# 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, Bouckenooghe, 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