

國立政治大學「教育與心理研究」
2019年6月，42卷2期，1-30
DOI 10.3966/102498852019064202001



國民中學校長包容性領導對教師助人行為 與工作投入之影響： 教師心理安全感的中介效果分析

吳政達*

摘要

本研究旨在探討校長包容性領導對教師助人行為及工作投入的影響，並分析教師心理安全感的中介效果。本研究對象為臺灣地區公、私立國民中學教師，以分層隨機抽樣選取受試者。研究工具之問卷內容包括兩部分，第一部分為前置變項（校長包容性領導）及中介變項（教師心理安全感）；第二部分為結果變項（教師助人行為、教師工作投入）。研究方法採先透過驗證性因素分析校長包容性領導、教師助人行為、教師工作投入、教師心理安全感等各變項問卷資料，確定量表的統計適配資料。接著採用偏最小平方法結構方程模型，探討包容性領導是如何在組織脈絡下對助人行為及工作投入產生效果，並檢驗心理安全感的中介影響。本研究結論有四點：一、校長包容性領導對教師助人行為具有正向影響；二、校長包容性領導對教師工作投入具有正向影響；三、教師心理安全感對包容性領導與助人行為具有中介效果；四、教師心理安全感對包容性領導與工作投入具有中介效果。本研究貢獻在於同時探究教師心理安全感對校長包容性領導、教師助人行為和教師工作投

* 吳政達：康寧大學校長

電子郵件：profwuchengta@gmail.com

收件日期：2019.06.04；修改日期：2019.06.19；接受日期：2019.06.20

入之中介效果，預期對校長包容性領導建構一完整的實證模型架構，以做為國中校長領導行為、教師助人行為及工作投入的實務工作參考。

關鍵詞：工作投入、心理安全感、包容性領導、助人行為、教師團隊

Journal of Education & Psychology

June, 2019, Vol. 42 No. 2, pp. 1-30

Effect of Junior High School Principals' Inclusive Leadership on Teachers' Helping Behavior and Work Engagement: The Mediating Effect of Teachers' Psychological Safety

Cheng-Ta Wu^{*}

Abstract

This study examined the effect of the inclusive leadership of school principals on teachers' helping behavior and work engagement and analyzed the mediating role of teachers' psychological safety. A questionnaire was employed to collect the opinions of junior high school teachers in Taiwan. The data were collected from raters selected through stratified random sampling. The questionnaire comprised two sections. The antecedent (principals' inclusive leadership) and mediating (teachers' psychological safety) variables were measured in the first section, whereas items on the outcome variables (teachers' helping behavior and work engagement) constituted the second section. To analyze the data thoroughly, we examined the validity of the measures of principals' inclusive leadership, teachers' psychological safety, teachers' helping behavior, and teachers' work engagement by using confirmatory factor analysis. To determine the cross-level effect of leaders' inclusive leadership within the organizational context on teachers' helping behavior and work engagement within the individual

* Cheng-Ta Wu: President, University of Kang Ning

E-mail: profwuchengta@gmail.com

Manuscript received: 2019.06.04; Revised: 2019.06.19; Accepted: 2019.06.20

context, we employed partial least squares–structural equation modeling to examine the relationships between variables as well as the mediating effect of psychological safety. The conclusions of this study are outlined as follows: (a) Principals' inclusive leadership has a positive effect on teachers' helping behavior, (b) Principals' inclusive leadership has a positive effect on teachers' work engagement, (c) Teachers' psychological safety has a mediating effect between principals' inclusive leadership and teachers' helping behavior, and (d) Teachers' psychological safety has a mediating effect between principals' inclusive leadership and teachers' work engagement. The contributions of this study include further exploration of the mediating effect of psychological safety on teachers' helping behavior and work engagement as well as the construction of a comprehensive empirical model of principals' inclusive leadership. Finally, based on the results of the study, practical references and implications for strengthening and improving principals' leadership, teachers' helping behavior, and teachers' work engagement are provided.

Keywords: work engagement, psychological safety, inclusive leadership, helping behavior, teacher group

壹、緒論

在新的經濟環境與管理情境下，包容性的思想開始應用於領導學研究中，隨著領導行為研究領域和內容的不斷拓展，強調領導者與部屬合作，以及部屬參與的包容性領導（inclusive leadership）做為關係型領導的一個具體類型和核心，已成為當代領導行為研究新興領域和關注的焦點（Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv, 2010）。「包容」（inclusiveness）一詞最早出現在領導學領域中，是由 Komives、Lucas 與 McMahon (1998) 所提出，將「包容」視為是關係型領導模式的主要維度，認為領導者的包容性（leader inclusiveness）體現於接納差異、重視他人等方面。在過去十餘年的理論發展過程中，包容性領導理論的闡述主要以學校領導者為主體，如 Nembhard 與 Edmondson (2006) 認為包容性領導是學校領導者表現出歡迎和欣賞部屬的觀點、意見與貢獻的言行。此外，Hollander (2009) 對包容性領導的探討則是從領導者與追隨者的依存關係出發，認為包容性領導風格是一種雙贏、具有共同願景和目標的互相依存的人際關係。然而，以「包容性領導」為篇名及關鍵字於臺灣人文及社會科學引文索引資料庫、臺灣期刊論文索引系統、臺灣博碩士論文知識加值系統進行學術性

文章檢索，發現國內目前並無相關研究，因此，在臺灣社會脈絡下對此概念宜有更多的了解與探索，為當前學校領導行為理論研究的重要課題。

隨著現代組織運作互相依存特性的提高，助人行為（helping behavior）在組織中漸顯重要（Frazier & Tupper, 2016）。助人行為具有親和與合作的特性（Mossholder, Richardson, & Settoon, 2011），足以增加人際良性互動，並增益組織表現，已被學界視為組織內的重要現象（Ng & Van Dyne, 2005）。包容性領導可促進成員的助人行為及創造可見利益；即便當組織缺乏協調與多元性時，領導者的包容性仍可促使組織成員表現出助人行為（Randel, Dean, Ehrhart, Chung, & Shore, 2016）。是故，包容性領導是實現組織內部積極助人行為所不可或缺的動力，甚至可以將此種助人行為外推至其他相關人。Roberson (2006) 於探討多元性與包容性的研究中提及，即使不少研究透過不同組織文化與系統區別多元性和包容性，有關組織中包容性領導的實證研究仍闕如。Randel等人（2016）進一步指出，教育情境下包容性領導對助人行為的影響亦缺乏相關的研究，基於此，本研究認為有關校長包容性領導對教師助人行為的影響實有探討必要，此為本研究動機之一。

組織成員的工作投入（work

engagement) 不僅對於工作表現至關重要，對於成員個人及組織亦具有廣泛的影響 (Crawford, LePine, & Rich, 2010)。當成員對工作抱持真誠且正向的態度，此種心理狀態不只影響其工作表現，更可外推至成員人際互動上的表現 (Blomme, Kodden, & Beasley-Suffolk, 2015)。過往研究已證實領導風格對成員工作投入有舉足輕重的影響，然而，先前對於領導與工作投入關係的研究多聚焦於傳統領導形式，新興領導型態的研究則較為缺乏 (De Clercq, Bouckenoghe, Raja, & Matsyborska, 2014)。Blomme等人 (2015) 針對不同領導模式進行區辨，探討領導模式與工作投入的關係，指出包容性領導經由氣氛之塑造促進成員工作投入，並在追求組織的和諧、一致的同時，顧及對成員多元性的尊重與探查。儘管過去有少數研究是關於包容性領導對工作投入的影響，然而，教育脈絡中的論述卻付之闕如 (Choi, Tran, & Park, 2015)。本研究認為，包容性領導對工作投入具有影響效果，探討校長包容性領導對教師工作投入為本研究動機之二。

組織中有許多複雜的工作需要專業領域的成員共同合作完成，以達成組織目標。Edmondson (2004) 的研究已證實心理安全感 (psychological safety) 是用以理解成員如何透過合作達成共同成果的重要影響因素。近20年

來，心理安全感在組織行為、管理學、社會心理學等領域受到許多關注及成為研究主題。以往關於心理安全感的研究，著重於心理安全感能促進成員積極貢獻想法與實際行動的層面，例如，透過心理安全感能解釋為何成員願意分享知識與資訊 (Collins & Smith, 2006)，也有研究指出心理安全感能促使組織與團隊的學習行為 (Bunderson & Boumgarden, 2010) 和工作表現 (Collins & Smith, 2006)。當組織對於成員的內在需求日漸重視，心理安全感在理論與實務研究方面的重要性也愈加顯著。

Carmeli等人 (2010) 的實證研究顯示，包容性領導能增進成員的心理安全感，當領導者展現出開放性 (openness)、可接近性 (accessibility) 與有效性 (availability) 的三面向特徵，成員會具有安全感且願意提出自己的看法及建議。另一方面，Edmondson 與 Lei (2014) 指出心理安全感能促進諸如助人行為等積極的工作行為。心理安全感可降低組織的人際關係風險，使成員更傾向於提出想法、承認錯誤、提供反饋、尋求及給予幫助，而這些行為皆是組織挑戰現狀、改進問題與精進成長的重要動力。儘管研究已證實領導包容性對心理安全感有正面影響，但對於成員助人行為的中介影響之研究卻較少見

(Hirak, Peng, Carmeli, & Schaubroeck, 2012)。故本研究認為探究教師心理安全感的中介效果，對於校長包容性領導與教師助人行為間的關係釐清應具有相當的重要性與研究的價值性，此為本研究動機之三。

另一方面，以往的研究多半探討心理安全感對於人際交往與風險承擔相關的學習行為 (Carmeli & Gittell, 2009)，近來的研究則著重與風險承擔不同的面向，即探討心理安全感對於工作表現的影響 (Bordovskaia & Baeva, 2015)，相關論述認為心理安全感會影響個人行為動機，乃至於影響其工作上行為的表現，如工作投入 (Leung, Deng, Wang, & Zhou, 2015)。Tiwari與Lenka (2016) 提出心理安全感與工作投入的關係架構，指出當組織成員具備高度心理安全感時，將能增加生理、認知、情緒、行為等面向的工作投入。Lyu (2016) 亦證實教師心理安全感與工作投入兩者間的正向關聯。Carmeli等人 (2010) 認為包容性領導的研究目前仍處於早期發展階段，對於包容性領導如何影響組織成員工作投入與知覺 (如心理安全感) 仍未有較全面的了解。據此，本研究以學校組織為對象，探討教師心理安全感對校長包容性領導與教師工作投入間關係之中介影響，此為本研究動機之四。

根據上述動機，本研究目的在於

檢視包容性領導、助人行為與工作投入之關係形式，並以心理安全感做為中介變項，檢視其對包容性領導、助人行為與工作投入間的中介效果。研究待答問題如下：

- 一、校長包容性領導行為展現程度愈高是否愈能促進教師助人行為？
- 二、校長包容性領導行為展現程度愈高是否愈能促進教師工作投入？
- 三、教師心理安全感對校長包容性領導與教師助人行為之間，是否具有中介影響效果？
- 四、教師心理安全感對校長包容性領導與教師工作投入之間，是否具有中介影響效果？

貳、文獻探討

一、包容性領導的定義與構面

回顧文獻對「包容」一詞的定義，如Miller (1998) 將包容解釋為：「個體被允許參與及能夠完全貢獻的程度」；Roberson (2006) 訪問組織領導者對包容的看法，定義包容為：「尋找、珍視、運用多元成員的知識與經驗並追求組織利益」。Lirio、Lee、Williams、Haugen與Kossek (2008) 提及包容是「個人在組織中能感受到歸屬感，諸如誘發及重視所有成員貢獻的包容行為，成為組織日常的一部分。」最後，Holvino、Ferdman與Merrill-Sands

(2004) 將一個擁有多元文化的包容型組織定義為「不同群體的成員為組織的策略、管理模式、規範及其核心價值帶來了知識及觀點的多樣性」。

Brewer (1991) 以最佳特性理論 (Optimal Distinctiveness Theory) 解釋了人類在「維持與他人相似性」以及「做為獨特個體」的兩造需求之間的緊張關係，而個人會透過在團體中發覺包容的最佳水平來維持平衡。一方面人類藉由社會認同尋求團體的接受，來滿足對歸屬感（建立及維持穩定的人際關係）的基本需求，並防止自己因高度個人化而遭受孤立；另一方面，當團體成員同質性太高時，會激發個人對獨特性（保持自我特色及差異的需求）的追求，並透過與其他成員或外部團體的比

較建構出個人價值。相關實證研究指出，在不同情境下，其中一種需求會變得顯著 (Pickett & Brewer, 2001)。據此，Shore 等人 (2011) 將包容性定義為「成員透過對組織中所受對待的知覺滿足對歸屬感及獨特性的需求，並認為自己是組織中受尊重的成員」，並以歸屬感及獨特性為兩軸建立包容性框架，區分出排除型、同化型、分化型及包容型四種組織型態（如圖1所示）。在包容型組織中，領導者促進歸屬感的意識是被期待、被支持與被獎勵的，其包含引導包容行為 (inclusive behavior) 的政策、實務及流程，使成員的獨特性為組織所接受且能提高工作表現 (Boekhorst, 2015)。

	低歸屬感 (low belongingness)	高歸屬感 (high belongingness)
低獨特性 (low value in uniqueness)	排除型 個人不被視為具獨特價值組織內部的成員，即便仍有其他組內成員或團體存在。	同化型 個人被視為組織的內部成員，符合組織或主導文化之規範，而不突顯其獨特性。
高獨特性 (high value in uniqueness)	分化型 個人不被視為組織內部成員，但其特質仍受重視，且被認為是對組織之成功有所助益的。	包容型 個人被視為組織內部成員，且被允許及鼓勵保有個人獨特性。

圖 1 包容性框架。取自：“Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research” by L. M. Shore, A. E. Randel, B. G. Chung, M. A. Dean, K. H. Ehrhart, and G. Singh, 2011, *Journal of Management*, 37(4), p. 1266.

Nembhard 與 Edmondson (2006) 首先提出包容性領導的概念，認為領導者的包容性係領導者在言行上明確地讚賞及邀請他人的貢獻。其特點在於領導

者試圖將成員納入討論和決策過程，避免其意見和觀點被忽略。Gotsis 與 Grimani (2016) 認為包容性領導係領導者必須具備的領導行為型態；Randel

等人（2016）則指出包容性領導的重要性，而行為與道德價值觀的一致性、對於人性有意義貢獻的渴望、制定新型態的正面改革、與利害關係人建立穩定持續的關係，被視為是包容性領導的基石。Hollander（2009）指出包容性領導著重在領導者是否傾聽和關注組織成員的需求，使成員認為領導者是有效的。Gotsis與Grimani（2016）提出包容性領導隱含著鼓勵相互依賴、確保多元聲音與不同社會身分的存在、藉由權力分享最少化不公平的現象、促進公平與參與式的治理機制、承認差異的存在有其固有價值、增進尊重的人際互動關係等層面的歷程。

Carmeli等人（2010）提出包容性領導的三維度構面，揭示領導者在和組織成員的互動中展示了開放性、可接近性及有效性。其中，開放性係指：（一）領導者對於聆聽新想法持開放的態度；（二）領導者能注意到改善工作過程的新機會；（三）領導者在理想目標及達成目標新方法的討論上是開放的。可接近性係指：（一）領導者鼓勵成員與之探討新議題；（二）領導者在討論新問題方面是容易接近的。有效性則為：（一）領導者在問題諮詢方面是有效的；（二）領導者是團隊中「持續存在」的角色—隨時待命；（三）領導者在專業問題方面是有效的，且成員會想要向他諮詢；（四）領導者準備好聆聽成員需求。包容性領導本

質上為一種關係結構，是相互影響與集體適應變動環境的結果；它包含培養更深層、更真實的關係，超越關心和同情，形塑勇氣並將人道理想做為包容型組織的內涵。

二、包容性領導與助人行為的相關研究

奠基於利他主義，最早助人行為被視為是組織公民行為的一種型態（Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2005）。由於助人行為是組織公民行為中最穩定且持續正面影響組織的變項（Liang, Shih, & Chiang, 2015），亦是將組織公民精神予以具體化的典型自發行為（Zhu & Akhtar, 2014），因而在過往研究中被聚焦且大量地探討，逐漸產生與公民組織行為研究之區別。Mossholder等人（2011）將助人行為定義為「採取自願性行動以幫助同事解決工作相關問題及事務」。因此，助人行為是在工作情境下對他人提供協助，能為組織及團隊帶來諸多潛在利益（Ng & Van Dyne, 2005），如工作結果的改善、維持組織人際和諧及合作關係（Choi & Moon, 2016）。

近年來研究多將助人行為的類型及動機加以區辨，如Spitzmuller與Van Dyne（2013）認為基於不同動機的助人行為會產生截然不同的結果：導因於幫助提供者個人性格及需求的主動助人

行為具高度穩定性；關係或合作身分取向的被動助人行為則為回應他人請求或回饋先前幫助，其穩定性較低。奠基於此，Chou與Stauffer（2016）將幫助行為區分為未經請求的主動助人行為（unsolicited proactive helping behavior）、未經請求的被動助人行為（unsolicited reactive helping behavior）及受請求的被動助人行為（solicited reactive helping behavior）三種類型。

「未經請求的主動助人行為」是組織成員主動地、自願地提供其他成員關於未來任務相關議題的幫助，源自於個人性格及特質；「未經請求的被動助人行為」係指成員察覺到他人在當下工作事務上可能需要幫助，而自願提供協助，是基於成本效益分析及社會交換關係的助人行為；「受請求的被動助人行為」則是指組織成員在其他成員提出請求時，願意提供工作協助。隨著成員高度自主性、互動性工作結構及人力資源靈活化等水平式新興組織變革之下，更加彰顯助人行為的研究價值，策略性地促進與運用助人行為是組織日新月盛、成員共存共榮的關鍵。

從社會交換理論的觀點而言，當領導者對成員展現高度關懷及包容，則會促使成員透過互惠心理實踐助人行為，以維繫與領導者的社會情感關係（Cropanzano & Mitchell, 2005; Zou, Tian, & Liu, 2015）。另一方面，若從社

會學習理論的角度分析，當領導者的包容行為被視為組織典範，將降低成員對角色外行為的不安，並引發成員仿效，進而使助人行為成為組織文化及規範（Frazier & Tupper, 2016; Zhu & Akhtar, 2014）。同時，包容是對他人的尊重及合作，這些價值可反映在助人行為的實踐過程中，而成員會試圖從領導者提供的訊息去做判斷，故領導者的行為常常是成員決定進行助人行為的關鍵（Randel et al., 2016）。Cropanzano與Mitchell（2005）曾指出，當組織成員認為其領導者屬於包容性領導，則會透過助人行為來報答其領導者，其報答行為不侷限於領導者導向的助人行為，亦會擴及對工作團隊其他成員的助人行為。教育脈絡中，Randel等人（2016）對大學職員進行實證研究分析，發現領導者的包容性與組織成員助人行為呈現正相關，而在組織具有正向心理多元氣候時，其相關性更為顯著。綜上有關包容性領導與助人行為的關係，本研究提出以下假設：

H1：校長包容性領導行為展現程度愈高，則教師助人行為表現愈佳。

三、包容性領導與工作投入的相關研究

工作投入是組織成功的關鍵影響因素，工作投入能改善生產力，使組織獲得廣大效益（Blomme et al., 2015）。

工作投入被視為是一種個人心理上對工作的認同或承諾，屬於一種持續並蔓延的情感與認知狀態，非聚焦於特定的目標、事件、個人或行為上 (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006)，此狀態與對上司的承諾、從工作中所獲得的滿足和就職或離職意願不同 (Schaufeli & Salanova, 2011)。Kahn (1990) 將工作投入定義為「組織成員自我控制以符合工作角色」，個人在追求工作表現的過程中，展現生理、認知、情緒及行為的投入。生理投入係指成員在任務中投注的努力；認知投入是成員對於職位角色的心理參與程度；情緒投入展現於成員以組織為榮，並投入熱忱與承諾；行為投入則顯現於成員對組織目標的堅持與參與 (Tiwari & Lenka, 2016)。Schaufeli等人 (2006) 提出工作投入的三個構面：(一)活力 (vigor)：意指能展現高度幹勁與復原力，願意在工作上持續努力，即使遭遇挫折或困難也能堅持下去；(二)奉獻 (dedication)：指能認知自身工作的重要性，並熱切地付出；(三)專注 (absorption)：即樂於全力投入、全神貫注於工作中。此外，Klassen等人 (2012) 於教育場域中進行的研究發現，工作投入程度高的教師能展現出足夠能量完成任務，且能夠應付每日工作中出現的複雜要求。因此，相較於工作壓力與工作倦怠等負面因素而言，具有積極正面意涵的工作投入之

影響機制更應進一步探討。

包容性領導已被證實是影響組織成員工作成果的重要因素 (Carmeli et al., 2010)。依據社會交換理論，包容性領導者展現開放性、可接近性、有效性，提供組織成員有利的資源，使得成員能更投入於他們的工作角色以回報領導者，奉獻組織更多認知、情感、生理層面的資源 (Strom, Sears, & Kelly, 2014)。再者，包容性領導者會鼓舞成員為組織做出更大的貢獻，適當的挑戰與支持也能使成員投入工作做出超越分內要求的成果 (Hollander, 2009)。Pinckney (2012) 提及包容性領導者會展現特定行為以促使工作場域更具包容性，信任成員並授權執行任務，並透過重視成員、提供執行任務的願景與資源、確認每位成員了解自己的重要價值，此有助於大幅提升成員的工作投入。實證研究上，Shore等人 (2011) 探討包容性的前置因素與影響結果時明確指出，組織成員會受到包容性領導、包容性氣氛、包容性作為之影響而產生高程度的工作投入。此外，De Clercq 等人 (2014) 的研究發現，當包容性領導者塑造出平等、多元的組織文化，成員會感受到自己的意見是有效且被尊重的，能使成員獲得自信、發揮潛能，並鼓勵成員自主完成任務，進而增加工作投入程度，為組織帶來創造性的工作產出。綜合以上包容性領導與工作投入間

的關係，本研究提出以下假設：

H2：校長包容性領導行為展現程度愈高，則教師工作投入程度愈佳。

四、心理安全感與助人行為的相關研究

Edmondson (2004) 開闡心理安全感是組織成員所共享、默認的一種信念，此種信念深信組織中人際風險承擔 (interpersonal risk taking) 是安全的，並指出心理安全感不僅包含人際間的信任，也包含互相尊重，使成員能真正的做自己。然而，心理安全感並非意味成員在一個舒適的環境中不會有壓力或問題存在，它用以描述組織中的氛圍讓成員能夠針對問題及早預防，對於共同目標能夠有效的討論，而不會著重在自我保護。Schepers、De Jong、Wetzels與De Ruyter (2008) 指出心理安全感亦被視為一種心理氣候 (psychological climate)，意指個人對於工作或環境影響個人福祉的感受。換言之，正式或非正式的組織在運作上能引導並支持工作環境中開放且信任的互動關係，亦用以描述一個能讓成員安全地建言 (speak up) 而不會因此受到排擠或懲罰的工作環境。Bordovskaja與Baeva (2015) 指出教育環境中的心理安全感能使成員的互動關係免於不安，滿足成員對於信任和溝通的需求，建立對環境的歸屬感並促進心理健康。Wang、Kruger與

Wilke (2009) 指出人類發展研究提出的風險容忍度低會阻礙成人發展，據此，心理安全感應能扮演緩和恐懼的角色，使教師願意承擔行為風險，尋求幫助或展現助人行為，改變教學實務與學習方式。許多實證研究將心理安全感視為組織前置變項與結果變項間的中介變項 (Chandrasekaran & Mishra, 2012; Hirak et al., 2012)。其中，部分研究探討心理安全感做為領導行為與工作結果之間的中介角色，如 Carmeli 等人 (2010) 的研究發現，心理安全感對於關係領導與決策品質間的關係存在中介效果。Hirak等人 (2012) 說明心理安全感對於領導者包容性與工作表現間的關係存在中介效果，當領導者對成員的意見展現高度開放性，並使自己在心理及生理上都是易接近且有效的，成員可能會發展出心理安全感，並安於表達及分享自己的想法，進而具有高水準的工作表現。

過往研究證實，包容性領導對心理安全感的正面影響 (Nembhard & Edmondson, 2006)，領導者對於權力使用與信念會影響成員的心理安全感，其影響力主要表現在領導行為的三個面向：(一)領導者做為開放性的模範，讓成員理解團隊中可被接受的行為，以及認知到領導者會承認錯誤，因此成員犯錯時也較願意提出自己的錯誤；(二)展現在領導者的可接近性，領導者會減少

彼此溝通討論上的阻礙；相反地，若領導者展現出專制與嚴苛的態度，則成員會認為自己的意見不會被採納；(三)領導者具備有效性，則會徵求成員的建議與提供回饋，讓成員認為自己的看法是受到尊重的 (Edmondson, 2004)。綜合以上三點論述，領導者表現出開放性、可接近性及有效性的三個特徵，可促進成員的心理安全感，也因此能經由溝通鼓勵成員提出新的想法及勇於承擔風險，使成員不會感到害怕而裹足不前。

此外，近年研究顯示心理安全感對助人行為有所相關，如Edmondson與Lei (2014)指出，心理安全感可以透過減輕組織的人際關係風險，使成員更傾向於提出想法、承認錯誤、提供反饋、尋求幫助並有效增進成員助人行為，而這些行為則是組織挑戰現狀、改進問題與精進成長的重要動力。根據Frazier與Tupper (2016)在其研究中提出心理安全感的涓滴理論 (trickle-down theory)，領導者的心理安全感透過涓滴效應對成員心理安全感產生正面影響，成員能藉由幫助他人時而感到自豪、獲得成就感是因為成員學習領導者的助人行為，將幫助彼此視為是組織根深柢固的文化規範，使成員得以在工作上專心致志，並促進成員的助人行為。Randel等人 (2016)指出無論在何種心理條件之下，包容性領導對成員的助人行為持續保有正面影響，不會帶來成員

間助人行為的任何減損。同時，包容性領導有助於建立一個低人際風險的心理安全環境，使成員在環境中發展專業，發展出更多的助人行為。綜合以上，本研究認為包容性領導會透過發展成員心理安全感，進而提高其助人行為表現，故提出以下假設：

H3：教師心理安全感對校長包容性領導與教師助人行為之間的關係具有中介影響效果。

五、心理安全感與工作投入的相關研究

相關研究亦指出，心理安全感對工作投入具有正面影響。組織成員透過知識分享與持續學習，彼此交流過程中促進成員心理安全感，當成員具備高程度心理安全感時，便能提升對組織的信任與認同，以及生理、認知、情緒、行為面向的工作投入 (Tiwari & Lenka, 2016)。Lyu (2016)以學校教師為調查對象，其研究結果顯示，基於社會交換理論，心理安全感可對組織正義及工作投入之關係產生部分中介效果。在低工作風險及低模糊性的環境中，組織具有合理且可預測的特性，進而能增加成員心理安全感、促進工作投入。Hirak 等人 (2012)探討包容性領導與個人層次心理安全感的關聯，研究結果同樣證實包容性領導與心理安全感有正相關，當領導者展現高度的開放性，成員無論

在生理及心理上皆能更接近領導者，促進心理安全感的增長，願意與領導者分享其思維及想法，領導者的接納態度使成員亦更加願意點出潛在的問題及失敗的可能性，即使在其他成員抗拒改變的情形下，具備心理安全感的成員也會積極投入改變現狀的過程。Nembhard與Edmondson（2006）探究心理安全感的影響機制時證實，心理安全感對領導者的包容性與投入改善工作間具有中介效果。領導者的包容性是促進全體成員在討論及決定的程序中融合的行為，讓成員分歧互異的觀點受到明確的重視及鼓勵，而領導者行為會影響成員對組織氛圍的覺知，當領導者在日常互動中表明

對角色外行為的認同，成員將獲得心理安全感，不會為與工作無關之問題勞心費神，而能專注於工作之上，並樂於投入組織的改善工作，孕育成員間有意義且有用的關係（Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein, & Grant, 2005）。綜上所述，本研究提出以下假設：

H4：教師心理安全感對校長包容性領導與教師工作投入之間的關係具有中介影響效果。

參、研究方法

一、研究架構與假設

根據相關文獻評述結果，提出本研究架構，如圖2所示：

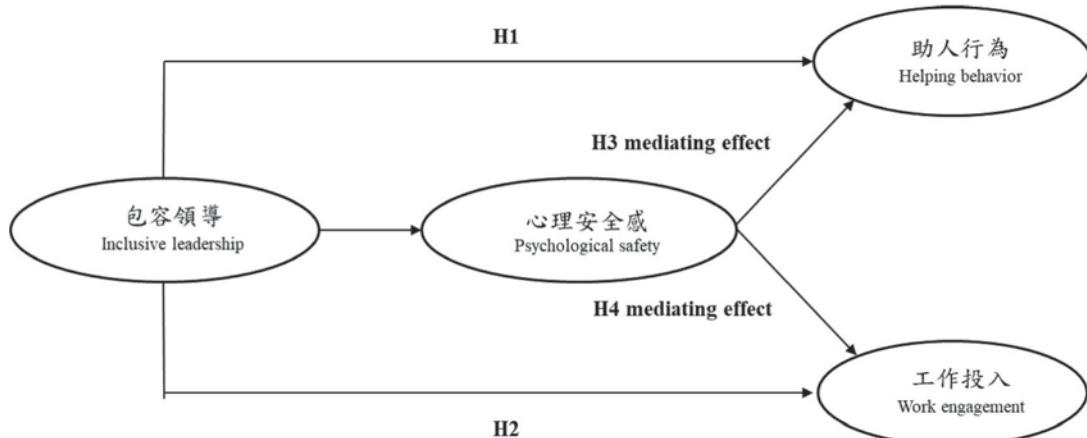


圖 2 研究架構

本研究之假設如下：

H1：校長包容性領導行為展現程度愈高，則教師助人行為表現愈佳。

H2：校長包容性領導行為展現程

度愈高，則教師工作投入程度愈佳。

H3：教師心理安全感在校長包容性領導與教師助人行為之間的關係具有中介影響效果。

H4：教師心理安全感在校長包容性領導與教師工作投入之間的關係具有中介影響效果。

二、研究樣本與資料蒐集

本研究以臺灣地區公、私立國民中學教師為研究對象，依據教育部統計處（2016）公布105學年度資料，各縣市所管轄之公、私立國民中學計有739所，區分北部地區（包括基隆市、臺北市、新北市、桃園縣、新竹縣、新竹市及苗栗縣）266所，佔36%；中部地區（包括臺中市、彰化縣、南投縣、雲林縣、嘉義縣及嘉義市）204所，佔27.6%；南部地區（包括臺南市、高雄市及屏東縣）175所，佔23.6%；東部地區（包括宜蘭縣、花蓮縣及臺東縣）70所，佔9.6%；離島金馬地區（包括澎湖縣、金門縣、連江縣）24所，佔3.2%。據此，本研究之母群係臺灣地區739校之公、私立國民中學學校教師。

研究樣本合計學校樣本數為30校，總樣本數為450人。問卷回收共447人，共計40個教師團隊，剔除無效樣本後，有效樣本數共計445人。透過SPSS統計套裝軟體隨機抽取其中三分之一（148人）進行教師團隊包容性領導、心理安全感、助人行為與工作投入的測量模式分析，再以剩下的樣本（299人）進行結構模式評估。

三、研究工具

(一)包容性領導的測量

本研究包容性領導的測量修改自Carmeli等人（2010）發展的量表，並考量國內對包容的概念可詮釋為包括、寬容、容納之意。「包」在內涵上強調多樣性和差異性，「容」在內涵上強調接納、容忍與寬容。測量問卷包含9個題目，用以評估領導者的三面向特徵：開放性、可接近性及有效性，採取Likert 7點量表計分，若問卷得分愈高，表示領導者包容性領導行為愈強烈；該問卷的 $\alpha = .94$ ，具有高信度。

(二)助人行為的測量

助人行為的測量修改自Van Dyne與LePine（1998）的量表，助人行為的問卷共有7題，目的在於測量組織成員自願協助團隊事務或幫助其他同事完成工作的行為。問卷採取Likert 7點量表計分，若量表得分愈高，表示團隊中助人行為的表現愈好；該問卷的 $\alpha = .95$ ，具有高信度。

(三)工作投入的測量

工作投入的測量修改自Schaufeli等人（2006）所發展的工作投入量表簡版（UWES-9），此量表經跨國的施測分析，證實修正後的簡版量表可適用正向組織行為學的研究。量表用以評估工作投入的三個構面：活力、奉獻、專注。此量表包含9道試題，問卷採取Likert 7

點量表計分，問卷得分愈高，表示工作投入程度愈高；此問卷信度 $\alpha = .89$ ，信度表現良好。

(四)心理安全感的測量

心理安全感的測量修改自Edmondson (1999) 的量表，心理安全感的問卷共有7題，目的在於測量團隊成員的心理安全感程度，採取Likert 7 點量表計分，得分愈高，表示心理安全感程度愈高；此測量問卷的 $\alpha = .74$ 。

四、資料分析方法

本研究旨在建構與驗證校長包容性領導對教師助人行為及工作投入的影響，並分析教師心理安全感的中介效果。根據研究目的及架構，選取適當之分析方法如下。

(一)偏最小平方法

本研究使用偏最小平方法 (partial least squares, PLS) 進行模型的分析與解釋，這是一種探測或建構預測性模型的分析技術，尤其是對於潛在變項之間的因果模型 (causal model) 分析，優於一般的線性結構關係模式，其優點有：1.能處理多個依變數與多個自變數；2.能克服多變量共線性的問題；3.強健 (robust) 地處理干擾資料及遺失值；4.投入反應變項對潛在變項有很強的預測能力；5.可以同時處理反應性指標 (reflective indicator) 和形成性指標 (formative indicator)；6.適用於小樣

本；7.不受資料分配的限制 (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017; Petter, Straub, & Rai, 2007)。由於本研究之特性與抽樣方式，使用PLS可不受變數分配型態及樣本數的限制，且具有良好的預測與解釋能力，故採用Ringle、Wende 與 Will (2005) 所研發的SmartPLS驗證本研究之假設問題，PLS 涉及兩階段分析，第一階段為測量模型的界定 (measurement model specification)，檢驗測量模型的信、效度，第二階段為結構模型的評估 (structural model evaluation)，檢測結構模型路徑係數的顯著性及預測能力 (Ringle, Sarstedt, Mitchell, & Gudergan, 2018; Wong, 2013)。

(二)拔靴法

本研究中介效果之檢定採用拔靴法 (bootstrap method) 分析，拔靴法是一種透過重複取樣 (resampling) 的程序，獲得中介效果之平均數及95%信賴區間 (95%CI) 的方法。根據中央極限定理，樣本平均數所形成之抽樣分配必然為常態分配，故拔靴法在樣本違反常態假設的情況下對中介效果之檢定依然具有其強韌性。依據Shrout與 Bolger (2002) 的建議，若5,000次抽樣所得的中介效果之95%信賴區間不包含0，則表示可拒絕中介效果為虛無假設，換言之，中介效果達到顯著水準 ($p < .05$) 時，則可宣稱中介效果存在。

肆、研究結果與討論

一、測量模型評估

PLS在衡量反映型測量模型之信效度檢定，包含了信度分析、收斂效度，以及區別效度三部分。就信度分析而言，信度分析指的是測量結果的可靠性與穩定性，可由三個面向予以檢驗，分別是檢驗個別題項之信度（題目信度）、構面之Cronbach's α 值及組成信度。個別題項之信度是透過觀察各個題

項的因素負荷量，用以決定該題項保留與否，因素負荷量代表的是潛在變項與觀察變項之間的相關係數，因素負荷量的平方即為構面對題目的解釋能力，一般建議要0.5以上，所以當因素負荷量大於0.7，表示具有高信度，若題項的因素負荷量低於0.6，根據建議準則須將該題項刪除（Hair, Black, Babin, & Anderson, 2009; Hair et al., 2017）。表1彙整信、效度的意義、建議準則及出處以供檢索。

表 1
反映型指標信、效度評估準則

型式	名詞	描述	建議準則	文獻
內部一致 性	Cronbach's Alpha (CA)	測量潛在變數增加時，觀察變數負荷量同步增加的程度，Alpha值從0（完全不可信賴）~1（完全可信賴）之間	驗證式（探索式）分析 CA>.80 or .90 (.70). 不可以低於.60	Nunnally & Bernstein (1994)
內部一致 性	組成信度 Composite Reliability (CR)	測量潛在變數的因素負荷量的總和與潛在變數的因素負荷量的總和加測量殘差的總和的比例，CR值從0（完全不可信賴）~1（完全可信賴）之間相對於CA，容忍題目的權重（因素負荷量）是不等加權的	驗證式（探索式）分析 CR > .80 or .90 (.70). 不可以低於.60	Nunnally & Bernstein (1994)
題目信度	因素負荷量 Factor Loadings (FL)	測量觀察變量的變異數有多少是被對應的潛在變數所解釋	驗證式（探索式）分析 FL 應該要顯著 $p < .05$ ， $FL > .70 (.60)$ 顯著性的檢定需採用bootstrapping進行	Chin (1998a)
收斂效度	平均變異數萃取量 Average Variance Extracted (AVE)	測量潛在變數對相對的觀察變數變異數平均的解釋能力	AVE > .50 為可接受	Fornell & Larcker (1981)

表 1
反映型指標信、效度評估準則（續）

型式	名詞	描述	建議準則	文獻
區別效度	交叉負荷量 Cross-loading	交叉負荷量測量的是所有的觀察變數與潛在變數因素分數之間的相關，觀察變數在某一構面相關係數愈高，表示該觀察變數屬於對應的構面，如果在構面中某部分題目因素負荷量高於其他的因素負荷量，則有足夠的證據推論該組題目屬於該構面	Factor loadings > cross loading	Chin (1998a)
區別效度	Fornell-Larcker準則	構面內部測量題目的平均相關應該要大於不同構面題目的平均相關	AVE > correlation ²	Fornell & Larcker (1981)

本研究的測量模型個別項目信度分析結果如表2所示，包容性領導分量表中「開放性」之因素負荷量介於 .903~.935，「可接近性」之因素負荷量介於 .925~.927，「有效性」之因素負荷量介於 .892~.917，前置變項「包容性領導」之因素負荷量介於 .925~.961，中介變項「心理安全感」之因素負荷量介於 .676~.825，結果變項「工作投入」之因素負荷量介於 .739~.895、「助人行為」之因素負荷量介於 .818~.915。從表2中可以看出各研究構面的所有題目的因素負荷量均為 .70以上，且達95%的顯著水準，顯示所有題目都具有一定的題目信度。

在效度分析方面，本研究採用建構信度與收斂效度做為檢定依據，用以得知問卷可測得理論上的構面或特質之

程度。收斂效度以平均變異數萃取量（average variance extracted, AVE）最具代表性，AVE是計算潛在變數對該構面所屬測量變項的平均變異數解釋能力，可做為收斂效度代表。Hair等人（2009）提出，若研究要具有收斂效度，以下三項指標均須符合標準，分別為：（一）標準化因素負荷量需大於 .70，同一構面中的因素負荷量值愈大，則收斂效度亦愈高；（二）潛在變項組成信度值需大於 .70，代表構面具有良好的內部一致性；（三）平均變異數萃取量需大於 .50（Bagozzi & Yi, 1988），代表構面擁有足夠的收斂效度。從表3可得知，研究構面的信度如Cronbach's α 及組成信度均大於 .70，收斂效度AVE也大於 .50，顯示本研究構面均具有一定的信度及收斂效度。

表 2
因素負荷量與顯著性考驗分析結果

變項	題項	因素負荷量	標準差	t 值	p 值
開放性	開放性1	.913	0.011	82.320	.000
	開放性2	.903	0.014	63.225	.000
	開放性3	.935	0.008	116.187	.000
可接近性	可接近性1	.927	0.009	103.655	.000
	可接近性2	.925	0.011	84.550	.000
有效性	有效性1	.892	0.013	68.935	.000
	有效性2	.878	0.018	48.503	.000
	有效性3	.917	0.010	91.661	.000
	有效性4	.899	0.015	61.875	.000
包容性領導	開放性	.925	0.009	104.109	.000
	可接近性	.925	0.011	87.313	.000
	有效性	.961	0.005	207.921	.000
工作投入	活力1	.856	0.013	65.510	.000
	活力2	.849	0.014	60.370	.000
	活力3	.747	0.030	24.692	.000
	專注1	.865	0.013	67.819	.000
	專注2	.784	0.027	29.558	.000
	專注3	.739	0.029	25.755	.000
	奉獻1	.872	0.013	65.240	.000
	奉獻2	.895	0.010	91.365	.000
	奉獻3	.871	0.015	57.009	.000
	心理安全感2	.770	0.031	25.174	.000
心理安全感	心理安全感4	.774	0.028	27.239	.000
	心理安全感6	.676	0.049	13.682	.000
	心理安全感7	.825	0.020	41.632	.000
	助人行為1	.818	0.020	40.698	.000
助人行為	助人行為2	.837	0.018	46.862	.000
	助人行為3	.853	0.022	38.635	.000
	助人行為4	.915	0.011	86.406	.000
	助人行為5	.905	0.013	71.568	.000
	助人行為6	.914	0.011	81.025	.000
	助人行為7	.881	0.016	56.067	.000

區別效度主要是檢驗測量變項對於不同構面間的鑑別程度，意指來自不同構面之變項，彼此之間的差異程度愈大，其構面之間的相關程度就愈低，即

具有區別效度。一般區別效度分析常用的方法有兩種，一種為 Fornell 與 Larcker (1981) 所提出的方法，如區別效度分析表，提出「AVE與潛在變項

表 3
建構信度與收斂效度分析結果

變項	Cronbach's α	組成信度 (CR)	平均變異數萃取量 (AVE)
可接近性	.834	.923	.858
有效性	.919	.943	.804
開放性	.906	.941	.842
包容性領導	.930	.956	.878
助人行為	.949	.958	.766
工作投入	.944	.953	.694
心理安全感	.763	.847	.582

配對相關值之比較法」，各構面間平均變異數萃取量的平方根值均需大於測量不同構面間之相關係數值 (Hair et al., 2009; Shiau & Luo, 2013)。本研究變項

間之相關係數矩陣如表4所示，所有變項的AVE開根號值均大於該變項與其他變項的相關，表示研究變項之間具有區別效度。

表 4
區別效度分析結果

變項	助人行為	工作投入	心理安全感	包容性領導
助人行為	.875			
工作投入	.706	.833		
心理安全感	.554	.508	.763	
包容性領導	.470	.468	.507	.937

第二種方法為檢視構面之交叉因素負荷矩陣，比較各構面中其個別題項之因素負荷量是否高於交叉負荷量 (Fornell & Larcker, 1981)，若其因素負荷量高於交叉負荷量，則表示具有區別效度 (Chin, 1998b)。本研究之分析結果如表5所示，由構面之交叉因素負荷矩陣可知，所有個別題項之因素負荷量（粗體字）皆高於交叉因素負荷量（粗體字左右兩邊的數字），故可得知

本研究符合學者提出之標準，具有區別效度。

二、結構模型評估

本研究第二階段進行結構模型驗證及潛在變數間的因果關係分析，採用重複抽樣估計拔靴法進行抽樣分析，拔靴法是將已有的樣本數當作是母體重複抽樣，以重新建立起可代表母體樣本分配的新樣本，其優點為不需對分布特性

表 5
交叉因素負荷矩陣

變項	助人行為	工作投入	心理安全感	包容性領導
開放性	.427	.404	.488	.925
可接近性	.427	.433	.459	.925
有效性	.466	.477	.477	.961
活力1	.568	.856	.557	.445
活力2	.546	.849	.512	.414
活力3	.508	.747	.328	.279
專注1	.641	.865	.436	.399
專注2	.621	.784	.358	.417
專注3	.596	.739	.340	.384
奉獻1	.587	.872	.410	.368
奉獻2	.610	.895	.417	.384
奉獻3	.611	.871	.420	.398
助人行為1	.818	.717	.525	.471
助人行為2	.837	.606	.460	.387
助人行為3	.853	.589	.471	.394
助人行為4	.915	.620	.476	.409
助人行為5	.905	.595	.493	.434
助人行為6	.914	.608	.487	.401
助人行為7	.881	.564	.471	.366
心理安全感2	.438	.345	.770	.379
心理安全感4	.357	.353	.774	.394
心理安全感6	.315	.273	.676	.274
心理安全感7	.535	.524	.825	.464

作嚴格的假設檢定就能進行推斷分析，因其使用之來源分布是來自真實數據的分布。本研究之結構模型因果關係如圖3所示。

本研究藉由潛在變數間之因果關係值 (β) 顯著性檢定，將可判斷各潛在變項是否有顯著的因果關係存在。將路徑係數和解釋能力整理成研究模型的因果關係如圖3所示，檢測本研究所提出之研究變數對於「助人行為」、「工作

投入」、「心理安全感」的解釋能力，表6則為路徑分析結果。路徑係數代表潛在變數間的因果關係估計值；而 t 值是做為判斷潛在變數間之因果關係是否達到顯著水準的依據。從表6路徑分析可看到各潛在變項之關係均為顯著 ($t > 1.96, p < .05$)，表示假設成立。

在假說檢驗的部分，包容性領導 → 助人行為 ($\beta = 0.254, p < .001$) 呈現顯著且正向之影響，支持H1之假

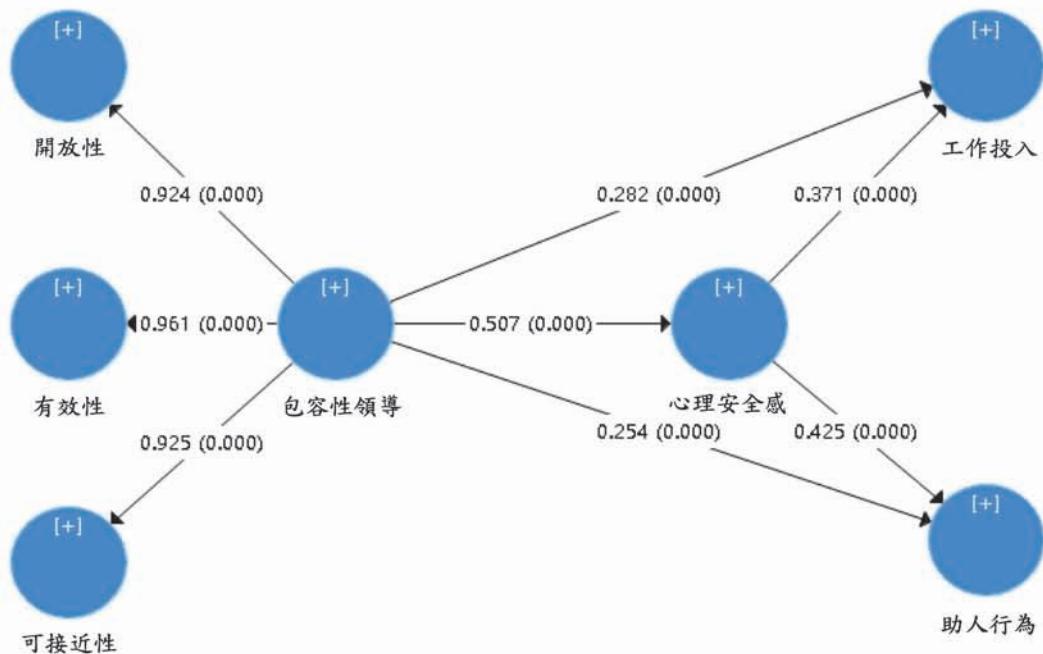


圖 3 結構模型

設；包容性領導→工作投入 ($\beta = 0.282, p < .001$) 亦呈現顯著且正向之影響，支持H2之假設；包容性領導→心理安全感 ($\beta = 0.507, p < .001$)；而心理安全感→助人行為 ($\beta = 0.425, p$

$< .001$) 為顯著且正向之影響；心理安全感→工作投入 ($\beta = 0.371, p < .001$) 為顯著且正向之影響。詳細的檢定結果，如表6所示，顯示模型解釋潛在變項程度良好。

表 6

路徑係數顯著性檢定

依變項	獨立變項	路徑係數	標準差	t 值	p 值	R^2
助人行為	心理安全感	0.425	0.049	8.611	.000	.355
	包容性領導	0.254	0.048	5.295	.000	
工作投入	心理安全感	0.371	0.046	7.987	.000	.323
	包容性領導	0.282	0.047	5.951	.000	
心理安全感	包容性領導	0.507	0.044	11.564	.000	.257

三、中介效果檢驗

在PLS的分析當中，如果構面的關

係是透過另一個構面才能完成，這種影響效果就稱為間接或中介效果。過去多年來，中介效果檢定的方法愈來愈成

熟，然而，有許多的研究仍應用過時的方法在進行檢定，因此而導致錯誤的結論，Nitzl、Roldan與Cepeda（2016）建議採用較新的方法來檢驗中介效果，幫助研究者得到更正確的結果。

早期進行中介效果的研究是採用因果法（Baron & Kenny, 1986）及路徑係數乘積法（Sobel, 1982），這兩種方法的中介效果有一些缺失。前者缺乏中介效果的統計檢定，而後者雖然有統計檢定，但因間接效果無法符合常態分配，在小樣本的情況下偏誤會特別明顯（Shrout & Bolger, 2002），因此，Sobel的檢定用1.96的值未必能達到統計顯著性的標準。Nitzl等人（2016）參考Zhao、Lynch與Chen（2010）研究的內容，提出一些在PLS分析中介效果的有效建議，本研究亦採用此方式進行後續分析。

拔靴法為無母數的統計技術，藉由從原始資料採抽出放回的方式隨機抽出多群資料，一般建議5,000次，利用自助法所抽出的每一組樣本評估間接效果會與母群的分配一致，因此可做為假設檢定的基礎，故拔靴法不需要變數分

布的假設（Chin, 2010）。第一步在PLS中，利用原始資料進行拔靴法程序；第二步利用拔靴法程序的結果分別去估計PLS路徑模型。不同的模型估計提供結構模型路徑係數的估計。

拔靴法程序可提供路徑a和b的直接效果。如果模型較為複雜，將會產生多個中介效果的結果。每一次自助法的次樣本都會產生 $a \times b$ 的間接效果，持續進行5,000次，接下來就會經由這5,000次的估計計算標準誤（Chernick, 2008）。Hair等人（2017）的研究提供有足夠的說明及範例來介紹這個過程。使用標準誤及 $a \times b$ 即可算出 $a \times b$ 的t值檢定結果是否顯著，如果t值大於1.96，則p值必會小於.05，95%信賴區間必不會包含0，故中介效果成立。

本研究共有兩個間接效果，經拔靴法5,000次分析後，由以上的程序估計結果，可如表7所示，包容性領導→心理安全感→助人行為（ $\beta = 0.215$, $p < .001$ ），包容性領導→心理安全感→工作投入（ $\beta = 0.188$, $p < .001$ ）之間接效果均達顯著水準，中介效果假設成立。

表 7
拔靴法間接效果檢定

間接效果	路徑係數	標準差	t 值	p 值
包容性領導→心理安全感→助人行為	0.215	0.030	7.250	.000
包容性領導→心理安全感→工作投入	0.188	0.028	6.682	.000

伍、結論與建議

本研究旨在探討校長包容性領導對教師助人行為及工作投入的影響，並對教師心理安全感的中介效果進行分析。針對研究問題所提出之假設，進行問卷調查研究，採用PLS與拔靴法等統計方法，將問卷回收資料進行統計分析，對研究模型進行信、效度分析及研究假設的驗證，分析後所得之結論如下：

一、結論

(一) 校長包容性領導對教師工作投入具有正向影響

根據研究結果顯示，校長包容與教師工作投入之間呈現顯著的正向關係，表示校長包容性領導程度對於教師工作投入有直接的影響。若校長為包容性領導者，將使學校場域之工作者，即教師與相關行政人員更具包容性，他會信任成員並授權執行任務，透過重視學校組織進而產生較高程度的工作投入，此與 Hollander (2009)、Pinckney (2012) 與 Blomme 等人 (2015) 的研究結果相符。

(二) 校長包容性領導對教師助人行為具有正向影響

根據研究結果可以得知，校長包容性領導對教師團隊之助人行為具有顯著的正向關聯。表示當校長包容性領導

的程度愈高，有助強化教師團隊的助人行為。此種正向的組織公民行為產生，對於學校組織效能將有正面、有利的影響。

(三) 教師心理安全感對包容性領導與工作投入具有中介效果

依結構方程模式檢證結果，校長包容性領導與工作投入的關係，會受到教師心理安全感的中介效果影響。即表示若要有效提升教師團隊的工作投入，除了倡導校長包容性領導的模式外，藉由提升教師團隊的心理安全感，將能進一步促進團隊展現較高工作投入的表現。

(四) 教師心理安全感對包容性領導與助人行為具有中介效果

同樣的檢證結果，校長包容性領導與教師助人行為的關係，會受到教師心理安全感的中介效果影響。即表示若要能有效提升教師團隊的助人行為，除了倡導校長的包容性領導外，藉由提升教師團隊的心理安全感，將能進一步促進團隊展現較高的助人行為展現。

二、建議

(一) 重視學校脈絡中校長包容性領導模式的應用

本研究結果顯示，校長包容性領導與教師工作投入和助人行為間具有正向關聯，當校長包容性領導的程度愈高，則愈有助於促進教師工作投入程度

與助人行為表現。然而，考量包容性領導在華人文化背景下的適用性，包容乃是人文精神的重要特徵，學校領導者如能接受和包容學校教師多樣化的教育方式，不僅可提升教師工作投入程度，鼓舞教師為組織做出更大的貢獻，在面對教育現場的挑戰時，亦能做出超越分內要求的成果。此外，包容性領導為實現組織內部積極助人行為所不可或缺的動力，學校領導者若採用包容性領導模式，學校成員將會透過助人行為來報答其領導者，此種效果亦會擴及對工作團隊其他成員的助人行為，有助於提升學校團隊面對複雜工作任務時的績效表現。

（二）重視教師心理安全感所扮演的關鍵性地位

本研究結果顯示，教師心理安全感對校長包容性領導與教師工作投入、助人行為之間的關係具有中介影響效果。換言之，心理安全感可用來解釋學校成員如何透過合作達成共同成果的重要影響因素。在學校場域中，成員透過知識分享與持續學習，彼此合作與交流過程中促進成員心理安全感，當教師具備高程度心理安全感時，便能提升對組織的工作投入與助人行為。同時，包容型領導亦可透過教師心理安全感的中介作用，提升教師團體的工作投入與助人行為，當校長展現高度的包容性，教師無論在生理及心理上都能夠更接近校

長，促進其心理安全感的增長，也願意與校長分享其思維及想法，校長的接納態度使教師亦更加願意點出潛在的問題及失敗的可能性，即使在部分教師團體抗拒改變的情形下，具備心理安全感的教師也會積極投入學校創新與改革，型塑共好的學校工作氛圍。

參考文獻

- 教育部統計處（2016）。105學年各縣市國中概況統計。取自 <https://docs.google.com/viewer?url=http%3A%2F%2Fstats.moe.gov.tw%2Ffiles%2Fcity%2F103%2F103cityj.xls>
- [Department of Educations. (2016). *2016 education statistical indicators of junior high schools in Taiwan*. Retrieved from <https://docs.google.com/viewer?url=http%3A%2F%2Fstats.moe.gov.tw%2Ffiles%2Fcity%2F103%2F103cityj.xls>]
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Blomme, R. J., Kodden, B., & Beasley-Suffolk, A. (2015). Leadership theories and the concept of work engagement: Creating a conceptual framework for management implications and research. *Journal of Management & Organization*, 21(2), 125-144.

- Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241-264.
- Bordovskaia, N. V., & Baeva, I. A. (2015). The psychological safety of the educational environment and the psychological well-being of Russian secondary school pupils and teachers. *Psychology in Russia*, 8(1), 86-99.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475-482.
- Bunderson, J. S., & Boumgarden, P. (2010). Structure and learning in self-managed teams: Why "bureaucratic" teams can be better learners. *Organization Science*, 21(3), 609-624.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Chandrasekaran, A., & Mishra, A. (2012). Task design, team context, and psychological safety: An empirical analysis of R&D projects in high technology organizations. *Production and Operations Management*, 21(6), 977-996.
- Chernick, M. R. (2008). *Bootstrap methods: A guide for practitioners and researchers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Chin, W. W. (1998a). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Chin, W. W. (1998b). Issues and opinion on structural equation modeling. *Management Information Systems Quarterly*, 22(1), 7-16.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares* (pp. 655-690). Heidelberg, Dordrecht, London, New York: Springer.
- Choi, B. K., & Moon, H. K. (2016). Prosocial motive and helping behavior: Examining helping efficacy and instrumentality. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 359-374.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(6), 931-943.
- Chou, S. Y., & Stauffer, J. M. (2016). A theoretical classification of helping behavior and helping motives. *Personnel Review*, 45(5), 871-888.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.

- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- De Clercq, D., Bouckenooghe, D., Raja, U., & Matsyborska, G. (2014). Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader-follower social capital. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 183-212.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 239-272). New York, NY: Russell Sage.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 1(1), 23-43.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frazier, M. L., & Tupper, C. (2016). Supervisor prosocial motivation, employee thriving, and helping behavior: A trickle-down model of psychological safety. *Group & Organization Management*, 41(1), 1-33.
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2016). Diversity as an aspect of effective leadership: Integrating and moving forward. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 241-264.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling* (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117.
- Hollander, E. P. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York, NY: Routledge.
- Holvino, E., Ferdman, B. M., & Merrill-Sands, D. (2004). Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches. In M. S. Stockdale & F. J. Crosby (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity* (pp. 245-276). Malden, MA: Blackwell.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and

- disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Klassen, R. M., Aldhafri, S., Mansfield, C. F., Purwanto, E., Siu, A. F., Wong, M. W., & Woods-McConney, A. (2012). Teachers' engagement at work: An international validation study. *The Journal of Experimental Education*, 80(4), 317-337.
- Komives, S. R., Lucas, N., & McMahon, T. R. (1998). *Exploring leadership: For college students who want to make a difference*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Leung, K., Deng, H., Wang, J., & Zhou, F. (2015). Beyond risk-taking effects of psychological safety on cooperative goal interdependence and prosocial behavior. *Group & Organization Management*, 40(1), 88-115.
- Liang, H. Y., Shih, H. A., & Chiang, Y. H. (2015). Team diversity and team helping behavior: The mediating roles of team cooperation and team cohesion. *European Management Journal*, 33(1), 48-59.
- Lirio, P., Lee, M. D., Williams, M. L., Haugen, L. K., & Kossek, E. E. (2008). The inclusion challenge with reduced load professionals: The role of the manager. *Human Resource Management*, 47(3), 443-461.
- Lyu, X. (2016). Effect of organizational justice on work engagement with psychological safety as a mediator: Evidence from China. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(8), 1359-1370.
- Miller, F. A. (1998). Strategic culture change: The door to achieving high performance and inclusion. *Public Personnel Management*, 27(2), 151-160.
- Mossholder, K. W., Richardson, H. A., & Settoon, R. P. (2011). Human resource systems and helping in organizations: A relational perspective. *Academy of Management Review*, 36(1), 33-52.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Ng, K. Y., & Van Dyne, L. (2005). Antecedents and performance consequences of helping behavior in work groups: A multilevel analysis. *Group & Organization Management*, 30(5), 514-540.
- Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1849-1864.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (vol. 3). New York, NY: McGraw-Hill.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Petter, S., Straub, D., & Rai, A. (2007). Specifying formative constructs in information systems research. *MIS Quarterly*, 31(4), 623-656.

- Pickett, C. L., & Brewer, M. B. (2001). Assimilation and differentiation needs as motivational determinants of perceived in-group and out-group homogeneity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37(4), 341-348.
- Pinckney, B. (2012). An inclusive environment: From a leader's perspective. *Leader to Leader*, 2012(66), 6-10.
- Randel, A. E., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Chung, B., & Shore, L. (2016). Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 216-234.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2018). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-27.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2005). *SmartPLS (Version 2.0)*. Retrieved from <http://www.smartpls.de>
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39-46.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schepers, J., De Jong, A., Wetzels, M., & De Ruyter, K. (2008). Psychological safety and social support in groupware adoption: A multi-level assessment in education. *Computers & Education*, 51(2), 757-775.
- Shiau, W. L., & Luo, M. M. (2013). Continuance intention of blog users: The impact of perceived enjoyment, habit, user involvement and blogging time. *Behaviour & Information Technology*, 32(6), 570-583.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Spitzmuller, M., & Van Dyne, L. (2013). Proactive and reactive helping: Contrasting the positive consequences of different forms of helping. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 560-580.
- Spreitzer, G. M., Sutcliffe, K. M., Dutton, J. E., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537-549.
- Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M.

- (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 71-82.
- Tiwari, B., & Lenka, U. (2016). Building psychological safety for employee engagement in post-recession. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30(1), 19-22.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Wang, X. T., Kruger, D. J., & Wilke, A. (2009). Life history variables and risk-taking propensity. *Evolution and Human Behavior*, 30(2), 77-84.
- Wong, K. K. K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1-32.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.
- Zhu, Y., & Akhtar, S. (2014). How transformational leadership influences follower helping behavior: The role of trust and prosocial motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 373-392.
- Zou, W. C., Tian, Q., & Liu, J. (2015). Servant leadership, social exchange relationships, and follower's helping behavior: Positive reciprocity belief matters. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 147-156.