



# 體制「之間」的縫合者： 一位幼教聘任督學的跨越邊界與系統領導 之個案研究

陳宏彰

## 摘 要

### 研究目的

在臺灣幼教政策劇烈變革的背景下，本研究旨在探究「幼教聘任督學」如何作為關鍵行動者，修補體制斷裂。本研究深入剖析其跨界實踐樣貌、關鍵能力養成歷程，並闡明支撐其有效運作的促進因素與潛在限制。

### 研究設計／方法／取徑

本研究採質性個案研究，選取一位在特定縣市脈絡下展現卓越成效的幼教聘任督學為關鍵個案。透過對該督學、教育行政人員及第一線幼兒園長與主任的深度訪談，並輔以文件與人工製物分析，從多元視角建構其跨界實踐的整體性理解。

### 研究發現或結論

研究發現，該制度雖源於應對治理危機，但個案幼教聘任督學展現了「衝突調解」、「政策轉譯」、「能力建立」與「支持陪伴」

---

陳宏彰，國立臺灣師範大學教育學系副教授

電子郵件：chz@ntnu.edu.tw

投稿日期：2025年9月29日；修正日期：2025年11月6日；接受日期：2026年1月30日

等跨界實踐。其卓越實踐根植於橫跨教學與行政的「跨界生涯軌跡」，並由「道德使命感」所驅動。她善用退休後的「中間性」身分之結構性優勢，在互信的基礎上扮演了體制的「縫合者」。然而，研究亦發現制度化資源匱乏與高度依賴個人實踐，構成了永續發展的隱憂。

### 研究原創性／價值

本研究填補了既有文獻的實證空白，其學術價值在於：一、針對「跨界者如何養成」，建構了一幅從生涯、轉折到實踐的歷程圖像；二、揭示了「退休」與「中間性」身分如何轉化為協力治理的結構性潛力，拓展跨界理論的視角；三、整合跨越邊界與系統領導理論，深化對本土治理創新的理論對話。

### 教育政策建議或實務意涵

研究建議地方治理思維應從仰賴個人奉獻，轉向策略性地建置「系統性專業資本」。政府需建立一套具備「雙重經驗」的人才識別與培力機制，並輔以制度化資源與實踐社群支持，方能將個人的實踐智慧，轉化為提升整體教育系統韌性的永續能量。

**關鍵詞：**聘任督學、跨越邊界、跨界者、系統領導、幼兒教育



# **THE ART OF IN-BETWEENNESS: BOUNDARY SPANNING AND SYSTEM LEADERSHIP OF A PRESCHOOL APPOINTED SUPERVISOR IN TAIWAN**

**Hung-Chang Chen**

## **ABSTRACT**

### **Purpose**

Amid systemic upheaval engendered by Taiwan's early childhood education reforms, this study investigates the pivotal role of the Preschool Appointed Supervisor in mitigating the upheaval. It analyzes the boundary-spanning practices, development of key capabilities, enabling factors, and potential limitations of the effective fulfillment of this role.

### **Design/methodology/approach**

Employing a qualitative case study approach, this study selected one preschool instructional supervisor who had demonstrated exceptional effectiveness in a specific county as a critical case. Through in-depth interviews with the supervisor, educational administrators, and frontline preschool principals and directors, supplemented by the analysis of documents and artifacts, the study constructed a holistic understanding of her boundary-spanning practices from multiple perspectives.

### **Findings/results**

Findings show that while the preschool supervision system originated as a crisis-driven innovation, the individual supervisor demonstrated boundary-spanning practices developed over the

---

Hung-Chang Chen, Associate Professor, Department of Education, National Taiwan Normal University

E-mail: [chz@ntnu.edu.tw](mailto:chz@ntnu.edu.tw)

Manuscript received: September 29, 2025; Modified: November 6, 2025; Accepted: January 30, 2026

course of a career, including conflict mediation, policy translation, capacity building, and supportive companionship. Her exceptional practice is rooted in a boundary-crossing career spanning teaching and administration and is driven by moral purpose. Leveraging the structural advantage of post-retirement “in-betweenness,” she acts as a “system mender” based on mutual trust. The study also finds that the scarcity of institutionalized resources and high reliance on individual practice pose risks to sustainable development.

### **Originality/value**

This study fills an empirical gap by: 1) Mapping the developmental trajectory of a boundary spanner, from career transitions to professional practice; 2) Reconceptualizing “retirement” and “in-betweenness” as structural assets for collaborative governance; and 3) Integrating boundary spanning and system leadership theories to deepen the theoretical discourse on local governance innovation.

### **Policy/practical implications**

These findings suggest that local governance should shift from relying on individual dedication to strategic cultivation of systemic professional capital. Policymakers should establish formal mechanisms to identify and cultivate talent with experience in both teaching and administration, supported by institutionalized resources and communities of practice, to transform individual wisdom into sustainable resilience for the overall educational system.

*Keywords:* appointed supervisors, boundary spanning, boundary spanners, system leadership, early childhood education

## 壹、緒論

在地方教育治理的田野現場，研究者觀察到一個引人深思的現象：當中央推動劇烈的幼教政策變革，導致地方教育行政機關與第一線幼兒園之間充滿張力、甚至對立時，有一位關鍵人物卻能靈活穿梭其中，化解衝突並促成合作。這位人物並非擁有法定職權的正式官員，而是一位自幼兒園教職退休後被聘任的「幼教聘任督學」（以下簡稱幼教聘督）。在訪談中，基層園長將其形容為「我們縣幼教界的『媽媽』」、「有求必應的7-11」，甚至是守護現場的「媽祖婆」；教育官員則視其為不可或缺的「體制潤滑劑」。這種超越正式科層體制的影響力，引發了本研究的高度關注：為何一位缺乏正式行政權力的退休人員，能在充滿斷裂的體制縫隙中，展現出如此強大的領導效能？

近年來，臺灣學前教育經歷了一連串重大的結構性轉型。隨著「幼托整合」、「少子女化對策計畫」與「準公共化」等政策的推行，幼教現場面臨了前所未有的治理挑戰。繁瑣的行政文書與頻繁的評鑑考核（張義雄、莊清寶，2023；黃佩岑，2025；廖來第，2020），加上公私立園所間的資源競爭與緊張關係（官有垣等人，2023；胡至沛、吳筱莘，2013；傅朝文，2020），皆對現場造成巨大衝擊。這些由上而下的政策雖立意良善，但在落地執行時，往往因法規/行政語言與教學實務的隔閡，導致第一線人員面臨沈重的負荷與反彈（孫良誠、吳清山，2023）。在正式編制人力有限且流動率高的情況下，地方政府如何有效治理並支持現場，已成為一大難題（林俊瑩，2023；張盈堃，2025）。為彌補科層體制與教學現場之間的落差，地方政府開始嘗試引入「聘任督學」（以下簡稱聘督）此一彈性角色，試圖借助其豐富的實務經驗，修補體制運作的不足。

然而，相較於聘督在實務現場展現的關鍵影響力，學界對於此類「非正式編制」的地方教育治理行動者，關注卻相對稀缺。既有教育視導研究多聚焦於具公務員身分的正式督學（如黃騰、李文富，2010；蔡明學、林信志，2013），鮮少深入探究聘督如何透過日常互動、協商與轉譯，在各方利害關係人之間建立信任並推動變革。少數關於聘督的研究，亦多侷限於制度法規比較或國中小階段的探討（如陳宏彰，2021），缺乏對幼教聘督實踐歷程的微觀剖析。特別是在幼教聘督制度化程度較低、支持機制相

對匱乏的情境下，這種高度依賴個人特質與社會資本的領導模式，其內涵究竟為何？其專業影響力又是如何建構？

這些實務觀察恰與當代公共行政及教育領導領域的核心概念—「跨越邊界」(boundary spanning)與「系統領導」(system leadership)—相互呼應。前者強調行動者在不同組織介面間進行資訊交換與協調的功能(Williams, 2012)；後者則關注領導者如何超越單一機構利益，致力於整體系統的共好(Hopkins & Higham, 2007)。

據此，本研究旨在透過一位具啟示性的關鍵個案，深入探究幼教聘督如何作為體制的「縫合者」。本研究將剖析其跨界實踐的具體樣貌、關鍵能力的養成歷程，以及支撐其有效運作的促進與限制因素，期能為臺灣地方教育治理提供具體的實踐參照。

基於上述研究旨趣，本研究提出待答問題如下：

一、個案幼教聘督所處脈絡的制度緣起為何？其被賦予的角色期望為何？

二、個案幼教聘督如何在地方教育系統中展開其工作？在此過程中，又受到哪些因素的促進與限制？

三、個案幼教聘督的專業生涯歷程，如何形塑其當前的跨界工作？

## 貳、文獻探討

### 一、臺灣聘任督學制度的樣貌與相關研究

#### (一) 制度緣起、角色與工作任務

臺灣的聘督制度，並非由中央統一規劃的產物，而是地方政府自發性產生的創新實踐。此制度最早可追溯至 2000 年的臺北縣，當時為彌補正式行政督學在教學實務經驗上的不足，遂師法英國皇家督學制度，任用「現任校長」為聘督來做教學輔導的工作，開創性地延攬校長擔任此職(藍溪，2000)。臺北縣聘督制度之創舉逐漸開啟各縣市仿效，並逐漸從任用「現任校長」轉而邀請「退休校長」擔任聘督，來協助地方教育的改善與提升，舉如：臺北市政府教育局於 2007 年以「菁英風華再現」為名首次推行「聘

督」制度，以鼓勵優秀的退休校長繼續貢獻教育專業知能，活絡退休生涯，協助推動教育政策及重點業務，強化教育施政品質（郭美瑜，2007）。再者，高雄市政府教育局亦於2010年首度實施「榮譽督學制度」，借重退休校長豐富的辦學經驗，鼓勵其繼續貢獻教育專業知能及豐富經驗，提供學校諮詢輔導（高雄市政府教育局，2025）。此後，該模式逐漸擴散，特別是在2010年後進入快速發展期，不僅為多數縣市所採納，並逐步透過訂定作業要點等方式予以「制度化」，成為一項地方治理的重要機制（陳宏彰，2021）。

在實務上，聘督的角色與任務由各地方政府依其治理需求自行定義，名稱與細節雖略有差異，但核心功能頗為一致。首先，此角色的正式名稱以「聘任督學」最為普遍（如臺北市、新北市），也有稱之為「榮譽督學」（如高雄市）或「專聘督學」（如嘉義縣）者。其次，此角色的聘任來源，普遍以延攬退休的校長、主任或資深教育行政人員為主。再者，此角色的工作任務，可統整為三個面向：其一，在「向下」連結學校端，其兼具支持與監督的雙重功能，既提供校長校務經營與教學領導的諮詢輔導，亦協助教育局處執行相關行政視導；其二，在「向上」連結行政端，其扮演政策建言者與推動者，參與地方教育政策的研議過程；最後，在「橫向」連結上，則強調與其他督學同儕及輔導體系合作解決現場的複雜問題，或連結外部專業團體協調合作及引介資源（陳宏彰，2021）。

綜觀而言，儘管各縣市在名稱與任務細項上有所不同，但皆清晰地將此角色定位為一個穿梭於政策與實務之間的「橋樑」，提供專業支持與諮詢的關鍵協力者。

## （二）學前教育階段聘任督學的發展

在聘督制度的發展趨勢下，學前教育階段的聘督角色與其任務工作，處於相對較被忽略的位置。究其根源，主要在於國中小與幼兒園的編制脈絡本質不同，加上教育局處之治理重心長期集中於國中小，導致聘督職責多聚焦於國民教育階段，較少針對學前階段建立專門的支持系統。受此結構影響，多數縣市的聘督仍以延攬退休「校長」擔任，這與學前機構以「園長」或「主任」為管理者的職制存在落差（《教保服務人員條例》，2022）。此種背景差異不僅使得聘督人力難以精準回應幼教現場需求，更造成國中小階段的視導模式難以直接移植至學前教育。

不過，此一長期忽略的現象近來已出現轉變的契機。以臺北市為例，不僅幼教聘督的人數規劃從 2019 年的 2 位大幅增加至 2025 年的 7 位（臺北市府教育局，2025），更在 2024 年修訂法規，首次將退休教保服務機構「園長」納入敦聘對象，並將「教保服務機構」明列為服務範疇（臺北市府教育局，2024）。部分縣市陸續敦聘公立國民小學附設幼兒園主任擔任聘督者，或將「幼兒園」納入聘督的輔導範圍（如新北市、高雄市、新竹縣等）。

### （三）聘任督學相關研究與研究缺口

國內地方教育視導研究已累積了豐碩成果，多聚焦於正式公務體系的督學，揭示其職權模糊、行政負荷繁重及專業能力不足等結構性困境（李雯琪，2016；楊振昇，1998；蔡明學、林信志，2013）。這些研究雖為聘督制度的興起提供脈絡，卻也反向凸顯學界對此新興角色的系統性忽略。

直至近年，學界始關注此本土治理創新，並將其詮釋為臺灣特有的「系統領導者」（陳宏彰，2021）。此定位強調聘督能超越單一學校框架，扮演促進系統內橫向協作與能力建構的關鍵角色。在功能上，聘督是連結地方政府與學校的「橋樑」，其權力基礎源於「同僚性」與「退休者」身分所建立的信任夥伴關係（陳宏彰，2021）；在臺北市個案中，這群退休校長更被視為「系統性能力建構者」，將工作內涵深化至專業資本建構層次（Chen, 2023）。

儘管初步研究已具雛形，既有文獻仍存在兩個關鍵缺口。首先，學制階段涵蓋面不均。現有研究多聚焦於國中小階段，對當前政策劇變下同樣面臨治理挑戰的學前教育階段，相關探究仍付之闕如。少數研究如江翎（2023）雖曾探討學前聘督的政策轉化工作，但對其更廣泛的跨界實踐與系統領導角色，仍缺乏厚實的實證描繪。其次，研究視角偏向靜態描述。過去研究側重制度結構與角色功能，對於聘督如何踐行跨界實踐及其專業養成的動態歷程，仍是未解之謎。這使學術社群對於幼教聘督的制度緣起、跨界實踐及專業養成，仍存有研究空白。

此缺口在近年臺灣教育領導研究的呼籲下更顯迫切。鄭新輝（2019a）指出，地方教育局處的系統領導功能亟待強化，並主張應遴選具教學與領導資歷的視導人員扮演溝通橋樑（鄭新輝，2019b）。楊國賜等人（2010）

與李雯琪（2016）的研究亦形成一項共識，建議遴派優秀退休校長轉任督學，以提升治理能量。

上述倡議恰與「聘督」之實務不謀而合。如何善用退休校長專業、釋放其領導能量以挹注地方系統改善，已成為學理與實務的交集。因此，探究幼教聘督的實踐與養成，不僅是填補實證研究的空白，更是回應教育治理轉型的核心課題。

## 二、跨越邊界與跨界者的理論概念

聘督的「橋樑」角色，與公共管理文獻中的「跨界者」概念高度契合。「跨越邊界」理論為理解聘督的日常實踐，提供了極佳的分析視角。

### （一）跨越邊界的定義與核心構面

跨越邊界的概念根植於開放系統理論，強調組織為求生存與資源獲取，必須管理與環境間的相互依存關係（Addi-Raccah, 2015）。在公共治理脈絡下，跨越邊界被視為管理組織與環境介面的過程，涉及連結人員、篩選及轉譯資訊（Nederhand et al., 2019）。其核心在於行動者為連結受組織、部門、文化或專業邊界分隔的實體，所進行的一系列協商、溝通與協調（Qian et al., 2023; Stephens et al., 2024）。踐行此任務的「跨界者」（boundary spanners）即是能穿梭於不同社會場域、協商意義並連結分隔實體的行動者（Ho et al., 2020）。當代跨界實踐已超越單一平面，發展為一種多層次的治理行為，行動者除須處理橫向聯繫，亦須在垂直層級結構中進行協調（Conteh & Harding, 2023），在衝突的目標與期望中建立連結以促進協作（Williams, 2002）。

現有文獻多從互動的「方向性」剖析跨界核心構面，主要涵蓋垂直、水平及對外三個維度（Guarneros-Meza & Martin, 2016）。首先，「垂直跨越」指涉在政府層級或科層組織縱向結構間的協調，包含向高層爭取資源與協商政策的「向上管理」，以及將政策轉譯給基層並提供支持的「向下管理」（Anderson & Weiner, 2023）。其次，「水平跨越」涉及跨部門、跨專業的橫向連結，旨在解決跨部門的複雜議題（Conteh & Harding, 2023）。再者，「對外跨越」強調將組織連結至外部社區、家長或受服務對象，以建立信任與正當性（Anderson & Weiner, 2023）。為落實多向度

跨越，跨界者須扮演多重角色：包含保護核心任務的「緩衝者」(buffer)、建立連結的「橋接者」(bridging agent) (Benoliel & Schechter, 2017; Goldring, 1990)，以及轉譯不同語言與文化符碼的「詮釋者」(interpreter) (Williams, 2011)。這些維度共同形塑了跨界者豐富的實踐內涵。

## (二) 跨界者的角色與實踐工作

稱職的跨界者需扮演多重角色。Williams (2002) 的經典框架指出，跨界者是嫻熟的「網絡建立者」(reticulist)、創新的「創業者」(entrepreneur)、異文化間的「詮釋/溝通者」(interpreter/communicator)，以及協作過程的「協調者」(coordinator)。後續研究不斷豐富此內涵，如 van Meerkerk 與 Edelenbos (2021) 將其活動歸納為資訊交換、關係經營、協調談判與中介促進四類實踐。Benoliel 與 Schechter (2017) 更將功能擴展至協作生態系，強調其在促進知識交換、協調多元利益、建立承諾及提升組織聲譽的核心作用。近年來，此理論亦廣泛應用於教育領域，用以探討學區總監與校長等行動者的跨界角色 (Addi-Raccah, 2015; Ho et al., 2020; Ståhlkrantz & Rapp, 2020)。

勝任複雜的跨界工作，需具備超越傳統行政技能的複合能力。晚近研究將其歸納為三個相互依存的維度 (van Meerkerk & Edelenbos, 2021)：首先是「認知能力」，強調處理複雜資訊與建立專業信譽 (Honig, 2006; Miller, 2009)；其次是穿梭於不同文化與權力關係所需的「社會能力」，如溝通、協商與建立信任的技巧 (Williams, 2012; van Dorp, 2018)；最後則是處理角色內在緊張、同理他人的「情緒能力」 (Anderson & Weiner, 2023)。

## (三) 跨界者的養成：經驗的形塑力量

跨界能力並非天生，晚近研究日益強調其「養成」(becoming) 面向。Austin 等人 (2012) 提出的「跨界生涯」(boundary-spanning careers) 概念，主張個人的職涯若曾橫跨不同制度部門—例如兼具一線教學與行政管理經驗—將有助於內化多元觀點，成為受雙方信任的「雙文化中介者」(Miller, 2009)。Brown (2017) 進一步指出，擁有跨部門資歷者比終身在單一體系的官僚更具協作所需的開放心態；因此，他主張僅靠現職員工的「訓練」難以奏效，應引入具備跨專業經驗的人才。然而，Honig (2006) 提醒，

引入非傳統經驗具備雙面性：初期雖有助於理解現場語言並促進協力，後期卻可能因缺乏體制內人脈與文化資本而面臨限制。Honig 的見解點出了人才與體制需要相互搭配的重要性。

教育領域的實證研究亦印證了「過往經驗」對跨界實踐的重要性。Ho 等人（2020）發現，新加坡副校長因曾任處室主管，更能有效連結中層管理者；Qian 等人（2023）在中國的研究指出，系統領導者的過往成功經驗是其動員資源、進行跨校輔導的關鍵資本。van Meerkerk 與 Edelenbos（2021）亦強調，經驗能強化衝突管理、專業知能及跨組織覺察等核心能力。綜上所述，有效的跨界實踐高度依賴行動者長期的專業經驗與生涯軌跡；然而，這些由經驗形塑的能力仍須在特定制度脈絡下運作，且必然面臨體制的磨合與挑戰。

#### （四）跨界者的促進條件與挑戰

跨界實踐的成效深受脈絡因素形塑。文獻指出，除行動者個人能力外，有效的跨界工作亟需促進性的制度條件；相對地，體制內的結構性限制則可能大幅削弱其努力成效。

在促進因素方面，組織高層的支持是重要的催化劑。van Meerkerk 與 Edelenbos（2018）指出，「行政支持」—包含高階主管的承諾、資源挹注及賦予裁量空間—是促成跨界行為的關鍵。當行動者獲得上層信任與授權，會更有意願進行網絡連結與協商。此外，個人在網絡中的既有位置與信任關係亦至關重要；佔據核心位置或擁有長期情誼的行動者，其跨界阻力將大幅降低（Leung, 2013）。

然而，跨界者在體制內亦面臨多重的結構性困境。首先是官僚體制的內在慣性，公共部門壁壘分明的科層與僵化流程，常與跨界所需的彈性背道而馳（Guarneros-Meza & Martin, 2016）；Honig（2006）提出的「官僚同化」概念便揭示，跨界者可能被迫遵循傳統管控模式，進而磨損其原有的協力功能。其次，角色模糊性使其易陷入多重課責的壓力中，如教育場域中的跨界者常因「卡在中間」而需要承受來自上下層級的雙重壓力（Ho et al., 2020）。最後，多層次治理的複雜性亦帶來獨特挑戰，跨界者不僅須處理組織間的水平邊界，更須在中央與地方政府的垂直邊界間往返穿梭（Conteh & Harding, 2023），使實踐過程充滿張力。

### 三、系統領導與系統領導者的理論概念

#### （一）系統領導與系統領導者的定義

「系統領導」概念於 21 世紀初在教育領域興起，旨在回應日益複雜的變革需求。其核心理念強調領導者應跨越單一組織界限，將責任感從自身組織的成功，擴展至對整體系統「共好」的利他精神，其終極關懷源於一種深層的「道德使命感」（moral purpose）（Hargreaves, 2014）。根據 Hopkins 與 Higham（2007）的經典定義，系統領導是指領導者「願意在改善自己的學校之餘，同時肩負起改善其他學校責任的一種領導形式」（p. 148）。這意味著系統領導者不僅追求個別組織的卓越，更關注更廣泛的系統性變革與學生福祉。

此外，系統領導在本質上具有「跨越邊界」的特性（Ghate et al., 2013）。領導者必須超越正式職權範圍，在物理或虛擬的邊界間運作。此種跨界特質，正呼應了本研究中聘督的實踐核心：其作為體制縫合者的關鍵角色，必須在行政科層與教學現場間穿梭協調，透過連結不同的場域來發揮系統性的領導效能。

#### （二）系統領導的核心構面

Hopkins 與 Higham（2007）提出的系統領導實踐模型，展現了由內而外的動態邏輯。其核心基石為「道德使命感」，強調領導者受提升整體學生福祉的信念驅動，將關懷範疇從單一組織擴及至他校與社區，作為承擔廣泛系統角色的根本動力。在此核心之上，領導者透過「個人發展」與「策略敏銳度」（strategic acumen）將願景轉化為行動；這不僅涉及透過同儕標竿學習精進專業，更需具備將道德目標轉譯為營運原則的策略能力，確保實踐能產生實質成果。

上述能力進一步落實於管理教學、培力成員及發展組織等行動領域，為系統領導奠定堅實基礎，最終顯化為跨越邊界的具體角色。例如：領導教育夥伴關係、協助低成就學校或擔任變革推動者，以有意義的方式參與並重塑更廣泛的教育系統。

然而，儘管該模型強調道德核心，晚近研究卻指出系統領導在政策實踐中出現質變。Glowach（2025）分析顯示，英國的系統領導逐漸從社會

正義導向的道德實踐，轉向強調「工具主義」與層級權力的管理技術。在多學苑信託（MATs）等架構下，系統領導有時被管理主義吸納，將原本具政治性的價值選擇轉化為技術效率問題，甚至導致學校陷入自我利益優先的生存主義文化，邊緣化了賦權社區的原初理想。

面對上述挑戰，學界呼籲必須重申「道德使命感」的核心地位（Glowach, 2025; Mowat, 2019）。唯有回歸以道德為基礎的集體領導，重新關注解放性意圖與利益相關者賦權，才能有效應對複雜的「棘手問題」，避免系統領導淪為由上而下的控制工具，進而實現教育系統的公平與永續改進。

### （三）系統領導的角色與實踐

為釐清系統領導在不同場域的實踐樣貌，Boylan（2016）提出微觀、中觀與宏觀的層次架構，為理解此一概念提供清晰的分析視角。在微觀系統（Micro System）層次，領導者聚焦於具系統導向的領導實踐與認同，雖身處單一學校或教室，卻能運用系統思維形塑專業風格；中觀系統（Meso System）則體現為跨校領導，領導者跨越學校邊界在網絡中協作，其角色依協定強度涵蓋諮詢、指引或直接決策；而宏觀系統（Macro System）強調系統範圍的影響，旨在透過校際協作聯盟，在區域或全國層級驅動教育變革，最終目標是建立「自我改善的學校系統」。

在此多層次架構下，文獻指出系統領導者的範疇極其廣泛，涵蓋高層行政、校長、督導、網絡領導者及中層教師等多元角色（Chen, 2023; Harris et al., 2021; Hopkins, 2009; Zheng et al., 2025）。其功能多樣，從為校長提供導師支持，到擔任執行領袖領導學校聯盟皆屬之。Hopkins 與 Higham（2007）進一步將這些實踐歸納為：領導教育夥伴關係、協助低成就學校、擔任社區領袖以連結社福網絡，以及作為驅動系統變革的領導者。

此外，系統領導並非僅由上而下運作，Boylan（2016）強調教師亦能透過跨校專業網絡展現「由下而上」的影響力。Harris 等人（2021）補充指出，這些角色在微觀層次體現為具體職能（如學科領導人），在宏觀層次則是驅動系統變革的關鍵政策槓桿。綜上所述，現行研究顯示，在系統各層次部署具備經驗、專業與信心的領導者，是建構整體教育系統能力的關鍵。

#### 四、從跨界到系統領導：本研究的理論概念視角

當代文獻顯示，「系統領導」與「跨界實踐」在學術對話中已日益交融。系統領導者本質上即是跨界者（Bolden et al., 2020），其核心特質在於具備跨組織工作的能力，致力於連結不同群體以促成系統變革（Timmins, 2015）。近期研究指出，融合此二視角能更深刻解析領導者推動改革的機制（Qian et al., 2023）；例如 Zheng 等人（2025）提出的「跨界領導」（boundary spanning leadership），便具體描繪了領導者如何透過建立先鋒團隊、促進知識動員及發展邊界物件等策略來落實變革。

在此融合視角下，「跨越邊界」提供了剖析微觀行動的工具，而「系統領導」則賦予這些實踐宏觀的治理意義與道德使命。當跨界者的行動受系統領導理念引領，其影響力將超越單一個案，擴散至整體系統的改善。本研究將兩者視為經緯交織的理論架構：以「跨越邊界」為經，剖析聘督的微觀實務、能力與養成歷程；以「系統領導」為緯，賦予其宏觀的系統價值。藉此回應既有研究缺口，為臺灣幼教聘督的實踐建立實徵基礎。

在理論運用與資料分析上，本研究採納 Blumer（1954）的「敏銳性概念」（sensitizing concepts）觀點，視「跨越邊界」與「系統領導」為引導進入田野的啟發性工具，而非意圖驗證的硬性框架。誠如 Blumer 所言，敏銳性概念旨在提供觀察與思考的「一般性指引」，協助研究者辨析資料中潛藏的核心現象（Blumer, 1954），而非在預先定義的概念中強行驗證。

### 參、研究設計與實施

本研究旨在探究臺灣地方政府在幼教政策劇變下，「幼教聘督」的制度緣起、跨界實踐樣貌、專業養成歷程，以及支撐其運作的促進與限制因素。下文將依序說明研究方法、參與者選取、資料蒐集與分析，以及研究信實度與倫理。

#### 一、研究方法與個案選取

本研究採質性單一個案研究設計。依據 Stake（1994）的觀點，個案研究旨在探究特定脈絡下的複雜現象。本研究界定「分析單位」（unit of analysis）為關鍵行動者「K 聘督」及其跨界實踐，而 A 縣市的幼教治理環境則視為其發生的背景脈絡（context）。

在選案策略上，本研究採「關鍵個案抽樣」（Patton, 2014）。初步田野探究發現，K 聘督受不同層級利害關係人（中央官員、地方科長、基層園長）一致公認為成效卓越的核心行動者。此種「典範性角色」（*exemplary practitioner*）（van Hulst et al., 2012）特質，使其足以作為剖析跨界者養成與實踐的關鍵個案。

此外，另一選取考量在於其脈絡的獨特性：該縣市聘督制度具備「由幼教而起」的發展歷程，為觀察 K 聘督如何從無到有建立系統連結，提供了絕佳契機。為落實「三角檢證」（*triangulation*），本研究除訪談個案本人外，亦訪談該縣教育處科長、中央行政人員及五位不同類型幼兒園園長。透過多元視角的交互驗證，可幫助本研究多層次地描繪 K 聘督跨越邊界與系統領導的實踐歷程。

## 二、研究個案的場域脈絡

本研究選取的 A 縣市為臺灣非六都縣市，地理環境兼具都市、鄉村與偏遠山區，城鄉差距顯著，使得資源分配與行政督導成為地方治理上的挑戰。在幼教生態方面，A 縣市幼教園所樣態多元且分布廣泛；近年因應中央推動之準公共幼兒園政策等關鍵變革，地方政府須在短時間內與大量私立園所進行協商、輔導與品質管理。在此背景下，A 縣市的聘督制度呈現「由幼教而起」後才擴展至國中小的特殊發展路徑，凸顯了幼教領域在此治理創新中的關鍵地位。此外，該縣市僅設有一名專責學前教育的聘督（即個案 K 聘督），這種對單一行動者的高度倚賴，使其成為觀察臺灣地方政府在政策劇變下，如何運用彈性治理策略回應現場需求的典型案例。

## 三、研究參與者與資料蒐集

### （一）半結構式訪談

本研究遵循「理論抽樣」（*theoretical sampling*）原則選取訪談對象（Glaser & Strauss, 2017），旨在從不同層次與面向闡明跨界實踐的樣貌。此原則的核心在於，由分析中浮現的理論概念引導資料蒐集，以尋求有助於發展並飽和理論的來源。對應跨越邊界的理論框架，抽樣設計旨在捕捉個案聘督在系統中跨越「垂直」與「水平」邊界的互動質性。為此，訪談對象涵蓋地方教育生態系統中不同層級的行動者，包含：呈現「向上連結」

的中央教育部官員（1位）、扮演「上下連結樞紐」的地方教育局處科長（1位），以及作為「向下與水平連結實踐場域」的公私立幼兒園主管（5位）。

此外，為確保發現的廣度，在選取五位幼兒園主管時，進一步採行「異質性抽樣」策略，綜合考量園所屬性（3位公立、2位準公共）、地理區位（山線、海線、市區）及主管年資，期能從多元實務觀點全面理解聘督的實踐內涵，並提升研究信實度（具體資料詳見表1）。

為利於分析呈現，本研究對受訪者進行匿名編碼。編碼邏輯採「代號-屬性」，定義如下：「K聘督」為核心個案；「M-部行政人員」代表教育部行政人員；「L-科長」代表教育處科長；「K1-公幼」至「K5-準幼」則分別代表五位不同背景的幼兒園園長或主任（公幼代表公立幼兒園，準幼代表準公共幼兒園）。

表 1

本研究訪談參與者基本資料一覽表

參與者 化名/代碼	職稱	隸屬單位	服務年資	目前職 務年資	性別	訪談時間
K 幼教聘督	聘任督學	無	31	6	女	2小時5分
M- 部行政人員	行政人員	教育部	20	12	男	46分
L- 科長	科長	教育處	13	7	女	1小時53分
K1- 公幼	主任	公立學 校附設 幼兒園	36	4	女	53分
K2- 公幼	主任	公立學 校附設 幼兒園	18	2	女	25分
K3- 公幼	主任	公立學 校附設 幼兒園	30	15	女	1小時14分
K4- 準幼	園長	準公共 幼兒園	35	15	女	56分
K5- 準幼	園長	準公共 幼兒園	24	12	女	1小時

## （二）文件分析

本研究輔以文件分析法，主要蒐集兩類資料：首先是官方文件與公開資訊，涵蓋該縣市聘督實施辦法、相關公文、訪視紀錄及媒體報導；其次為個案聘督提供之「人工製物」（artifacts），包括其自製的政策法規簡報、經費試算表及法規彙編手冊等。透過分析這些人工製物，旨在探究個案聘督在促動政策施展（policy enactment）過程中，如何運用物質媒介作為跨界工具，藉以連結、召集不同的行動者。

## 四、資料分析

本研究採 Glaser 與 Strauss（2017）倡導的「持續比較法」（constant comparative method）。分析過程中，研究者在資料與資料、資料與概念間進行反覆對照，雖以理論概念為起點，但更強調核心主題（如聘督的實踐樣貌）從實證資料中由下而上地豐富與轉化。此種分析取徑符合 Stake（1994）對「本質性個案研究」的界定，即首要目的在於對個案（聘督）的複雜性獲得深刻理解，而非僅將其視為驗證理論的工具。因此，本研究的理論框架並非封閉的檢核表，而是隨分析過程動態生成的詮釋體系。

具體分析遵循系統性的三階段流程：

（一）資料浸淫與札記撰寫：為深度掌握資料，所有訪談皆逐字謄寫，並透過反覆閱讀文本與聆聽錄音，撰寫分析札記（Miles & Huberman, 1994）。

（二）混合編碼與主題分析：運用 NVivo 軟體進行主題分析（Braun & Clarke, 2006），並採取「混合編碼法」（hybrid coding approach）。此階段始於源自跨界理論的演繹性初始編碼（如：中介、網絡建立）作為敏銳性指引，隨後更著重發展源自參與者語言的歸納性編碼（如：雙向轉譯者、像媽媽一樣、系統信任基石）。

（三）核心主題群聚與理論對話：在遞迴過程中將編碼分類群聚，逐步發展出更高層次的核心主題，並在實證資料與理論框架間進行交互辯證。

同時，本研究針對官方文件與個案聘督的人工製物（如政策簡報、Excel 工具）進行分析，將其與訪談文本對照閱讀。這些文件不僅提供重要的實務脈絡，更成為聘督跨界實踐的具體證據，展示其如何將複雜的官方指令轉化為第一線人員可執行的方案。

## 五、研究信實度與倫理

本研究採多重策略確保研究結果的信實度。首先，透過整合不同層級利害關係人的訪談、官方文件及個案產出的個人文件，進行「資料來源三角檢證」，藉由比對多元訊息建構厚實且可信的詮釋。其次，本研究實施「成員檢核」（member checking），將關鍵主題與詮釋摘要提供予參與者審閱回饋，以確保研究發現與其經驗相符。

在研究倫理方面，本研究經大學研究倫理委員會（REC/IRB）審查通過，並於取得所有參與者知情同意後進行。所有受訪者姓名與服務單位均採匿名編碼，並隱去特定政策細節以保護隱私。最後，本研究之目的不在於統計上的「推論」（generalization），而在於提供深刻的「理論啟示」（theoretical insight）；其發現對於其他縣市或教育階段的適用性（transferability），則有待未來研究進一步檢證。

## 肆、研究發現

本節依四個主題回應研究問題：首先，析論 A 縣市幼教聘督制度的緣起與角色期望；其次，描繪個案聘督的跨界實踐樣貌；繼之，歸納其專業能力的養成歷程；最後，分析影響其實踐成效的促進與限制因素。

### 一、制度的緣起與角色期望

本研究發現，A 縣市聘督制度的誕生並非源於中央政府的由上而下規範，而是地方政府在多重危機與困境交織下，為尋求體制斷裂「解方」所催生的產物。

#### （一）危機下的制度催生：回應幼教現場的衝擊與治理困境

首先，制度創設的關鍵推力源於政策變革引發的治理危機。2011 年《幼兒教育及照顧法》實施後，新設罰則改變了行政機關與園所間的互動模式，導致關係緊繃。K 聘督回憶道：此變革「造成整個教育局處跟私立跟公立幼兒園的對立的部分，所以…[A 縣市教育處]才想說不行，那應該有一個人出來做這方面的協調與溝通的部分」（K 幼教聘督），面對高度緊張的對立，教育處意識到傳

統由上而下的管理模式已然失靈，迫切需要能扮演協調角色的中介者，希冀透過聘督化解行政端與現場的衝突。

其次，地方教育處亦面臨嚴峻的內部治理困境。一方面是「正式督學人力嚴重不足」，科長坦言縣市幅員廣大，現有人力難以覆蓋偏鄉需求（L-科長）。另一方面則是現場行政知能的落差，特別是私立園所因人事更迭快速，處理行政事務往往「不是那麼的恰當跟合法」（L-科長）。中央官員亦指出，行政端與教學現場間存在難以跨越的認知鴻溝（M-部行政人員）。在此內外交迫的情境下，能穿梭於雙軌體系（行政與教學）、熟悉雙方語言的彈性角色，顯得至關重要。

再者，2018年推動的「準公共幼兒園」政策，進一步加劇對對中介角色的需求。該政策需與私立園所進行細膩協商，K聘督憑藉其退休身分與跨界信任被賦予重任。她回憶道：

當初... 為什麼退休的時候一定要當聘任督學，那時候也是因為準公共要啟動... 那時候[我]退休了，然後帶著... 教育部的人去跟我們私幼協調溝通，跟他們講，講到他們願意同意... 我們[縣市名稱]是準公共化加入的時候，第一階段是最多園所的...（K聘督）

這顯示具備跨越公私領域邊界並獲取信任的行動者，已成為政策落實的關鍵。

綜上所述，A縣市聘督制度是為回應幼教政策衝擊而「主動創設」。教育處科長強調，該制度並非仿效他縣市，而是因應在地問題：「我們是從幼兒園先開始...後來因為這樣，處長就想到說幼兒園可以這樣子做，那國小也應該可以...然後後來國中小也跟著做...」（L-科長）。此一「由幼教先行，再擴及國中小」的發展路徑，不僅確立幼教聘督在地方治理中的開創性地位，也反映該制度作為回應在地危機之創新解方的本質。

## （二）慧眼識英雄：對「雙重經驗」與「人脈網絡」的角色期望

研究發現，教育行政端對聘督的角色期望，旨在填補科層體制在「實務指導」與「情感關照」上的雙重缺口。科長指出，面對現場行政量能落差，聘督需超越單純的監督視導，轉化為實務導師，「手把手的，帶[學校]她們實際做一次，把[行政]表格確定了」（L-科長）；同時，不同

於正式督學偏重依法行政的「查案角色」，行政端更倚重聘督在衝突情境中的「情感取向」，期望其以非官方的彈性身分，促使溝通「理直氣和…比較 smooth 的把事情完成」（L-科長），在合法框架下給予支持，降低治理成本並提升政策落實度。

A 縣市之所以選擇 K 聘督作為制度開創者，核心考量在於其獨特的「雙重經驗」與「人脈網絡」。她擁有逾三十年的第一線教學資歷，且退休前借調教育處達八年，是極少數能同時獲取兩造信任的行動者。她分析道：

我想…因為第一個我在教育處八年，第二個是因為我之前 [ 在學校時 ] 一直在辦 [ 全縣性 ] 研習，全縣所有老師幾乎都很熟。（K 聘督）

此深厚資歷轉化為科長眼中卓越的「行政能力」，證實選任首要在於其「比較資深，行政能力很強…[ 她 ] 能來跟我們這邊溝通，或者是說去學校瞭解情況，協助學校去改善…無論是對學校或對我來講都是精進！」（L-科長）。這份能力並非紙上談兵，而是源於其早期服務於「縣網中心」時，長期負責全縣系統建置與訓練，對跨校、跨系統事務瞭若指掌，故在 2012 年幼托整合前夕，即受教育處借調處理棘手的行政對接工作。

中央官員亦從系統觀點，點出此雙重經驗所構築的「橋樑」價值。他觀察到，K 聘督能有效「穿透兩邊」，因為她「已經很熟悉整個行政體系」，且「教學環境她本來就熟悉」，建立廣泛人脈，在政策溝通上扮演「一個非常好的橋樑」（M-部行政人員）。綜合而言，教育處對於此角色的初始期望，即是藉其雙重經驗與人脈，扮演「協調與溝通」及「承上轉下」的關鍵角色，化解體系衝突，並能代表教育處去「瞭解學校情況，協助學校改善」（L-科長）。

## 二、幼教聘任督學的工作實踐

研究發現，K 聘督的實踐遠越單純的行政輔助，展現出多向度、跨越邊界的系統領導特質。其工作內涵可歸納為：「衝突調解」、「政策轉譯」、「能力建立」與「支持陪伴」。需說明的是，為求分析清晰，下文雖將實踐樣貌區分為四個面向，但在實際田野情境中，這些行為往往有機交織且相互滲透。因此，下列分類旨在突顯特定脈絡下的核心實踐，而非截然二分的獨立事件。

### （一）衝突調解：跨越多重邊界的「緩衝」機制

在充滿潛在衝突的教育生態系中，K 聘督扮演調解衝突的「拆彈者」與「潤滑劑」，贏得現場敬重。其調解工作展現了多向度跨越的特質，有效連結家長、民意代表等外部對象，建立信任基礎與正當性。

首先，面對棘手的家長陳情案，「聘任督學」的身分本身即具備潤滑功能。K 聘督分享道，家長得知聘督出面會倍感「被尊重」，「家長很開心，因為信任感的部分...可以讓很多問題化於無形...就迎刃而解了」（K 聘督）。在協調中，她策略性地為雙方尋求解套方案：「我會去幫私幼解套，然後我會去幫家長解套，整個中間點的拉鋸的部分，我再求一個平均值」（K 聘督），藉此在對立的立場中尋求共識。此外，其協調介面亦延伸至政治層次，園長觀察到：「有的時候甚至還會牽扯到議員，她[K 聘督]也是很勇敢的要站上去，去跟議員做一些說明之類的」（K2- 公幼）。

其次，除處理外部衝突，她更深入園所內部，化解幼托整合後因「同工不同酬」引發的紛爭。面對校長亦感棘手的問題，她將自己定位為幼教老師的「好朋友」，以同理心溝通，強調「共好才能共創共榮」（K 聘督）。一位園主任也觀察到她「手腕好」，非常善於處理這種「人之間的問題」，知道如何「居中去協調」，並且「熟稔各類園所的行政法律知識」（K2- 公幼）。尤其在園所面臨重大危機時，其挺身而出的擔當是建立信任的關鍵。一位私幼園長回憶，當園所因不當管教事件陷入輿論風暴時，K 聘督的即時輔導給予了及時的支持：

很高興的就是[K 聘督名字]老師並沒有放棄我們...她來不是對我們指責，而是來幫助我們怎麼站起來...第一時間跟著科長馬上來我們學校...指導我們該怎麼處理、該怎麼做...她是來保護我們的。（K4- 準幼）

這種在危機中展現的專業判斷與承擔，使其成為地方幼教系統中深獲信賴的依靠。上述實踐顯示，K 聘督的行動場域已超越園所與教育處，時而橫向延伸至民意代表以爭取政治支持，時而向外連結家長社群以建立信任。透過這種多向度的邊界跨越，成功編織起關係調解的協作網絡。

### （二）政策轉譯：搭建行政與實務之間的理解橋樑

K 聘督核心的日常實踐，是在行政體系與實務現場間扮演「雙向轉譯

者」。在「向下轉譯」維度，她致力於將生硬的政策文本轉化為具象、易懂的實務指引。面對頻繁變動的法規，她主動摸索並將其「做成簡報...放在那個群組供大家去參考使用」（K1- 公幼），或在研習中宣講。園所主任讚嘆：「我們再拿法規啊，喔真的超厲害...因為她也都整理得很好...都幫我們消化過。」（K2- 公幼）。

這種轉譯實為「形式的創新」，她運用圖文簡報等物質媒介來轉譯法規與政策；一位園主任敬佩地分享到：她帶著自製簡報「利用下班時間，或是週六週日時間，到我們鄉鎮各個公立私立園所裡面去推廣正面管教方式」（K4- 準幼）。在處理繁瑣的補助與退費時，她與園所合作設計全縣通用的「Excel 範本」，並透過 LINE 提供具體圖片參考，讓抽象規範變得具化且易於依循，大幅減輕教師的行政負擔（K3- 公幼、K5- 準幼）。對她而言，這種讓「行政簡單化」的多元轉譯，效果遠勝於官方慣用的「轉發公文」（K 聘督）。

在「向上轉譯」維度，她則扮演政策推動的「敲門磚」與「催化劑」，將現場執行困境回饋予教育處，促使行政端調整規範以提升政策可行性。針對窒礙難行的研習要求，她回憶道：

我就跟[教育處]科室反應說，學校不是不參加沉浸式母語[研習]，但現在[的規定是老師]每個月都要利用上班時間去發表、受訓。真的，當[老師]離開現場，若這個學校裡面有三班的老師都要去的時候，學校哪裡請得到代課老師？……還好後來，科室就有去調整研習的要求……（K 聘督）

園所主管亦證實，K 聘督深諳實務，成為園所反映「窒礙難行之處」的最佳管道（K4- 準幼）。在中央幼教政策推動的關鍵期，中央官員觀察到，她憑藉長期累積的信任關係，「先 call 了一些... 熟識的... 可以信任的... 園所來」參與對話。該官員進一步描述：

當幼兒園來到那個面對面跟我們討論的現場的時候，她跟幼兒園的那個互動跟熟絡，我想這現場就看得出來...所以我覺得那是很長期建立起來的一個信任感...在這個比較有信任的基礎上...我們[政策]的成功率就會高。（M- 部行政人員）

中央官員形容，她扮演著「一般人看不見，卻具推動力量」的角色，如同系統中的「洗衣球」，不斷在政策與實務端「滾動」，加速溝通與理解（M- 部行政人員）。透過雙向轉譯，她成功將潛在的政策阻力，轉化為系統內共生合作的動力。

### （三）能力建立：跨越邊界的資源整合與專業培力

K 聘督的實踐進一步深化為對系統內行動者的「能力建立」。這是一項深層的賦能過程，呈現出從「對事」的問題解決、到「對人」的專業培力，再到「對系統」資源整合的多層次樣貌。

在「對事」層面，她擔任在地顧問與危機指導者。面對評鑑與稽核壓力時，她不只提供範本，更「手把手的帶 [ 幼教老師 ] 她們做」（L- 科長），協助園所建立標準化流程。園所主管觀察到：「她教我們怎麼去批判、思考並解決問題，讓我們有能力去面對，而不是逃避」（K4- 準），在法規上「仰賴她非常非常非常的多」（K5- 準幼）。在園所首度面臨幼兒確診 COVID-19 的突發危機時，她扮演沉穩的指導者，安撫焦慮並具體指引流程：

她就跟我講說你不用著急，你現在回學校…然後說你哪些表格你去填一填... 她又把…要做的表格傳給我之後，哦！我就覺得真的很感謝她。

（K5- 準幼）

在「對人」層面，培力對象擴及系統內不同角色。她除指導教育處新進同仁辦理行政業務外（M- 部行政人員），更關注初任教師成長，主動舉辦分享會（K1- 公）。此外，憑藉對全縣人事動態的通盤了解，她能為教師提供精準的生涯建議。園主任分享道：「因為 [K 聘督] 她在 [A 縣市] 跑久了，她知道哪個學校的老師，大概氛圍是怎樣？這個老師的個性適合不適合到這個學校？」（K3- 公）。訪談資料顯示，其足跡遍及全縣園所，對地理環境與建物分布極為熟稔。

最終在對「系統」層面，她扮演積極的「資源連結者」，致力於提升整個系統的整合能力。例如主動為園所「推薦教授」作為外部專業協助，或在園所「找不到代課老師的時候」，動用個人網絡協助尋找代課老師（K 聘督）。這種跨越組織邊界、主動連結資源的行動，正是跨界者的具體展現。

#### （四）支持陪伴：從情感連結到建立系統的信任基石

在專業實踐之外，K 聘督在現場人員心中已昇華為給予系統安定力量的象徵。研究顯示，其所有跨界實踐的根基，皆源於與現場人員建立的深厚情感連結。此種支持與陪伴不僅穩定系統，更為「衝突調解」與「政策推動」奠定不可或缺的信任基礎。她透過 LINE 與「幾乎全縣所有老師」保持聯繫（K 聘督），主動給予鼓勵以「提升士氣」（K1- 公幼）。園所主任分享道：「我們倆的關係非常的好！就是好朋友、好夥伴這樣子」（K3- 公幼），這種深厚情誼使她成為現場人員信賴的傾訴對象，自然扮演起情感支持的「心靈導師」（K 聘督）。

專業信任與情感支持的融合，使受訪者不約而同地使用感性譬喻來形容其角色。她被視為「就很像媽媽一樣」（K5- 準幼），扮演著「母雞帶小雞」的守護者（K3- 公幼）。她的協助隨傳隨到，如同「7-11」般可靠，園長描述：

她是那個 7-11，隨時打電話給她，她都可以給我我要的（問題）答案，甚至有時候她會直接給我圖片…我在法規上面，仰賴 [K 幼教聘督] 非常非常非常的多，她也給我很多很多的幫助。（K5- 準幼）。

最終，其形象進一步昇華為本土文化中的安定力量。園所主管形容她是「A 縣幼教的媽媽」（K2- 公幼）或「心目中的媽祖婆」，因為她總能「有求必應」（K4- 準幼）。另一位主任則以「鎮殿媽」譬喻，認為正是因「有這個人鎮住在我們縣」，幼教品質才得以穩定與提升（K1- 公幼）。這些譬喻深刻描繪出，其角色已超越行政協調者，透過無數次的專業解題與深度信任，轉化為深植於本土脈絡的安定形象，成為穩定幼教系統的關鍵基石。

### 三、跨界能力的鍛造：一位系統領導者的養成歷程

研究發現，K 聘督能有效實踐多向度跨界工作，其關鍵能力並非與生俱來，而是在長達三十餘載的專業生涯中，透過橫跨教學現場與行政體系的獨特軌跡鍛造而成。

### （一）雙重經驗的積累：奠定跨界實踐的知識基礎

K 聘督的跨界能力首先奠基於深厚的「雙重經驗」。一方面，是長達三十餘年的第一線教學經驗。她自陳：「我是一個幼兒園的教師 ... 從 [30 幾年前] 就開始」（K 聘督）。這份資歷使其能深刻同理現場困境與需求；園長觀察到，正因其「懂得幼兒園的酸甜苦辣」，所以「會擋在前面去幫幼兒園說話」（K5- 準幼），並藉此贏得信任。

另一方面，長達八年的教育處行政經驗，使其對體系運作邏輯與政策語言瞭若指掌。中央官員指出，正是憑藉對行政體系與教學環境的雙重熟悉，其才具備有效「穿透兩邊」的能力（M- 部行政人員）。此種「雙棲」背景，構成了她所有跨界實踐的穩固基礎。

### （二）跨界能力的整合：從依法行政到同理轉彎的智慧

更重要的是，其生涯歷程並非僅為兩種經驗的疊加，而是一個持續整合與轉化的過程。K 聘督反思退休前後的角色轉變，認為其處事風格產生了關鍵質變：

我當一個行政人員的時候，我真的那時候就是依法行政 ... 現在當了聘任督學，其實就會比較會轉彎了 ... 同理心 ... 比較能同理你們為什麼這樣做。

（K 幼教聘督）

這種從嚴格的「依法行政」轉向具彈性的「同理轉彎」，正是雙重經驗內化後的實踐智慧。科長觀察到，她能秉持「法內有情」的原則，在合法框架下保有處理事務的「柔軟」（L- 科長），進而在官僚規範與人際互動間尋獲平衡，有效發揮「潤滑劑」與「橋樑」的功能。

### （三）內在特質的驅動：成就系統領導的道德使命感

除雙重經驗外，驅動 K 聘督在體制縫隙中穿梭的核心動力，源於強烈的「道德使命感」。此使命感並非抽象口號，而是具體展現為「退而不休的學習熱忱」、「守護幼兒安全的良知」與「主動服務奉獻」的利他精神。

首先，她打破退休養老的刻板印象，展現持續精進的熱忱。面對繁雜變動的政策，她不以資深前輩自居，反而主動承擔先學者與轉譯者的責任，以減輕現場負擔。公幼主任對此深受感動：

她讓我還蠻感動... 新的政策出來，她就會自己先去摸索... 全國裡面有很多最新的知識需要知道的，我覺得她都會去學，學完之後回來... 把它弄成很簡單又明瞭的東西給我們[A縣市]的老師，因為她也很老了啦，對啊，老了才會退休啊，然後你看她還願意去做這樣的事情。(K1- 公幼)

其次，其使命感體現在對幼兒安全環境的嚴格把關。在其信念中，教育不僅是技術，更是「良心志業」。在檢核園所設施時，她展現出不妥協的堅持，因其深知環境直接關乎孩童福祉：

設施設備不是3年就會[申]請一次嗎？那有的學校可能[不盡理想]，然後我看她也都很用心，會去跟學校講...『其實教學是老師自己的一個良心志業，可是你那個安全那個設施設備，你用不好，孩子每天就是在一個不好的環境中學習』...[聽了]我是真的還蠻感動，她有些理念我很欽佩。(K1- 公幼)

這種基於良知與利他的投入，使其退休後的忙碌程度甚至超越在職時期。據園長觀察，「[A縣市]的幾乎甚麼事都會有她，評鑑也是她、稽核也是她、不適任教師也是她、家長跟小孩子糾紛也是她要去」(K3- 公幼)，甚至「退休比沒退休還要忙」(K3- 公幼)。此外，除關心初任教師增能外，其對教育社群的連結亦極具熱忱：

我覺得她最感動的是她的Line，她應該有超過500個人的Line。她就會說：『來，你不會[的話]，我來line給你』。我覺得她整個生活裡面就是以[A縣市]的幼教為為主啦。嗯，還蠻感動的...我是覺得真的不是一般人可以做到這樣子。(K1- 公幼)

訪談尾聲，K 聘督道出始終將全縣教師放在心上的深切關懷：

我想說...縣市有聘任督學很好，可是當你要擔任這個聘任督學的時候，你...真的要有熱忱，真的喜歡這項工作...我之所以喜歡，主要是這個工作對我來講，我本來就很喜歡。我真的喜歡這一群[幼教]老師，呃，就是跟這些老師磨合在一起，然後也喜歡行政這方面的工作。(K 聘督)

正是這種源於內心的「熱忱」、「一直再進修」與「一直在做」的結合（K4-準幼），形塑了K聘督「道德使命感」，驅動其承擔起更廣泛的系統性角色，並將數十年鍛造的跨界能力回饋予幼教體系。

#### 四、跨界實踐的動能與挑戰：促進與限制因素分析

研究發現，個案聘督的實踐成效源於個人與組織層面因素的共同支撐，但也面臨深刻的制度性限制。

##### （一）促進因素

本研究將個案聘督跨界實踐的促進因素歸納為以下五項：

首先，最核心的基礎在於她長期累積的「深厚信任與人脈網絡」。此種信任資產大幅降低了跨組織溝通的交易成本。中央官員直言，園所願意與教育部溝通政策，主因是「賣[K 幼教聘督名字]面子...因為是一個信任的人告訴他的」（M-部行政人員）。其次為「雙重經驗」使其具備轉譯雙邊語言的能力，能深刻理解法規邏輯與實務困境，扮演有效的溝通橋樑。第三，其退休後的「中間性身分」賦予了官方角色所欠缺的彈性與親近性。相較於現職公務員的科層距離感，聘督「比較會幫幼兒園講話」（K5-準幼）的非官方的立場，有效降低了現場的防衛心理，促進真實訊息的流動。

第四，來自地方政府高層的「充分授權」，提供了廣闊的行動空間。科長信任其專業判斷，常請其協助「了解哪個學校有問題...去看一下」，使其能靈活地「開著車去找老朋友（幼兒園主管）」（L-科長）。此種信任在危機中轉化為高效的協作機制，如疫情期間園所面臨確診危機，聘督即時聯繫科長並轉達：「我跟科長講了，科長會過去，資源會過去」（K5-準幼），另一位園長（K4-準幼）亦證實：「她就馬上幫我告訴科長，科長馬上一通電話來……跑了200多支的快篩劑給我們...」。在此過程中，教育處科長與聘督形成緊密的「雙向信任夥伴」關係，促使體制內外資源迅速整合。

最後，則是其個人的「內在特質」與道德使命感。如前所述，其對幼教工作者的深切關愛與「一直再進修、一直在做」（K4-準幼）的熱忱，不僅感染了周遭行動者，更是支撐其在高強度跨界工作中持續付出的核心動能。

## （二）限制因素

然而，研究也發現了數項制度性限制。首先是制度資源匱乏，該職務基本上為「無給職」（K3-公幼、L-科長），聘督的付出近乎「犧牲奉獻」（K1-公幼、K 幼教聘督）。其次是身分定位模糊引發的體制衝突，由於其具備非正式角色的彈性，有時會挑戰既有的科層權威，導致「承辦人員有時候會不舒服，說為什麼學校有什麼事都不直接打電話到府內，直接都是聯繫我」（K 聘督）。

再者，該制度高度依賴個人化實踐。受訪者以「媽媽」和「媽祖婆」等譬喻肯定個案，卻也凸顯制度在可複製性與永續性上的隱憂。目前缺乏系統性的培力與傳承機制，使實踐智慧難以制度化延續；K 聘督自述：「我希望是有人承接 [ 聘督工作 ]，我不要一直喔」的期望，深刻反映了當前制度在人才接班上的空窗困境。

## 伍、討論

### 一、危機下的治理創新：映射系統領導的本土實踐

回應研究問題一，本研究發現 A 縣市幼教聘督制度並非源於中央的計畫性規劃，而是地方政府在危機中催生的治理創新。面對劇烈的政策變革，傳統科層治理模式已捉襟見肘（Fullan, 2010），因而引入「聘督」此一介於體制間的彈性角色。此舉不僅是權宜之計，更是策略性的系統領導部署，旨在透過具專業聲望的資深前輩，促進系統性改善（Dimmock, 2016; Hopkins, 2009）。個案聘督展現的利他與「共好」精神，具體實踐了系統領導者不可或缺的「道德使命感」（Hargreaves, 2014）。

此外，地方政府在遴選關鍵行動者時，已隱含對「跨界能力」的深刻洞察，特意選任具備「雙重經驗」的退休教育人員。透過這位「雙文化中介者」（bicultural broker）（Miller, 2009），成功連結科層體制內外的多元行動者，有效應對當代教育治理的挑戰。

### 二、超越科層的連結：植基於關係網絡的跨界實踐

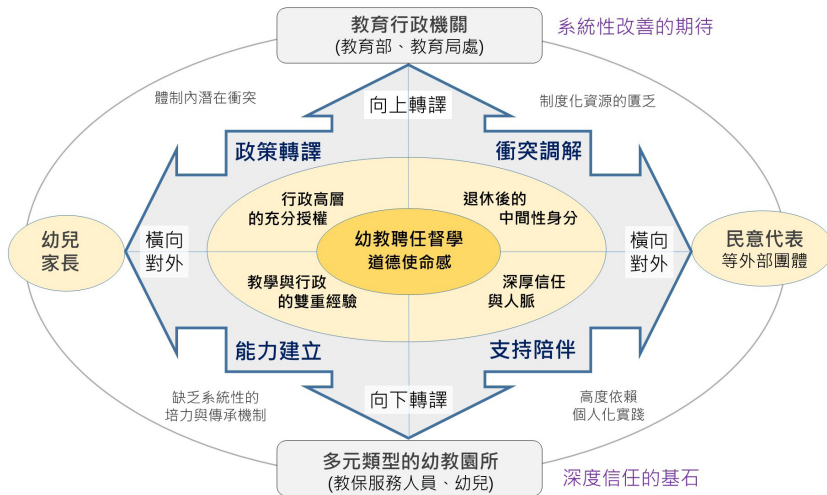
回應研究問題二，本研究揭示 A 縣市幼教聘督的跨界實踐樣貌，並將

其概念化為多向度互動架構（見圖1）。圖1不僅呈現其四大核心實踐，更描繪其靈活穿梭於系統中「向上、向下、向外」不同行動者的邊界樣態。

研究發現，A縣市幼教聘督的具體實踐與 van Meerkerk 與 Edelenbos（2021）的理論框架高度共鳴。其「政策轉譯」工作是「資訊與知識交換」的體現，呼應了教育領導者轉譯高層政策的關鍵任務（Anderson & Weiner, 2023; Honig, 2006）。個案在「衝突調解」上的實踐，則對應了「中介」與「談判」功能，旨在處理利益分歧並化解對立。此外，「能力建立」上的作為更貼近「促進」面向，體現了賦能與連結資源的跨界本質（Addi-Racciah, 2015; Goldring, 1990）。

然而，本研究最重要的發現，在於揭示以「支持陪伴」為核心的「網絡建立」活動，是其餘實踐得以成功的根基。這種「先建立關係，後達成任務」的實踐邏輯，結合現場人員使用「媽媽」和「媽祖婆」等本土文化譬喻，凸顯了在臺灣文化脈絡下，深度信任構成的關係網絡是超越任務導向、促成系統協力治理的關鍵基石。此一發現為跨界實踐研究增添了重要的情感與文化維度（Stephens et al., 2024）。

圖 1  
個案幼教聘督的跨界實踐與系統領導互動圖



註：研究者自行繪製。

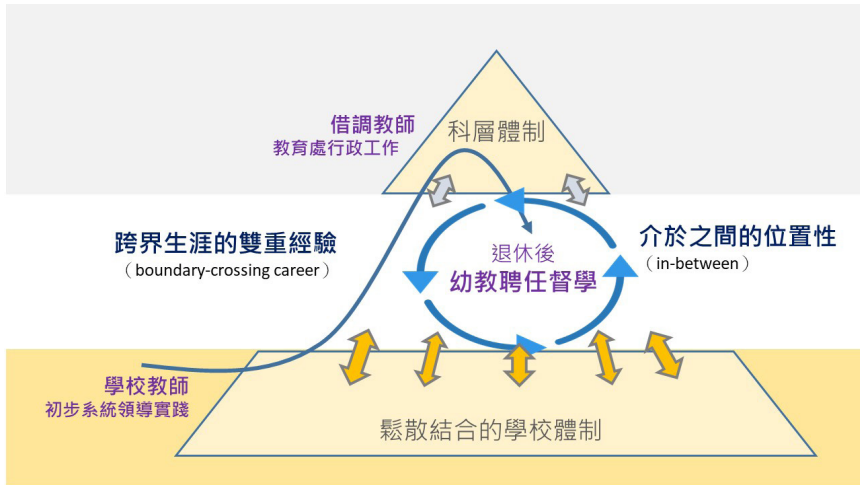
### 三、跨界者的鍛造：生涯軌跡、退休催化與身分優勢

回應研究問題三，本研究發現個案聘督的關鍵能力並非與生俱來，而是透過獨特的「跨界生涯」（boundary-crossing career）鍛造而成。此發現為「跨界者養成」此一文獻薄弱環節，提供了過程導向的解答（Austin et al., 2012; Brown, 2017）。本研究進一步指出，「退休」是其能力整合與昇華的關鍵催化劑。在職時，她是「依法行政」的體系執行者；退休後的位置轉變，則使其能轉化為以關係為本、具「同理轉彎」智慧的協力者，展現出擺脫體制束縛後，整合雙重專業自我的「適應性能力」（adaptive competence）（Austin et al., 2012）。

此發現闡明了其「中間性」（in-between）身分的獨特貢獻。既有文獻常指出體制內「嵌入式」跨界者易陷入「官僚同化」的風險（Honig, 2006; Stephens et al., 2024）；相較之下，個案聘督不支薪、不隸屬特定單位的榮譽職，使其從「官僚體制引力」（Brown, 2017）中解脫，扮演獲多方信任的第三方角色（van Hulst et al., 2012）。正是這種由生涯軌跡與退休身分塑造的中間位置，既「超然獨立」又因「雙棲」經驗（Etz et al., 2008）而「深刻連結」，使其成功不僅立基於個人特質，更源於此身分位置所創造的結構性優勢（如圖 2 所示）。

圖 2

個案督學跨界生涯軌跡與其中間性位置示意圖



註：研究者自行繪製。

#### 四、從個人化實踐到永續系統：條件與啟示

分析促進與限制因素發現，個案聘督的成功建立在「雙向信任」的基礎上：既需贏得第一線園所的信任，亦需獲得地方政府高層的充分授權（van Meerkerk & Edelenbos, 2018）。此發現揭示，成功的組織外跨界者，其背後常需組織內的協力夥伴支持。這與 van Hulst 等人（2012）的研究呼應，他們指出外部獨立的實務工作者需有「科層體制內的夥伴」提供支持，以避免陷入孤立。本研究中，教育處科長即扮演此關鍵夥伴，透過迅速回應聘督請求並調動資源，展現體制內外信任連結轉化為即時有效的系統支持。

然而，卓越的個人實踐亦揭示了制度的脆弱性。進一步分析發現，此個案高度依賴單一行動者的奉獻與個人網絡，不僅難以複製，更面臨制度延續的風險。困境根源在於，地方政府雖引入創新的「角色」，卻未能同步建立支持其運作的「制度框架」。因此，本研究重要的政策啟示在於：地方治理創新若要永續，須從依賴高度個人化的實踐，走向建立系統性的

支持架構。政府應致力於拓建「系統性專業資本」(systemic professional capital) (Shirley, 2016)，透過將幼教聘督的角色定位、權責與資源予以制度化，並建立人才培力機制與實踐社群，方能將個人的卓越實踐轉化為提升系統韌性的集體能量。

## 陸、結論與建議

### 一、結論

本研究探究臺灣幼教政策劇變下，「幼教聘督」此一本土治理創新的制度根源、實踐樣貌與養成歷程。主要研究結論歸納如下：

#### (一) 聘任督學是地方政府在治理危機中催生出的體制縫合角色

本研究發現，A 縣市幼教聘督制度並非源於計畫性的中央政策規劃，而是地方政府為回應《幼兒教育及照顧法》與準公共化政策引發的治理危機（如行政對立、人力不足）所催生的應然產物。其角色定位於「體制縫合者」，旨在透過靈活的中介功能，化解科層體制與教學現場的張力。

#### (二) 支撐多向度跨越邊界實踐的關鍵動能與制度性挑戰

幼教聘督展現了「衝突調解」、「政策轉譯」、「能力建立」與「支持陪伴」等四重跨界實踐，有效地將政策邏輯轉化為現場可執行的方案。此過程由五項關鍵因素促進：行動者長期累積的「深厚信任與人脈」是運作基礎；橫跨教學與行政的「雙重經驗」使其能掌握雙邊語言；退休後的「中間性身分」賦予其官方體制所缺乏的彈性與親和力；來自高層的「充分授權」提供了行動的合法性空間；以及個人具備關愛與持續學習的「內在特質」。然而，該制度亦面臨「制度化資源的匱乏」（如無給職）、身分模糊引發的「體制內潛在衝突」，以及「高度依賴個人化實踐」所導致的「缺乏系統性培力與傳承機制」，構成永續發展的挑戰。

#### (三) 從跨界生涯軌跡與退休身分轉折中鍛造的專業力

有效跨界者的能力源於長期「跨界生涯軌跡」的鍛造。個案憑藉橫跨教學與行政的雙棲經驗，內化了雙文化語言，成為「雙文化中介者」

(Miller, 2009)。其中，「退休」是關鍵職涯轉折點，將行動者從「官僚體制引力」中解放，賦予其在職時不具備的中立性與彈性空間。

綜上所述，本研究核心論證指出：有效跨界者的影響力並非源於科層權力，而是其獨特的「中介者」(in-between)身分。本研究認為，在協力治理日益複雜及系統信任薄弱的挑戰下，關鍵解方在於識別、賦能並信任身處體制「之間」(betwixt and between)的關鍵行動者。落實系統領導精神，讓了解現場的專業人士引領專業人士，方能以信任為觸媒，重新連結系統的斷裂處。

## 二、建議

根據上述結論，本研究針對教育行政實務與未來研究方向提出以下建議：

### (一) 從個人奉獻轉向系統性專業資本的策略投資

地方教育行政主管機關宜調整施政思維，從仰賴單一行動者的奉獻，轉向對「系統性專業資本」的策略性投資。由於稱職的「雙文化中介者」需長時間累積跨界能力與雙向信任，政府應建立人才識別機制，有計畫地培育具備「雙棲經驗」的潛力人選。此外，應透過搭建實踐社群與專業培力機制，輔以適足的資源支持，促進跨界者的智慧交流與協同合作，將個人經驗轉化為系統的集體資產。

### (二) 拓展跨縣市比較研究與政策行動者的角色分析

在研究侷限與展望方面，本研究雖對單一個案進行深究，但未來仍亟需針對不同縣市的幼教聘督制度進行比較，以勾勒更完整的本土教育治理圖像。同時，後續研究可針對幼教聘督作為「政策行動者」的角色進行深層分析，探討其如何在複雜的政府與學校關係中發揮影響力，進而形塑政策的在地實踐。

## 謝誌

本研究為科技部（現國家科學及技術委員會）專題研究計畫（計畫編號：MOST 108-2410-H-152-030-SS2）經費補助下的部分研究成果。謹此特別感謝參與本研究的個案聘任督學、教育行政人員與園所主管，他們的信任與分享是本研究的重要基石。亦感謝計畫研究助理在資料蒐集所提供的專業協助。最後，由衷感謝匿名審查委員嚴謹審閱後提供修改意見，以及編輯委員會與編輯部人員的辛勞。

## 參考文獻

- 江翎（2023）。學前教育聘任督學的政策行動者角色與實踐：一個基於政策施展理論分析的個案研究〔未出版之碩士論文〕。國立臺北教育大學。
- [Chiang, L. (2023). *The role and practice of preschool education appointed supervisors as policy actors: A case study based on the policy enactment theory* [Unpublished master's thesis]. National Taipei University of Education.]
- 李雯琪（2016）。從縣市督學工作場域論其所需專業能力。彰化師大教育學報，**28&29**，1-24。
- [Lee, W. C. (2016). Required professional competencies for local supervisors based on their work context. *Journal of Education National Changhua University of Education*, 28/29, 1-24.]
- 官有垣、王兆慶、杜承嶸（2023）。具有公部門特質的社會企業—非營利幼兒園的經驗分析與理論意涵。臺灣社會福利學刊，**19**（1），69-105。https://doi.org/10.6265/TJSW.202306\_19(1).03
- [Kuan, Y. Y., Wang, C. C., & Tu, C. R. (2023). Social enterprises with public sector characteristics: An empirical analysis and theoretical implications of non-profit kindergartens. *Taiwan Journal of Social Welfare*, 19(1), 69-105. https://doi.org/10.6265/TJSW.202306\_19(1).03]
- 林俊瑩（2023）。公私協力的實踐—準公共幼兒園政策的影響與反思。臺東大學教育學報，**34**（2），1-33。https://doi.org/10.53106/102711202023123402001
- [Lin, C. Y. (2023). The practice of public-private partnership—The impact and reflection of the quasi-public kindergarten policy. *Journal of Taitung University Education*, 34(2), 1-33. https://doi.org/10.53106/102711202023123402001]
- 胡至沛、吳筱莘（2013）。幼托整合政策對國小附幼教保員管理之影響：新竹市的經驗與啟示。文官制度季刊，**5**（4），87-138。
- [Hsieh, P. T., & Wu, H. P. (2013). The impact of the integration of kindergartens and nurseries on the management of educators in public elementary school affiliated kindergartens: The experience and enlightenment of Hsinchu City. *Civil Service System Quarterly*, 5(4), 87-138.]
- 高雄市政府教育局（2025，8月25日）。高雄市政府教育局榮譽督學聘任實施計畫。https://www.zas.kh.edu.tw/upload/210/101\_12310/44167395\_11436385300\_ATT1.pdf
- [Kaohsiung City Government Education Bureau (2025, August 25). *Honorary supervisors' appointment implementation plan*. https://www.zas.kh.edu.tw/upload/210/101\_12310/44167395\_11436385300\_ATT1.pdf]

- 孫良誠、吳清山（2023）。運用 Sabatier 整合取向觀點分析幼兒就學補助政策。《教育政策與管理》，10，77-107。https://doi.org/10.53106/251889252023120010003
- [Sun, L. C. & Wu, C. S. (2023). Using Sabatier's perspective of synthetic approach to analyze early childhood education subsidy policy. *Journal of Education Policy and Management*, 10, 77-107. https://doi.org/10.53106/251889252023120010003]
- 郭美瑜（2007，8月16日）。菁英風華再現 十名退休校長獲聘為聘任督學。大紀元新聞網。2019年5月3日，取自 <http://www.epochtimes.com/b5/7/8/15/n1802986.htm>
- [Guo, M. Y. (2007, August 16). *Elite glory reappears: Ten retired principals appointed as supervisors*. The Epoch Times. Retrieved May 3, 2019, from <http://www.epochtimes.com/b5/7/8/15/n1802986.htm>]
- 陳宏彰（2021）。英國系統領導與臺灣聘任督學政策：當代教育治理趨勢的異地發展。《教育研究月刊》，327，45-63。https://doi.org/10.53106/168063602021070327004
- [Chang, H. C. (2021). System leadership in England and the inspectorate policy in Taiwan: The development of contemporary educational governance trends in different places. *Education Research Monthly*, 327, 45-63. https://doi.org/10.53106/168063602021070327004]
- 張盈堃（2025）。準公共政策的反思：市場主導模型與國家控制模型的辯證。《臺灣教育評論月刊》，14（2），1-4。
- [Chang, Y. K. (2025). A reflection on the quasi-public policy: The dialectic of market-driven and state-controlled models. *Taiwan Educational Review Monthly*, 14(2), 1-4.]
- 張義雄、莊清寶（2023）。桃園市公共化及準公共幼兒園之推動情形與地區分布。《教育政策論壇》，26（3），29-66。https://doi.org/10.53106/156082982023082603002
- [Chang, I-Hsiung, & Chuang, C. P. (2023). The promotion and district distribution of public and quasi-public kindergarten in Taoyuan City. *Educational Policy Forum*, 26(3), 29-66. https://doi.org/10.53106/156082982023082603002]
- 《教保服務人員條例》（2022，6月29日）。https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0070071
- [Preschool Educators' Act (2022, June, 29th). https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0070071]
- 傅朝文（2020）。教保員制度相關問題研析（專題研究報告 A01538）。立法院法制局。https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=6586&pid=199099
- [Fu, C. W. (2020). *A study on the related issues of the educator system* (Special Research Report A01538). Legislative Yuan, Legislative Research Bureau. https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=6586&pid=199099]

- 黃佩岑 (2025)。準公幼政策推動下教保服務人員運作現況與問題分析。臺灣教育評論月刊，14(2)，37-43。
- [Huang, P. C. (2025). An analysis of the current situation and problems of the operation of educational and care service personnel under the promotion of the quasi-public kindergarten policy. *Taiwan Educational Review Monthly*, 14(2), 37-43.]
- 黃騰、李文富 (2010)。國家課程與教學推動網絡的困境與想像：以地方教育輔導團為例。教育研究集刊，56(4)，59-93。https://doi.org/10.6910/BER.201012\_(56-4).0003
- [Huang, T., & Lee, W. F. (2010). The obstacles facing the national curriculum and instruction promotion network and its future: Using local compulsory education advisory groups as examples. *Bulletin of Educational Research*, 56(4), 59-93. https://doi.org/10.6910/BER.201012\_(56-4).0003]
- 楊振昇 (1998)。邁向 21 世紀我國教學視導制度之反省與展望。教育政策論壇，1(2)，82-116。
- [Yang, C. S. (1998). Reflection and prospect of instructional supervision system in Taiwan towards the 21st century. *Educational Policy Forum*, 1(2), 82-116.]
- 楊國賜、蕭芳華、陳清溪、蔡明學、李玉蕙 (2010)。教育決策與行政導人才 (督學、課長) 核心能力指標與培訓課程內涵。國家教育研究院籌備處專案成果報告 (NAER-98-12-E-2-01-00-2-01)。
- [Yang, K. S., Hsiao, F. H., Chen, C. C., Tsai, M. H., & Lee, Y. H. (2010). *Core competency indicators and training curriculum content for educational decision-making and administrative leadership talents* (supervisors, section chiefs) (Project Report NAER-98-12-E-2-01-00-2-01). Preparatory Office of the National Academy for Educational Research.]
- 廖來第 (2020)。我國學前教育發展及近年重大計畫辦理成效之檢討 (專題研究報告 No. 109109)。立法院。https://www.ly.gov.tw/Pages/List.aspx?nodeid=43910
- [Liao, L. T. (2020). *A review of the development of preschool education and the performance of recent major projects in Taiwan* (Research Report No. 109109). Legislative Yuan. https://www.ly.gov.tw/Pages/List.aspx?nodeid=43910]
- 臺北市政府教育局 (2024, 8月5日)。《臺北市政府教育局聘任督學敦聘作業要點》。https://www.rootlaw.com.tw/LawContent.aspx?LawID=B010050201001800-1130805
- [Department of Education, Taipei City Government. (2024, August 5). *Directions for the appointment of appointed supervisors*. https://www.rootlaw.com.tw/LawContent.aspx?LawID=B010050201001800-1130805]
- 臺北市政府教育局 (2025)。聘督菁華：114 學年度聘任督學名單。https://www.doe.gov.taipei/News.aspx?n=252070757F960FCB&sms=69B4E6B26379EE4E
- [Department of Education, Taipei City Government. (2025). *Elite supervisors: List of appointed supervisors for the 114th academic year*. https://www.doe.gov.taipei/News.aspx?n=252070757F960FCB&sms=69B4E6B26379EE4E]

- 鄭新輝 (2019a)。以學習為焦點的學校領導系統：省思與前瞻。教育研究月刊，**302**，111-132。https://doi.org/10.3966/168063602019060302006
- [Cheng, H. H. (2019a). Learning-focused school leadership systems: Reflection and looking forward. *Journal of Education Research*, 302, 111-132. https://doi.org/10.3966/168063602019060302006]
- 鄭新輝 (2019b)。美國中小學校長視導人員專業標準及其啟示。教育研究月刊，**299**，39-54。https://doi.org/10.3966/168063602019030299003
- [Cheng, H. H. (2019b). Professional standards for principal supervisors in America and its implications *Journal of Education Research*, 299, 39-54. https://doi.org/10.3966/168063602019030299003]
- 蔡明學、林信志 (2013)。縣市政府教育局督學、科(課)長專業發展需求評估之研究。屏東教育大學學報-教育類，**40**，149-182。
- [Tsai, M. H., & Lin, H. C. (2013). The needs assessment of professional development for supervisors in local education authorities in Taiwan. *Journal of Pingtung University of Education - Education*, 40, 149-182.]
- 藍溪 (2000)。站在生涯規劃的轉折處：訪新科督學、前實踐國小校長張素貞。學校行政雙月刊，**9**，86-84。https://doi.org/10.6423/HHHC.200009.0014
- [Lan, X. (2000). Standing at the turning point of career planning: An interview with the new inspector and former principal of Shijian Elementary School, Chang Su-Chen. *School Administration Bimonthly*, 9, 86-84. https://doi.org/10.6423/HHHC.200009.0014]
- Addi-Raccah, A. (2015). School principals' role in the interplay between the superintendents and local education authorities. *Journal of Educational Administration*, 53(2), 287-306. https://doi.org/10.1108/JEA-10-2012-0107
- Anderson, E., & Weiner, J. (2023). Managing up, down, and outwards: Principals as boundary spanners during the COVID-19 crisis. *School Leadership & Management*, 43(4), 411-429. https://doi.org/10.1080/13632434.2023.2171006
- Austin, M. J., Dal Santo, T., & Lewis, D. (2012). Boundary-crossing careers of senior human service administrators: A cross-case analysis. *Administration in Social Work*, 36(2), 109-132. https://doi.org/10.1080/03643107.2011.564720
- Benoiel, P., & Schechter, C. (2017). Promoting the school learning processes: Principals as learning boundary spanners. *International Journal of Educational Management*, 31(7), 878-894. https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2016-0023
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? *American Sociological Review*, 19(1), 3-10. https://doi.org/10.2307/2088165
- Bolden, R., Gulati, A., & Edwards, G. (2020). Mobilizing change in public services: Insights from a systems leadership development intervention. *International Journal of Public Administration*, 43(1), 26-36. https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1604748
- Boylan, M. (2016). Deepening system leadership: Teachers leading from below. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 57-72. https://doi.org/10.1177/1741143213501314

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, P. R. (2017). Attempting to cultivate mindsets for boundary spanning in remote indigenous policy. *Australian Journal of Public Administration*, 76(4), 412-425. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12287>
- Chen, H. C. (2023). Driving systemic reform and enhancing professional capital: The transformative roles of excellent retired principals. *Journal of Professional Capital and Community*, 8(4), 285-298. <https://doi.org/10.1108/JPC-05-2023-0040>
- Conteh, C., & Harding, B. (2023). Boundary-spanning in public value co-creation through the lens of multilevel governance. *Public Management Review*, 25(1), 104-128. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1942529>
- Dimmock, C. (2016). System leadership for school improvement: A developing concept and set of practices. *Scottish Educational Review*, 48(2), 60-79. <https://doi.org/10.1163/27730840-04802004>
- Etz, R. S., Cohen, D. J., Woolf, S. H., Holtrop, J. S., Donahue, K. E., Isaacson, N. F., Stange, K. C., Ferrer, R. L., & Olson, A. L. (2008). Bridging primary care practices and communities to promote healthy behaviors. *American Journal of Preventive Medicine*, 35(5), S390-S397. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2008.08.008>
- Fullan, M. (2010). *All systems go: The change imperative for whole system reform*. SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781452219554>
- Ghate, D., Lewis, J., & Welbourn, D. (2013). *System leadership: Exceptional leadership for exceptional times - synthesis paper*. Virtual Staff College and the Leadership Forum. [https://thestaffcollege.uk/wp-content/uploads/VSC\\_Synthesis\\_exec\\_complete.pdf](https://thestaffcollege.uk/wp-content/uploads/VSC_Synthesis_exec_complete.pdf)
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Theoretical sampling*. In *Sociological methods* (pp. 105-114). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315129945-10>
- Glowach, T. (2025). A systematic review of systems leadership in education: Taking a social justice lens. *International Journal of Leadership in Education*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/13603124.2025.2481060>
- Goldring, E. B. (1990). Elementary school principals as boundary spanners: Their engagement with parents. *Journal of Educational Administration*, 28(1). <https://doi.org/10.1108/09578239010138725>
- Guarneros-Meza, V., & Martin, S. (2016). Boundary spanning in local public service partnerships: Coaches, advocates or enforcers? *Public Management Review*, 18(2), 238-257. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.969761>
- Hargreaves, D. H. (2014). A self-improving school system and its potential for reducing inequality. *Oxford Review of Education*, 40(6), 696-714. <https://doi.org/10.1080/03054985.2014.979014>
- Harris, A., Jones, M., & Hashim, N. (2021). System leaders and system leadership: Exploring the contemporary evidence base. *School Leadership & Management*, 41(4/5), 387-408. <https://doi.org/10.1080/13632434.2021.1889492>
- Ho, J., Kang, T., & Shaari, I. (2020). Leading from the middle: Vice-principals in Singapore as boundary spanners. *Journal of Educational Administration*, 59(2), 145-161. <https://doi.org/10.1108/JEA-05-2020-0123>

- Honig, M. I. (2006). Street-level bureaucracy revisited: Frontline district central-office administrators as boundary spanners in education policy implementation. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 28(4), 357-383. <https://doi.org/10.3102/01623737028004357>
- Hopkins, D. (2009). *The emergence of system leadership* (No. PB404). National College for School Leadership.
- Hopkins, D., & Higham, R. (2007). System leadership: Mapping the landscape. *School Leadership and Management*, 27(2), 147-166. <https://doi.org/10.1080/13632430701237289>
- Leung, Z. C. S. (2013). Boundary spanning in interorganizational collaboration. *Administration in Social Work*, 37(5), 447-457. <https://doi.org/10.1080/03643107.2013.827999>
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis* (2nd ed.). SAGE.
- Miller, P. M. (2009). Boundary spanning in homeless children's education: Notes from an emergent faculty role in Pittsburgh. *Educational Administration Quarterly*, 45(4), 616-630. <https://doi.org/10.1177/0013161X09333622>
- Mowat, J. G. (2019). 'Closing the gap': Systems leadership is no leadership at all without a moral compass – a Scottish perspective. *School Leadership & Management*, 39(1), 48-75. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1447457>
- Nederhand, J., Van Der Steen, M., & Van Twist, M. (2019). Boundary-spanning strategies for aligning institutional logics: A typology. *Local Government Studies*, 45(2), 219-240. <https://doi.org/10.1080/03003930.2018.1546172>
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. SAGE.
- Qian, H., Walker, A., & Zheng, Y. (2023). Boundary-spanning practices of system leaders in China: Enabling conditions and inherent tensions. *Educational Management Administration & Leadership*, 17411432231174690. <https://doi.org/10.1177/17411432231174690>
- Shirley, D. (2016). Three forms of professional capital: Systemic, social movement, and activist. *Journal of Professional Capital and Community*, 1(4), 302-320. <https://doi.org/10.1108/JPC-08-2016-0020>
- Stählkrantz, K., & Rapp, S. (2020). Superintendents as boundary spanners-facilitating improvement of teaching and learning. *Research in Educational Administration & Leadership*, 5(2), 376-415. <https://doi.org/10.30828/real/2020.2.3>
- Stake, R. E. (1994). Case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 236-247). SAGE.
- Stephens, W., van Steden, R., & Schoonmade, L. (2024). Boundary spanning in local governance: A scoping review. *Administration & Society*, 56(2), 99-144. <https://doi.org/10.1177/00953997231219262>
- Timmins, N. (2015). *The practice of system leadership: Being comfortable with chaos*. Kings Fund.
- van Dorp, E. J. (2018). Trapped in the hierarchy: The craft of Dutch city managers. *Public Management Review*, 20(8), 1228-1245. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1383783>

- van Hulst, M., de Graaf, L., & van den Brink, G. (2012). The work of exemplary practitioners in neighborhood governance. *Critical Policy Studies*, 6(4), 434-451. <https://doi.org/10.1080/19460171.2012.730763>
- van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2018). Facilitating conditions for boundary-spanning behaviour in governance networks. *Public Management Review*, 20(4), 503-524. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1302248>
- van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2021). Becoming a competent boundary spanning public servant. In H. Sullivan, H. Dickinson, & H. Henderson (Eds.), *The Palgrave Handbook of the Public Servant* (pp. 1437-1452). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-29980-4\\_39](https://doi.org/10.1007/978-3-030-29980-4_39)
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80(1), 103-124. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00296>
- Williams, P. (2011). The life and times of the boundary spanner. *Journal of Integrated Care*, 19(3), 26-33. <https://doi.org/10.1108/14769011111148140>
- Williams, P. (2012). *Collaboration in public policy and practice: Perspectives on boundary spanners*. Policy Press.
- Zheng, X., Jiang, C., & Fu, J. (2025). Facilitating teachers' interdisciplinary teaching through boundary spanning leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 17411432251320786. <https://doi.org/10.1177/17411432251320786>