

# 包容型领导对幼儿园教师工作投入的影响

## ——组织支持感知与心理所有权的链式中介效应

余瑶<sup>1</sup>, 李静<sup>2</sup>

(1. 山西师范大学教育科学学院, 山西太原 041000; 2. 西南大学教育学部, 重庆 400715)

**摘要:** 幼儿园教师工作投入对其自身职业发展、儿童身心成长以及高质量学前教育公共服务体系构建具有积极作用和重要影响。为探究包容型领导对幼儿园教师工作投入的内在影响机制, 采用包容型领导量表、工作投入问卷、组织支持感知量表和教师心理所有权量表对 596 名幼儿园教师进行调查。调查结果显示: 在总体上, 幼儿园管理者的包容性水平, 幼儿园教师的工作投入、组织支持感知、心理所有权都处于中等偏上水平; 包容型领导、幼儿园教师组织支持感知、心理所有权与工作投入呈显著正相关关系; 组织支持感知与心理所有权在包容型领导与幼儿园教师工作投入之间起到完全中介作用。为更有效地提升幼儿园教师的工作投入水平, 在组织层面应重视培养包容型管理者, 提升管理者包容性水平, 营造包容性文化氛围, 激发幼儿园教师的工作热情, 强化组织支持, 提高幼儿园教师的组织支持感知度, 重视心理所有权建设, 增强幼儿园教师的归属感与责任感。

**关键词:** 包容型领导; 工作投入; 组织支持感知; 心理所有权; 幼儿教师

**中图分类号:** G443 **文献标识码:** A **文章编号:** 2095-8129(2024)06-0110-11

**基金项目:** 国家社会科学基金一般项目“新发展阶段脱贫地区农村幼儿教育普惠优质发展机制构建研究”(22BSH077), 项目负责人: 李静。

**作者简介:** 余瑶, 教育学博士, 山西师范大学教育科学学院教师; 李静, 教育学博士, 西南大学教育学部教授, 博士生导师。

### 一、问题提出

幼儿教师是学前教育事业发展的重要人才保障。幼儿教师队伍建设不仅关乎教师自身的职业发展、儿童的身心成长, 也关乎高质量学前教育公共服务体系的构建。教师队伍建设的重要举措之一即是提高教师的工作投入程度。工作投入(work/job engagement)是一种与工作相关的积极良好的情绪与认知状态, 具体表现为活力、奉献与专注等特征<sup>[1]</sup>。教师只有专注于工作并愿意付出热情和努力, 才能产生专业发展内驱力。目前对教师工作投入的研究主要聚焦个体特征、职业特征、社会支持等对工作投入的影响, 较少从组织管理角度进行探讨。随着不同文化背景的教师个体加入, 教师队伍不断扩大, 教师群体的社会认

知、价值观呈现差异化特点, 教师群体的需要也呈现出多元化趋势。为使教师全身心地投入工作, 需要满足他们的多样化需求, 解决其后顾之忧, 而这对幼儿园组织管理提出了挑战。

“包容型领导”相关研究兴起于 20 世纪的教育学领域。在西方学校入学人员背景日益多元化的背景下, 为使不同种族、不同性别、不同信仰、不同层次与能力的学习个体得到广泛和平等的学习机会, 西方教育者提出并实行了包容型教育<sup>[2-3]</sup>。随后, 2006 年, Nembhard 和 Edmondson 将“包容型领导”引入管理学领域。他们认为, 包容型领导是指工作中领导者所展现出的允许员工参与、讨论与决策, 鼓励和欣赏员工努力, 重视员工贡献的一种领导方式<sup>[4]</sup>。2010 年, Carmeli 和 Reiter 进一步指出, 包容型

领导是一种关系型领导形式,主要表现为领导者在与员工的互动中所表现出来的开放性、易接近性和可用性等特性<sup>[5]</sup>。包容型领导是目前在管理领域应用最为广泛的概念。朱其训认为,包容型领导的特点体现为开放、民主、人本、公正4个方面<sup>[6]</sup>;方阳春等人认为,包容型领导的特点主要为:公平对待员工并实现双赢、鼓励员工合作交流、培养并认可员工、包容员工差异性并使其发挥个人优势、包容员工失败并为其提供指导<sup>[7]</sup>。正是这些特征,包容型领导备受员工青睐,对员工的工作效能产生了积极影响。已有研究表明,包容型领导是员工工作投入的重要影响因素。Rabinowitz与Hall提出工作投入的综合模型,认为领导风格作为工作环境的重要组成部分能够直接影响员工的工作投入程度<sup>[8]</sup>;在Christian等构建的工作投入的前因、后果变量模型中,领导者相关要素同样是影响员工工作投入的三大因素之一<sup>[9]</sup>;Carmeli等人更是证明了包容型领导能够显著正向影响员工在创新上的投入程度<sup>[5]</sup>。随后,在对医疗团队<sup>[10]</sup>、酒店<sup>[11]</sup>等多项调查中都证实了包容型领导对员工工作投入的积极影响。根据资源保存理论,如果员工投入的资源能够换取相应的回报,那么员工将倾向于为组织投入更多资源以换取更多回报。与其他领导者相比,包容型领导者思想开放,对员工更加宽容,支持员工大胆尝试,给予员工广阔的发展空间。同时,包容型领导者更加关注、关心、鼓励和尊重员工,为员工提供丰富的情感性资源。这些都为员工提供了积极的反馈与回报,可提高员工的工作投入度,进而提升工作绩效。国内学者的研究同样支持上述研究结果<sup>[12-13]</sup>。

在包容型领导对幼儿园教师工作投入的影响机制中,组织支持感知(perceived organizational support, POS)是重要的变量之一。组织支持感知是员工对组织是否重视其贡献、关心其幸福的一种总体知觉和看法<sup>[14]</sup>。已有研究表明,主管支持作为员工从组织获得的良好待遇感知之一,能够促进员工的组织支持感知。主管作为组织的代理人,有责任管理员工,并指导和评价员工的表现,因此员工往往

会认为主管对其有利或不利的倾向代表了组织的态度<sup>[15]</sup>。当员工在得到领导的关心和支持时,也会认为是获得了组织支持。此外,社会交换理论和组织支持理论认为,组织支持感知是积极的员工表现(态度、行为和绩效)的催化剂<sup>[16]</sup>。当领导者根据互惠的原则为员工提供高水平的组织支持,满足员工的情感需要,认可员工的贡献,关心、理解、尊重员工,将员工的福祉放在第一位时,员工的工作态度和行为将会发生积极的变化。目前,对幼儿园教师来说,组织支持感知是否是包容型领导与工作投入之间的介导因素还不明确。根据上述研究结果,本研究推测组织支持感知可能是包容型领导与幼儿园教师工作投入之间的重要调节变量。

领导方式与员工工作态度和行为的相关研究结果表明,领导方式可以通过员工的心理状况和认知来影响员工的工作态度与行为<sup>[17]</sup>。心理所有权(psychological ownership, PO)作为一种个体的心理状态,反映了个体对目标物(物质形态或非物质形态)的拥有感<sup>[18]</sup>。当个体主观上觉得某物属于自己时,心理所有权就产生了。领导者行为被视为影响员工心理所有权的重要因素<sup>[19]</sup>。在工作中,领导者若是表现出对组织的积极态度和行为,员工也会受此影响,对组织产生积极的态度,进而激发自身的心理所有权。与此同时,领导者与员工的关系也会影响员工的心理所有权,两者的关系越融洽,员工的心理所有权水平越高<sup>[20]</sup>。研究者在心理所有权的前因变量研究中发现,授权型领导、服务型领导能够增强员工与组织的情感联系,使员工对组织产生更强的心理认同,从而提升他们的心理所有权水平<sup>[21-22]</sup>。目前,尚未涉及包容型领导对员工心理所有权的影响研究,它们之间的关系还需要进一步探讨。此外,心理所有权作为影响员工工作态度与行为的重要潜在因素已被越来越多学者所关注<sup>[23]</sup>。员工对组织的心理所有权使得个体将组织视为自己的一部分,将个人的发展与组织的发展密切关联,从而形成主人翁意识,对组织产生强烈的责任感与归属感,甘愿为组织付出额外的努力。如一项以高职院校教师为研究对象

的研究发现,心理所有权显著正向影响教师工作投入<sup>[24]</sup>。与此同时,以领导风格为前因变量的研究发现,领导风格可以通过心理所有权对员工的工作态度与行为产生影响<sup>[25-26]</sup>。因此,本研究推测包容型领导以幼儿园教师心理所有权为介导因素来影响幼儿园教师的工作投入。

综上所述,包容型领导者具有以人为本、平等对待员工、尊重员工差异、认可员工贡献、为员工提供各项支持并满足其归属感需要的特性,能够对员工的工作态度与行为产生积极影响。目前,由于关于包容型领导如何影响幼儿园教师工作投入的相关实证研究还较为缺乏,为探明包容型领导与幼儿园教师工作投入之间的关系,本研究拟以组织支持感知、心理所有权为中介变量来探讨包容型领导对幼儿园教师工作投入的内在影响机制,为幼儿园园长构建包容型领导方式进而提升幼儿园教师工作投入度提供参考。

## 二、研究设计

### (一)研究对象

研究者与多所开设学前教育专业的高校取得联系,经沟通后在线为已毕业且从事学前教育工作的幼儿园在职教师发放问卷,请其填写。研究共获得604份问卷,剔除数据缺失问卷8份,共得到有效问卷596份。问卷填写者的基本数据如下:从性别分布看,男性34人,占比为5.7%,女性562人,占比为94.3%;从从教时间看,教龄小于或等于1年的幼儿园教师257人,占比为43.1%,教龄为1~5年的幼儿园教师240人,占比为40.3%,教龄为6~10年的幼儿园教师62人,占比为10.4%,教龄在10年以上的幼儿园教师37人,占比为占6.2%;从学历构成看,研究生学历44人,占比为7.4%,本科学历325人,占比为54.5%,专科学历216人,占比为36.2%,中专(高中)及以下学历11人,占比为1.8%;从幼儿园所有制形式看,公办幼儿园421人,占比为占70.6%,民办幼儿园175人,占比为29.4%;从收入构成看,月薪3000元及以下277人,占比为46.5%;3001~4000元162人,占比为27.2%,4001~5000元67人,占比为11.2%,5000元以上90人,占比为15.1%。

### (二)研究工具

#### 1. 包容型领导量表

采用Carmeli等开发的包容型领导量表<sup>[5]</sup>,包含开放性、易接近性和可用性3个维度,共9个题项。采用Likert 5级评分,1为“完全不同意”,2为“不太同意”,3为“基本同意”,4为“比较同意”,5为“完全同意”,依次记分。得分越高,代表被试感知到的领导包容性越高。包容型领导量表在各领域中应用广泛,已有研究表明适用于幼儿园。在本研究中,该量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.86,具有良好的信度。

#### 2. 工作投入问卷

采用Schaufeli等编制的工作投入问卷<sup>[1]</sup>,包括活力、奉献和专注3个维度,共17个题项。采用Likert 5级评分,1为“完全不同意”,2为“不太同意”,3为“基本同意”,4为“比较同意”,5为“完全同意”,依次记分。得分越高,表示幼儿园教师的工作投入程度越高。该问卷的适用对象包含幼儿园教师,符合本研究的需要。在本研究中,该问卷的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.87,具有良好的信度。

#### 3. 组织支持感知量表

选用Eisenberger等开发的组织支持感知量表(单维度简化版)<sup>[15]</sup>。简化版量表共8个题项,其中包括2个反向计分题。采用Likert 5级评分,1为“完全不符合”,2为“不太符合”,3为“基本符合”,4为“比较符合”,5为“完全符合”。得分越高,代表幼儿园教师组织支持感知水平越高。该量表应用广泛,在心理学界具有一定的权威性,且适用于幼儿园教师。在本研究中,该量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.83,信度良好。

#### 4. 教师心理所有权量表

选用尤玉钿编制的教师心理所有权量表<sup>[27]</sup>,包含自我概念、态度、责任3个维度,共12个题项。采用Likert 5级评分,1为“完全不符合”,2为“不太符合”,3为“基本符合”,4为“比较符合”,5为“完全符合”,依次记分。得分越高,表明幼儿园教师的心理所有权水平越高。该量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.80,具有良好的信度,且适用于幼儿园教师心理所有权的测量。

### (三)数据收集与处理

采用 SPSS 25.0 软件分析数据。首先,对包容型领导、幼儿园教师工作投入、组织支持感知、心理所有权进行描述性统计、差异性分析和相关分析。其次,检验幼儿园教师组织支持感知和心理所有权在包容型领导和工作投入之间的中介效应。采用非参数 Bootstrap 方法对中介效应的置信区间进行估计。若置信区间不包括 0,表示中介效应显著,反之则不显著。

## 三、研究结果

本研究结果将从 3 个方面进行呈现:(1)对包容型领导、幼儿园教师工作投入、组织支持感知、心理所有权进行描述性统计及人口统计

学分析;(2)各变量之间的相关性分析;(3)检验组织支持感知和心理所有权在包容型领导与幼儿园教师工作投入之间的链式中介作用。

### (一)包容型领导、工作投入、组织支持感知和心理所有权的差异性分析

如表 1 所示,包容型领导、幼儿园教师工作投入、幼儿园教师组织支持感知和幼儿园教师心理所有权的均值均高于理论中值 3。将各变量分别与其理论中值 3 进行单样本 t 检验,结果显示包容型领导( $M=3.73>3, p<0.001$ )、幼儿园教师工作投入( $M=3.56>3, p<0.001$ )、幼儿园教师组织支持感知( $M=3.39>3, p<0.001$ )和心理所有权( $M=3.74>3, p<0.001$ )处于中等以上水平。

表 1 各变量描述性统计及人口学差异分析

		包容型领导	工作投入	组织支持感知	心理所有权
M±SD		3.73±1.00	3.56±0.92	3.39±0.85	3.74±0.85
理论中值		3	3	3	3
t 值		17.931***	14.822***	10.076***	21.175***
性别	男	4.01±1.28	3.87±1.09	3.60±0.89	3.99±1.10
	女	3.72±0.98	3.53±0.90	3.37±0.85	3.73±0.83
t 值		1.31	2.06*	1.56	1.73
教龄	1 年以下①	3.72±0.92	3.46±0.89	3.40±0.80	3.63±0.85
	1~5 年②	3.62±1.05	3.51±0.95	3.28±0.87	3.71±0.85
	6~10 年③	3.93±1.07	3.70±0.80	3.37±0.86	3.92±0.80
	10 年及以上④	4.30±0.96	4.27±0.77	3.94±0.81	4.37±0.68
	F 值	6.090***	9.440***	6.708***	9.436***
LSD		①<④***	①<④***	①<④***	①<④***
		②<③**	②<④***	②<④***	②<④***
		②<④***	③<④**	③<④***	③<④**
受教育程度	研究生 a	3.80±1.01	3.56±0.96	3.48±0.88	3.84±0.85
	本科生 b	3.64±1.02	3.45±0.95	3.28±0.85	3.65±0.89
	大专 c	3.84±0.97	3.69±0.84	3.50±0.83	3.83±0.78
	中专(高中)及以下 d	4.15±0.86	4.16±0.75	3.89±0.83	4.30±0.75
	F 值	2.449	4.616**	4.414**	3.896**
LSD			b<c**	b<c**	b<cd*
			b<d*	b<d*	
园所性质	公办园	3.71±1.03	3.53±0.90	3.38±0.87	3.73±0.86
	民办园	3.77±0.94	3.61±0.97	3.39±0.79	3.76±0.84
t 值		-0.738	-1.016	-0.065	-0.382
月薪	3 000 元及以下	3.72±0.96	3.61±0.89	3.41±0.84	3.72±0.88
	3 001~4 000 元	3.66±1.04	3.42±0.94	3.32±0.89	3.69±0.82
	4 001~5 000 元	3.70±1.07	3.50±1.03	3.29±0.90	3.72±0.93
	5 000 元以上	3.93±0.98	3.69±0.86	3.49±0.78	3.92±0.77
	F 值	1.544	2.239	1.211	1.657

注:1.\* 表示  $p<0.05$ ; \*\* 表示  $p<0.01$ ; \*\*\* 表示  $p<0.001$ 。下同。

2. 为方便事后比较分析的呈现,本表采用:①代表“1 年以下”,②代表“1~5 年”,③代表“6~10 年”,④代表“10 年及以上”;a 代表“研究生”,b 代表“本科生”,c 代表“大专”,d 代表“中专(高中)及以下”。

事后比较分析结果显示,幼儿园教师工作投入水平在性别上存在显著差异。男性幼

园教师的工作投入水平显著高于女性幼儿园教师( $p<0.05$ )。

不同教龄段的幼儿园教师在包容型领导、工作投入、组织支持感知和心理所有权的得分上均存在显著差异。具体来看,在包容型领导得分上,10年以上教龄的幼儿园教师得分显著高于1年以下和1~5年教龄幼儿园教师得分( $p < 0.001$ ),6~10年教龄的幼儿园教师得分显著高于1~5年教龄的幼儿园教师得分( $p < 0.01$ );在工作投入与心理所有权方面,10年以上教龄的幼儿园教师得分显著高于1年以下和1~5年教龄的幼儿园教师得分( $p < 0.001$ ),显著高于6~10年教龄的幼儿园教师得分( $p < 0.01$ );在组织支持感知方面,10年以上教龄的幼儿园教师得分显著高于1年以下、1~5年及6~10年教龄的幼儿园教师得分( $p < 0.001$ )。

不同学历的幼儿园教师在工作投入、组织支持感知和心理所有权的得分上存在显著差异。具体而言,本科学历幼儿园教师的工作投

入与组织支持感知得分显著低于大专学历( $p < 0.01$ )和中专生(高中生)及以下学历幼儿园教师( $p < 0.05$ )的得分;本科学历幼儿园教师的心理所有权得分显著低于大专学历和中专生(高中生)及以下学历幼儿园教师( $p < 0.05$ )的得分。

### (二)包容型领导、工作投入、组织支持感知和心理所有权的相关性分析

由表2可知,包容型领导与工作投入、组织支持感知、心理所有权均显著正相关,相关系数分别为0.617、0.782、0.685( $p = 0.000 < 0.001$ ),工作投入与组织支持感知、心理所有权也显著正相关,相关系数为0.683、0.835( $p = 0.000 < 0.001$ )。同时,心理所有权与组织支持感知呈显著正相关,相关系数为0.760( $p = 0.000 < 0.001$ )。

表2 包容型领导、工作投入、组织支持感知和心理所有权相关性分析

检验变量	包容型领导	工作投入	组织支持感知	心理所有权
包容型领导	1			
工作投入	0.617***	1		
组织支持感知	0.782***	0.683***	1	
心理所有权	0.685***	0.835***	0.760***	1

### (三)组织支持感知、心理所有权的链式中介效应检验

采用Hayes开发的Process程序中的Model 6模型,在控制教龄、学历的基础上,检

验组织支持感知和心理所有权在包容型领导与幼儿园教师工作投入之间的链式中介作用,如表3和表4所示。

表3 组织支持感知、心理所有权的链式中介模型的回归分析

回归方程		整体拟合指标			回归系数显著性	
结果变量	预测变量	R	R <sup>2</sup>	F值	$\beta$	t值
工作投入		0.63	0.40	133.18***		
	教龄				0.15	4.08***
	学历				0.15	3.01**
组织支持感知	包容型领导	0.78	0.61	311.58***	0.59	18.49***
	教龄				-0.002	0.92
	学历				0.06	0.15
心理所有权	包容型领导	0.78	0.61	235.18***	0.78	30.08***
	教龄				0.14	4.91***
	学历				0.05	1.22
工作投入	包容型领导				0.21	5.22***
	组织支持感知				0.57	14.10***
	教龄	0.84	0.71	284.56***	0.05	0.03
	学历				0.09	0.04*
	包容型领导				0.04	1.04
心理所有权	组织支持感知				0.09	2.36*
	心理所有权				0.72	20.11***

注:数据均在标准化后进入模型处理。

表 4 组织支持感知与心理所有权的中介效应分析

	95%置信区间				相对效应值
	效应值	标准误	下限	上限	
总效应	0.60	0.03	0.53	0.66	100%
直接效应	0.04	0.04	0.30	-0.03	6.67%
间接效应	0.56	0.05	0.46	0.65	93.33%
间接效应 1:包容型领导→组织支持感知→工作投入	0.08	0.04	0.004	0.15	13.33%
间接效应 2:包容型领导→心理所有权→工作投入	0.15	0.04	0.08	0.24	25.00%
间接效应 3:包容型领导→组织支持感知→心理所有权→工作投入	0.33	0.03	0.26	0.39	55.00%

由表 3 和表 4 可知,包容型领导对幼儿园教师的工作投入预测作用显著。 $(\beta=0.59, t=18.49, p<0.001)$ ,当放入中介变量组织支持感知和心理所有权后,包容型领导对幼儿园教师工作投入影响不再显著 $(\beta=0.04, p>0.05, 95\% \text{ 置信区间为}[0.30, -0.03])$ ,即直接效应不显著,组织支持感知与心理所有权在包容型领导与工作投入之间起完全中介效应。中介效应值为 0.56,占总效应的 93.33%。具体来看,包容型领导对幼儿园教师工作投入的影响受到 3 条间接效应路径的作用,且置信区间均不包含 0,达到显著水平。第 1 条路径,由包容型领导→组织支持感知→工作投入组成的间

接效应 1,中介效应为 0.08,95%置信区间为 $[0.004, 0.15]$ ,相对效应值为 13.33%;第 2 条路径,由包容型领导→心理所有权→工作投入组成的间接效应 2,中介效应为 0.15,95%置信区间为 $[0.08, 0.24]$ ,相对效应值为 25%;第 3 条路径,由包容型领导→组织支持感知→心理所有权→工作投入组成的间接效应 3,中介效应为 0.33,95%置信区间为 $[0.26, 0.39]$ ,相对效应值为 55%。因此,在包容型领导对幼儿园教师工作投入的影响过程中,幼儿园教师组织支持感知与心理所有权的链式中介效应得到证实,如图 1 所示。

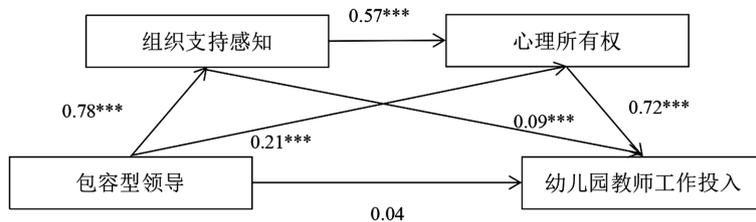


图 1 组织支持感知和心理所有权在包容型领导和幼儿园教师工作投入间的中介路径模型

#### 四、讨论与分析

本研究发现,幼儿园管理者的包容性水平和幼儿园教师的工作投入水平、组织支持感知程度及心理所有权水平都处于中等偏上水平。不同人口学特征下,各变量存在差异;包容型领导与工作投入、心理所有权、组织支持感知均显著正相关;包容型领导不仅对幼儿园教师工作投入具有显著的预测作用,还可以通过心理所有权、组织支持感知的链式中介作用对幼儿园教师工作投入产生间接影响。以下将详细分析上述研究结果产生的内在机制。

##### (一) 研究变量的整体情况与人口学特征分析

从整体情况来看,幼儿园管理者的包容性水平、幼儿园教师工作投入水平、组织支持感知程度及心理所有权水平都处于中等偏上水平。这在一定程度上反映了我国学前教育改革与发展的成效。近年来,为推进学前教育高质量均衡化发展,国家先后颁布了一系列政策文件,如《幼儿园园长专业标准》《幼儿园教师专业标准(试行)》《幼儿园工作规程》等,引领园长和幼儿园教师的专业化成长。同时,教育部还积极开展园长、幼儿园教师培训,如

实施“幼儿园教师国家级培训计划”等,以助力园长领导力和幼儿园教师专业素养的提升。此外,政府还通过出台持续性增加学前教育投入的举措,改善了幼儿园教师尤其是偏远地区幼儿园教师的工作环境和条件。这些措施一方面促进了园长领导能力的提升,使其更加关注幼儿园教师的需要,另一方面也使幼儿园教师感受到国家对学前教育事业的重视与支持,意识到学前教育的意义和价值,从而增强了对幼儿园的归属感以及对工作的积极性。

从人口学特征来看。首先,在性别方面,男性幼儿园教师的工作投入水平显著高于女性幼儿园教师工作投入水平。这可能由两个方面的原因造成。一是幼儿园男性教师数量较少,在组织中更受关注与重视,因而他们获得的积极反馈较之女性教师更多,其工作积极性也更高。二是家庭性别分工导致的性别分层。作为家庭事务的主要承担者,女性在工作 and 家庭劳动的双重裹挟下往往比男性面临更多的角色冲突,并且当工作时长增加时,女性更容易感受到工作与家庭的冲突<sup>[28]</sup>。角色冲突会导致女性难以平衡家庭与工作的关系。当家庭角色负荷过重时,女性就会因时间、精力的不足而减少其工作角色期望,降低工作投入水平。

其次,在教龄方面,10年以上教龄的幼儿园教师在包容型领导上的得分显著高于1年以下和1~5年教龄幼儿园教师的得分,6~10年教龄的幼儿园教师得分显著高于1~5年教龄的幼儿园教师得分。6~10年教龄和10年以上教龄的幼儿园教师处于其职业发展的中后期,教学经验丰富,心智成熟稳重,工作上更加得心应手,人情世故方面也更加老道,在与领导的相处中更容易被接纳。而1~5年和1年以下的新手幼儿园教师可能由于劳动负荷较轻、晋升机会少、工作压力大等原因而导致情绪耗竭,对组织的认同感较低,进而表现出较弱的组织支持感知。在工作投入与心理所有权方面,10年以上教龄的幼儿园教师得分显著高于1年以下、1~5年及6~10年教龄幼儿园教师的得分。随着教龄的增长,幼儿园教师的

专业水平、工作胜任力和自我效能感也会随之得到明显的提升。工作为幼儿园教师带来的积极情绪体验进一步促使其对幼儿园产生归属感,更加专注于工作。在组织支持感知上,10年以上教龄的幼儿园教师得分显著高于1年以下、1~5年及6~10年教龄的幼儿园教师得分。这可能主要受两方面的因素影响。一方面,教龄长的教师在工作中经历的磨练较多,能够以更加积极和开放的态度包容和接纳工作中的不如意;另一方面,教龄长的教师往往职称水平较高,专业能力过硬,能较多地享受到幼儿园的资源与支持,相较教龄短的教师更能感知到组织的支持。

最后,不同学历层次的幼儿园教师在工作投入、组织支持感知及心理所有权上的得分差异显著。本科学历幼儿园教师的工作投入水平显著低于大专学历和中专生(高中生)及以下学历幼儿园教师的得分,这与已有研究结论一致<sup>[29-30]</sup>。本科学历的幼儿园教师在组织支持感知与心理所有权上的得分也显著低于大专学历和中专生(高中生)及以下学历幼儿园教师的得分。这主要是因为:一般而言,幼儿园管理者对本科学历教师的期望大于专科学历及以下的教师,因此对本科学历教师的工作要求也会高于专科学历及以下的教师。工作要求普遍被认为是一种预测消极工作结果的重要解释变量,过高的工作要求需要幼儿园教师持续性地付出身体和精神上的努力。身心的损耗和积极情绪的衰减导致本科学历的教师对幼儿园的归属感减弱,对工作的投入程度降低。与此同时,在同一所幼儿园中,本科学历教师与专科学历教师的薪资待遇差别较小,这在一定程度上降低了本科学历教师的职业获得感与成就感,进而导致本科学历教师心理所有权、组织支持感知以及工作投入水平的降低。此外,这也可能与幼儿园教师职前培养方式有关。本科高等院校更加注重学生理论素养的培养,对学生实践能力的关注不足。工作后,其面对理论与实践的脱节时容易产生落差感。这种落差感会使他们对工作产生不自信的心理和不愉快的情绪。工作上的不顺利使

他们忽视了对工作环境的感知,进而会削弱对幼儿园的归属感。

## **(二) 包容型领导与幼儿园教师工作投入的关系**

本研究发现,包容型领导能够有效提升幼儿园教师的工作投入水平。这支持了以往有关包容型领导与教师工作态度和行为(工作倦怠、离职倾向、工作绩效、工作幸福感等)关系的研究结论<sup>[13]</sup>,说明包容型领导可以作为一种保护性因素提高幼儿园教师的工作投入水平。根据社会交换理论,社会交换遵循互惠原则,交换关系的发展依赖于交换双方能为对方提供有价值的资源。当员工能从组织中获得某种有价值的资源,如经济资源、情感资源等时,员工就会对组织产生回报心理和责任意识。包容型管理者能充分关注教师的需求,用心倾听教师的观点与意见,尽力满足教师独特的、个性化的需求,鼓励教师参与决策,认可和尊重教师的贡献,鼓励和欣赏教师的努力。如此良好、积极的组织氛围与环境有助于增强幼儿园教师的归属感、激发幼儿园教师的责任感与使命感,促使其获得积极的工作情绪体验,进而提升幼儿园教师工作投入水平。

## **(三) 组织支持感知与心理所有权的中介效应分析**

本研究结果表明,组织支持感知和心理所有权在包容型领导对幼儿园教师工作投入的影响中起到中介作用。这不仅支持了以往关于领导行为能有效通过心理和态度机制影响员工工作行为的研究结论,也进一步加深了对领导方式与员工工作投入之间关系的理解。首先,包容型领导可以通过组织支持感知影响幼儿园教师的工作投入。包容型管理者能够满足教师的差异化需要,增强教师对组织的认同感,进而促使教师感知到组织的支持,这与已有研究结果一致<sup>[31]</sup>。且本研究证实了组织支持感知对幼儿园教师工作投入的影响。当幼儿园教师正向感知到幼儿园给予的支持和帮助时,会更有归属感和信任感。这种归属感与信任感有助于激发幼儿园教师的工作热情,提高其工作敬业度。其次,包容型领导还可以

通过心理所有权影响幼儿园教师的工作投入。相关研究显示,与组织承诺、工作满意感相比,心理所有权更能预测员工的工作态度与行为<sup>[32]</sup>。在兼容并蓄的包容型领导氛围中,幼儿园教师更易将自己与幼儿园视为一体,获得高水平的心理所有权,继而发挥主人翁精神,积极主动参与工作,自觉提高工作投入水平。最后,包容型领导通过组织支持感知和心理所有权的中介作用影响幼儿园教师的工作投入。包容型管理者在与幼儿园教师互动时,可以提供给幼儿园教师更多的服务、资源和支持,这能够增进管理者与幼儿园教师之间的心理交流与情感联系,促使幼儿园教师感知到幼儿园所带来的安全感和归属感,在心理上产生“幼儿园属于我”的拥有感,获得一种高水平心理所有权,进而增强对幼儿园的责任感和使命感,进一步自己的工作投入度。

## **五、研究建议**

### **(一) 培养包容型管理者,提升管理者包容性水平**

包容型管理者能够以更加开放、包容、积极的态度推动组织的工作,有利于提升员工对组织的认可度和归属感,促使员工自愿投身于工作中。因此,在组织内部应重视包容型管理者的培养。在组织层面,幼儿园可以选拔和培养具有包容性特质的管理人员。在招聘过程中,可以通过测评等手段筛选具有包容性特质的管理者。幼儿园可定期开展相关培训,并在培训过程中开设和推广领导风格系列课程,将与包容型领导相关的工作案例作为典型案例,让管理者在培训中以旁观者的身份学习并体验包容型领导风格的魅力,认识到包容型领导对组织管理以及幼儿园教师工作投入的促进作用。同时,在组织培训和发展环节帮助管理者确立合理的发展目标和人际互动观念,强化管理者的包容型理念。

### **(二) 营造包容性文化氛围,激发幼儿园教师的工作热情**

包容员工、认可员工是组织成功的重要因素之一。管理者应该认识到包容型领导为组

织带来的积极效能,尽可能在组织中营造一种以人为本、公平公正、共享、包容的文化氛围。一方面,在组织层面,积极完善幼儿园教师参与制度。建立健全幼儿园教师参与平台,充分给予幼儿园教师建言的机会,鼓励他们提出自己在教学与管理上的看法,并对此作出积极回应,让他们切实感受到来自幼儿园的信任、尊重与关怀,使其获得归属感与安全感,进而提高工作投入水平,为幼儿园的发展作出更多贡献。另一方面,在管理者个人层面,管理者需要充分认识包容型领导对幼儿园教师工作投入的积极效应,积极发挥自身在开放性、可接近性、可用性等方面的垂范作用,重视包容性组织氛围的营造。在与幼儿园教师的交往互动中要最大化发挥包容性效应,尊重教师个性,满足教师的差异性需求,包容教师偶尔的错误,鼓励教师积极建言,倾听教师的意见和建议,认可教师的付出与努力,尊重教师的劳动成果,与教师形成和谐的人际氛围,进而激发教师的工作热情,提高其工作投入水平。

### **(三)强化组织支持,提高幼儿园教师的组织支持感知度**

作为一种激励性的工作资源,组织支持在提高幼儿园教师的工作投入水平方面发挥着重要作用,因而在实践中应尽可能地为幼儿园教师提供充分的政策、物质和精神支持,提升幼儿园教师的组织支持感知能力,提高教师的工作投入水平。在政策方面,教育主管部门应制定并落实教师待遇保障政策,提高幼儿园教师薪资福利待遇,精准核算编制缺口,确保配足配齐公办幼儿园教师编制,扩充幼儿园教师队伍,协调师幼比,降低幼儿园教师的工作负荷,消解其情绪性劳动现象,充分调动幼儿园教师工作积极性。同时,幼儿园应积极鼓励教师参与幼儿园政策制定,优化幼儿园教师绩效考核制度,公平公正地对待每一名幼儿园教师。在物质方面,相关部门应加大经济投入力度,持续改善幼儿园教师生活条件,为其创造良好的工作环境。尤其需要关注贫困和偏远地区幼儿园教师的生活境遇,尽可能增加其生活补助,改善其生存状态。在精神方面,应加

强对幼儿园教师的人文关怀,树立“以人为本”的包容性管理理念,创建民主平等的工作氛围,同时有针对性地满足不同幼儿园教师的差异化需求。

### **(四)重视心理所有权建设,增强幼儿园教师的归属感与责任感**

杜利奥定律指出,个人心理状态对个体行为起着决定性的影响作用。心理所有权作为一种个体对目标物的心理拥有状态,可以有效提高幼儿园教师的工作投入水平。Pierce等指出,控制目标物、深入了解和个体投入是产生心理所有权的主要途径<sup>[23]</sup>。由此可以依据这3种路径来强化幼儿园教师的心理所有权。首先,增强幼儿园教师对工作的控制感。管理者可以根据教师的特质和能力合理规划工作,比如丰富工作内容、设置不同的工作形式、安排不同难易程度的工作等,以此增强幼儿园教师对不同工作的控制感,深化其对不同目标物的控制体验,促使其生发“工作属于自己”的情感,对幼儿园及工作产生高水平的心理所有权,进而自觉投入工作,自愿为实现幼儿园发展目标作出贡献。其次,管理者可以帮助幼儿园教师充分认识自身的责任与权力,了解自身工作的意义与价值,明晰工作目标与内容,并且通过适当的分权和授权,促进幼儿园教师心理所有权的产生。最后,建立科学有效的绩效评估制度、公平合理的薪酬制度,并额外奖励表现出色的幼儿园教师,为幼儿园教师制订清晰、可实现、个性化的职业发展规划,提升工作岗位对幼儿园教师的吸引力,以此增加他们对工作的投入(时间、精力、人力资本等)。幼儿园教师投入成本越高,其心理所有权也越高,因此应形成“工作投入—心理所有权—工作投入”的闭环式螺旋上升的发展路径。

## **六、结语**

幼儿园教师工作投入对自身职业发展、儿童身心成长以及高质量学前教育体系构建具有积极的作用。本研究发现,幼儿园教师的心理所有权和组织支持感知在包容型领导与幼儿园教师工作投入之间起链式中介作用,这为

提升幼儿园教师工作投入水平提供了理论依据。

本研究还存在一定的局限性。一是研究方法和研究视角较为单一。本研究主要以问卷的形式对幼儿园教师进行了调查。在后续研究中,可以综合管理者与幼儿园教师的多元视角对幼儿园教师工作投入进行深入探讨,同时也可以积极引入深度访谈、实物分析、案例分析等多种研究方法加以辅证。二是本研究采用的是横截面数据,难以揭示变量间的因果关系,后续研究可以考虑开展纵向研究。三是本研究从组织支持感和心理所有权的维度探讨包容型领导与幼儿园教师工作投入的作用机制,后续研究可以考虑引入与包容型领导、工作投入密切相关的介导变量进行研究,进一步丰富包容型领导与幼儿园教师工作投入之间的内在机制。

#### 参考文献:

- [1] SCHAUFELI W B, SALANOVA M, GONZÁLEZ-ROMÁ V, et al. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach [J]. *Journal of Happiness Studies*, 2002, 3(1): 71-92.
- [2] RYAN J. Inclusive leadership and social justice for schools [J]. *Leadership & Policy in Schools*, 2006, 5(1): 3-17.
- [3] GARRISON-WADE D, SOBEL D, FULMER C L. Inclusive leadership: preparing principals for the role that awaits them [J]. *Educational Leadership & Administration*, 2007: 19.
- [4] NEMBHARD I M, EDMONDSON A C. Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, 27(7): 941-966.
- [5] CARMELI A, REITER-PALMON R, ZIV E. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: the mediating role of psychological safety [J]. *Creativity Research Journal*, 2010, 22(3): 250-260.
- [6] 朱其训. “包容性增长”实现路径探析——基于“包容性领导”的视角 [J]. *前沿*, 2011(23): 8-11.
- [7] 方阳春, 金惠红. 包容型领导风格对高校科研团队绩效影响的实证研究 [J]. *技术经济*, 2014(4): 53-57.
- [8] RABINOWITZ S, HALL D T. Organizational research on job involvement [J]. *Psychological Bulletin*, 1977, 84(2): 265-288.
- [9] CHRISTIAN M S, GARZA A S, SLAUGHTER J E. Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance [J]. *Personnel Psychology*, 2011, 64(1): 89-136.
- [10] WANG Y X, YANG Y J, WANG Y, et al. The mediating role of inclusive leadership: work engagement and innovative behaviour among Chinese head nurses [J]. *Journal of Nursing Management*, 2019, 27(4): 688-696.
- [11] ASLAN H, AVU M F, KAPUSUZ A G. Explaining the effects of inclusive leadership on job satisfaction with the mediating role of work engagement [J]. *Pacific Business Review International*, 2020, 12(10): 22-29.
- [12] 彭伟, 朱晴雯, 陈奎庆. 基于效忠主管和权力距离影响的包容型领导与员工工作投入关系研究 [J]. *管理学报*, 2017(5): 686-694, 780.
- [13] 薛丁铭, 李永鑫. 包容型领导对幼儿园教师工作投入的影响 [J]. *学前教育研究*, 2017(7): 11-19.
- [14] CABLE D M, EDWARDS J R. Complementary and supplementary fit: atheoretical and empirical integration [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89(5): 822-834.
- [15] EISENBERGER R, HUNTINGTON R, HUTCHISON S, et al. Perceived organizational support [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71(3): 500-507.
- [16] RHOADES L, EISENBERGER R. Perceived organizational support: a review of the literature [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(4): 698-714.
- [17] 张薇薇. 谦卑型领导对知识型员工创新工作行为影响研究 [D]. 长春: 吉林大学, 2022.
- [18] PIERCE J L, KOSTOVA T, DIRKS K T. The state of psychological ownership: integrating and extending a century of research [J]. *Review of General Psychology*, 2003, 7(1): 84-107.
- [19] RANDOLPH W A, KEMERY E R. Managerial use of power bases in a model of managerial empowerment practices and employee psychological empowerment [J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2011, 18(1): 95-106.
- [20] ZHU H, CHEN C C, LI X C, et al. From personal relationship to psychological ownership: the importance of manager-owner relationship closeness in family businesses [J]. *Management and Organization Review*, 2013, 9(2): 295-318.
- [21] 刘兵, 刘培琪. 基于链式中介效应的授权型领导对员工工作幸福感影响研究 [J]. *领导科学*, 2018(17): 29-32.
- [22] KASEKENDE F, MUNENE J C, NTAYI J M, et al. The interaction effect of social exchanges on the relationship between organizational climate and psychological contract [J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2015, 36(7): 833-848.
- [23] PIERCE J L, KOSTOVA T, DIRKS K T. Toward a theory of psychological ownership in Organizations [J]. *Academy of Management Review*, 2001, 26(2): 298-310.

- [24] 尤玉钊,曹科岩. 高职院校教师心理所有权对工作投入的影响研究[J]. 高教探索,2018(10):79-83
- [25] 杜鹏程,姚瑶,杜雪. 包容型领导对员工工作满意度的影响——基于心理所有权的中介效应[J]. 企业经济,2017(8):94-101.
- [26] 李燕萍,史瑶,毛雁滨. 授权型领导对员工建言行为的影响:心理所有权的中介作用[J]. 科技进步与对策,2018(3):140-145.
- [27] 尤玉钊,龙君伟,曹科岩. 教师心理所有权量表的编制与施测[J]. 教师教育研究,2011(3):51-55.
- [28] GUTTEK B A, SEARLE S, KLEPA L. Rational versus gender role explanations for work-family conflict [J]. Journal of Applied Psychology,1991,76(4):560-568.
- [29] 马珺怡. 幼儿教师组织公平感与工作投入的关系:工作满意度的中介作用[D]. 开封:河南大学,2019.
- [30] 王彦峰,秦金亮. 浙江省幼儿教师工作投入特点的调查分析[J]. 上海教育科研,2016(3):26-29.
- [31] 董萍,刘娇,魏洪娟,等. 包容型领导对护士组织支持感及隐性知识共享的影响[J]. 护理研究,2018(6):938-940.
- [32] VANDEWALLE D,DYNE L V,KOSTOVA T. Psychological ownership:an empirical examination of its consequences[J]. Group & Organization Management,1995,20(2):210-226.

## Effect of Inclusive Leadership on Kindergarten Teachers' Work Engagement: Chain Mediation Effects of Perceived Organizational Support and Psychological Ownership

YU Yao<sup>1</sup>, LI Jing<sup>2</sup>

(1. College of Educational Sciences, Shanxi Normal University, Taiyuan 041000, China;

2. Faculty of Education, Southwest University, Chongqing 400715, China)

**Abstract:** Preschool teachers' work engagement plays a positive role in their own professional development, children's physical and mental health growth and the construction of high-quality preschool education public service system. A total number of 596 kindergarten teachers were polled using the Inclusive Leadership Scale, the Work Engagement Questionnaire, the Perceived Organizational Support Scale, and the Psychological Ownership Scale in order to examine the intrinsic influence mechanism between inclusive leadership style and kindergarten teachers' work engagement. The survey's findings revealed that: In general, the inclusive level of kindergarten managers, work engagement, perception of organizational support, and psychological ownership were in the middle to upper levels; inclusive leadership style, kindergarten teachers' perceptions of organizational support, psychological ownership, and work engagement were all significantly positively correlated; and perception of organizational support and psychological ownership played a full mediating role between work engagement and psychological ownership. To improve the work engagement level of kindergarten teachers, organizations should focus on developing inclusive managers, raising their inclusivity level, fostering an inclusive culture, igniting teachers' passion for their work, fortifying organizational support, enhancing teachers' perceptions of organizational support, and constructing psychological ownership to bolster teachers' sense of accountability and belonging.

**Key words:** inclusive leadership; work engagement; organizational support perception; psychological ownership; preschool teacher

责任编辑 邓香蓉 蒋秋