

主題論文

課程研究

5 卷 1 期 2010 年 3 月 頁 39-59

學校課程領導的永續思考

江志正

摘 要

我國在十餘年前推動以鬆綁為主軸的教育改革，促使學校走向本位管理，並實施九年一貫課程，在課程教學上大幅鬆綁，國民中小學也因而擁有了較大的課程自主權，學校課程領導的議題也就此受到了極大的關注。在課程變革後，大多數學校都已依規定成立課程發展委員會，並進行著學校課程發展事宜，然也有著一些需面對的問題與困境。在這波變革過程中，如何讓學校推動課程發展的領導活動可以持續並獲致實效，是此時值得關注的焦點。本文即據此角度，進行學校課程領導的永續思考，首先陳述永續發展的思想演進與意涵；而後再論學校課程領導需要永續思考的重要性；接著再論述學校課程領導永續思考的策略取向，以供學校夥伴參酌省思。

關鍵詞：永續發展、永續領導、課程領導

Journal of Curriculum Studies

Mar., 2010, Vol. 5 No. 1, pp. 39-59

The Implications of Sustainable Development for School Curriculum Leadership

Chih-Cheng Chiang

Abstract

School is the core practice place of education and school reform. Since April 10, 1994, “the League of Educational Renovation” has been organized and has taken on the work to push the Taiwan’s educational reform. Decentralization is a core concept of Taiwan’s educational reform. The development of school-based management is the center of the reformation at the present time at Taiwan. Then, elementary and secondary schools have the rights to develop school-based curriculum. The topic of school curriculum leadership getting more important. In passed few years, most of schools have been developed their school-based curriculum and faced some problems. It is the time to care about the sustainability of school curriculum leadership. The article describes the meaning of sustainable development, the importance of sustainable development for school curriculum leadership, and the sustainable strategies of school curriculum leadership.

Keywords: sustainable development, sustainable leadership, curriculum leadership

壹、前言

課程教學是教育的核心關鍵，也是學校存在的意義價值所在，是辦學最需關注的焦點，且也唯有做好課程教學才能算辦好教育。因此，關乎課程發展與教學實踐的課程領導至為重要。基本上，不管是在何層級，只要有課程發展的地方就有課程領導的存在與作用，在以往，由於課程政策係採中央集權及由上而下的方式推動，學校在課程教學能著力的空間有限，故課程領導的重要性較不凸顯，然隨著社會的變革開放與多元發展，課程教學起了相當大的變化，尤其是在九年一貫課程實施後，課程教學權下放，學校成為課程教學發展與運作的主體，此舉不但讓學校教育夥伴在教學實踐中擁有課程權，同時也須承擔起課程決定及發展實踐的重任，因而課程領導乃成為課程變革中重要的議題，廣被討論與重視。

以實務上來看，學校層級在這一波學校本位管理走向的氛圍中面對著課程鬆綁變革，其運作及發展受到了極大的衝擊與挑戰，此更凸顯了學校課程領導的重要。在這波衝擊中，校長、主任、教師們紛紛被期許改變原有扮演的角色，以契合課程變革的意旨，來實踐教育變革的標的。在此種氛圍中，不但有著許多論述（任東屏，2001；吳浚碩，2007；吳耀明，2005；林文生，2005；李新鄉，2003；范熾文，2002；陳美如，2004；徐超聖、許恒禎，2007；徐超聖、楊美惠，2005；許惠茹，2008；黃旭鈞，2002；張益仁，2003；張煌熙，2005；葉興華，2008；鄭淵全，2006，2008；歐用生，2000，2004；潘慧貞，2002；蔡宗河，2008；蔡進雄，2008；魯先華，2002；鍾添騰，2002；蕭錫錡、楊豪森、黃天助，2007；羅厚輝，2007；蘇美麗，2007）提出來刺激引領，而實務工作夥伴也在持續努力並調適著；幾年下來，可以顯而易見的是，學校大多已依規定成立課程發展委員會，也進行著課程計畫編擬審議、教科書選用及本位課程發展等事宜，一時之間，呈現出學校課程運作與發展的榮景。誠如Hargreaves與Fink（2004）所認為的，學校課程領導是可以透過一些策略來帶動變革，但是，課程改革所面臨的最大困難卻是在於難以持續。因此，如何確保學校課程領導可以持續將是個值得關注的重點，此種永續發展的信念思維也正是所有變革的核心價值所在。值此課程變革進行一段時日，各校也都在課程發展與課程領導上有所著力之際，的確需要就此一角度來加以檢視，省思有關學校課程領導永續的議題。

本文即據此角度，進行學校課程領導的永續思考，先陳述永續發展的思想演進與意涵，再論學校課程領導需要永續思考的重要性，而後再論述學校課程領導永續思考的策略取向，以供參酌。

貳、永續發展的思想演進與意涵

有關永續發展的思維實伴隨人類發展而早已存在，只是在人類文明過度發展的此時，它再度被重視和提起，甚至也對教育有所啟發。以下茲先陳述永續發展思想的演進，接續論述永續發展的意涵，而後再論永續發展的教育意蘊，以為後續探究的基礎。

一、永續發展思想的演進

永續這個字眼雖然是起源於二十世紀初，但是其思維則早已存在人類歷史發展的過程中，並在許多不同領域中被強調（葉俊榮，2005）。對於這個概念之所以在近來再度被提出並加以重視，主要乃是因為人類在邁向文明並過度發展後，基於發展與價值失衡所觸動的激盪與反省而來。長久以來，人類發展一直是抱持著「人定勝天」的信念在努力著，而人類社會也在此種情況下逐步走向科技文明，並帶動了社會的提升與進步，也為人類帶來了福祉，只是其相對所帶來的許多潛在危機與顯現的問題亦十分值得憂慮，這其中包括了日趨嚴重的資源枯竭、生態破壞、氣候變異、環境污染等，其惡化的狀況強烈地促動人類有所認知與覺醒，並衝擊著人類長久以來一直認為的信念，因而，人們也開始接受及承認自己只是自然的一部分，必須與自然和諧相處，「永續發展」也受到注目並成為全球的焦點（張金淑，2005）。

前述永續發展的衝擊與覺醒並非一朝一夕形成，若加以追根溯源，其主要是緣起於早年對生態環境上的關心，而後再逐步獲得國際社會及組織認同來加以大力倡導與推動，並將內涵擴大，企求人類發展的永續。故當前「永續」的概念早已突破了以往僅以保護環境為主的角度出發，而是從生態與環境全面延展至經濟、社會和文化等涉及人類幸福的諸多領域（杜越，2005）。由此可知，永續發展已是個綜合包容且多元多層次的概念，是關係著全人類幸福未來的重大議題。

有關永續發展思想的啟發與演進，在史根東與王桂英（2009）主編之《可持續

發展教育基礎教程》一書中有清楚地陳述，其認為啟發永續發展思想產生的源頭係現代的環境運動，即在二十世紀的1940年代左右，為了提高糧食生產，歐美國家開始使用大量劇毒殺蟲，此舉雖達到原先設定糧食增產的目的，但同時也讓生態系統顯現出危害的狀況，因而引發環境保護人士的關注。不久後，美國海洋環境生物學家Carson於1962年在其專著《寂靜的春天》（*Silent Spring*）中，列舉農藥對環境污染的事實，並提醒人類應該善盡環境保護的職責，此種對人類生產行為與觀念進行反思並引發對環境問題關注的舉動，乃啟發了當代永續發展思想的產生。在這之後，永續發展思想又經歷了幾個階段的發展。首先，在1970年代，由於環境及公害問題日趨嚴重，引發了聯合國的重視，故於1972年的人類環境會議中首度將環境問題納入議程，通過《人類環境宣言》（*Declaration on the Human Environment*），促使國際社會關注環境並喚起人們對原有發展觀的省思，此時相關議題已引起國際組織的關注與重視，為未來的擴大發展與共識建立奠下基礎。在1980至1990年代，聯合國於1983年設置世界環境與發展委員會（*World Commission on Environment and Development*），並於1987年發表《我們共同的未來》（*Our Common Future*，又名布倫蘭特報告——*the Brundtland Report*）報告書，為永續發展加以界定意涵，認為永續發展係指「既滿足當代人的需求，而又不危害後代人滿足其需求的發展」，同時關注經濟增長與環境保護，並促國際上普遍確認永續發展的重要，使之逐漸成為人類社會的共識。由於此為國際組織首度為永續發展界定意涵，故在有關永續議題的釐清焦點及建立共識想法上又往前邁進了一大步。在這之後，又持續將前述想法透過國際組織的研議推動，促其完善，並期望藉由教育及國家的力量來深化與全面推動落實，以創造人類幸福的未來。

永續議題在近來亦持續受到關注，Kirk（2003）即表示，永續這個概念一經提出後，很快地就引發許多科學家、環境學家、政策制定者等，以更緊密的方式來關注檢視整個世界生態系統，並由此匯集成一股強大的力量而以運動的方式大力倡導，希望能提供給未來一個有希望的願景。在教育方面，聯合國教科文組織也於2002年12月第57屆聯合國大會中通過了第254號決議，將2005~2014年定為「永續發展教育十年」（*Decade of Education for Sustainable Development, DESD*），並於2005年3月1日在紐約的聯合國總部正式啟動「聯合國永續發展十年（2005-2014）國際實施計畫」（以下簡稱十年計畫），藉此發揮教育核心作用，鼓勵各成員國政府改進永續發展教育教學、促進成員國之間進行永續發展知識的傳播、交流並喚起公眾的永續發展意識（史根東、王桂英，2009）。此舉不但點出教育在永續發展上

扮演的重要角色，更宣示著還是得透過課程教學來實踐人類社會的永續發展。因此，由永續發展而來的「十年計畫」除代表著永續發展進入了一個更全面的教化年代外，也有助於重思學生學習品質的定位，對於學校課程領導的永續更是甚具啟發作用。

二、永續發展的意涵

「永續」的英文為sustainability，其中文有人譯為「可持續性」（中國大陸即普遍採用此種說詞），而也有人譯為「續航力」，另也有以「永續」來稱之。基本上，可持續性及續航力就表面字義上來看，係較著重在說明狀態及表現情形，而永續在概念意旨上更有指向長遠的味道，似更能凸顯此一概念之內涵特質，故本文皆以永續稱之。

永續，這個字的英文係依據Oxford English Dictionary所稱，乃為一形容詞，主要是用在描述「能維持在一特定比率或水準」的能力（江志正，2007）。以其應用上來看，洪秀菊（2008）指出，永續發展一詞最早來自於一個名為國際保護自然聯盟（International Union for Conservation of Nature and Natural Resources, IUCN）的非政府組織，其應聯合國環境計劃署（United Nations Environment Program, UNEP）的邀請，和世界野生基金（World Wild Fund, WWF）於1980年共同起草《世界保護戰略：永續發展的生命資源保護》（World Conservation Strategy: Living Resource Conservation for Sustainable Development），正式提出了「永續發展」的概念。之後，聯合國的世界環境與發展委員會於1987年發表《我們共同的未來》報告書，文中加以採納此概念並對永續發展界定為「既滿足當代人的需求，而又不危害後代人滿足其需求的發展」。此和前述Oxford English Dictionary所稱的意涵相似，而此一由國際組織首度為「永續」所下的定義也成為多數人接受的根源意義（Kirk, 2003）。此也是形成後續探究的基礎共識。

縱然「永續」已有多數人接受的根源意義，惟永續發展的內涵因不同領域或用法而有差異，故永續發展是一個多樣性的概念，此宜加以理解。惟如前述，永續的理念在二十世紀的1990年代後，逐漸成為世界各國的共識（吳松林、莊麗蘭，2005），以前述目前較被大眾所接受認同的定義來看，主要包括「需要」和「限制」兩個重要概念，前者所指的是「發展」，後者所指的是與其關聯的「環境」，如果只重環境而無發展，全體人類生活無以增進；但如果只有發展而無視於環境狀況，人類生活品質將更形惡化，因此，環境與發展二者是密不可分的（劉阿榮，

2005)。也因此，如何在兩相關聯與互消長的要素中找出平衡點就變得很重要；於是，永續就成為是一種人類的發展需要和環境資源的限制兩種相衝突面向相調適並平衡的思考，它需要更宏觀的視野角度來觀照，也需要有倫理價值信念思維，並勇於決策採取行動來加以平衡調適。

更具體來說，以「發展」及「環境」為考量的永續發展是建構在與人類生活密切相關的經濟發展、環境保護及社會正義三大基礎上，這樣的理念是不同於工業革命以來只重視生產力而局限於人類征服自然，並對環境、資源予取予求此種西方世界所認知的發展典範（吳松林、莊麗蘭，2005）。因而，永續發展是一個多面向、多目標的綜合架構，並在經濟、社會、生態三個目標上加以兼容並顧。其中，在經濟目標上是成長、分配適當、效率的永續性；在社會目標上為權力、參與、社會凝聚、文化認同、制度發展的永續性；在生態上關懷生態系統的完整、承受力、物種多樣性及全球性問題等（劉阿榮，2005）。這種細化的角度更有助於永續內涵的理解及其實踐的可能性，此對永續的廣面傳播與深化實踐極具意義。惟不管如何界定與細化，或對永續內涵有不同的見解與說法，歸結其最核心的意旨，大抵就是要避免做出過多以後會後悔的決策（葉俊榮，2005）。因此，在此一主軸下所延伸的各種考量與作為，最後回饋到全人類未來的最大福祉，這都是永續的意涵所在，也是永續最主要標的的實踐，此為關注永續發展所應理解的重要內涵。

三、永續發展的教育意蘊

永續發展的思維及意涵簡述如前，其意涵雖已於1987年發表《我們共同的未來》報告書中界定並漸成共識，然在發展的過程中，各國及各地區的人們對於永續發展思考與處理社會經濟發展有著不同的觀點與看法，因而形成各自解讀的狀況並造成推動實施上的障礙，形成執行上的落差與衝突。國際組織關注此，並體會出「人」乃推動永續發展中最關鍵的因素，據而確認教育在永續發展中的作用，於是發展出「十年計畫」（錢麗霞，2005）。

「十年計畫」係一國際組織對永續發展教育重視的具體表徵，而這個來自永續概念的方案，也承襲了其原有特質，形成一個綜合性、包容性的概念，涵蓋了人類生存發展與進步的所有一切。因此，它是一個由思維所帶動的龐雜體系，有著豐富的內涵並呈現出永續發展的教育意蘊。錢麗霞（2005）在其主編的《教育促進可持續發展——國際研究與實踐的趨勢》一書中，〈教育促進可持續發展十年的推進戰略〉一文裡有著完整的論述，茲就其主要內涵梗概先做如下說明，以理解其脈絡及

體會永續的教育意蘊。

「十年計畫」在總目標上，是要把永續發展觀念貫穿到學習的各方面，以改變人們的行為方式，建設一個全民可以更永續發展和公義的社會。而其基本的想法是要完成讓世界上每個人都有機會從教育中學習到永續的未來發展與積極社會變革所需要的價值觀念、行為和生活方式。據此，並列出五個要達成的目標，分別為：（一）強調教育與學習在永續發展中貫穿始終的關鍵作用；（二）強調「永續發展教育」利益相關者的聯繫、溝通與互動；（三）通過各種形式的學習和公眾宣傳，提供建構永續發展構想和向永續發展轉變的空間和機會；（四）不斷提高「永續發展教育」的教學和學習質量；（五）制定各級加強「永續發展教育」能力的戰略。而在這追求的過程中，由於「人」為思考的關鍵，故列出社會、環境、經濟等三個與人類發展相關的領域作為永續實踐的場域。在社會面向上，企求能瞭解社會制度及其在變化與發展中的作用，也瞭解能使人有機會發表意見、選擇政府、達成共識和解決紛歧的民主與參與制度；在環境面向，則著重在理解環境的脆弱性以及人類活動和決策對它的影響，並把環境作為制定社會經濟政策考慮的必要因素；在經濟層面上，則希望認識經濟成長的局限和潛力，以及經濟成長對社會和環境影響的敏銳反應，並從環境和社會公正出發來評價個人和社會的消費水平。此三領域不但是永續發展的三大支柱，也決定了什麼是永續學習與永續學習的內容，對於學校教育及課程發展有著重要的意涵。

就「十年計畫」來看，其最大的意義是確認了教育對人類社會的重要，而其基本價值即是在於肯定教育在追求永續進程中的正向功能，並期許透過教育的力量來達成人類永續發展的標的。教育活動伴隨著人類的存在而生，且也一直主導與影響著人類的發展與命運，在此人類開發過度顯現危機之際，教育對於人類的永續發展更是居於關鍵的地位，值得全人類一起來省思正視。在此一信念下，思考永續發展在教育上的意蘊，約略有如下二大面向可供參酌，一為課程教學如何融入永續發展議題與精神，培養具有永續觀念與思維並能化為實際行動的下一代，以助益人類社會的未來；另一為學校領導如何可以秉持永續思維來進行課程發展，引領組織平衡穩健前行，使發展不中斷且持續發揮功能來追求長遠實質效益。因此，如何能對教育及課程教學融入永續來重新定位，並借用生態永續的觀點來助益學校發展的運作與引領，實至為重要，此為永續發展重要的教育意蘊。

參、學校課程領導永續思考的重要性

永續發展的思想演進、意涵及教育意蘊如前所述，此大致點出了其與學校教育的關聯性。惟在此基礎下，永續思考對學校課程領導有何重要性呢？以下茲從學校課程領導需要永續思考的原因、學校課程領導的困境與局限、學校課程領導永續思考的取向與可能性等來加以論述。

一、學校課程領導需要永續思考的原因

學校課程領導屬教育發展的範疇，而在教育發展上，江志正（2009a）曾舉出三個需永續思考的原因，分別為：永續有利於教育問題弊端的解決；永續能符應教育組織的特性氛圍；永續實踐教育發展的真正標的。的確，在一個自由開放的社會中重視教育質量的提升，此可能因工具理性及過度追求績效而造成各方勢力相互競逐，因而重表面績效而難實踐教育本質，如重視永續，將可思考及平衡價值而不追求速效，有助於教育問題及弊端的理解與處理。另外，教育發展在特有組織特性的影響下是難以具體量化或標準化的，也非短期能竟其功，甚至有些是在環境複雜氛圍的糾結中根本難以尋得適切解決之道，如重視永續，將可以對教育的發展與相關限制關注理解，有助於符應教育組織的特性氛圍。再者，強化永續可以在重績效的時代中，喚醒學校績效責任的學生學習本質，並樹立適切之良性績效責任文化，以真正落實教育本質的績效責任。以上種種，係教育發展需要永續思考的原因，此對課程領導而言依然是適切的，此也可以當成是學校課程領導需要永續的鉅觀背景原因。另外，如以學校課程領導的角度來看，由於其主要涉及課程及領導兩大理論內涵與面向（黃旭鈞，2002），故以下茲就此二角度再加以強化，陳述何以課程領導需要永續思考的原因。

（一）就課程的角度而言：學校課程領導旨在實踐教育目的，故要永續思考

學校課程領導旨在發揮功能以實踐確保學生學習品質及學習成功的教育目標，而此也是課程理論探究的核心焦點。黃旭鈞（2002）認為，探究課程理論可以為實踐課程領導時紮實的基礎，惟不同理論有不同取向，此皆會影響領導者對課程的界定，進而影響其作為。因此，探究課程的重點在於透過實踐來批判反省以引導課程

領導實踐。也就是說，在進行課程領導時，如何為教育及課程教學思考及定位至為重要。依前述永續發展的意涵與「十年計畫」來看，主要核心焦點即是確認教育在人類永續上扮演著極為重要的角色，且唯有透過此才能實踐。因此，如何從此一角度加以批判及重新思考教育的定位及課程的內涵，就成為此波課程教學的重要思考。基於此，學校課程領導得由此角度重新檢視並省思，以實踐人類發展上的關鍵，而此也才是教育的理想性，且與終極標的相符應。

（二）就領導的角度而言：學校課程領導強調引領因應變革，也要永續思考

學校課程領導是學校領導的一部分，以當前的學校領導狀況而言，在本位管理之後變得更加複雜且吃重。其中除了環境變遷領導典範思維的改變外，也在於學校因時代環境變遷，課程教學有著變革的需求，致使領導活動變得更加複雜且具有挑戰性，造成學校領導的困難而使發展不連續；另外，也由於績效運動的興起，造成學校商業企業化，追求短效及利益的思維，也讓學校的發展蒙上不利影響。鍾添騰（2002）認為，課程發展與改革乃持續不斷的努力歷程，若欠缺領導者的激勵與帶領，容易迷失方向，甚至於中斷夭折。而課程領導是持續課程改革發展創新的歷程，為永續課程發展與革新的動力，在此面對因應快速變動環境的領導議題上，唯有重長遠及求實效的永續領導才能竟其功。

二、學校課程領導的困境與局限

九年一貫課程實施後，學校在課程領導上有了較大的空間與責任，惟環顧學校課程領導狀況，可以發現，仍有許多問題與挑戰值得探究省思，以下歸結幾項重點來加以陳述學校課程領導的困境與局限。

首先，課程領導從意涵上來看，對於推動主體並無特定人員的指稱或限制（陳美如，2004；張煌熙，2005；葉興華，2008），惟從相關文獻及探究中可以看出，在課程開放鬆綁後，較為著重校長的課程領導而少探究教師在這方面的重要與參與，亦即是論校長課程領導的重要，也強調要校長從行政領導轉而重視課程教學領導來帶動學校發展，惟此極易讓學校夥伴誤以為學校課程領導是校長的責任或校長的事而置身事外。尤其當前的領導難為，Ackerman與Maslin-Ostrowski（2002）認為，危機和受創都是領導領域的一部分。負責學校領導的校長，工作焦慮持續增長，有著耗竭的現象，校長已成為一項高壓力的專業（DiPaola & Tschannen-Moran, 2003; Queen & Schumacher, 2006; Wiseman, 2005）。此種校長獨立奮戰的狀況是難

以圓滿完成課程任務的。因此，課程領導如果不能分布讓所有人參與是不利於長時永續的，此在強調校長課程領導任務的同時，也宜思考此一困境與局限。

其次，就課程領導任務負荷的角度來看，課程領導者本身大多是課程實務的工作者，常忙於教學及相關事務，時間相當吃緊，此種狀況會發生於學校中的校長、主任、教師，他們忙於平日行政及教學已身心俱疲，有著能量耗竭的狀況，故很難將課程領導與發展實踐做好（吳浚碩，2007；陳美如，2004；張益仁，2003；鄭淵全，2008）。由此可以看出，能量的耗竭在教育實務現場是很嚴重的事，此不利於課程發展的持續與實踐，將是學校課程領導的一大困境與局限。

再次，就課程領導推動實施成效的角度來看，課程鬆綁後有著重視短效及模仿而輕忽實質蛻變的狀況，亦即是在推動過程中，教育主政單位會因社會期許太深，而為迅速回應大眾要求，致使在推動變革的過程太過急切而強調速效，造成學校在慌亂中常以模仿借用的方式處理，缺乏自我省思創發的動力，不利於課程發展的持續運作。范熾文（2002）即表示，課程發展有著教育行政仍以科層控制模式在推動，以及課程發展流於技術層面與表面功夫的競逐之危機。張益仁（2003）也認為，教育行政機關急功近利。基本上，課程理論的核心價值在於批判與反思（范熾文，2002；黃旭鈞，2002；歐用生，2004）。因此，有關追求速效可說是短多長空，是學校課程領導的一大潛在困境，會局限未來的發展，值得正視。

另外，在課程領導過程中，也會因對教育及課程教學定位上不同有著差異看法，陷於課程論爭而缺乏平衡和諧思考。范熾文（2002）也提出，欠缺願景及不瞭解方向是課程發展的一大危機，尤其，在本位主義及意識形態作祟下，對於課程更是容易造成紛爭與走向紛歧的狀況。以上種種，皆對課程發展會有扼殺作用，在此人類發展面對困境之際，如何發揮課程功能以導引人類永續發展，實宜將之融入來思考課程定位與內涵，此值得正視與省思。

三、學校課程領導永續思考的取向與可能性

課程領導兼具課程與領導兩種特質，若能將此二者融合，才可能是課程領導的完整理論造型（黃旭鈞，2002）。如就當前發展的永續議題來看，對此二者都具啟發，也可據此形成架構取向以引領實踐可能性。亦即是，要透過課程理論所主張的分析批判觀點來對課程重新省思定位及檢視修調，並以永續發展為焦點來助益人類未來；另外，就是在領導的思維上借用生態永續的思維以求得發展的永續實效，因而，可由此兩個向度架構出一個四象限的學校課程領導永續思維架構，如圖1所示。

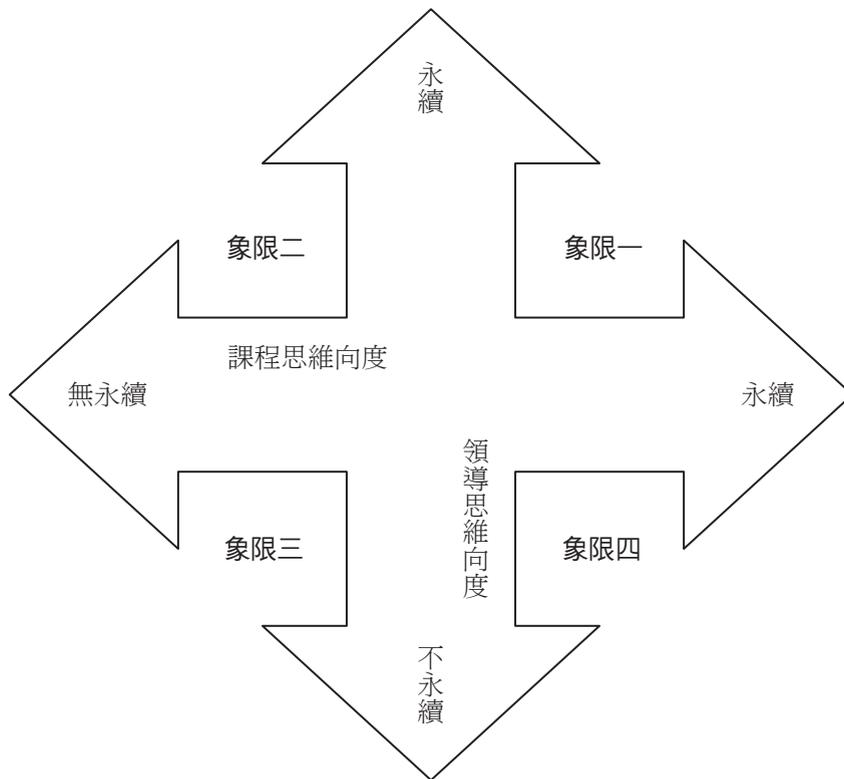


圖1 學校課程領導永續思維架構

在圖1中，橫軸代表著「課程思維向度」，即課程定位有無將永續納入考量並加以融入實踐。由於「永續」的概念已突破了過往僅以保護環境為主的角度出發，而從生態與環境全面延展至經濟、社會和文化等涉及人類幸福的諸多領域，因而，此一理念所要求的教育樣貌自然有所不同。就本質上而言，永續係以人類的長遠幸福為焦點，故求取現在與未來的相容、求取發展與環境的平衡、求取物質與心靈的和諧，因而教育必須建基於人與自然、經濟、文化、社會的和諧發展，且將教育的目的定位於培養人具有與周邊的一切事物和諧共存、共處、共榮的能力上，依此，個人的成功也將是其為社會的永續發展做出貢獻的能力，而不是看重攫取與占有物質利益和消費物質的多少（杜越，2005）。在此情形下，對教育的重新定位很重要，此包括對課程目標、教育質量觀、永續教育、師資培訓等的重新定位，而這些皆要將永續發展加以融入，藉此來將永續尊重的價值在學校課程發展中加以實踐（錢麗霞，2005）。前述思考融入實踐愈多，即是在橫軸的右半端，反之則是在左邊。

至於圖1的縱軸則代表著「領導思維向度」，即在課程的領導運作上是否將永續思維納入考量並加以融入實踐。永續除了是一種課程思維的方向引領及提供課程發展的內涵之外，更重要的是，透過此思維對學校領導上有所啟發與帶動，以助益長遠的發展。永續領導係近年來隨著永續發展議題而來，且已受到關注，在教育領導上，Hargreaves與Fink長期為文探究（Hargreaves, 2003, 2005a, 2005b; Hargreaves & Fink, 2004, 2006a, 2006b），而於2006年出版專書《永續領導》（*Sustainable Leadership*），做更完整的論述。除此之外，在Fullan（2001）論變革的意義及內涵時，亦觸及實質永續的概念；Sergiovanni（2005）在論道德領導時的闡發，也可以感受到永續領導的實質面向及內涵；Starratt（2005）在論及責任領導時的深層責任意涵，與此也不謀而合。Santone（2004）也為文論永續的教育。還有Lambert（2002, 2003, 2005）以建構的角度切入論領導，強調要重視學校領導能量的建立等，這些都深切點出永續的思維及理念。在國內部分，也有學者開始為文引發探究（江志正，2007，2008a，2008b，2009a；張明輝，2005）。

永續領導不像傳統的領導理論大多探究領導者的能力、特質及作為，它所強調的是，領導就如同一個過程與系統，而唯有這個永續理念能被領導者所接受並實踐，才有永續領導的發生。而在學校中亦然，唯有教育人員能接受永續理念並且用心實踐，學校才能營造永續經營的文化。對於屬理念文化的永續領導，為更清楚扼要地掌握，Hargreaves與Fink（2006a）從反面角度切入，點出追求速效是永續的最大敵人，並由此障礙中架構起永續領導的原則與內涵，即希望能從生態永續的觀點中學習引導組織發展，在教育領域的特殊情境及學校組織特性中，把握住宏觀、持續、擴展、正義、差異、資源、保存、學習等永續的特質，讓教育的變革措施能在不影響未來人們滿足需求機會的情形下，尊重差異及立基過往以保持優勢，並團結合作學習，以踏實前行裨益現在及未來（江志正，2007）。前述思考融入實踐愈多，即是在縱軸的上半端，反之則是在下方。

橫軸與縱軸所交會而成的四個象限，係結合前述二種特質融入實踐程度而成，各有凸顯特質。基本上，以象限一為較理想狀態，即重課程內涵將永續發展加以融入，又重以永續思維來進行學校課程領導，此值得追求。藉由前述二軸線思考的引導融入讓實踐更具有可能性。

肆、學校課程領導永續思考的策略取向

學校課程領導要走向永續，其影響因素錯綜複雜，惟從前述永續發展的角度思考，茲舉學校課程領導走向永續的幾項重要策略取向供參，以強化學校夥伴共同思考。

一、深化教師領導式的課程領導

課程領導可能發生在課程形成的各相關階層中，而在學校本位的時代中，學校夥伴及利害關係人所扮演的角色變得更為吃重。面對課程事務，教師們因身處第一線，與學生最緊密，也是實際進行課程教學的主體，故對課程應最精熟內行且與執行關係最密切，因而最適合進行課程領導。陳美如（2004）即表示，由於教師們擁有相同的語言易於溝通理解、容易耗竭需相互補充能量、可以走出局限擴大視野、進行教學必學習以鋪陳堅實知識之網、需要鏈結教師群與學校間的鴻溝、有著自我發展需求與共塑美好願景的企盼，故需要且值得參與課程領導。因此，整合教師的參與是當前推動課程領導時的一大重點策略取向；而教師們如何願意以架構公民社會的意識角度來共同參與學校重要的公共事務——課程發展，並進而帶動課程實踐，此為一大關鍵。

課程領導在界定上即不限特定對象，而課程領導本即隱含於課程形成的各階層中，在一個走向開放自由多元的時代氛圍中，組織中由下而上的影響力量才是最穩定持久且切中發展核心的力量。蔡宗河（2008）從學科領導人標準切入論其啟示，點出了學科領導人的重要與應具條件；陳美如（2004）也從教師的角度切入談課程領導，認為教師應負起課程領導的重任；魯先華（2002）更進一步指出，課程領導要成功絕對不能單靠校長一人，其中教師的共同合作乃為關鍵因素。而在歐美近來的教育改革中也都隱含著教師領導的意念在內，故在學校發展中亦倡議教師領導。因此，在此波課程變革中，如何深化教師領導式的課程領導才是課程領導永續的保證，也能避免校長或行政人員孤立、疏離、耗竭或異動更迭，而造成課程發展不連續或重來的窘境。以當前狀況，已有此種氛圍意識形成，惟仍有待深化，而要做到此，得在情境、校長及教師等方面加以理解與努力。即在情境架構營造適切之文化氛圍；校長方面，強化適切領導觀點與提供支持；教師方面，培養參與技巧與

意願（江志正，2009b），如此將有利學校課程領導的永續。

二、強化課程領導者的永續思維

Hargreaves（2005a）認為，在教育情境中，改革者很少掌握長時的領導面向，而經常以快速變革來促使失敗學校能夠盡快起死回生，惟這是和永續相對立的。的確，績效與成果是重要的，但追求速效則未必是好事，永續即在處理此方面的議題，而領導係在處理面對人、未來、前膽、創新、文化、願景、整合、價值決定、冒險、理想、主動、開放、熱情、激勵啟發、非線性思考、策略等（江志正，2009b），在此方面尤其重要。近來的教育改革與課程變革，從紛擾中即可感受到有著追求速效而輕忽實質蛻變的情形，長時以往，恐非教育改革與課程變革的核心意旨。此狀況不管是學校夥伴太過忙碌或對課程發展認識不清所致，或是因社會期許太深及國際競爭激烈而為快速符應大眾要求及展現績效而來，這種以追求短效的作法雖很快見到成果，然卻會失去最重要的批判省思與再精進的動力，甚為可惜。面對此，強化課程領導的永續思維才能求得課程發展的永續。

的確，在涉及人與組織的活動中，技術面重要，惟思維信念價值更為重要，而永續思維在各發展及領導面向皆十分重要。永續領導可說是一種信念、一個體系、一套依循、一種文化，透過解析，就如同一面鏡子一般，可供學校領導者檢視符應永續與否之用，也利於未來實踐。因此，不管是各層級的課程領導者，為求課程領導永續，都應強化永續思維。有關永續思維最主要的核心係在於尊重，亦即是聯合國教科文組織所界定「永續發展教育」的四個根本價值，即：（一）尊重全世界所有人的尊嚴和人權，承諾對所有人的社會與經濟公正；（二）尊重後代人的人權，承諾代際間的責任；（三）尊重和關心大社區生活的多樣性，包括保護和恢復地球的生態系統；（四）尊重文化多樣性，承諾在地方和全球建設寬容、非暴力、和平的文化（杜越，2005）。而其實施原則則包括長遠角度思考、深層內涵洞悉、分散權力責任、符合社會正義、尊重差異和諧、發展可用資源、立基延續發展、持續深度學習等（江志正，2007）。因此，在此課程領導過程中，一定要在思維的引領下秉前述原則，運用系統思考且關注人力資源，採取漸進策略而重視實質變革，以助課程發展活動迎向永續。

三、提升課程領導者的復原能量

課程領導者在領導課程發展及實踐時，由於課程屬性複雜且牽涉因素頗為廣

泛，故是相當艱辛的任務。而在過程中也必然會碰到許多困境、挑戰與問題，更需要持續省思批判來深化。然人畢竟是情感的動物，當面臨挫折挑戰時亦難免會頓挫或有情緒上的影響，也常會有耗竭的狀況。因此，處理變動及因應危機的復原力乃被重視且運用於學校領導者（Patterson & Kelleher, 2005）。江志正（2007）即指出，復原力會影響著個人的生活與表現，而此一特質對負有團體目標達成任務的領導者而言，更是會有著相加相乘的效果，其不但在本質上能反映出時代意義與永續的價值，另外，在展現上亦利於個人效益與學校的發展。因此，在課程領導上，一定要重視課程領導者的復原力與復原能量的提升，並從此著手努力，來促使學校課程領導得以永續且展現長遠實質效益。

由於課程領導的推動者包括校長、主任、教師等學校實務工作者，故要避免他們的能量耗竭及強化他們的復原力，以應付此波艱鉅的課程任務，可以從透過實務反省思考，澄清自我堅信的價值；發展適切社群關係，強化個人的效能；善於管理自我生活，強化及增加自我能量等三個取向思考切入，以強化課程領導者的個人價值、個人效能、個人能量等的復原能量（江志正，2008c），來支持學校課程發展走向永續。

四、重思課程發展定位與努力方向

永續發展雖是一個存在已久的概念思維，惟在此一人類面對發展及生態的艱困時期重新重視及提出，已賦予其新的時代意義與價值。因此，面對這一個全新的概念思維，且要透過教育來加以推動落實，實有必要將之視為是一種新的教育觀，並融入課程發展的思考與定位，以擴大其成效。如前所述，永續的精神在於人類長遠的幸福，這個多元多層次綜合性的概念運用在課程發展上，充分展現出其獨特、整體與跨學科的性質，因而它已非單只是重視環境保護而已，其理念早已超越且更為凸顯教育需肩負對永續發展的重任，也就是教育要重在培養所有公民來習得維護和改善生存發展必需的價值觀念、責任感，以及相關的知識與技能。因此，若以此角度來看，「永續發展教育」絕對不只是一門課程而已，其將是重在瞭解各門學科是如何與環境、經濟和社會問題來加以相聯繫，並由此開展出新的教育內容，並將之融入學校的課程發展與實踐中（錢麗霞，2005）。因此，面對著一個永續時代的來臨，課程領導過程宜對課程定位及相關規劃實踐更為用心，且要將永續思維融入實施，真正發揮教育之價值，以求得人類的長遠幸福。為達此目的，主政者宜重視永續議題，並強化教育夥伴對永續發展及內涵的理解，據此再透過激盪來形成導引教

育發展的核心價值，以塑成含有永續思維的學校教育及課程定位，助益人類長遠幸福的發展。

伍、結語

在探究永續時，可以明瞭國際社會及組織的努力與界定，並深深感受此重視的氛圍與實踐的決心，以及所賦予教育的重任，藉此，教育工作者可以強化自我信念價值並有著若干的反省與思考，甚具意義。惟在此思索永續內涵之際，不免會想起一些話語而敬佩著老祖宗們的智慧，例如：「揠苗助長」、「欲速則不達」、「強摘的菓子不甜」等提醒著不強求及不追求速效；另外，也有「居安要思危」、「未雨要先綢繆」、「有備無患」等倡議對長遠未來的關注。然觀乎當前社會上的主流文化，在實踐上似仍難以完全擺脫實證、功利的思維而來符應前述智慧意旨，有點令人費解，倒是看到蘭嶼人的樂天知命，不強取不多拿，與自然和諧共處的精神與此頗為契合，深深激盪著重新思考「進步」與「落後」的界定與關聯；「文明」與「蠻荒」的思考與影響。永續議題的探究本身即深具批判性與省思特質，可以刺激重新檢視時局氛圍下主流與非主流的關係，可以省思這一代、下一代與無數代未來的幸福。課程發展的，與人類發展關聯性高，也與實踐及能力有關，在這波課程鬆綁的氛圍中，雖然重在期許專業且有效的引領下，展現課程的本質意涵，惟在這個人類思考及追求永續的年代，值得重新以此角度來看學校課程領導。本文即基於此，透過論述將永續議題帶進課程範疇，供進行學校課程領導的省思，也期許相關同好有著更多激盪與思考。

參考文獻

- 史根東、王桂英（主編）（2009）。可持續發展教育基礎教程。北京：教育科學出版社。
- 江志正（2007，10月）。永續領導的思考與實踐。論文發表於臺北市立教育大學舉辦之「臺灣教育」研討會，臺北市。
- 江志正（2008a，4月）。績效時代中國民中小學校長永續領導指標之初探。論文發表於實踐大學舉辦之「兩岸政經文教」研討會，臺北市。
- 江志正（2008b）。教育變革時代中談永續領導。教育研究月刊，**171**，58-67。
- 江志正（2008c）。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。
- 江志正（2009a，7月）。以永續觀點論地方教育發展策略取向。論文發表於國立臺灣師範大學舉辦之「2009教育典範與地方教育發展」國際學術研討會，臺北市。
- 江志正（2009b，5月）。深化民主的學校領導：教師領導的理念與實踐思考。論文發表於國家教育研究院籌備處舉辦之「公民社會與國家教育政策及制度」學術研討會，臺中市。
- 任東屏（2001）。中小學校長的教育領導、教學領導到課程領導。中等教育，**52**（6），140-154。
- 杜越（2005）。可持續發展教育與中國的可持續發展。載於錢麗霞（主編），教育促進可持續發展——國際研究與實踐的趨勢（頁1-7）。北京：教育科學出版社。
- 吳松林、莊麗蘭（2005）。地方永續發展績效管理。研考雙月刊，**29**（5），19-32。
- 吳浚碩（2007）。析論學校課程領導及因應策略。教育趨勢導報，**25**，125-130。
- 吳耀明（2005）。校長課程領導理念與實踐之研究：以屏東縣一所國小校長為例。國民教育研究學報，**15**，157-182。
- 林文生（2005）。課程領導的「新視界」。課程與教學，**8**（2），123-128。
- 李新鄉（2003）。國小校長轉型中的課程領導——理念到實際間的初步檢視。教育研究，**113**，30-44。
- 洪秀菊（2008）。世界觀光組織（WTO）推動永續觀光發展倡導聯盟策略之分析。崇右學報，**15**（2），245-268。
- 范熾文（2002）。反省實踐與課程領導。師友月刊，**416**，43-46。
- 陳美如（2004）。教師專業的展現與深化——教師課程領導之為何？如何？與限制。教育

研究，**126**，19-32。

徐超聖、許恒禎（2007）。Michael Fullan文化變革領導理論對校長課程領導的啟示。課程研究，**2**（2），17-40。

徐超聖、楊美惠（2005）。落實課程改革的關鍵——談教師的課程領導。國民教育，**45**（4），7-13。

許惠茹（2008）。校長領導學校本位課程永續發展經驗之探究。當代教育研究，**16**（4），71-108。

黃旭鈞（2002）。國小校長課程領導發展的趨勢與展望。教育研究，**104**，121-135。

張金淑（2005）。永續校園的推動與展望。學校行政雙月刊，**44**，66-84。

張明輝（2005）。永續領導與學校經營。臺灣教育，**635**，8-12。

張益仁（2003）。校長在變遷時代的新角色——課程領導。北縣教育，**45**，66-70。

張煌熙（2005）。強化課程領導，追求教育卓越。國教新知，**52**（2），1-7。

葉興華（2008）。談現階段國小的課程與教學領導。教師天地，**152**，36-40。

葉俊榮（2005）。轉型與發展：台灣21世紀議程——國家永續發展願景與策略綱領。研考雙月刊，**29**（5），6-18。

鄭淵全（2006）。國小校長課程領導角色知覺與作為之研究。當代教育研究，**14**（3），59-89。

鄭淵全（2008）。國小校長在校本課程發展的課程領導作為及其相關問題之研究。新竹教育大學教育學報，**25**（1），1-19。

歐用生（2000）。轉型的課程領導及其啟示。國民教育，**41**（1），2-9。

歐用生（2004）。校長的課程領導和專業成長。研習資訊，**21**（1），60-70。

潘慧貞（2002）。從課程領導談國小校長扮演的角色與任務。國民教育，**42**（4），58-69。

蔡宗河（2008）。英國《學科領導人標準》對我國課程領導的啟示。初等教育學刊，**30**，1-33。

蔡進雄（2008）。教學領導與課程領導關係與整合之探析。教育研究，**167**，93-103。

魯先華（2002）。從教學領導到課程領導——相關問題之探討。課程與教學，**5**（2），55-64。

劉阿榮（2005）。永續發展與族群夥伴關係。研考雙月刊，**29**（5），92-102。

鍾添騰（2002）。課程領導的角色任務與作為。國民教育，**42**（4），44-48。

蕭錫錡、楊豪森、黃天助（2007）。面對課程變革高職校長課程領導困境之研究。高雄師

大學報——教育與社會科學類，23，51-66。

羅厚輝（2007）。小學校本教師課程領導能力的開發：理論與實踐。《基礎教育學報》，16（2），65-82。

錢麗霞（2005）。「教育促進可持續發展十年」的推進戰略。載於錢麗霞（主編），《教育促進可持續發展——國際研究與實踐的趨勢》（頁8-21）。北京：教育科學出版社。

蘇美麗（2007）。校長課程領導角色理論與實際之應用。《國民教育研究學報》，18，59-90。

Ackerman, R. H., & Maslin-Ostrowski, P. (2002). *The wounded leader: How real leadership emerges in time of crisis*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

DiPaola, M., & Tschannen-Moran, M. (2003). The principalship at a crossroads: A study of the conditions and concerns of principals. *NASSP Bulletin*, 87(634), 43-63.

Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change* (3rd ed.) New York: Teachers College Press.

Hargreaves, A. (2003). Sustainable leadership. In B. Davies (Ed.) *The essentials of school leadership* (pp. 173-189). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hargreaves, A. (2005a). Leadership succession. *The Educational Forum*, 69(2), 163-173.

Hargreaves, A. (2005b). Sustainable leadership and social justice: A new paradigm. *Independent School*, 64(2), 16-24.

Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational Leadership*, 61(7), 8-13.

Hargreaves, A., & Fink, D. (2006a). *Sustainable leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hargreaves, A., & Fink, D. (2006b). The ripple effect. *Educational Leadership*, 63(8), 16-20.

Kirk, C. M. (2003). Introduction-Sustainability: Taking the long view. *Planning High Education*, 31(3), 9-12.

Lambert, L. (2002). A framework for shared leadership. *Educational Leadership*, 59(8), 37-40.

Lambert, L. (2003). *Leadership capacity for lasting school improvement*. Alexandria, VA: Association for supervision and Curriculum Development.

Lambert, L. (2005). Leadership for lasting reform. *Educational Leadership*, 62(5), 62-65.

Patterson, J. L., & Kelleher, P. (2005). *Resilient school leaders: Strategies for turning adversity into achievement*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Queen, J. A., & Schumacher, D. (2006). A survival guide for frazzled principals. *Principal*, 87(3), 18-22.

Santone, S. (2004). Education for sustainability. *Educational Leadership*, 61(4), 60-63.

Sergiovanni, T. J. (2005). *Strengthening the heartbeat: Leading and learning together in schools*.

San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Starratt, R. (2005). Responsible leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 124-133.

Wiseman, A. W. (2005). *Principals under pressure: The growing crisis*. Lanham, MD: Scarecrow

Education.

(本篇已授權收納於高等教育知識庫，<http://www.ericdata.com>)

期刊徵稿：<http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/JCS/?f=oa>

高等教育出版：<http://www.edubook.com.tw/?f=oa>

高等教育知識庫：<http://www.ericdata.com/?f=oa>