

# 变革型领导对高校教师变革支持行为的影响： 有调节的中介效应模型\*

曹晓丽 彭 晨 张王琼

(天津商业大学管理学院, 天津 300134)

**摘 要** 基于社会交换理论和自我决定理论, 本研究探讨了变革型领导对高校教师变革支持行为的作用机理。本研究共调查了 122 名领导及其 327 名下属教师。结果表明: 变革型领导对高校教师变革支持行为具有显著的正向影响作用; 教师的情感变革承诺在变革型领导与教师变革支持行为之间起完全中介作用; 教师的主动性人格调节情感变革承诺在变革型领导与变革支持行为之间的中介作用。相比低主动性人格的教师, 中介效应在高主动性人格的教师中更显著。

**关键词** 变革型领导, 变革支持行为, 情感变革承诺, 主动性人格。

**分类号** B849

## 1 引言

高等教育内涵式发展加快了我国高校变革的进程, 部分高校转型为应用型大学, 部分高校借鉴企业管理模式进行绩效、薪酬体系改革, 高等教育进入全面变革时代(石火学, 俞兆达, 2018)。变革支持行为是教师积极促进变革的主动行为, 表现为建言、参与和行为贡献(Kim, Hornung, & Rousseau, 2011), 与变革成功具有强相关性(Shah, Irani, & Sharif, 2017)。

高校变革对教师造成巨大的心理冲击, 外显性支持行为严重不足(曹晓丽, 刘冬, 杨卓, 2020)。根据社会交换理论, 教师与领导者在资源交换基础上进行互动并形成依赖关系。教师充分权衡其所拥有的资源限制和社会特性, 与领导间展开物质与非物质的行为互动; 而领导者的行为风格和所提供的资源直接影响下属的行为(Wang & Howell, 2010)。对变革局面有准确认识、善于愿景鼓舞和智力激发的变革型领导满足了教师变革情境下的心理诉求, 有利于高校教师的组织承诺重塑(于博, 白杨, 2011), 对高校组织绩效产生正向影响(吴泽俊, 杨铨, 胡杨成, 2015)。变革型领导是教师责任感的正向预测因子(Khany & Ghoreishi, 2014), 与教师的工作投入(毛晋平, 周卓钊, 吴逸

飞, 2017)和建言行为(李晓玉, 高冬东, 王丽霞, 乔红晓, 2015)正相关。因此, 变革型领导可能是激发高校教师变革支持行为的重要驱动因素。

尽管变革型领导可能是驱动教师变革支持行为的前因变量, 但积极行为的产生是复杂的过程, 需要深入探讨其心理层面的中介作用和边界条件。根据计划行为理论, 个体的态度和感知控制是外界干预与个体行为间的重要影响指标。情感变革承诺表达了个体对组织变革的积极态度(柏帅蛟, 井润田, 陈璐, 李贵卿, 2017), 高校教师的情感变革承诺可能会在变革型领导与高校教师的变革支持行为间产生中介作用。根据自我决定理论, 个体行为受外在和摄入调节的影响, 同时也受自身认同调节和内在动机的影响, 处于一定程度的自治状态(Deci & Ryan, 2000)。作为积极心理特质的主动性人格, 促使教师采取主动行为改变现有环境(Li, Liu, Liu, & Wang, 2017), 形成正向心理承诺。故本研究将高校教师的主动性人格纳入研究框架, 探讨其调节作用。教师处于典型的高集体主义文化情境下, 其行为研究有助于揭示教师群体的行为逻辑。因此, 本研究考察变革型领导与高校教师变革支持行为的关系, 探析中介机制和边界条件, 管窥教师变革情境下积极行为的形成机理。

收稿日期: 2020-03-23

\* 基金项目: 全国教育科学规划教育部重点项目(DIA160334)。

通讯作者: 曹晓丽, E-mail: caoxiaoli@tjcu.edu.cn。

### 1.1 变革型领导对变革支持行为的影响

领导者的行为会影响其与下属间的领导-成员交换关系,进而影响下属的态度和行为(Wang & Howell, 2010)。按照社会交换理论的互惠原则,领导者给予教师支持和关怀,可以从教师那里获得行为的回报。变革支持行为需要个体承担更多的责任,甚至牺牲自身利益(Lysova, Richardson, Khapova, & Jansen, 2015)。变革型领导关注领导者与下属的相互关系,通过愿景激励、智力激发、个别关怀以及领导魅力建立互相信任的组织氛围(Bass, 1997),有助于促进领导者与教师之间的积极交换关系。研究表明,变革型领导可有效预测高校教师的团队学习行为(Bouwman, Runhaar, Wesselink, & Mulder, 2017)和组织公民行为(Safari & Gharacheh, 2014),系主任变革型领导得分的高低直接影响教师的行为表现(Darawsheh, ALshaar, Masa'deh, & Al-Lozi, 2016)。Wang 和 Howell (2010)将变革型领导划分为个体导向型和群体导向型,并编制了双层变革型领导问卷且得到了理想的信效度。本研究探讨教师的个体性支持行为,故采用个体导向变革型领导概念展开研究。

变革型领导正向影响高校教师的组织承诺(胡青,孙宏伟,2013;徐长江,梁崇理,时勤,田学红,2014),而根据 Madsen, Miller 和 John (2005)的研究结论,变革支持行为是组织承诺的结果变量。据此可推测变革型领导正向影响高校教师的变革支持行为。同时,同样作为积极领导风格的魅力型领导对变革支持行为的正向影响已得到验证(许苗苗,郑文智,2016)。基于此,提出假设 1:个体导向变革型领导对高校教师变革支持行为具有正向影响。

### 1.2 情感变革承诺的中介作用

根据“领导-信任-行为”逻辑框架,下属行为的激发不仅取决于领导的风格,亦取决于个体的内源性心理变量(Dirks & Ferrin, 2002)。在领导与教师的社会交换过程中,教师感知到变革型领导的支持后会产生回馈心理,反映到教师对变革的态度和情感层面,并通过变革承诺作用到教师行为。变革承诺是个体具有的能够促使变革成功实施的心理状态,包括情感变革承诺、持续变革承诺和规范变革承诺三个维度(Jaros, 2010)。变革承诺是一种典型的行动承诺,能够促使个体自愿参与并配合组织的变革活动(柏帅蛟等,2017),正向影响合作行为和拥护行为(Herscovitch & Meyer, 2002)。

变革型领导正向影响教师的变革承诺(Yu, Leithwood, & Jantzi, 2002),而变革承诺正向影响个体的支持和拥护行为(Meyer, Srinivas, Lal, & Topolnytsky, 2007)。可见,变革承诺既是变革型领导的影响结果,又是变革支持行为的前因变量。变革承诺三因子中,情感承诺是解释成员忠于组织而甘于奉献的关键(李永占,2018),更能够反应个体对组织变革的积极态度,且变革型领导与情感承诺的正相关关系(Peng, Liao, & Sun, 2020)、情感变革承诺与变革支持行为的正相关关系已得到验证(Herscovitch & Meyer, 2002)。情感承诺在领导风格与下属行为间的中介作用也已得到了证明(李明,2015;Asif, Qing, Hwang, & Shi, 2019)。基于此,提出假设 2:情感变革承诺在个体导向变革型领导与高校教师变革支持行为之间起中介作用。

### 1.3 主动性人格的调节作用

个体行为受到自主需求的影响,内在渴望有选择和心理自由感的体验。根据自我决定理论,自主性和能力感是影响个体朝积极方向发展、激发积极行为的重要心理变量(刘靖东,钟伯光,姒刚彦,2013)。教师的变革反应行为不是单一的接受刺激产生反应的定向过程,而是受到其内在心理需求的摄入、认同和整合调节,其组织承诺的形成受自主需求和个性特征的影响。

主动性人格描述了个体相对稳定的主动改变环境的倾向,是反映个体自主性和能力感的重要心理变量(张军成,凌文铨,2016)。高主动性人格的教师更乐于融入变革环境,更容易在情感层面产生对学校的承诺,在教学和科研工作中展现出更多的创新行为(Li et al., 2017),具有更高的工作满意度(林颐宣,2020)。

主动性人格能够有效调节高校教师角色冲突对工作满意度的负向影响(何一清,刘娜,孙颖,2020),在工作自主性与建言行为间(赵蕾,翟心宇,2018)具有显著的正向调节作用。同时,杨春江、冯秋龙和田子州(2015)验证了主动性人格在变革型领导与领导-成员交换间具有显著调节作用,而领导-成员关系与个体情感承诺显著正相关(汤超颖,刘洋,李明,鲁艳,2013)。据此推定,高主动性人格的高校教师与领导间的交换关系更为紧密,更易强化个体导向变革型领导对情感变革承诺的影响。基于此,提出假设 3:主动性人格在以情感变革承诺为中介的个体导向变革型领导与高校教师变革支持行为的影响关系中起调节作用。

本研究以情感变革承诺为中介变量、主动性人格为调节变量，探讨个体导向变革型领导对高校教师变革支持行为的影响，研究框架如图1所示。

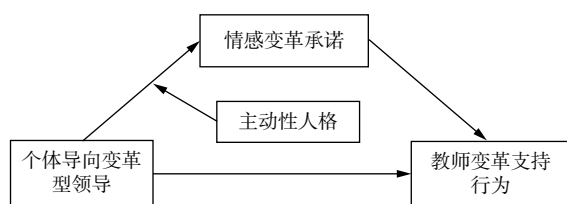


图1 研究框架

## 2 研究方法

### 2.1 被试

根据山东省、河北省、河南省和天津市教育部门公布的《普通本科转型试点高校遴选结果》名录，筛选能够建立联系的转型高校，按照上下级配对的方式取样，进行纸质问卷调查。教师填写个体导向变革型领导、主动性人格、情感变革承诺问卷，领导填写下属教师的变革支持行为问卷。领导填答问卷140份，下属教师填答361份，问卷总量为501份。问卷总回收率为93.61%。剔除无效问卷，最终获得领导问卷122份，下属教师问卷327份。配对后形成有效问卷共327套。样本的平均年龄为 $39.02 \pm 8.83$ 岁；其中，女性241名，男性208名；正高级职称45名，副高级职称106名，中级职称239名，初级职称59名。

### 2.2 研究工具

#### 2.2.1 个体导向的变革型领导

采用Wang和Howell(2010)编制的个体导向变革型领导量表，并结合高校变革的本土化情境进行了修订。该量表包括18个题项（例如，“领导鼓励我发挥所长”），高绩效期望、下属培养、智力激发、个人认同4个维度，采用Likert 5级计分。本研究中总量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.88。

#### 2.2.2 主动性人格

采用Seibert, Crant和Kraimer(1999)编制的自陈式主动性人格量表，包括10个题项（例如，“即使别人反对，我也会坚持自己的想法”），采用Likert 5级计分。本研究中该量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.87。

#### 2.2.3 情感变革承诺

采用Herscovitch和Meyer(2002)编制的组织

变革承诺量表中的情感变革承诺分量表，并结合高校的特征进行了语言调整，包括6个题项（例如“我相信此次学校变革是非常有价值的”），采用Likert 5级计分。本研究中该量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.90。

#### 2.2.4 变革支持行为

采用Kim等(2011)编制的变革支持行为量表，并结合高校教师的实际情况进行修订，包括3个题项（例如，“他/她针对需要解决的变革问题提出过建议”），采用Likert 5级计分。本研究中该量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.92。

### 2.3 数据处理

采用SPSS22.0进行描述性统计和相关分析，采用Mplus7.4软件进行偏差校正的非参数百分位Bootstrap检验中介效应，采用MIMIC法构建结构方程模型，采用潜调节结构方程法(LMS)检验调节效应。

## 3 结果

### 3.1 共同方法偏差检验

本研究采用Harman单因素分析法进行共同方法检验，未旋转得到的第一个主因子的方差解释率为27.85%，四个主因子的总方差解释率为74.22%，第一个主因子所占比率未出现过大的现象，说明本研究不存在较大的共同方法偏差。遵循Podsakoff, MacKenzie, Lee和Podsakoff(2003)的建议，同时采用不可测量潜在方法因子效应控制法进行共同偏差检验。加入方法因子后，模型拟合指数并未得到较显著改善( $\chi^2/df=2.61$ , CFI=0.92, TLI=0.92, SRMR=0.03)，据此可判断尽管可能存在同源方法变异，但对研究的影响较小(温忠麟, 黄彬彬, 汤丹丹, 2018)。两种方法均表明，本研究不存在严重的共同方法偏差。

### 3.2 描述性统计分析

对数据进行描述性统计分析，得到各变量的均值、标准差和相关系数，见表1。个体导向变革型领导与高校教师变革支持行为显著正相关( $r=0.42, p<0.01$ )，个体导向变革型领导与教师情感变革承诺呈显著正相关( $r=0.37, p<0.01$ )，情感变革承诺与变革支持行为呈显著正相关( $r=0.41, p<0.01$ )，主动性人格与情感变革承诺存在显著相关性( $r=0.22, p<0.01$ )，主动性人格与变革支持行为呈显著正相关( $r=0.21, p<0.01$ )。



表 1 描述性统计和相关分析结果

变量	均值	标准差	1	2	3
1.个体导向变革型领导	3.07	0.85			
2.教师变革支持行为	2.89	1.07	0.42**		
3.主动性人格	3.33	0.71	0.23	0.21**	
4.情感变革承诺	3.53	0.96	0.37**	0.41**	0.22**

注: \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$ , 以下同。

### 3.3 中介效应检验

对分类变量进行虚拟化处理后, 运用 MIMIC 法对性别、学历、职称变量纳入结构方程进行控制, 采用 Mplus 7.4 建立结构方程模型, 进行偏差校正的非参数百分位 Bootstrap 法重复随机抽取

1000 个样本, 进行中介效应检验。结果显示, 模型各项拟合指数均符合要求 ( $\chi^2/df=3.05$ , CFI=0.90, TLI=0.92, SRMR=0.03), 通过最大似然法 (ML) 估计中介模型中各路径的路径系数, 参见图 2。个体导向变革型领导对情感变革承诺有正向预测作用 ( $\beta=0.28$ ,  $p<0.001$ ); 情感变革承诺对教师的变革支持行为有正向预测作用 ( $\beta=0.41$ ,  $p<0.001$ ); 个体导向变革型领导对教师变革支持行为的直接效应不显著, 95%CI[-0.09, 0.31], 包括 0; 个体导向变革型领导对教师变革支持行为的间接效应显著, 95%CI[0.06, 0.33], 不包括 0。研究结果说明情感变革承诺在变革型领导与教师变革支持行为之间存在完全中介效应, 假设 1 和假设 2 得到验证。

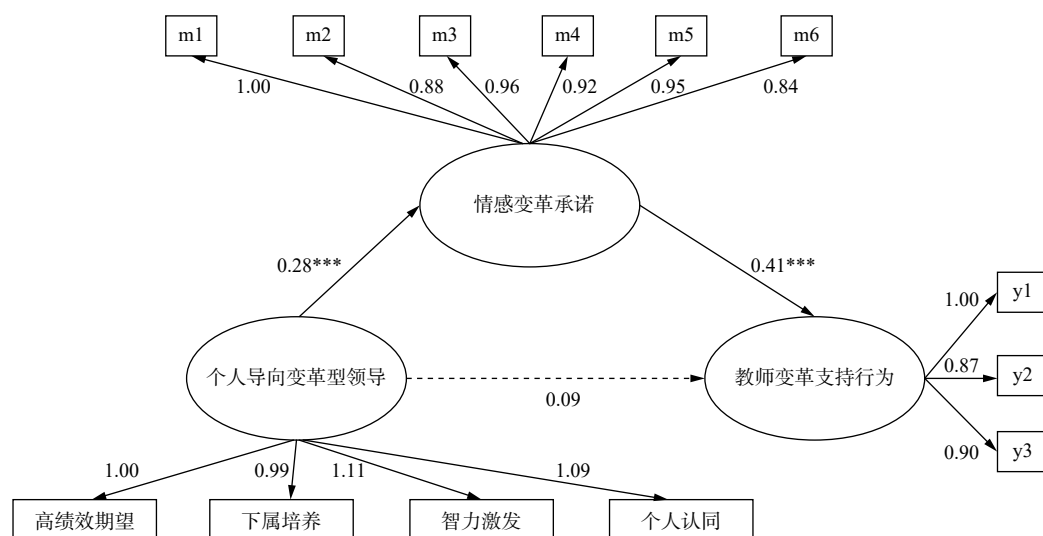


图 2 情感型变革承诺在变革型领导与变革支持行为的中介作用检验

### 3.4 被调节的中介效应检验

根据方杰和温忠麟 (2018) 的建议, 采用潜调节结构方程法 (LMS) 检验主动性人格对以情感变革承诺为中介的个体导向变革型领导与高校教师变革支持行为关系的调节效应。检验过程包括三个步骤。步骤一: 利用常用拟合指数, 判断不含潜调节 (交互) 项的基准 SEM 模型,  $\chi^2/df=3.51$ , CFI=0.92, TLI=0.92, SRMR=0.04, 表明基准 SEM 模型拟合良好; 步骤二: 判断包含潜调节 (交互) 项的有调节的中介 SEM 模型相比基准模型, 其拟合情况是否更好。结果表明, 包含潜调节 (交互) 项的有调节的中介 SEM 模型, AIC=9851.61, 比基准 SEM 模型的 AIC 值 9854.50 减少了 2.89, 表明有调节的中介 SEM 模型相比基准 SEM 模型有改

善。步骤三, 利用系数乘法法进行有调节的中介效应分析, 调节效应的 95%CI 为 [0.06, 0.30], 不包含 0, 说明主动性人格对以情感变革承诺为中介的个体导向变革型领导与教师变革支持行为间的关系具有显著的调节作用。基于此, 假设 3 得到验证。通过最大似然法 (ML) 估计该结构方程模型中各路径的路径系数, 参见图 3。

选取个体导向变革型领导、主动性人格的平均值加减一个标准差的数值带入回归方程, 绘制主动性人格的调节效应图, 见图 4。研究发现, 当高校教师主动性人格较低时, 个体导向变革型领导对情感变革承诺的影响较小, 随着教师主动性人格得分的提高, 个体导向变革型领导对情感变革承诺的影响变大。

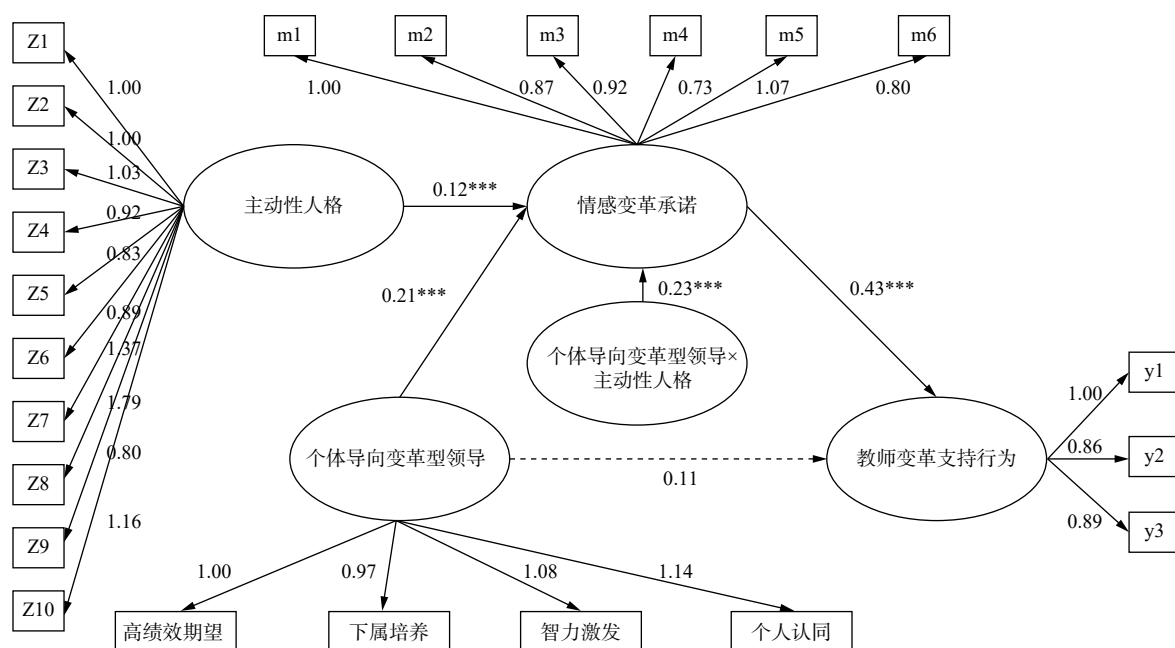


图3 主动性人格对中介模型的调节作用检验

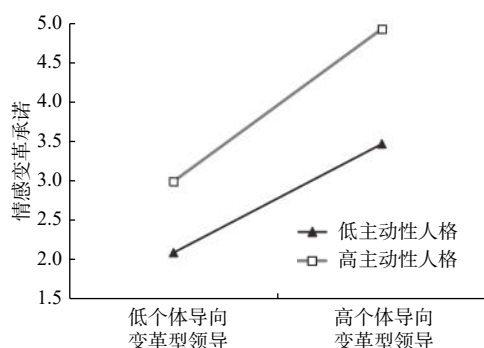


图4 主动性人格的调节作用

## 4 讨论

### 4.1 个体导向变革型领导对高校教师变革支持行为的影响

本研究发现，变革型领导正向影响高校教师的变革支持行为。与李晓玉等（2015）、许苗苗和郑文智（2016）、Bass（1997）的研究结论一致。具备变革型领导风格的高校领导者，关怀教师的转型困境和压力，善于对教师进行愿景激励，提高了教师的工作满意度（徐长江等，2014）。社会交换形成了人际间的义务感、互惠感和信任，基于互惠性原则，当高校教师被变革型领导寄予厚望，感受到来自领导者的智力激发和个性化关怀时，教师的情感承诺水平会显著提升，促使变革支持行为的产生。本研究成果证明了变革型领导风格对教师积极行为的重要推动作用，证明了变革型领导在具有高集体主义文化特征的高校运用的有效性，提示了高校应重视对变革型领导的塑

造和培养。本研究结果不仅丰富了变革情境下个体主动行为驱动因素研究的成果，而且对变革期高校的教师管理、教师心理契约重塑和行为引导具有重要的现实意义。

### 4.2 情感变革承诺的中介作用

本研究发现，情感变革承诺在个体导向变革型领导与教师变革支持行为之间起完全中介作用。符合Dirks和Ferrin（2002）提出的“领导-信任-行为”的逻辑框架，与李明（2015）、Asif等（2019）的结论一致。变革型领导致力于创造自由宽松的组织氛围，在工作中保持开放性，使教师能够获得更丰富的信息和职业发展资源（Bouwman et al., 2017）。基于社会交换理论，高校教师在感知到友好的领导成员交换关系时，会产生组织归属感和正向情感变革承诺，更倾向于以积极的态度和行为支持高校变革，进而产生争先行为。变革型领导风格能够提升领导-成员社会交换关系质量，该结果证实了社会交换理论在领导风格和成员行为影响过程中的作用。高校领导者应关注教师的情感需求，为教师提供转型所需的资源支持，促使教师从心理和情感层面接纳和认同变革，构建情感变革承诺。

### 4.3 主动性人格的调节作用

本研究发现，教师主动性人格在以教师情感变革承诺为中介的个体导向变革型领导与教师变革支持行为的关系中具有显著的调节作用。与杨春江等（2015）、Li等（2017）的研究结果一致，也是对王明辉（2012）所提出的关注个体特征对变

革承诺影响的回应。教师对互惠规范的接受程度影响其回报领导者的行为选择,而这种义务关系的范围在一定程度上受教师主动性人格的影响。自我决定理论指出,个体对自身行为调节的导向存在个体水平的差异,与个体的个性特征相关。本研究成果在验证外部领导者领导风格对教师行为的作用关系的同时,也证明了教师人格特质对其行为的内部调节作用,明确了变革型领导发挥作用的边界条件。提示在高校变革中,应发挥高主动性人格教师对低主动性人格教师的同化效应,促进教师达成共同承诺,激发共同的变革支持和参与。

## 5 结论

变革型领导正向影响高校教师变革支持行为;情感变革承诺在变革型领导与变革支持行为之间起完全中介作用;教师的主动性人格调节情感变革承诺在变革型领导与变革支持行为之间的中介作用。相比低主动性人格的教师,中介效应在高主动性人格的教师中更显著。

## 参 考 文 献

- 柏帅蛟,井润田,陈璐,李贵卿.(2017). 变革氛围感知和变革承诺:一个调节模型. *管理评论*, 29(7), 113-121, 134.
- 曹晓丽,刘冬,杨卓.(2020). 应用型转型高校教师转型认知与变革反应的实证研究. *高教探索*, (6), 105-111.
- 方杰,温忠麟.(2018). 基于结构方程模型的有调节的中介效应分析. *心理科学*, 41(2), 453-458.
- 何一清,刘娜,孙颖.(2020). 角色压力如何影响高校教师绩效与健康状况——工作满意度的中介作用与主动性人格的调节作用. *高教探索*, (1), 99-108.
- 胡青,孙宏伟.(2013). 高校校长变革型领导行为的测量及其对教师组织承诺的影响. *心理与行为研究*, 11(2), 251-257.
- 李明.(2015). CPM 领导行为对和谐组织的影响:情感承诺和心理所有权的中介效应. *暨南学报(哲学社会科学版)*, 37(5), 86-95.
- 李晓玉,高冬东,王丽霞,乔红晓.(2015). 变革型领导对中职教师建言行为的影响:继续承诺与个人传统性的作用. *心理研究*, 8(6), 71-78.
- 李永占.(2018). 变革型领导对员工创新行为的影响:心理授权与情感承诺的作用. *科研管理*, 39(7), 123-130.
- 林颐宣.(2020). 主动性人格对小学教师工作满意度的影响:一个有调节的中介模型. *心理发展与教育*, 36(1), 103-112.
- 刘靖东,钟伯光,姒刚彦.(2013). 自我决定理论在中国人群的应用. *心理科学进展*, 21(10), 1803-1813.
- 毛晋平,周卓钊,吴逸飞.(2017). 变革型领导、真诚型领导与中小学教师工作投入关系的比较研究. *教师教育研究*, 29(2), 48-54.
- 石火学,俞兆达.(2018). 背景·意涵·路向:高等教育供给侧结构性改革. *江苏高教*, (10), 23-28.
- 汤超颖,刘洋,李明,鲁艳.(2013). 领导者-成员交换与情感承诺关系研究:领导情绪智力的调节作用. *人类工效学*, 19(2), 32-36.
- 王明辉.(2012). 员工变革承诺研究:概念、测量、诱因及效果. *南京师大学报(社会科学版)*, (6), 103-109.
- 温忠麟,黄彬彬,汤丹丹.(2018). 问卷数据建模前传. *心理科学*, 41(1), 204-210.
- 吴泽俊,杨斌,胡杨成.(2015). 变革型领导、组织创新对高校组织绩效的影响. *重庆大学学报(社会科学版)*, 21(6), 227-233.
- 徐长江,梁崇理,时勘,田学红.(2014). 高校变革型领导与交易型领导有效性的比较研究. *高等教育研究*, 35(1), 38-45.
- 许苗苗,郑文智.(2016). 员工变革支持行为预测模型建构——基于行为推理理论视角. *科技与经济*, 29(4), 86-90.
- 杨春江,冯秋龙,田子州.(2015). 变革型领导与员工任务绩效:主动性人格和领导-成员交换的作用. *管理工程学报*, 29(1), 39-46, 97.
- 于博,白杨.(2011). 结构方程模型在高校变革型领导影响教师组织承诺研究中的应用. *复旦教育论坛*, 9(6), 12-18.
- 张军成,凌文铨.(2016). 时间领导对员工助人行为的影响:工作激情和主动型人格的作用. *心理科学*, 39(4), 927-933.
- 赵蕾,翟心宇.(2018). 工作自主性对员工建言行为的影响——工作投入和主动性人格的作用. *中国社会科学院研究生院学报*, (6), 33-44.
- Asif, M., Qing, M., Hwang, J., & Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability*, 11(16), 4489, doi: 10.3390/su11164489.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139, doi: 10.1037/0003-066X.52.2.130.
- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R., & Mulder, M. (2017). Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making? *Teaching and Teacher Education*, 65, 71-80, doi: 10.1016/j.tate.2017.03.010.
- Darawsheh, S. R. M., Alshaar, A. S., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2016). The degree of heads of departments at the university of dammam to practice transformational leadership style from the point of view of the faculty members. *Journal of Social Sciences*, 5(1), 57-79.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268, doi: 10.1207/S15327965PLI1104\_01.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628, doi: 10.1037/0021-9010.87.4.611.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487, doi: 10.1037/0021-9010.87.3.474.
- Jaros, S. (2010). Commitment to organizational change: A critical review. *Journal of Change Management*, 10(1), 79-108, doi: 10.1080/146970

10903549457.

Khany, R., & Ghoreishi, M. (2014). One the relationship between teachers' sense of responsibility and transformational leadership style. *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, 136, 302–307, doi: [10.1016/j.sbspro.2014.05.333](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.05.333).

Kim, T. G., Hornung, S., & Rousseau, D. M. (2011). Change-supportive employee behavior: Antecedents and the moderating role of time. *Journal of Management*, 37(6), 1664–1693, doi: [10.1177/0149206310364243](https://doi.org/10.1177/0149206310364243).

Li, M. J., Liu, Y., Liu, L., & Wang, Z. H. (2017). Proactive personality and innovative work behavior: The mediating effects of affective states and creative self-efficacy in teachers. *Current Psychology*, 36(4), 697–706, doi: [10.1007/s12144-016-9457-8](https://doi.org/10.1007/s12144-016-9457-8).

Lysova, E. I., Richardson, J., Khapova, S. N., & Jansen, P. G. W. (2015). Change-supportive employee behavior: A career identity explanation. *Career Development International*, 20(1), 38–62, doi: [10.1108/CDI-03-2014-0042](https://doi.org/10.1108/CDI-03-2014-0042).

Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213–234, doi: [10.1002/hrdq.1134](https://doi.org/10.1002/hrdq.1134).

Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B., & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 185–211, doi: [10.1348/096317906X118685](https://doi.org/10.1348/096317906X118685).

Peng, S. Y., Liao, Y. G., & Sun, R. S. (2020). The influence of

transformational leadership on employees' affective organizational commitment in public and nonprofit organizations: A moderated mediation model. *Public Personnel Management*, 49(1), 29–56, doi: [10.1177/0091026019835233](https://doi.org/10.1177/0091026019835233).

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903, doi: [10.1037/0021-9010.88.5.879](https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879).

Safari, S., & Gharacheh, A. M. A. (2014). Investigating the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior of Azad University. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 2(4), 41–50.

Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416–427, doi: [10.1037/0021-9010.84.3.416](https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.416).

Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A. M. (2017). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 70, 366–378, doi: [10.1016/j.jbusres.2016.08.010](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.010).

Wang, X. H. F., & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1134–1144, doi: [10.1037/a0020754](https://doi.org/10.1037/a0020754).

Yu, H., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*, 40(4), 368–389, doi: [10.1108/09578230210433436](https://doi.org/10.1108/09578230210433436).

## Impact of Transformational Leadership on College Teachers' Change Support Behavior: A Moderated Mediation Model

CAO Xiaoli, PENG Chen, ZHANG Wangqiong

(School of Management, Tianjin University of Commerce, Tianjin 300134)

### Abstract

Based on social exchange theory and self-determination theory, the purpose of present study was to explore the impact mechanism of transformational leadership on college teachers' change support behavior. A questionnaire survey was conducted among 122 leaders and 327 subordinate teachers. The results showed that: 1) The transformational leadership had a positive impact on teachers' change support behavior. 2) Affective commitment to change played a full mediating role between transformational leadership and teachers' change support behavior. 3) Proactive personality positively moderated the mediation effect of affective commitment to change between transformational leadership and teachers' change support behavior. The mediating effect was found to be more significant among college teachers with high level of proactive personality than among those with low level of proactive personality.

**Key words** transformational leadership, change support behavior, affective commitment to change, proactive personality.