則是通常強調「如何」（例如，最具成本效益的實施方法），也強調「什麼」（針對哪些行為）或「為什麼」（介入預防有效性的生物機制）（Gillman & Hammond, 2016）。處在資訊科技高度發達的時代，以及人工智慧（artificial intelligence）的興起，運用資訊科技於校園防疫工作，成為精準防疫管理重要的策略。

校園精準防疫管理，係指學校針對特定疫情風險，透過系統化、科學化的數據分析，精準辨識風險、即時監測並迅速介入，以有效防疫措施減

少教育活動干擾，保障師生健康安全，維持學校正常運作。United Nations（2020）指出，使用數位化健康追蹤系統與精準通報是減少教育中斷、提高防疫效率的關鍵策略，使學校能夠迅速因應潛在風險。當然，學校運用資訊科技工具，不僅能迅速追蹤疫情並即時通報，還能依據風險程度調整防疫措施（如局部停課或隔離），以避免全面性停課，同時也能提供親師生透明且正確的疫情資訊，有效緩解心理焦慮與恐慌情緒。此類資訊科技應用對於強化學校在面對公共衛生危機時之韌性發展，具有正向而積極的影響。

（七）落實校園基礎設施定期檢修與保養，降低潛在風險

校園基礎設施的安全與耐用性，不僅影響教師教學與學生學習成效，更攸關師生的安全與健康。Wang et al.（2022）指出，設施安全在教育機構和公共設施中是至為重要的課題，在這些場所中，成員（學生、教職員工及公共服務人員）的安全與健康應為首要考量。因此，確保校園基礎設施的安全性與使用效能，以降低各類風險事件的發生，避免師生身心受到傷害，是學校經營的重要任務。

一般而言，上級機關通常會制定學校設施管理與安全維護的相關規範，而學校本身也會訂立各類管理與維護辦法。其中，最重要的工作是落實定期檢修與保養機制，並指派具體責任人員負責檢查與記錄。此外，學校還應建立通報管道與機制，以鼓勵教職員、學生及家長回報問題，確保能夠及時處理。

在資訊科技高度發展的時代，學校應善用數位工具來追蹤維修進度，例如在設備上張貼 QR 碼，供使用者掃描查看檢修歷史紀錄，並運用數據分析趨勢，提前預測問題與預防故障。這種預防性維護取代事後搶修，更能有效提升基礎設施的使用效能，並對學校韌性的發展產生正面影響。

（八）深化學校與家庭及社區夥伴關係，善用外部資源

學校、家庭與社區之間存在緊密的關聯。Epstein et al.（2002）指出，

夥伴關係有助於改善學校課程與校園氛圍，提供家庭服務與支持，提升家長的技能與領導能力，並促進家庭、學校與社區成員的連結，同時協助教師推動教學工作。因此，這種夥伴關係的建立可謂互惠共利，而其中最大的受益者則是學校與學生。

由於學校並非生產單位，資源本就相當有限。然而，家長與社區中蘊含豐富的人力、物力、財力與技術等資源，若學校能加以善用，將能克服並彌補原有資源的不足，協助學校完成許多重要工作。因此，學校與家長及社區建立緊密連結與良好夥伴關係，對於校務經營具有極大助益。例如，家長志工或社區志工可協助學校進行交通導護、閱讀指導、圖書整理、愛心輔導及課後輔導等服務，甚至有社區善心人士捐助經費，作為學生獎助學金或充實學校設備之用。

此外，在學校經營過程中，難免會遇到各種突發事件，往往需要社區外部單位的協助，例如醫療、警政、消防與環保等部門。若學校平時即積極與這些單位保持聯繫，便能建立起堅實的支持網絡，一旦需要支援時，學校便能迅速獲得協助，妥善處理問題。這種強大的社區支持網絡，不僅有助於學校迅速恢復正常運作，更能有效強化學校韌性。

伍、結論

學校的首要任務是維護學生的心理健康與情緒穩定，有效促進學生福祉，並培養學生在面對複雜世界時具備高度適應力，以充分發揮教育的效能與功能。

當前學校面臨多變的社會環境、科技高度發展、價值觀多元化，以及天災人禍持續不斷的衝擊，處於各種不確定性與突發事件之中。學校不僅需在危機中迅速恢復，還必須主動預防並因應未來挑戰，以確保教育品質的穩定與持續發展。因此，探究學校韌性不僅具有理論價值，更具實務意涵，有助於促進學校於逆境中發展應變與創新策略，強化其適應變遷與持

續發展的能力。

發展有韌性的學校，校長的韌性領導與治理扮演著關鍵性的角色，有韌性的校長，是學校韌性的促動主力。一個能展現韌性的學校，其校長的韌性領導至關重要；具備韌性的校長，更是學校面對挑戰、持續發展的關鍵驅動力。然而發展有韌性的學校，不能只靠校長之力，需要結合全校親師生的力量，才能擴大其效果，而且上級行政機關應該成為校長發展學校韌性的後盾，提供必要的政策和資源支持。

本文透過文獻分析，歸納出當前發展學校韌性面臨八大挑戰，分別為：一、少子化生源日趨減少。二、天災頻傳學校無法掌控。三、傳染病和流行病危及師生身心健康。四、教育法規限制缺乏彈性。五、校園基礎設施過於老舊。六、校長韌性治理能力不足。七、師生心理壓力有增無減。八、行政工作負荷過於沉重。針對上述的挑戰，就政策層級和學校層級提出行動實踐策略，其中政策層級包括檢討「0-6 歲國家一起養」政策，經濟支持與結構性改革雙管齊下等六大策略；而學校層級則包括打造優質特色學校，爭取家長及社區認同等八大策略。

發展具韌性的學校，是培養學生韌性素養的關鍵途徑，亦是建構韌性社會的根本起點；而學校韌性的提升，有助於學生面對挑戰與轉變，進而促進整體社會的韌性發展。因此，發展有韌性的學校，才能培養有韌性的學生，建立有韌性的社會。

參考文獻

丁一顧、解瓊（2021）校長韌性領導相關概念、研究及其啟示。**教育研究與實踐學刊**，68（1），1-17。

內政部統計處（無日期）。內政部統計查詢。2025 年 3 月 21 日。

<https://statis.moi.gov.tw/micst/webMain.aspx?sys=100&funid=defjsp>

行政院（2021）。0-6 歲國家一起養規劃。

<https://www.ey.gov.tw/Page/448DE008087A1971/a67238cd-ebf2-4861-9483-3>

202c97dd06d

行政院主計總處（2024）。「中小學老舊校舍補強、整建計畫執行成效及未來規劃方向」專題報告。作者。

江志正（2008）。學校領導者復原力的思考與實踐。*教育研究與發展期刊*，4（3），173-196。

兒福聯盟（2025）。兒福聯盟調查：台灣國中生心理健康拉警報 升學壓力大、沉迷社群成青少年雙重考驗。

https://www.children.org.tw/news/news_detail/3284

吳清山（2020）。新冠肺炎疫情時代教育治理之探究。*教育行政與評鑑學刊*，27，1-28。

吳祥誌、賴志峰（2024）。國民小學校長韌性領導實踐之個案研究。*學校行政*，152，238-268。

林良昇（2024）。校園建築被震出問題 逾一、二萬棟耐震有疑慮 老校舍補強改建時間、經費處處是難關。

<https://www.businesstoday.com.tw/article/category/183027/post/202406120022/>

教育部（2018）。教育部持續推動行政減量 減輕學校行政負荷。

https://www.edu.tw/News_Content.aspx?n=9E7AC85F1954DDA8&s=189B211A5BA7E321

教育部（2024）。學校衛生工作指引。作者。

莊念青、丁一顧（2024）。偏鄉女性校長之韌性領導。*高雄師大學報：教育與社會科學類*，56，49-74。

劉春榮、虞志長、賴志宏、張志毓、郭瑞芬、梁靜珊、郭基信（2018）。臺北市國民小學校務行政工作困擾與減量研究。*教育行政與評鑑學刊*，24，37-96。

蔡進雄（2018）。愈挫愈勇：國民中小學校長韌性之探究。*教育科學期刊*，17（1），85-111。

Borazon, E. Q., & Chuang, H. H. (2023). Resilience in educational system: A systematic review and directions for future research. *International Journal of Educational Development*, 99, 102761.

<https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102761>

British Standards Institution (2025). *Organizational resilience*.

<https://www.bsigroup.com/en-HK/Our-services/Organizational-Resilience/>

Bryan, J., & Henry, L. (2012). A model for building school-family-community partnerships: Principles and process. *Journal of Counseling & Development*, 90(4), 408-420.

Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for*

- improvement*. Harvard University Press.
- Caleon, I. S., & King, R. B. (2020). Examining the phenomenon of resilience in schools: Development, validation, and application of the school resilience scale. *European Journal of Psychological Assessment*, 36(5), 845-855.
<https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000572>
- Cambridge University Press & Assessment (2025). *Resilience*.
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/resilience?q=Resilience>
- Central Intelligence Agency [CIA] (2024). *Country comparisons-Total fertility rate*.
<https://www.cia.gov/the-world-factbook/field/total-fertility-rate/country-comparison/>
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Learning Policy Institute.
- Epstein, J. L., Sanders, M. G., Simon, B. S., Salinas, K. C., Jansorn, N. R., & Van Voorhis, F. L. (2002). *School, family, and community partnerships: Your handbook for action*. Corwin Press.
- Harris, A., & Jones, M. (2019). Teacher leadership and educational change. *School Leadership & Management*, 39(2), 123-126.
- Garnezy, N. (1991). Resilience and vulnerability to adverse developmental outcomes associated with poverty. *American Behavioral Scientist*, 34(4), 416-430. <https://doi.org/10.1177/0002764291034004003>
- Gillman, M. W., & Hammond, R. A. (2016). Precision treatment and precision prevention: Integrating "below and above the skin". *JAMA Pediatrics*, 170(1), 9-10. <https://doi.org/10.1001/jamapediatrics.2015.2786>
- Kalisch, R., Cramer, A. O. J., Binder, H., Fritz, J., Leertouwer, I., Lunansky, G., Meyer, B., Timmer, J., Veer, I. M., & van Harmelen, A. L. (2019). Deconstructing and reconstructing resilience: A dynamic network approach. *Perspectives on Psychological Science*, 14(5), 765-777.
<https://doi.org/10.1177/1745691619855637>
- Linkov, I., & Trump, B. D. (2019). Resilience and governance. In I. Linkov & B. D. Trump (Eds.), *The science and practice of resilience* (pp. 59-79). Springer.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-238.
- Morote, R., Anyan, F., Las Hayas, C., Mazur, I., Hjemdal, O., Knoop, H. H. (2020). Development and validation of the theory-driven School Resilience Scale for Adults: Preliminary results. *Children and Youth Services Review*, 119, 105659.
<https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105589>
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] (2020). *Strengthening the resilience of education systems*. Author.
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] (2024).

- Education policy outlook 2024: Reshaping teaching into a thriving profession from ABCs to AI.* Author.
- Rutter, M. (1985). Resilience in the face of adversity: Protective factors and resistance to psychiatric disorder. *British Journal of Psychiatry*, 147(6), 598-611.
- Supriadi, D., Usman, H., Jabar, A., & Widyastuti, I. (2021). Good school governance: An approach to principal's decision-making quality in Indonesian vocational school. *Research in Educational Administration & Leadership*, 6(4), 796-831.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 94-110). Berrett-Koehler.
- Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust matters: Leadership for successful schools*. Jossey-Bass.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO] (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. Author.
- United Nations Office for Disaster Risk Reduction. (2020). *Comprehensive school safety framework 2020-2030: For child rights and resilience in the education sector*. Author.
- Wang, K.-C., Almasy, R., Wei, H.-H., & Shohet, I. M. (2022). Integrated building maintenance and safety framework: Educational and public facilities case study. *Buildings*, 12(6), Article 770. <https://doi.org/10.3390/buildings12060770>
- Wang, M. C., Haertel, G. D., & Walberg, H. J. (1994). Educational resilience in inner cities. In M. C. Wang & E. W. Gordon (Eds.), *Educational resilience in inner-city America: Challenges and prospects* (pp. 45-72). Lawrence Erlbaum Associates.
- Werner, E. E., & Smith, R. S. (1982). *Vulnerable but invincible: A study of resilient children*. McGraw-Hill.
- Whitson, H. E., Duan-Porter, W., Schmader, K. E., Morey, M. C., Cohen, H. J., & Colón-Emeric, C. S. (2016). Physical resilience in older adults: Systematic review and development of an emerging construct. *The Journals of Gerontology: Series A*, 71(4), 489-495. <https://doi.org/10.1093/gerona/glv202>
- Worth-it Positive Education. (n.d.). *Introducing a framework for whole school mental health and wellbeing*. Retrieved May 2, 2025, from <https://www.worthit.org.uk/guides-resources/wellbeing-schools>

Research on Developing School Resilience: Practical Strategies for Moving from Challenges to Action

Ching-Shan Wu

Honorary Chair Professor, National Chi Nan University
Emeritus Professor, University of Taipei

Abstract

Schools today face a rapidly changing social environment, advanced technological development, diverse values, and the ongoing impact of natural disasters and human-induced crises, placing them in a state of uncertainty and unexpected challenges. Schools must not only recover quickly from crises but also take proactive measures to prevent and address future challenges. Therefore, studying school resilience is not only of theoretical significance but also has practical implications, helping to strengthen schools' ability to adapt to change and sustain long-term development. Through a systematic review of the literature, this study identifies and categorizes the major challenges currently confronting schools resilience as follows: 1. A declining student population due to low birth rates. 2. Frequent natural disasters beyond the control of schools. 3. Infectious diseases and epidemics threatening the physical and mental health of students and staff. 4. Educational regulations that are restrictive and lack flexibility. 5. Aging and deteriorating campus infrastructure. 6. Insufficient resilient governance capacity among school principals. 7. Increasing psychological pressure on students and teachers. 8. Excessive administrative workload. To

address the challenges, action strategies are proposed at both the policy and school levels. At the policy level, six major strategies include reviewing the "0-6 Years Old National Co-Parenting" policy, combining economic support with structural reforms, and others. At the school level, eight major strategies include creating high-quality, specialized schools and gaining recognition from parents and the community.

Keywords: school safety, school resilience