

不同創意風格幼兒園教師工作塑造之研究

徐聯恩 林玉涵
國立政治大學 幼兒教育研究所

摘 要

本研究探討並比較精進與突破兩種創意風格之幼兒園教師工作塑造之樣貌。以台北市、新北市曾獲績優或優等幼兒園之 25 位公私立幼兒園教師為研究對象，分別進行個別訪談與問卷填寫，每位研究對象之訪談時間約為 90 分鐘。

主要分析結果為：(1) 兩種創意風格在工作塑造的行為特徵，符合 Kirton (1976) 創意風格的理論，在工作塑造樣貌與改變幅度上均有差異。(2) 無論在職責或關係的工作塑造上，突破型創意風格幼兒園教師均較精進型創意風格教師，有較多跨越疆界，處理疆界外部的工作塑造活動；在認同工作塑造層面，突破型較精進型善於發現契機，主動改變。突破型較精進型工作塑造改變幅度較大。(3) 本研究支持創意風格之新研究方向，以認知風格作為解釋及預測個體的創意行為與表現。

關鍵字：創意風格、工作塑造、幼兒園教師

Abstract

Creativity Style and Job Crafting in Early Childhood Teachers

Hsu Lien-An, Lin Yu-Han

National Chengchi University Graduate Institute of
Early Childhood Education

Abstract

Job crafting captures the active changes employees make to redesign their jobs in ways that bring about positive outcomes, including engagement, job satisfaction, resilience, and thriving. This study explores and contrasts job crafting profiles of early childhood teachers with different creative styles in Taipei kindergartens.

After analyzing the interview transcripts of 25 early childhood teachers, this study concludes that: (1) the job crafting profiles of early childhood teachers with different creative styles are consistent and thus support Kirton(1976)'s creative style argument. (2) the innovators put more efforts in boundary spanning job crafting and are more alert in opportunities sense-making and initiating changes. (3) as an extension of the concept of cognitive style, creative style theory will be contributable to the field of creativity research.

Keywords: creative style, job crafting, early childhood teacher

壹、前言

工作塑造 (job crafting) 的概念是由傳統工作設計 (job design) 的概念演變而來。Wrzesniewski 和 Dutton(2001)指出，以往工作設計看待組織成員及其工作的看法，忽略員工主動參與工作設計的動機與角色。他們認為，現代組織的工作並非如過往般僅能由主管設計，員工也能參與形塑；事實上，每個人都是本身工作的靈魂人物，能主動積極形塑其工作內容、範圍、人際關係與意義，並藉由形塑其工作的職責範疇、工作關係與角色認同，使工作更符合自己的興趣、技能與動機。簡言之，工作塑造係指組織成員運用個人創造力，有創意地檢視自己、工作與組織的關係，積極形塑自身工作的意義、內容、範圍與人際互動關係，使工作更能符合其興趣與技能，進而提升工作成效，並發揮個人最大潛能。

Kirton (1976, 1989) 則依據個人運用創造力的思考模式與偏好，提出精進型(Adaptor)與突破型(Innovator)兩種創意風格(creativity style)類型。他強調，創意風格係用以解釋及預測個體創意行為與表現的特色，而不必然與個體之創意能力有關(style as value-neutral) (Kirton,

1989；Puccio et al.，1995；Dutta and Thornhill，2008；Steven J. Armstrong、Eva Cools & Eugene Sadler-Smith，2012)。譬如，精進型創意風格者偏好在現存體制結構內解決問題，傾向在現有典範中做得更好，並且習慣在框框內看問題與解決問題；所產出的創意想法與解決方法，多為順應現有結構所產生，可以把事情做得更好，以「doing things better」來形容精進型創意風格者最為貼切；而突破型創意風格者則偏好跳脫現有結構體制，傾向突破現有典範，重新界定問題再提出解決方案；他們勇於框架外看問題與解決問題，所產出的創意想法或解決方法，能跳脫現有結構或框架內的思考模式，採取有別以往的方式解決問題，以「doing things differently」來形容突破型創意風格者最為貼切（Kirton, 1976, 1989）。

Ghitulescu(2006)認為，工作塑造可經由自我技能、興趣、動機、及工作執行方式的平衡，克服組織成員所面對的工作複雜性，並得以降低工作壓力；而專業團體活動，則會提升專業人員從事工作塑造的意識與能力(Louis, Marks, & Kruse, 1996)；由於幼兒園教師具有專業背景、在工作中擁有許多彈性與自主權、可協同性工作，而且工作環境充滿變化性、不確定性(Argote, 1982; Rowan, Raudenbush, & Cheong, 1993)與壓力(Cooley, 1995)，因此，幼兒園教師是探討與實踐工作塑造的最佳現場之一。（另有 Leana, Appelbaum, and Shevchuk, 2009）

國內目前尚無以幼兒園教師為對象，探討創意風格與工作塑造關係之研究。由於受「天賦創意」觀念的影響，當今我國多數人不認為自身有創造力，而幼兒園教師更常因工作繁重、身心疲累，更不覺得有時間從事工作創新或工作塑造，甚至常有脫離幼教現場的念頭（郭碧喙、呂錘卿、尤淑純, 1996）。因此，此時吾人探討我國幼兒園教師不同創意風格之工作塑造，不但延續創意風格的研究脈絡，並可提供工作塑造實例供我國幼兒園教師觀摩之用，更可激勵現場幼教工作者興起「有為者亦若是」的抱負，兼具理論與實務雙重意義與重要性。

質言之，本研究擬探討並比較精進與突破兩種創意風格類型之幼兒園教師，其工作塑造之樣貌與異同。本研究運用「創意風格量表」與「工作塑造訪談大綱」蒐集資料，針對曾於 91-95 年度榮獲績優或優等幼兒園之 25 位公私立幼兒園教師進行個別訪談與問卷填寫，每位研究對象之訪談時間約為 90 分鐘；並以質性資料分析軟體 MAXQDA 進行訪談資料的分析。

貳、工作塑造與創意風格

一、工作塑造

工作塑造一詞係由 Wrzesniewski 和 Dutton(2001)首先提出。他們認為，以往工作設計看待組織成員及其工作的看法，忽略員工主動參與工作設計的動機與角色；事實上，每個人都可以是本身工作的靈魂人物，能主動積極形塑其工作內容、範圍、人際關係與意義，並藉由形塑其工作的職責範疇、工作關係與角色認同，使工作更符合自己的興趣、技能與動機。此外，工作塑造是個即興的創意過程，當個體從事工作塑造時，重點在於如何因地制宜採取行動，主動積極形塑自己對工作的看法、意義、工作內容與範圍，以及人際互動關係，以重新訂定或形塑其工作意義與身份（Berg、Wrzesniewski 及 Dutton, 2008）。

Wrzesniewski 及 Dutton(2001)將工作塑造的範圍分為職責(task)、關係(relationship)與認知認同(cognition)三個方面。（一）在職責方面：係指個體從事工作塑造時，關注焦點為形塑改變自身的工作範圍，包含工作任務數量的增減、工作任務範圍的擴增，以及工作任務執行方式的改變，其目的在於藉由職責工作塑造以克服當前的工作困境。例如：業務經理承接額外的活動策畫任務(人事、物流、金流、資訊流、商流整合等等)，改變舊有職責內容，達到銷售最佳成果。（二）在關係方面：係指個體從事工作塑造時，關注焦點為形塑改變自身與他人互動的性質與程度，包含互動的性質與頻繁程度。其目的在於藉由改變自身與他人的關係以克服當前的工作困境。例如：總經理改變自身的工作角色，成為年輕同事的導師，主動和年輕同事建立關係，並教導他們，亦將教導者視為自己工作的一部分。（三）在認知認同方面：係指個體從事工作塑造時，關注焦點為形塑改變自身對工作的看法或信念，包含個體省思自身工作的意義、工作對自己的意義、工作心態的轉換等等，其目的在於藉由重新省思工作意義，重塑自己的工作，使個體對自身的工作感到更有意義與使其順利進行。例如：研發主管改變對自身工作的看法，將新任務視為個人成長的修練，而不只是單純地從事管理工作，將自身的工作意義提升為個人成長導向。

Wrzesniewski & Dutton(2001)指出，工作塑造是個具有連鎖反應的循環歷程，包含四個步驟，分別為：（一）組織成員藉由從事工作塑造，改變其工作任務、職責，增減任務職責的數量、範圍、執行方式，以及與他人的互動關係；（二）進一步從事工作設計與促發工作社交環

境的改變；（三）形塑與改變組織成員對工作的看法，包含個體工作身分與工作意義的轉變；最後，（四）藉由工作塑造的影響與回饋，再次激發個體從事工作塑造的動機。

其中，組織成員從事工作塑造的初始動機，可大別為三，分別為：
 （一）確保工作主控權：現代組織成員越來越有掌控本身工作內容、範圍的機會與傾向，而且的確能協助其提升工作成效與發揮潛能；
 （二）建立正向的自我形象：當組織成員希望在工作中建立正向形象時，會激發成員從事工作塑造的動機；
 （三）強化與他人的關係連結：組織成員有與他人連結、建立關係的需求，並希望獲得他人肯定，因而會受到他人影響而激發其從事工作塑造的動機。

而組織成員從事工作塑造的行動，還會受組織中的工作塑造機會以及成員個人工作取向（work orientation）兩個因素影響。所謂工作塑造機會，係指組織賦予該工作的自主性、該工作與其他工作的互賴程度與型態，以及組織監控緊密程度的影響。而工作取向，係指成員對工作的基本看法，譬如：（一）工作取向(job)，指工作的目的是為了維持生計，著眼於收入與金錢；（二）職業(career)，指工作的目的在於朝向更好更高的職位發展，重視工作地位與晉升；（三）召喚(calling)，指工作的目的在於從工作中獲得樂趣、滿足與成就感，重視個人的自我實現。如圖一所示。

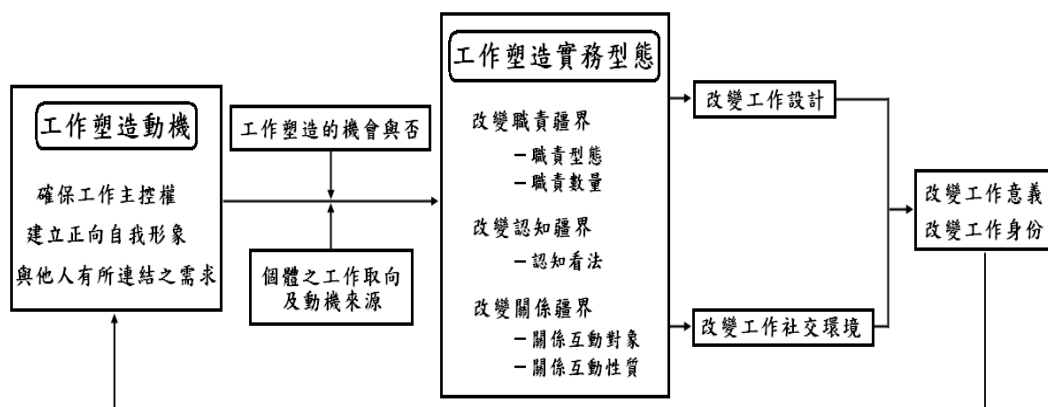


圖 1 工作塑造歷程模型

資料來源：Wrzesniewski, A., and J. E. Dutton(2001), Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26: 179 – 201.

吳昭怡(2009)探討我國別緻社群計程車司機的工作塑造行為，發現：

(一) 個體藉由工作塑造，會扭轉自己與社會對計程車司機職業的負面形象；(二) 工作塑造有強弱之差異，強度越強者對自我的工作意義與身分更加堅定；(三) 員工看待工作的方式，會影響自身與企業的創新能力；(四) 個體工作塑造的啟動會受到他人影響。此外，工作塑造歷程從啟動到實現過程中，還有一段學習歷程。

二、創意風格

創意風格的概念可說源於認知風格。早期探討認知風格、創意風格與創造力的研究方向，視認知風格為辨識個體創造力高低的方法(style as value-laden)。此時的研究觀點認為，風格與能力有關，著重探討不同創意風格個體之創造力差異 (Amabile、Conti、Coon、Lazenby、Herron，1996；Sternberg，1997；Miller，2007；Steven J. Armstrong、Eva Cools & Eugene Sadler-Smith，2012)；後期的研究方向，則視認知風格為解釋及預測個體創意行為與表現的角色(style as value-neutral)，即不強調風格與能力的關係，而探究個體認知或創意風格與創意行為的關係 (Kirton，1989；Puccio et al.，1995；Dutta and Thornhill，2008；Steven J. Armstrong、Eva Cools & Eugene Sadler-Smith，2012)。

Kirton(1976)不認同「創意天賦」的觀點，他認為每個能解決問題的人都是有創意的。因此，他依據個人運用創造力的思考模式與偏好，提出精進型(Adaptor)與突破型(Innovator)兩種創意風格類型，並發展出著名的創意風格量表(Kirton Adaption-Innovation Inventory，簡稱KAI)。他指出，風格係指個體在不同情境、時間下較為一致的行為特質，包含蒐集資訊、思考、知覺、記憶、決策與解決問題的偏好；風格並非一成不變，會受外在環境及環境互動影響，但改變需要很長一段時間。所謂精進型創意風格，係指偏好在現存體制結構內解決問題，傾向在現有典範中做得更好，並且習慣在框框內看問題與解決問題；所產出的創意想法與解決方法，多為順應現有結構所產生，可以把事情做得更好，以「doing things better」來形容精進型創意風格者最為貼切；而突破型創意風格，則偏好跳脫現有結構體制，傾向突破現有典範，重新界定問題再提出解決方案；他們勇於框架外看問題與解決問題，所產出的創意想法或解決方法，能跳脫現有結構或框架內的思考模式，採取有別以往的方式解決問題，以「doing things differently」來形容突破型創意風格者最為貼切 (Kirton, 1976, 1989)。

精進型創意風格與突破型創意風格的行為特徵，如表 1 所示。

表 1：兩種創意風格之行為特徵摘要表

精進型創意風格	突破型創意風格
較關心解決問題勝於發現與界定問題。	習於發現問題並採取一般人不會選擇的解決途徑。
以試過及已知之方式，尋求問題的解決方案。	偏好質疑問題中的假設，善於發現問題，就問題進行仔細的研判。
當現存的系統結構遭受挑戰時，傾向高度自我懷疑；面對批評的反應，易受組織中外在評論的影響，順從社會壓力與權威。	當有想法時，很少質疑自己，面對反對意見，不太理會他人看法或是他人的共識，仍會堅信自己的想法。
即使有強烈的支持與自信，也很少挑戰規則與社會規範。	時常挑戰規則與社會規範。
具有高度持續性與穩定性，能有效改善並減少問題。	常是促使團體發生變化者，較不尊重已受組織成員皆同意的看法，被視為是粗魯的、製造不和諧的人。
注重組織結構的維持，對『人』較敏感，敏於覺察人的情緒與需求，會凝聚小組成員的向心力與合作關係，不容易找到規章中需要改進之處。	對『事』較敏感，時常反對、質疑團體中一致的意見，對團體的凝聚力與合作關係造成威脅。
當和突破型創意風格的人協同合	當和精進型創意風格的人協同合

作時，能提供具有穩定性、秩序及持續性。

作時，能提供打破過往及被接受理論的任務方向。

資料來源： Kirton, M. J.(1976), *Adaptors and Innovators: A Description and Measure*, *Journal of Applied Psychology*, 61:622-629.

Kirton(1976)強調，創意風格係用以解釋及預測個體創意行為與表現的特色，而不必然與個體之創意能力有關。兩種創意風格者在組織或團隊中皆是不可或缺的，譬如，創新前段的創意發想工作，較適合由突破型創意風格進行，而創新後段的創意執行與監控，則較適合由精進型創意風格進行。Kirton(1989)進一步發現，精進型與突破型創意風格在組織中適合不同的角色與任務，精進型創意風格對公司內部溝通運作上具有較多的價值與貢獻，而突破型創意風格對進階科技資訊的交流具有較多貢獻與價值；精進型創意風格多負責重要的監控工作，突破型創意風格者則多負責解決組織中的異常問。

三、幼兒教師之工作塑造

Ghitulescu (2006)認為，工作塑造可經由自我技能、興趣、動機、及工作執行方式的平衡，克服組織成員所面對的工作複雜性，並得以降低工作壓力；而專業團體活動，則會提升專業人員從事工作塑造的意識與能力(Louis, Marks, & Kruse, 1996)；由於幼兒園教師具有專業背景、在工作中擁有許多彈性與自主權、可協同性工作，而且工作環境充滿變化性、不確定性(Argote, 1982; Rowan, Raudenbush, & Cheong, 1993)與壓力(Cooley, 1995)，且相關研究發現幼兒園教師具有高度創意性人格特質(葉怡伶，2008)，因此，幼兒園教師是探討與實踐工作塑造的最佳現場之一。

劉怡萱(2013)曾根據 Ghitulescu (2006)與 Leana, Appelbaum, & Shevchuk (2009)之研究，整理幼兒園教師工作塑造之樣貌。其指出幼兒園教師工作塑造樣貌包含職責、關係、認同三個層面，分別為：職責層面，包含教師會運用新方法改善自我的教學、在教學中安排特別的學習活動、自行準備教學教材豐富其教學、重新規劃教室內角落的陳設與內容、改變工作方式以提升工作效率、活用午餐或轉銜時間等職責工作塑造樣貌；關係層面，幼兒園教師其互動對象包含與教師互動、與園長或主任互動，以及與家長互動之關係工作塑造樣貌；認同層面，包含重新理解、認同、定義與看待其自身工作的意義與角色，像是肯定幼兒園教師工作的意義及工作對其產生影響，而重新理解、認同及看

待幼兒園教師的工作及幼教師的角色。如下表 2 所示：

表 2 幼兒園教師工作塑造情境

層面	工作塑造樣貌
<p>職責 (Leana, Appelbaum, & Shevchuk, 2009; Ghitulescu, 2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 運用新方法來改善教學工作 Ex. 設計教學遊戲讓幼兒操作.使用與進行、創作歌曲協助幼兒複習舊有知識、運用更彈性的分組方式，以滿足個別幼兒需求、替某些幼兒用重點筆標示出關鍵字詞、在同樣的教學學習中，運用不只一種的教材作業、運用不同感官方式，將教學概念傳達給幼兒、運用不同課程教材，替某些幼兒進行個別教學 • 在教學中安排特別的學習活動，如烹飪、社交體驗、自然實驗等 • 自行準備教學材料到教室(如從家中帶來教學素材)，以豐富教學成果 • 重新規劃教室內角落的陳設與內容 • 改變作業方法，使工作變得更得心應手，如簡化行政作業流程 <p>Ex. 將學習概念分成小步驟進行、運用網路資源進行教學</p> <ul style="list-style-type: none"> • 改變不具成效的工作，如改善午餐或轉銜時間的運用 <p>Ex. 允許幼兒運用額外時間去完成任務</p> <ul style="list-style-type: none"> • 其他 <p>Ex. 分享問題解決思考歷程、提供有關組織技能的學習、在同樣的教學學習中，對幼兒有不同程度的成果預期</p>
<p>關係 (Ghitulescu, 2006; 陳俊龍, 2010; 郭芳辰, 2005; 張耐, 2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 與「教師」進行互動 Ex. 討論課程設計、教材選擇、授課內容；教學方法與技巧、媒體使用；班級經營、輔導策略、幼兒常規；幼兒關懷與協助、促進親師溝通與合作、營造和諧人際關係；專業成長或幼教新知。 • 與「園長或主任」進行互動 Ex. 園務經營相關事宜；討論課程設計、教材選擇、授課內容；教學方法、技巧、媒體使用；班級經營、輔導策略、幼兒常規；幼兒關懷與協助、促進親師溝

層面	工作塑造樣貌
	通與合作、營造和諧人際關係；專業成長或幼教新知。 • 與「家長」進行互動 Ex. 交換孩子在校與在家的發展與學習情況、分享親職知能與幼兒教養心得、在教學上尋求家長的資源與支援、與家長交朋友，分享生活點滴與心情。
認同 (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Ghitulescu, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> • 我肯定幼教工作是非常有意義且重要的，因為我的工作對於人類的生活福祉來說是具有顯著影響力的，所以我對這份工作會產生新的領悟、新的理解 • 我認為自己是幼教「園丁」，我的工作如果做得好，可能會影響許多人，因此我對從事這份工作感到驕傲

資料來源：Wrzesniewski & Dutton, 2001; Ghitulescu, 2006; Leana, Appelbaum, & Shevchuk, 2009; 陳俊龍, 2010; 郭芳辰, 2005; 張耐, 2007; 劉怡萱(2013)。

Kirton(2003)在《Adaption-Innovation: In the Context of Diversity and Change》書中指出，精進型與突破型二種創意風格皆是具有創意的，不強調風格與能力相關，但亦不排除二種創意風格在原創力部分具有差異，因此，研究者依據 Kirton(1976)提出精進型與突破型二種創意風格之行為特徵、吳昭怡(2009)發現個體在工作塑造上具有強度差異、劉怡萱(2013)依據 Ghitulescu (2006)與 Leana, Appelbaum, & Shevchuk (2009)等研究，整理幼兒園教師工作塑造之樣貌，並佐以初探性研究實證，推論精進型與突破型創意風格之幼兒園教師，因工作性質相同，其工作塑造最大的差異在於工作塑造的改變幅度、從事工作塑造頻率的多寡，以及工作塑造強度的差異。

譬如，精進型與突破型創意風格之幼兒園教師，都會想要運用新方法改變形塑自己的工作內容，但是兩種風格偏好的方式與改變的幅度不同，精進型創意風格者較偏好參考已知的方式，自我加以精進改變而形成另一種新方法，形塑自我的工作內容；而突破型創意風格者則偏好運用他人不曾使用過的方法，形塑自我的工作內容。在關係層面上，兩種風格與他人互動方式及頻率亦有所不同，像是精進型較善於運用人際力量與溝通技巧，等待時間促發改變；而突破型則較常面臨人際互動衝突的情形，或是突破型較常自覺其想法較不立即受到組織成員的支持。

參、研究設計與實施

一、研究對象與工具

本研究以立意取樣方式選取研究對象。從 91 年度至 95 年度榮獲台北市和新北市績優或優等之公、私立幼兒園名單中，逐一以電話詢問是否願意協助參與研究，並以電子郵寄事先提供相關訪談問題，共獲得 25 位幼兒園教師同意接受研究訪談，其中公立 12 位，私立 13 位。當突破型公私立樣本數分別達到 4 位時，即停止徵詢新樣本。最終，本研究共獲得 15 位精進型（公立 7 位、私立 8 位），9 位突破型（公立 4 位、私立 5 位）有效樣本。

訪談時，先採用劉怡萱(2013)編製之「工作塑造訪談大綱」進行訪談，以探討幼兒園教師工作塑造之樣貌，繼之請其填寫創意風格量表(Kirton Adaption-Innovation Inventory, KAI)，以辨認其創意風格。本研究採先訪談，後填寫問卷之方式，係為避免受訪者與研究者進行訪談時，受不同創意風格刻板印象之可能影響。

劉怡萱(2013)根據 Berg、Wrzesniewski & Dutton(2010)之工作塑造訪談問題，編製「工作塑造訪談大綱」。該訪談大綱為半結構式訪談設計，詢問受訪者工作塑造的動機、樣貌，改變時面臨的挑戰與如何調適，以及組織是否有協助改變等問題。本研究搜集受訪者列舉描述之工作塑造樣貌，包括：（一）您從事幼教以來，做過什麼改變嗎？若有，它是如何改變的？（二）雖然園所都會界定老師們的工作責任與範圍，但有時老師們也會自行做些調整。您有這種經驗嗎？若有，可以告訴我您是何時做？怎麼做的嗎？（三）您曾主動改變工作上與他人的關係嗎？（四）您曾改變您對工作的看法嗎？您認為您的工作目的或意義是什麼？

KAI 創意風格量表(KAI)由 Kirton(1976)所發展，用以測量個人創意風格之量表工具。該量表由原創力、效率性與順從性三個次量表組成。KAI 創意風格量表為常態分布。包含原創力分量表，13 題；效率性分量表，7 題；與順從性分量表，12 題，共計 32 題，採 Likert-type 五點量表計分，1 代表非常不同意，5 代表非常同意。其中，原創力第 13 題，以及效率性與順從性兩構面需反向計分。將各題項分數加總即為 KAI 之總分(Kirton, 1976)。KAI 總分從 32~160，實際評量值範圍在 45~146 之間，平均值 95。KAI 值愈小，愈傾向精進型創意風格；KAI 值愈大，愈傾向突破型創意風格。KAI 創意風格量表係用以自我

衡量，因此，以當事人的自我認知為準，不適用於推判他人。

KAI 創意風格量表經 Kirton 與 McCathy(1985)、Previde(1984)、Goldsmith(1986a)等學者研究，進行 KAI 創意風格量表之跨文化效度研究，建構 KAI 創意風格量表的效度檢驗。徐聯恩與田文彬(2002)將 KAI 量表譯成中文版本，經李瑛姿(2011)運用 Cronbach' s α 信度係數檢驗，並以學者 Wortzel (1979)認為 Cronbach' s α 信度係數若介於 0.7-0.98 之間，顯示所抽取之題項具有高信度之觀點檢驗說明。其中原創力構面之 Cronbach' s α 信度係數為 0.85；效率性構面之 Cronbach' s α 信度係數為 0.84；順從性構面之 Cronbach' s α 信度係數為 0.78；整體量表之 Cronbach' s α 信度係數為 0.83，顯示 KAI 創意風格量表具有良好的內部一致性(Kirton, 1976；徐聯恩、田文彬，2002；王精文、徐碧慧、李珍玫，2007；李瑛姿，2011)。

二、分析方法

本研究採半結構式訪談法進行個別訪談，以及訪談後以問卷調查法蒐集創意風格分類。繼之運用質性資料分析軟體 MAXQDA 進行質化資料分析，創意風格之統計則採用量化資料分析軟體 SPSS 進行分析。

研究者首先採半結構式訪談法進行個別訪談，共蒐集 24 份訪談資料，再根據受訪者受訪後所填寫之創意風格量表進行分類，共獲得 15 位精進型與 9 位突破型，並依據該 24 位受訪教師之訪談錄音檔，分別轉譯成訪談逐字稿；繼之，針對精進型與突破型幼兒園教師之訪談逐字稿，分別運用質性資料分析軟體 MAXQDA 進行分析。

本研究從 15 位精進型創意風格之幼兒園教師的訪談中，蒐集了 30 個案例，包含 8 個職責層面工作塑造案例、13 個關係層面工作塑造案例，以及 9 個認同層面工作塑造案例；從 9 位突破型創意風格之幼兒園教師的訪談中，蒐集了 41 個案例，包含 11 個職責層面工作塑造案例、16 個關係層面工作塑造案例，以及 14 個認同層面工作塑造案例。分析這些案例時，研究者先從逐字稿中擷取關鍵詞，進行編碼，再將各編碼之概念進行收斂分類，逐一建立訂定小分類、中分類及大分類，最終呈現分析結果。

24 位樣本中，98%教師教育程度為大學或學院以上；30%教師認為自己有創意；49%教師曾接受過創造力訓練或研習。

肆、分析結果與討論

一、精進型創意風格幼兒教師之工作塑造

精進型創意風格幼兒園教師共有 15 位樣本，訪談蒐集了 30 個案例，包含 8 個職責層面工作塑造案例、13 個關係層面工作塑造案例、以及 9 個認同層面工作塑造案例。分析案例時，研究者先擷取關鍵詞進行編碼，再將各編碼之概念進行收斂分類，逐一建立訂定小分類、中分類及大分類，最終呈現分析結果。

茲以職責層面工作塑造之分析為例，列述概念分類之過程。表三則進一步列示精進型創意風格幼兒園教師工作塑造之完整樣貌。

大分類：職責層面

中分類：改變工作的範圍和本質

小分類：改變工作執行方式，提升工作效率與增進關係

關鍵詞：自我反省，改變班級經營方式，以鼓勵取代責罵的方式管教孩子。

剛開始我比較會用罵的方式管教孩子…直接指出孩子不好的地方，後來我慢慢轉變我的管教方式…做了一個"好榜樣"的布條…孩子會追求那份榮譽感，而表現得更好，尤其是比較難以管教的孩子，會更想去追求好榜樣的角色…後來我都是用鼓勵的方式取代責罵…因為有時候會看到別班的老師責罵孩子，我覺得嚴厲的老師，當然她教出來的學生比較守規矩，但是相對的，孩子對於新事物，願意嘗試的心態會變得很壓抑，孩子會變得不敢嘗試…之後我就開始反省自己的管教方式…開始覺得我應該要改變我的方式。

(B 師,精進型, 20121207)

大分類：職責層面

中分類：改變工作的範圍和本質

關鍵詞：結合班級網頁，新增「私房話」，向家長說明教學策略、處理方式等事前準備事項，減少家長質疑，增進親師間之信任感與關係。

今年我們在班級網頁上增加一個私房話的欄位，這是往年沒有的，

主要是針對我們班上做了一些措施的理念，老師會寫一些短短的文章，會增加私房話這部份很大的原因是因為我們發現第二年與家長溝通時，理念溝通這部分是比較少的，雖然進到現場一直都會有與家長進行理念溝通的部分，可是我與我的搭班老師都意識到我們好像花滿多時間在與家長溝通教學理念，或是處理小朋友一些行為的方式與想法，我們都覺得可能是因為我們事前做的準備，告訴家長的話並不多，像是我們事前做預告，或是我為什麼會做這樣的策略，我為什麼會做這樣的決定，為什麼我會對孩子做這樣的輔導等等。
(C 師,精進型, 20121218)

表 3 精進型創意風格幼兒園教師之工作塑造

層面	工作塑造樣貌
職責工作的範圍和塑造	<ol style="list-style-type: none"> 改變工作執行方式，提升工作效率與增進關係 <ul style="list-style-type: none"> 以自我反省，改變班級經營方式，以鼓勵取代責罵的方式管教孩子 結合班級網頁，新增「私房話」，向家長說明教學策略、處理方式等事前準備事項，減少家長質疑，增進親師間之信任感與關係 工作職責精緻化 <ul style="list-style-type: none"> 精緻聖誕化裝舞會取代一般主題教學活動 從經驗中學習，自我反省，不斷修正與精進自己的工作
	<ol style="list-style-type: none"> 從事額外工作 <ul style="list-style-type: none"> 改變職責疆界與範圍 教育不僅是教育孩子，同時亦需教育家長
關係工作中與他人塑造	<ol style="list-style-type: none"> 互動頻率的改變 <ul style="list-style-type: none"> 抗拒與主管接觸，轉變為主動溝通並給予主管建議 害怕、排斥抗拒與家長溝通，轉變為主動與家長溝通並給予專業建議 親師生共同合作，增進親子、親師、師生之關係 <ul style="list-style-type: none"> 親師生共同合作打造藝文走廊，增進親子與親師關係 親師生共同合作完成旅遊小書與各國食物展，增進親師生間之關係 善用人際溝通策略技巧，促發組織成員改變、增進親師關係與互

<p>度或本質</p>	<p>動</p> <ul style="list-style-type: none"> • 在對方面前誇獎幼兒，間接提醒老師正向思考，促發組織成員改變 • 讓對方先嘗試過後，等待時間，再說明自己的方式，避免正面衝突 • 三明治溝通方式，建立良好親師關係 • 請小朋友當「小郵差」，增進親師關係
<p>創造額外關係</p>	<p>4. 透過正式活動建立幼兒園與小學的合作關係</p> <ul style="list-style-type: none"> • 透過正式教學活動，積極與國小部教師建立關係
<p>重新定義工作職責或關係的型態或本質</p> <p>認同工作塑造</p>	<p>1. 職務角色轉換，進而改變對工作的看法</p> <ul style="list-style-type: none"> • 從小學轉教幼兒園，組織環境支持並從工作中獲得成就感，改變以往對幼教師的負面心態，認為幼教師是肩負重要意義的工作者 <p>2. 重新看待自我的工作角色與工作本質</p> <ul style="list-style-type: none"> • 轉變工作心態，定位自己每一年的角色都是新老師，不斷進步、發揮創意、求新求變 • 永遠把自己當做「半瓶水」，從工作中不斷學習與成長 • 體認幼教師受家長尊重程度日漸式微，未因此洩氣，而覺得應更加用心培育幼兒成長 • 認為自己的角色不僅教育、照顧、輔導幼兒，同時包含家長 • 對「好老師」認知的轉變—由認為一位好老師須為孩子受傷負全責，轉變為好老師的標準取決於教師當下的用心程度且須培養孩子懂得避免受傷的反應力
<p>重新架構工作看法，視為具有意義且具正向力之整體</p>	<p>3. 從工作中發現樂趣、成就感、達成自我實現，而更加喜愛自己的工作</p> <ul style="list-style-type: none"> • 從工作中獲得不斷嘗試、變化的樂趣與成就感 • 從教學中獲得成就感，由討厭小孩轉變為喜愛小孩及幼教師這份工作 • 最初僅因為喜歡小孩而投身幼教，從工作中發現自己對孩子的重要性，多了份責任感而更加喜愛這份工作

表三顯示，精進型教師工作塑造之樣貌，在區分為職責、關係與認同三個層面後，可進而區分出六項中分類、九項小分類，以及二十三項關鍵詞。簡言之，(一)在職責層面上，精進型幼兒園教師會藉由改變工作執行的方式，提升工作效率、偏好運用網路平台與顧及他人感受的方式，增進親師生間之關係，且偏好精緻化原有的教學方式，豐富教學活動；(二)在關係層面上，精進型幼兒園教師較在意他人對自我的看法、擔心自己不受組織成員的認同，以及擔心破壞組織規範，而偏好事先自我調整，配合他人，且懂得善用人際溝通策略技巧與教師及家長進行溝通，預防及避免人際衝突發生；(三)在認同層面上，精進型幼兒園教師會重新看待自我的工作角色與工作本質，也會從工作中獲得成就感而更加喜愛自己的工作，並深覺自己的工作更有意義。

值得注意的是，精進型幼兒園教師有跨越原有疆界的工作塑造：(一)在職責層面，精進型教師會延伸教育對象，不僅限於教育幼兒，認為自己的職責範圍也包含教育家長；(二)在關係層面，精進型教師也會透過正式教學活動的方式，建立幼兒園與國小部二者間之關係，跨越幼兒園原有僅與園長、教師、孩子及家長的關係疆界，創造與國小部教師共同合作的教學關係。

二、突破型創意風格幼兒教師之工作塑造

精進型創意風格之幼兒園教師共有9位，訪談蒐集了41個案例，包含11個職責層面工作塑造案例、16個關係層面工作塑造案例、以及14個認同層面工作塑造案例。

以下同樣以職責層面工作塑造之分析為例，列述概念分類之過程。表四進一步列示突破型創意風格幼兒園教師工作塑造之完整樣貌。

大分類：職責層面

中分類：改變工作的範圍和本質

小分類：運用外部資源，提升工作效率與增進關係

關鍵詞：結合網路平台分享幼兒成長紀錄，增進親師關係與家長間之關係。

我把幼兒的成長紀錄結合 facebook，直接把東西 po 到網路上，可能幼教老師一般溝通的方式是打電話、手寫親子聯絡簿、面對面跟妳談孩子的問題…三種方式…用電腦的方式，可以及時將孩子的東西 po 到網路上，家長可以馬上看到今天孩子進行哪些活動，有問題也可以直接在上面回應，甚至當我沒時間回應時，其他家長看到也會幫忙我解決其他家長的問題，譬如說有位家長想要買適合小朋友的雨衣，他覺得台灣賣的雨衣沒有為孩子量身打造，不然就是材質不好，所以他把問題 po 在 facebook 上，就有其他家長回應她哪一家的雨衣還不錯可以去買，或是提供他一個外國網站專門用網購的方式處理小孩子的雨衣…這個溝通方式現在為止已經三四年了，都是非常正面的回應…

(R 師,突破型, 20121221)

大分類：職責層面

中分類：改變工作的範圍和本質

小分類：運用外部資源，提升工作效率與增進關係

關鍵詞：引進圖書自動管理系統，提升工作效率。

這學期我管理全園的書籍…發現以前沒有做好分類的工作…借閱方式採平面紙筆書面紀錄…對老師、小朋友來講很不方便，所以其實當時借書的頻率很少…我跟園長建議改成自動化系統，全部改用電腦管理園內所有書籍…所以我引進圖書自動管理系統…提升工作效率與借閱圖書的頻率…也比較會達到我們園所閱讀文化的一個目標…

(R 師,突破型, 20121221)

表 4 突破型創意風格幼兒園教師之工作塑造

層面	工作塑造樣貌
----	--------

<p>改變 工作 的範 圍和 本質 工作 塑造</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 運用文字創意與圖像思考，改變工作執行方式 <ul style="list-style-type: none"> • 運用詼諧逗趣的文字聯想創意，進行例行性的活動 • 以貼實物的圖像思考方式分類教具，提升工作效率 2. 運用外部資源，提升工作效率與增進關係 <ul style="list-style-type: none"> • 結合網路平台分享幼兒成長紀錄，增進親師關係與家長間之關係 • 引進圖書自動管理系統，提升工作效率 • 運用電腦軟體輔助，提升工作效率
<p>從事 額外 工作</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. 主動提供家長額外情感支持與諮商服務，增進親師關係 <ul style="list-style-type: none"> • 辦智慧型手機，提供家長全天皆可聯繫溝通的管道，增進親師關係 • 提供家長諮商服務，幫助家長解決問題與情緒抒發 4. 額外舉辦活動或增設措施，協助教師學習與成長 <ul style="list-style-type: none"> • 創辦教師工作坊 • 引進圖書自動管理系統，提升工作效率
<p>改變 工作 中與 他人 關係 的程 度或 本質 關係 工作 塑造</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 與主管之互動性質由上下階級分明轉變為較平行的互動關係 <ul style="list-style-type: none"> • 由每件事情皆須遵循制式繁複的行政流程，轉變為主管樂意主動幫忙 • 從上下階級關係轉變為較平行的互動關係，彼此相互給予建議，激發不同想法 2. 學習人際溝通策略與技巧，增進組織成、家長間之關係 <ul style="list-style-type: none"> • 修正自己的個性，配合度提升，增進團隊和諧關係 • 轉變說話方式，學習同理對方，提升溝通效率且減少溝通衝突 • 修正自己的個性，學習溝通技巧，積極主動與家長溝通，改善親師關係 • 運用其他家長的力量，減少親師溝通上的衝突，增進親師關係 • 運用智慧型手機軟體互動，增進正向親師關係，以及自我的工作品質與生活品質
<p>創造 額外 關係</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. 藉由非正式活動方式積極主動與國小部建立關係，經營人脈 <ul style="list-style-type: none"> • 運用非正式聚會接觸，建立關係 4. 與教師或家長成為朋友關係 <ul style="list-style-type: none"> • 從親師關係轉變為朋友關係 • 與教師成為朋友關係，並且成為教師與主管間之溝通橋樑
<p>重新 定義</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 重新看待自我的工作角色與工作本質 <ul style="list-style-type: none"> • 行政經驗幫助提升多元思維與包容度，進一步促發組織成員改

認同或關係的工作型態或本質	工作變
重新架構工作看法，視為具有意義且具正向力之整體	<p>2. 發現契機，主動改變</p> <ul style="list-style-type: none"> • 對固定工作模式產生倦怠感，留職停薪，出國留學充電，轉變心態與拓展視野 <p>3. 從工作中發現樂趣與成就感，更加喜愛自己的工作</p> <ul style="list-style-type: none"> • 從不斷的挑戰與嘗試中發現樂趣，更加熱愛自己的工作 • 發現幼教工作很符合自己的個性與興趣，達成自我實現，視幼教工作為具有重大責任與影響性的工作，自從自己有小孩且體認家長的角色與心態後，更深感幼教是一份偉大神聖的工作 • 為人母後，多了使命感，覺得應多盡一份心力教導孩子，對社會有所貢獻 • 從工作中獲得主管肯定，提升自我成就感 • 從工作中獲得成就感，增加自我對教學的自信 • 工作意義是希望讓幼兒在安全的環境下快樂成長，家長的正向回饋，深覺自己的工作更有意義 • 兒童與家庭學系的背景有助建立親師關係，從工作中獲得成就感，更加認為自己的工作有意義且具影響力 • 起初視幼教工作為一個跳板，從工作中獲得自我滿足，更加喜愛自己的工作，抱持半杯水的心態，不斷學習

表四顯示，突破型教師工作塑造之樣貌，區分為職責、關係與認同三個層面後，可再區分出六項中分類、十一項小分類，以及二十八項關鍵詞：(一)在職責層面上，突破型幼兒園教師偏好運用外部資源，像是電腦軟體、新系統與網路平台，改變現有的工作執行方式，提升工作效率，且偏好運用不同的方式進行改變，像是運用文字聯想的創意，改變一般例行性的活動。(二)在關係層面上，突破型較不在意他人對自我的看法、擔心自己不受組織成員的認同，以及擔心破壞組織規範，且突破型偏較直接表達自己對事情的觀點與想法，且不太會事先調整自己去配合他人，而多半是等到溝通發生障礙、人際衝突產生後，才學習運用人際溝通策略與技巧與他人互動，修補、改善、增進親師關係及與組織成員間之關係。(三)在認同層面上，突破型

幼兒園教師與精進型幼兒園教師都會重新看待自我的工作角色與工作本質，且亦會從工作中獲得成就感而更加喜愛自己的工作，以及深覺自己的工作更有意義。

突破型幼兒園教師也有跨越原有疆界的工作塑造，分述如下：

(一)在職責層面上，突破型幼兒園教師會主動提供家長額外情感支持與諮商服務，增進親師關係，也會額外舉辦活動或增設措施，協助同儕增進自我的專業能力，像是創辦教師工作坊，不僅只幫助自己學習成長，也幫助同儕成長及解決親師溝通的問題。(二)在關係層面上，突破型幼兒園教師除了透過正式教學活動與他人建立關係之外，還會藉由非正式活動，像是團購、分享的方式增進情感，創造並建立新的關係，亦會與教師或家長成為朋友關係。(三)在認同層面上，現突破型幼兒園教師較善於發現契機，積極主動尋求改變。

三、不同創意風格幼兒教師工作塑造之比較

本研究經由並列比較表 3 和表 4，佐以訪談案例內容，並依範圍廣度逐漸收斂，逐一檢視精進型與突破型在職責、關係與認同層面之工作塑造樣貌後發現，精進型與突破型創意風格幼兒園教師在工作塑造樣貌上，有同也有異，如表 5 所示。

分析結果顯示，兩種創意風格幼兒園教師工作塑造樣貌之相同處：(一)在職責層面，精進型幼兒園教師與突破型幼兒園教師皆具有改變工作執行方式，以提升工作效率之職責工作塑造樣貌；兩種創意風格類型亦皆具改變工作的範圍和本質的職責工作塑造樣貌，且其從事工作塑造時，皆有從事額外的工作職責之工作塑造樣貌。(二)在關係層面，精進型與突破型皆具有改變工作中與他人關係的程度與本質，以及創造額外關係等關係工作塑造樣貌。(三)在認同層面，精進型與突破型幼兒園教師，皆表現出其重新看待自我的工作角色與工作本質、從工作中獲得成就感而更加喜愛自己的工作，以及深覺工作更有意義等認同工作塑造樣貌。

分析結果顯示，兩種創意風格幼兒園教師工作塑造樣貌之相異處：(一)在職責層面，精進型偏好運用網路平台的方式，提升工作效率；突破型則偏好運用電腦軟體、新系統與網路平台等外部資源，改變現有的工作執行方式，提升工作效率。且發現精進型偏好精緻化原有的方式，豐富教學活動；而突破型則偏好運用不同的方式進行改變，像是運用文字聯想的創意，改變一般例行性的活動。

(二) 在關係層面，在與主管互動上，兩種風格類型具有差異：可發現精進型幼兒園教師較在意他人對自我的看法、擔心自己不受組織成員的認同，以及擔心破壞組織規範，而偏好事先自我調整，配合他人。像是在與主管互動方面，精進型起初會抗拒、排斥與主管接觸，後雖因時間產生熟悉感，已不會排斥與主管互動，但仍會與主管保持距離，而突破型則較不會有該類情形發生。而在同儕、親師的人際互動上，亦可發現精進型幼兒園教師對他人情緒較為敏感，且懂得善用人際溝通策略技巧與教師及家長進行溝通，預防及避免人際衝突發生；而突破型則是比較直接表達自己對事情的觀點與想法，且不太會事先調整自己去配合他人，而多半是等到溝通發生障礙、人際衝突產生後，才學習運用人際溝通策略與技巧與他人互動，修補、改善、增進親師關係及與組織成員間之關係。創造額外關係的部分，精進型與突破型創意風格之幼兒園園長與教師與他人建立關係的方式不同，精進型偏好透過正式活動的方式與他人建立合作關係；突破型亦會透過正式活動與他人建立關係之外，還會藉由非正式活動，像是團購、分享的方式增進情感，建立關係。且突破型亦會與教師或家長成為朋友關係，而精進型卻未明顯顯示有該種關係工作塑造樣貌。

(三) 在認同層面，發現突破型較精進型會從工作中發現契機，主動改變當下的情境。像是訪談案例中的某位突破型幼兒園教師曾分享自己對固定的工作模式產生倦怠感，因而選擇主動改變當下的情境，以留職停薪的方式，出國留學充電，轉變心態與拓展視野，重新找回對幼教工作的熱情。

整體而言，突破型較精進型幼兒園教師從事更多處理疆界、跨越疆界的工作塑造，如在職責層面上，突破型會額外創辦教師工作坊、引進新系統等額外的工作職責，幫助組織成員成長；在關係層面上，突破型會提供家長額外的諮商服務，增進親師關係並創建額外的朋友關係；在認同層面上，突破型較精進型善於發現契機而主動改變。

本研究也發現，兩種創意風格在工作塑造三層面的行為特徵，符合 Kirton (1976) 有關創意風格的理論主張。如：(一) 在職責層面上，精進型偏好精緻化原有的方式，豐富教學活動；突破型則偏好運用不同的方式進行改變，改變一般例行性的活動。亦即，精進型傾向將原有事情做得更好；突破型傾向用不同的方式做不同的事情 (Kirton, 1976)。(二) 在關係層面上，精進型幼兒園教師對他人情緒較為敏感，且懂得善用人際溝通策略技巧與他人溝通互動，預防及避免人際衝突發生；突破型則較直接表達自己對事情的觀點與想法，不太會事先調

整自己去配合他人，多半是等到溝通發生障礙、人際衝突產生後，才學習運用人際溝通策略

表 5 兩種創意風格幼兒園教師之工作塑造樣貌

層面	精進型創意風格	突破型創意風格
	<p>改變工作的範圍和本質</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 改變工作執行方式，提升工作效率與增進關係 2. 工作職責精緻化 	<p>改變工作的範圍和本質</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 運用外部資源，提升工作效率與增進關係 2. 運用文字創意與圖像思考，改變工作執行方式
職責	<p>從事額外工作</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. 改變職責疆界與範圍 	<p>從事額外工作</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. 主動提供家長額外情感支持與諮商服務，增進親師關係 4. 額外舉辦活動或增設措施，協助教師學習與成長
關係	<p>改變工作中與他人關係的程度與本質</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 互動頻率的改變 2. 親師生共同合作，增進親子、親師、師生之關係 3. 善用人際溝通策略技巧，促進組織成員改變、增進親師關係與互動 <p>創造額外的關係</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. 透過正式活動建立幼兒園與小學的合作關係 	<p>改變工作中與他人關係的程度與本質</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 與主管之互動性質由上下階級分明轉變為較平行的互動關係 2. 學習人際溝通策略與技巧，增進組織成、家長間之關係 <p>創造額外的關係</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. 藉由非正式活動方式積極主動與國小部建立關係，經營人脈
	<p>重新定義工作職責或關係的型態或本質</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 職務角色轉換，進而改變對工作的看法 	<p>重新定義工作職責或關係的型態或本質</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 重新看待自我的工作角色與工作本質

認同	2. 重新看待自我的工作角色 與工作本質	重新架構對工作的看法，將之視為具有意義且具正向力的整體
	重新架構對工作的看法，將之視為具有意義且具正向力的整體	2. 發現契機，主動改變 3. 從工作中發現樂趣與成就感，更加喜愛自己的工作
	3. 從工作中發現樂趣、成就感、達成自我實現，而更加喜愛自己的工作	

與技巧與他人互動，修補、改善、增進人際關係。亦即，精進型對人較敏感，敏於覺察人的情緒與需求、偏好獲得他人認同、即使有強烈的他人支持與自信，也很少挑戰規則與社會規範、凝聚小組的合作關係等特質；突破型對事較敏感，常被視為是製造不和諧的人

(Kirton, 1976)。(三)在認同層面上，突破型教師較精進型教師會從工作中發現契機，主動改變當下的情境。像是有突破型教師發現自己對固定的工作模式產生倦怠，選擇留職停薪，出國攻讀碩士後回來積極改變幼教現場實務，並重新找回對幼教工作的熱情。亦即，突破型善於發現問題、挑戰規則與社會規範、採取一般人不會選擇的解決途徑，而且常是促發組織改變的人(Kirton, 1976)。換言之，上述發現也支持創意風格的新研究方向，也就是不強調風格與能力的關係，將風格視為解釋及預測個體行為的中性變項(style as value-neutral)。

伍、結論與建議

先，兩種創意風格幼兒園教師在工作塑造樣貌上，有相同之處。精進型與突破型幼兒園教師從事職責工作塑造時，皆表現出改變工作的範圍和本質，以及從事額外工作職責的工作塑造樣貌；關係層面，精進型與突破型幼兒園教師皆表現出與教師、園長或主任、家長互動時，改變彼此關係的程度與本質、亦皆會創造額外關係等關係工

作塑造樣貌；認同層面，兩種創意風格之幼兒園教師，皆具有重新看待自我的工作角色與工作本質，且都會從工作中獲得成就感而更加喜愛自己的工作，以及深覺工作更有意義等認同工作塑造樣貌。

然而，兩種創意風格幼兒園教師在工作塑造樣貌上，也有相異之處。兩種創意風格之工作塑造樣貌差異在於從事工作塑造時，其偏好的表現方式和頻率不同。職責工作塑造：突破型偏好運用外部資源，像是電腦軟體、新系統與網路平台，提升工作效率；精進型偏好運用網路平台與顧及他人感受的方式，提升工作效率。精進型偏好精緻化原有方式，豐富教學活動；突破型偏好運用不同方式改變一般例行性的活動；關係工作塑造：精進型懂得善用人際溝通策略技巧與教師及家長進行溝通，預防及避免人際衝突發生；突破型多半是等到溝通發生障礙、人際衝突產生後，才學習運用人際溝通策略與技巧與他人互動，修補、改善、增進關係。此外，精進型創意風格者偏好運用正式活動與他人創造額外關係；突破型創意風格者則偏好運用非正式活動與他人創造額外關係，且較精進型會與教師或家長成為朋友關係。認同工作塑造：突破型較精進型會從工作中發現契機，主動改變當下的情境。且突破型幼兒園教師較精進型幼兒園教師，與教師或家長成為朋友關係的頻率較高。

整體而言，突破型創意風格幼兒園教師較精進型創意風格幼兒園教師，在職責、關係工作塑造層面上，有較多從事跨越疆界，處理疆界外部的的工作塑造；而在認同工作塑造層面，突破型較精進型善於發現契機，主動改變；精進型創意風格幼兒園教師雖亦會有處理疆界外部的的工作塑造樣貌，但整體而言，精進型創意風格幼兒園教師仍以事疆界內的工作塑造為主。突破型較精進型工作塑造改變幅度較大。

由於在職責、關係與認同工作塑造層面之發現，都支持Kirton(1976)提出精進型與突破型創意風格之行為表徵，呼應其強調之創意風格理論，因此，本研究結果也支持創意風格之新研究方向，也就是以認知風格作為解釋及預測個體的創意行為與表現。

由於目前尚無不同創意風格工作塑造樣貌之實證文獻，本研究僅能初步進行不同創意風格幼兒園教師工作塑造樣貌之描述與分類，又因樣本有限，因此，尚未能完整勾勒或呈現幼教場域工作塑造之樣貌。

後續研究者可以擴大樣本數進行量的研究，或進行個案式探討或詮釋之研究。在進行創意風格之探究時，亦宜考量可能兼具兩種創意風格特質之現象。

本研究建議幼兒園教師認識工作塑造與創意風格之概念，並且積極參與創意相關之專業進修活動與研習，充實創意專業知能與技能。藉由從事工作塑造的過程中轉換自我心態，積極正向看待自己的工作，幫助教師提升其對創意自覺程度、創意之發揮、重新激發自我對工作之熱情、獲得成就感之外，亦能幫助自己與他人從事更多的工作塑造，以提升自我工作效能與工作品質。

本研究，也建議幼兒園經營者認識工作塑造與創意風格之概念，將之融入教師在職訓練，並鼓勵園所成員從事工作塑造。同時，期望教育主管機關能積極推廣工作塑造與創意風格之概念。

參考文獻

王精文、徐碧慧、李珍玫(2007)。創造力人格、領導型態與績效關係之探討。台大管理論叢第 17 卷第 2 期, 159-182 頁。

李瑛姿(2011)。不同認知風格體育教師的創意教學自我效能之研究。國立體育大學體育研究所碩士論文。桃園。

吳昭怡(2009)。從工作塑造看工作創新－以台灣大車隊為例。國立政治大學商管專業學院碩士論文，台北市。

林玉涵(2013)。創意風格與工作塑造之研究－以幼兒園園長與教師為例。國立政治大學幼兒教育研究所碩士論文，台北市。

徐聯恩、田文彬(2002)。認知風格與創新。研習論壇理論與實務月刊，vol.23， 33-40。

郭芳辰(2005)。幼稚園園長課程領導與教師教學效能之研究。朝陽科技大學幼兒保育學系碩士學位論文。

郭碧喆、呂錘卿、尤淑純(1996)。幼稚園教師專業知覺、教學信念、與工作動機之探討。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告(NSC84-2421-H142-001)，未出版。

張耐 (2007)。親師之間—雙向溝通、三贏效果。幼教簡訊，第 24 期。

葉怡伶 (2008)。幼稚園教師組織文化知覺、創意人格與創意教學及之研究。國立政治大學幼兒教育研究所碩士論文，台北市。

練友梅 (2010)。創意心法 6+1。台北：商周。

劉怡萱 (2013)。幼兒園園長與教師工作塑造之研究。國立政治大學幼兒教育研究所碩士論文，台北市。

陳俊龍 (2010)。教師專業發展評鑑下的教師專業成長之研究。學校行政雙月刊，第 66 期，188-207。

Argote, L.(1982). Input uncertainty and organizational coordination in hospital emergency units. *Administrative Science Quarterly*, 27: 420-434.

Amabile, T.M. Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M.(1996). Assessing the work Environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5): 1154-1184.

Brenda Elena Ghitulescu(2006). Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting. Doctoral Dissertation , University of Pittsburgh.

Berg, J. M., Dutton, J. E. & Wrzesniewski, A. (2008). What is Job Crafting and Why Does It Matter? The center for Positive Organizational Scholarship. Michigan Ross School of Business.

Cooley, E. (1995). “Developing and evaluating interventions aimed at increasing retention of special education teachers (Teacher support & retention project)” . Final Report, West Ed, San Francisco, CA.

Dutta, D.K. & Thornhill, S. (2008). The evolution of growth intentions: toward a cognition-based model. *Journal of Business Venturing*, 23, pp. 307-332.

Ghitulescu, B. E. (2006). Shaping tasks and relationships at work : Examining the antecedents and consequences of employee job crafting. Doctoral Dissertation, University of Pittsburgh.

Goldsmith, R.E. & Matherly, T.A. (1986a). The Kirton Adaption-Innovation inventory, faking and social desirability. A replication and extension. *Psychological Reports*, 58, 269-270.

Grigorenko, E., & Sternberg, R. J. (1997). Style of thinking, abilities, and academic performance. *Exceptional Children*, 63, 295-312.

Kirton, M. J. (1976). Adaptors and Innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61, 622-629

Kirton, M. J. (1978). Have adaptors and innovators equal levels of creativity? *Psychological Reports*, 12, 695-698

Kirton, M. J. & McCarthy, R.M. (1985). *Psychological Reports*, 57, pp. 1067-1070.

Kirton, M. J. (1989). A theory of cognitive. In M. J. Kirton (Eds.) *Adaptors and Innovators: Styles of creativity and problem solving*: 1-33, 56-78. London: Routledge.

Kirton, M. J. (2003). *Adaption-Innovation: In the Context of Diversity and Change*. New York : Routledge.

Kirton, M. J. & McCarthy, Rosalyn. (1988). Cognitive climate and organizations. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 175-184.

Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. 2009. Work process and quality of care in early childhood education : The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 6, 1169 - 1192.

Miller, A.L. (2007). Creativity and cognitive style: the relationship between field dependence- independence, expected evaluation, and creative performance. *Psychological of Aesthetics, and the arts*, 1, 243-246.

Puccio, G.J. Treffinger, D.J. & Talbot, R.J. (1995). Exploratory examination of relationships between creativity styles and creative process. *Creativity Research Journal*, 8, 157-172.

Rowan, B., Raudenbush, S. W., & Cheong, Y. F. (1993). "Teaching as a nonroutine task: Implications for the management of schools" . *Educational Administration Quarterly*, 29: 479-500.

Steven J. Armstrong, Eva Cools & Eugene Sadler-Smith(2012). Role of Cognitive Styles in Business and Management : Reviewing 40 Years of Research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 14, 238-262.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26: 179 - 201.