

学校の組織風土と組織文化に関する研究動向レビュー

露口, 健司

九州大学教育経営教育行政学研究室 : 修士課程在学 : 教育行政学, 学校経営学

<https://doi.org/10.15017/820>

出版情報 : 教育経営教育行政学研究紀要. 3, pp. 91-98, 1996-05-20. 九州大学教育学部教育経営教育行政学研究室

バージョン :

権利関係 :

学校の組織風土と組織文化に関する 研究動向レビュー

露 口 健 司

学校文化のマイクロ文化としては、一般的に組織文化、教育課程文化、教員文化、学級文化などが挙げられるわけであるが、これらの中でも、教育経営学において最近注目を集めているのが学校の組織文化、組織風土である。その背景には、特に、アメリカの効果的学校研究、日米の学校改善研究の領域において、組織の文化や風土等のインフォーマルな要因によって学校の組織的効果性が規定されるとの認識が高まってきたことがあげられる。そうした学校の文化を校長のリーダーシップによってどのように形成、変容させるのかを明らかにしようとするのが、今回の特集の目的でもある。本稿は、そうした目的とかかわって、我が国における学校の組織文化と組織風土に関する先行研究を、内容の紹介を中心にレビューするものである。

ここでは20本の論文を対象としたのであるが、それらを便宜上、学校改善(革新)への組織風土の影響に焦点をあてたものとして「(1)学校経営組織の革新」、教師の力量形成への組織文化、組織風土の影響に焦点をあてたものとして「(2)研修と教師の力量形成」、また、狭義の組織文化とリーダーシップとの関係に焦点をあてたものとして「(3)指導者のリーダーシップ」、さらにフォロワーとしての教員の文化に焦点をあてたものとして「(4)教員文化」の4項目に分類することとした。

それでは、以下、上記の学校の組織風土と組織文化に関する文献のレビューを行っていくが、それに先立ち、学校の組織風土と組織文化との関係について若干述べておきたい。

この点について、林(文献リスト⑩)は、梅澤

の理論を引用して、組織風土を「自生され醸造されたもので対メンバーに対して機能する不文律の黙示的な社会規範」とし、組織文化を「望ましさを中核に据えて形成されるもので環境と内部に対して機能する精神的価値の結晶である」とし、「組織文化を確立して組織風土を耕作する」という視点を強調している。また、「組織風土・組織文化」と併記した理由を、学校組織において教師の意識として実証的に両概念を峻別することが困難であるから、と説明している。

これに対して、田尾(田尾雅夫『組織の心理学』、有斐閣、1991年、186-187頁)は、組織風土と組織文化の両概念は厳密に区別されねばならないとしてはいるが、「文化は何が重要であるかについて彼らの経験に共通の意味を与えることで、判断や行動を枠づけ、風土に方向づけを与えている」との見解にみられるように、両概念の関係はおよそ林の視点と軌を一にするものであると言える。こうした方向、すなわち、「組織文化が組織風土を方向づける」との視点は、中留(文献リスト⑪)においても見られている。

一方、今津(文献リスト⑫)は、(1)組織風土が組織研究にとってどちらかといえば残余概念的な取り扱いであったのに対して、組織文化はより包括的で分析的な内容をもっていること、(2)組織文化の背景には環境変化と組織適応という問題が射程におさめられていること、(3)組織風土が生態的な把握に止まりがちであったのに対して、組織文化はその形成、伝達や学習、革新的創造といった動態的な過程に注目していると、組織文化の組織研究における概念的重

要性を強調している。ここでは断言こそはしていないものの、組織風土と組織文化は区別されるべきものとの視点が見いだせる。

こうしてみると、学校の組織風土と組織文化の概念は理論的には明確に区別できるものの、意識調査という実証的なレベルにおいては区別しにくいものであるということができよう。また、両概念の関係としては、「組織文化が組織風土を方向づけている」と、とらえることが可能であるように思われる。

(1) 学校経営組織の革新

学校の組織文化及び組織風土と学校経営組織の革新との関係について考察した論文としては、①林孝「学校の経営組織に関する研究(I)－組織づくり(Organization Development)概念の導入－」中国四国教育学会『教育学研究紀要』第24巻, 1978年, ②林孝「学校の経営組織に関する研究(II)－組織風土測定とODへの取り組みを中心として－」中国四国教育学会『教育学研究紀要』第25巻, 1979年, ③林孝「学校の経営組織に関する研究(III)－組織風土モデルの検討と組織風土の考察の方向－」中国四国教育学会『教育学研究紀要』第26巻, 1980年, ④林孝「学校の経営組織に関する研究(IV)－教師の意欲を高める経営組織の態様－」中国四国教育学会『教育学研究紀要』第28巻, 1982年, ⑤林孝「学校の組織風土に関する研究－教師の認知する組織風土と学校の経営条件の関連について－」『広島大学教育学部紀要』第I部, 第30号, 1982年, ⑥林孝「学校の組織風土に関する研究(その2)－教師の認知する組織風土と経営組織の成果の関連を中心にして－」中国四国教育学会『教育学研究紀要』第27巻, 1981年, ⑦河野和清「学校革新を規定する組織風土要因の分析」『教育学研究』第51巻, 第1号, 1984年, ⑧林孝「学校の組織風土・組織文化に関する考察－教諭の組織風土イメージを中心に－」『広島大学教育学部紀要』第I部, 第16巻, 1994年, ⑨林孝「学校の組織風土・組織文化に関する考察(その2)－キャリア別にみた組織風土イメージと『理想とする学校の組織文化』の特徴

－」『広島大学教育学部紀要』第I部, 第17巻, 1995年, があげられる。①, ②, ③, ④は、学校経営の最適モデル構築のための研究である。具体的には、オープン・システム論の導入によって(1)組織と個人の調和, (2)専門職としての教師集団, (3)変革の概念を志向し, 「自己更新組織に基づく学校の経営組織論」を確立することを目標とした研究であると言える。

①は、そのための序論的考察として、OD(Organization Development)概念について、その学校組織研究への導入の有用性と課題について検討を加えたものである。

②は、研究戦略としての「測定」を学校経営における組織の内部特性の中心となる組織風土をめぐる測定に的をしぼり、組織風土測定の意義をめぐって考察を行ったものである。

③は、学校の組織風土を扱った先駆的研究であるOC D Q(Organizational Climate Description Questionnaire)を使用したHalpinとCroftの組織風土モデルを一例として、それに関する検討を加えた上で、組織風土モデル作成のための枠組み、及び組織風土モデルをリーダーシップ、意思決定、コミュニケーションなどの組織の諸変数とともにとらえることの必要性を明らかにしている。

④は、教師の意欲を高める経営組織の態様について考察したものである。「教師の意欲」を「教育意欲+研修意欲」と仮定した上で、それと経営組織の態様(学校経営の態様, 組織風土, 校内研修の態様)との関係から、教師の意欲の説明要因を分析し、「教師の意欲」喚起の方策についてHerzbergの動機づけ・衛生理論の視点から論及したものである。

⑤, ⑥では、まず、教職員集団の共通理解と協働意思による一貫した指導体制確立の必要性を打ち出し、そのためには学校の経営組織を現実の「ある姿」にもとづいて、それを検討する中で「ありうる姿」を追及していこうとすること、すなわち、それを自己更新的に機能させていくことが必要であると指摘する。こうした必要に応えるものとして、組織風土研究を位置づけ、その意義を自己更新的にその「ありうる姿」

に接近するため、経営組織の「ある姿」を解明する測定道具を提供し、その「ある姿」の背後に隠された要因を予想し、変革の手段を講じる可能性をもつことに見いだしている。

こうした組織風土の意義をふまえた上で、⑤では、教師がどのように組織風土をイメージするかによって、共通理解・協働意思に基づく指導体制のとらえ方の態様の差異を検討し、学校経営組織の「ある姿」を明らかにしようと試みている。ここでの知見としては、(1)調査結果に基づき、組織風土に4つの次元(共感、成長感、満足感、解放感)を見いだしたこと、(2)各次元により、組織過程変数(たとえば、リーダーシップ、意思決定、コミュニケーション、協働体制など)による規定因に差異があること、(3)各次元2カテゴリ(+か-)によって、組織風土の16類型をつくり出し、それによって組織風土空間を作成したこと、(4)各類型、各次元にかかわる変数の種類の差から、学校の経営組織の測定枠組みを多元的に構造化する必要性を見いだしたこと、があげらる。

⑥は、その「ある姿」をふまえた上で、自己更新の目標となる「ありうる姿」への接近を模索しつつ、分析考察を試みたものである。具体的に言うと、「ありうる姿」を学校の経営組織が追及すべき成果(「児童・生徒の健全な成長」、「動機づけや意欲の喚起された状態」、「協働を可能にするための場の確保」、「成員の教育力をレベルアップしていく場の確保」としてとらえ、こうした経営組織の成果変数(「あるべき姿」)と教師の認知する組織風土の次元との関連について検討を加えたものである。

⑦は、HalpinとCroftの開発したOCDQの測定用具を我が国の小学校に適用することによって、(1)我が国の小学校の組織風土はどのような因子で構成されているか、(2)OCDQの尺度の信頼性はどうか、(3)学校革新と組織風土との間にはどのような関係があるか、(4)組織風土は、学校規模や教員の個人属性(年齢、職位、性、教職年数)によってどのような影響を受けるか、を実証的に明らかにすることを目的としたものである。

本論文での知見としては、次のことが明らかにされている。すなわち、まず第1に、OCDQの主成分分析の結果、第1因子として「支持」、第2因子として「課業達成」(以上、校長の行動次元)、第3因子として「遊離」、第4因子として「団体精神」、第5因子として「親密」、第6因子として「障害」(以上、教師の行動次元)の6つの因子が抽出され、内容的にはHalpinとCroftのオリジナルな研究結果に近いものとなったこと。第2に、米国の先行研究によると、実証段階において、学校革新と組織風土については有意な関係があることを報告した研究と有意な関係のないことを報告した研究とがあり、一定した結論が得られていないのではあるが、本論文においては、両者の間には有意な関係が認められていること。すなわち、クローズドな風土をもつ学校よりもオープンな風土をもつ学校の方が学校の革新性が高いこと。第3に、学校規模と組織風土のオープネス度との関係を検討した結果、両者の間には有意な関係が認められたこと。すなわち、小規模校の方が大規模校よりも組織風土のオープネス度が高いこと。第4に、個人属性と組織風土のオープネス度との関係を検討した結果、年齢については、50代以上>40代>20・30代の順に、組織風土のオープネス度を高く知覚する傾向があったこと。職位については、校長>教頭・教務主任>教諭・養護教諭の順に組織風土のオープネス度を高く知覚する傾向があったこと。性については、女性よりも男性の方が組織風土のオープネス度を高く知覚する傾向があったこと。教職年数については、教職年数31年以上>21-30年>1-10年及び11-20年の順に組織風土のオープネス度を高く知覚する傾向があったこと、である。

(2)研修と教師の力量形成

この領域に該当する論文としては、⑧天笠茂「教員研修の組織風土に関する基礎的考察—諸調査研究の分析をふまえて」『日本教育行政学会年報7—教員研修の諸問題—』、教育開発研究所、1981年、⑨菊地栄治・八尾坂修・坂本孝徳・河井久「初任者の力量形成と勤務校の組織

風土—『教科指導』研修を中心に—』『日本教育経営学会紀要』第35号, 第一法規, 1993年, ⑩林孝「学校の組織風土・組織文化に関する考察—教諭の組織風土イメージを中心に—」『広島大学学校教育学部紀要』第I部, 第16巻, 1994年, ⑪林孝「学校の組織風土・組織文化に関する考察(その2)—キャリア別にみた組織風土イメージと『理想とする学校の組織文化』の特徴—」『広島大学学校教育学部紀要』第I部, 第17巻, 1995年, ⑫林孝・曾余田浩史・福本昌之・矢藤誠慈朗「教師の力量形成に及ぼす学校の組織風土・組織文化の影響に関する実証的研究(I)—教諭の教職経験に注目して—」『広島大学学校教育学部紀要』第I部, 第16巻, 1994年, ⑬林孝・曾余田浩史・福本昌之・矢藤誠慈朗「教師の力量形成に及ぼす学校の組織風土・組織文化の影響に関する実証的研究(II)—初任者を中心として—」中国四国教育学会『教育学研究紀要』第39巻, 第1部, 1993年, ⑭林孝・福本昌之・曾余田浩史・矢藤誠慈朗「教師の力量形成に及ぼす学校の組織風土・組織文化の影響に関する実証的研究(III)—組織レベルの分析を中心に—」『広島大学学校教育学部紀要』第I部, 第17巻, 1995年, ⑮今津孝次郎「学校組織文化と教師」『名古屋大学教育学部紀要』第39巻第1号, 1992年がある。これらの論文に共通する点としては, 第1に学校の組織風土・組織文化が教員研修や教師の力量形成にどのような影響を与えているのかという問題意識を掲げていること, 第2に, ⑧及び⑮を除いては, 教師の「組織風土イメージ」を分析視角として実証的に考察したものであるということがあげられる。これらの論文の概要は次のとおりである。

⑧は, 教員の研修の成立基盤を組織文化論的な視点から分析することを意図したものであり, 以後の実証的研究の基礎的作業として本論文を位置付けている。研修にかかわる教員の特徴的な意識や行動様式を「集団的研修志向」としてとらえた上で, その意識・行動を形成する組織風土の要因を専門的組織風土要因, 競争的組織風土要因, 安定的組織風土要因として, 仮説的に提示している。

⑨は, 初任者研修受講者を対象にして, 彼らが初任者研修に対して行う有用性の評価と自身の力量(教科指導面)評価に, 勤務校の組織風土がどのような影響を及ぼしているのかということをも明らかにしようとするものである。試論的・仮説的に設定した11の項目から因子分析して勤務校の3因子(教師集団の「和」, 教師集団の「教師性」, 研修体制の整備度)を抽出した上で, 組織風土が「研修の有用性評価」をかなりの程度左右しているものの, 力量評価に関しては中学校初任者の場合に部分的に作用しているにすぎないということをも明らかにしている。それでは, 力量評価にはどのような要因が関わっているのかということがさらに問われるわけであるが, 本論文はその要因として初任者の個人特性に着目し, 力量評価においては勤務校の組織風土よりもむしろ初任者の個人特性とより強く関連していることを明らかにしている。

⑩, ⑪においては, まず, 学校組織における組織風土・組織文化の重要性及び両者の関係が示されている。それらはすなわち, 「各学校には, 教育活動の充実を図るための学校改善を射程に入れ, 学校の組織体としての活力を養い向上させること, そのためにも教職員の力量向上を図ることが求められており, 教育活動の充実に学校経営の活性化を図る上に, 成員間に共有される支配的な価値や信念や規範の総体である組織文化を確立し, 人間関係や仕事への取り組みによって醸成される雰囲気である組織風土を耕作していく視点が注目される」と表現されている。

こうした前提をふまえた上で, ⑩では, 学校の組織風土・組織文化をとらえる視座とするため, 調査結果から教師の組織風土イメージ5次元(官僚制化傾向, 情緒充足傾向, 遊離化傾向, 成長志向, 自律志向)を抽出し, 教諭の教職経験年数の別に注目し, 彼らのとらえる学校の組織風土イメージを明らかにして, 記述質問項目(「同僚の多くが持つ勤務校への印象」の評価, 「勤務校で重視されている事柄」の評価)による組織風土・組織文化の態様を分析考察するとともに, その態様とイメージとの関係を相関係数

によって考察したものである。そこでは、教職経験の増加とともに、教師や子どもに対する個の視点から組織全体の視点へという視野の拡大が生じることが明らかにされている。

⑩は、教師としてのキャリアをより細分化して、実習生、初任者教諭、教諭(経験年数別5群)、教頭、校長の9群からとらえた上で、まず第1に、⑩で得られた組織風土イメージ5次元を分析枠組みとして、キャリア別にみた組織風土イメージ次元の特徴を考察するとともに、学校の組織文化に関わる記述質問項目である「勤務校で重視されている事柄」のキャリア別にみた評価の特徴を明らかにしている。第2に、その「勤務校で重視されている事柄」の項目から選択させた自己の「理想とする学校の組織文化」の態様について検討し、それが彼らの持つ学校の組織風土イメージとどのような関係においてとらえられるのかということをも明らかにしたものである。

⑫、⑬、⑭は、「養成・採用・研修という一貫した教師教育の統合的体系の必要に鑑み、実習生・初任者・教諭・教頭や校長という教師としてのキャリアの各場面での力量形成に及ぼす学校の組織風土・組織文化の影響について実証的に明らかにし、教師の力量形成を促進する学校経営の開発について、組織風土・組織文化の側面に関する基礎的知見を得ようとするものである」との課題に基づいた共同研究である。

⑫は、教諭の教職経験に注目し、教師の3つの力量(教育活動遂行における力量、教師の自己教育力、教師に対するコミットメント)に対する評価と、学校の組織風土・組織文化に対する認識(⑩において抽出した組織風土イメージの5次元:官僚制化傾向、情緒充足傾向、遊離化傾向、成長志向、自律志向)との関係について個人レベルでの分析考察を行ったものである。

⑬は、初任者をめぐって臨採経験と学校規模(クラス数規模)を視点とし、初任者の認識している勤務校の組織風土・組織文化に見られる特徴と教師としての力量の自己評価の態様を明らかにし、相関係数を手掛かりに両者の関係につ

いて個人レベルで考察したものである。また、本論文では、得られた知見に奥行きをもたせるために初任者に自由記述させた結果を引用しながら、初任者の力量形成の契機となったとみられる勤務校の組織風土・組織文化の特徴についての検討も行われている。

⑭は、分析考察の視点を組織レベルとし、学校単位のデータの比較検討を通じて、学校のもつ組織風土・組織文化と、個々の教師の力量や学校全体としての教育力との関係进行分析考察したものである。また、学校における力量形成の前提としての組織風土・組織文化に示唆される点を、自由記述を交えた上で検討している。

⑮は、個々の学校の相違性を記述・分析するための概念用具として、「学校組織文化」をとりあげ、それを教師との関係のもとで明らかにすることを試みたものである。第2章で、Scheinの主張をとりあげ、「組織文化」の概念を説明し、第3章では「学校組織文化」を「当該学校の教師に共有された行動・思考の様式で、その学校での日常的教育活動に方向性を与え、問題解決や意思決定の判断枠組みを提供するとともに、教師集団の凝集性や一体感の醸成にはたらきかけるものである。そして、この「学校組織文化は形成され、伝達され学習されるとともに、革新され新しく創造されていく」と定義づけている。第4章では、学校組織文化に組織のライフサイクルの観点を導入し、その形成と伝達について述べている。第5章では、これまでの事例によって示してきた学校組織文化の対立、形成、変革はすべて「教師の発達」をもたらすものと考えることが可能であるとし、学校改善においては学校組織文化の計画的変革が重要であることが示されている。

本論の知見としては、さらに、学校組織文化と学校文化、教師文化の位置づけを明らかにしている点もあげられる。すなわち、一般性をもつ学校文化の中に教師文化は内包され、それらを横断するかたちで、個別性をもつ学校組織文化が成り立っているとしているのである。

(3)指導者のリーダーシップ

学校文化を形成していく上でのリーダーシップの重要性に着目した論文としては、⑩岡東壽隆「学校の組織文化と管理者のリーダーシップ」市川昭午監修、牧昌見・佐藤全編『学校改善と教職の未来』、教育開発研究所、1990年、⑪中留武昭「教育課程経営を核とした学校改善と学校文化—アメリカの学校文化研究に焦点をあてて—」金子照基編『学習指導要領の定着過程—指導行政と学校経営の連関分析』、風間書房、1994年、⑫中留武昭「学校文化を形成する校長のリーダーシップに関する研究(その1)—学校文化の構造と文化的リーダーシップの特性」『九州大学教育学部紀要(教育学部門)』第40集、1994年、⑬中留武昭「学校文化を形成する校長のリーダーシップに関する研究(その2)—校長の文化的リーダーシップ形成の過程と戦略—」『九州大学教育学部紀要(教育学部門)』第41集、1995年、があげられる。

⑭は、Scheinの理論をてががりに、組織文化をリーダーシップの視座から分析したものである。組織変革や職場の改善が遅々として進まない原因を「文化」に求め、文化変革のプロセスを探求するとともに、そこにおける管理者のリーダーシップの役割を「集団自身が当然視している前提を克服し、組織の健全性と生存を確保するのに何が必要であるかを見定め、集団が新たな文化的前提を目指して進化できるようことを運ぶ」ことに見いだしている。本論文は、そうしたリーダーシップの発揮において管理職が留意すべき点もふまえた、実践レベルにおいても示唆的なものである。

⑮は、学習指導要領の定着化過程を各学校における教育の変化(学校改善)としてとらえ、そこに学校文化(組織文化)が媒介となっているという仮説をアメリカの学校文化研究を通して考察したものである。そうした、アメリカの学校文化研究の検討の中で筆者は、学校(組織)の改善と文化の改善との関係、学校改善に機能した学校文化の要因の分析を行うとともに、特に、学校文化の形成にあたっての校長の文化的(シンボリック)リーダーシップの重要性について

強調されている。さらに、今後の学習指導要領の定着化の程度と規範を分析する視点として、第1に、各学校における教育課程編成の内容だけでなく、それを規定している組織的枠組み(条件)としての学校文化の構成要因を一層構造的に把握するフレームワークの作成、第2に、それを経営的に促進していく学校指導者による文化的リーダーシップ形成の視角からの教育課程経営の戦略分析が提起されている。

⑯、⑰は、アメリカにおける学校文化と校長のリーダー行動との関連性を解明した先行研究をてががりに、日・米の校長の文化的リーダーシップを比較研究していく考察枠を創ることをねらいとした研究である。

⑱では、まず第1に、学校文化と学校改善との間には理論的にかなりの関連性があることを学校文化の概念構造を解明しながら考察している。そして第2に、学校文化を形成する校長のリーダーシップ行動を組織における文化的リーダーシップ(シンボリック・リーダーシップ)としておさえ、これを構成する内的要因について考察している。さらに、第3として、校長の文化的リーダーシップ行動を文化の「読みとり(何であるか)」、「形成(どのような過程を経て)」、「戦略(いかなる方法で)」に分類した上で、ここでは特に「読みとり」の視座を提示している。

⑲は、校長の文化的リーダーシップ行動の「形成」過程と「戦略」に焦点をあてたものである。そこでは、学校規模、学校種別、公私立、地域別に異なった5つのケース(ハイスクール3校、初等学校1校、私立学校1校)事例分析を通して、文化形成のプロセスを描き出すとともに、その共通の戦略として、(1)学校は何であるべきか—その歴史、価値そして信念をベースにおいた学校観(規範)を開発していること、(2)その学校観に最適の教職員を採用(選考)していること、(3)校内の対立を避けるよりもむしろ、それに直面し、対立を通して争点を解決し、それを統一化しようとしていること、(4)コアとなる価値や信念をモデル化して、そうした価値を日常の仕事の中において一貫し、継続して強調しようとしていること、(5)共通化された価

値を説明すべき講話(物語)をもって語りかけること、(6)学校文化を表現し、強調しようとする際にとっての伝統づくり、儀式、儀礼化などを積極的に図っていること、などが抽出されている。

(4)教員文化

この領域に該当する論文としては、⑳油布佐和子「教員文化と学校改善」市川昭午監修、牧昌見・佐藤全編『学校改善と教職の未来』、教育開発研究所、1990年がある。

本論文は、教員が改革を受け入れにくいという問題について、「同僚との調和」という規範を手がかりに考察したものである。

そこではまず、第1に「同僚との調和」がどのような内容をもった規範であるか、第2に、この規範が多数の教員に根本規範として受け入れられている理由は何かという問題を提起している。そして、第1の問題の分析において「同僚との調和」はまず何よりも生徒に対する教師としての役割に最も深く関連する教育行為・指導にかかわる規範であること、第2の問題の分析において、生徒の平等要求を教師が意識することにより、「生徒を平等に処遇する」という意味づけがされ、教員としての使命感・役割観に裏付けられていることがこの規範を受け入れる基盤になっていることが明らかにされている。

そして、この規範が教員の役割やその基準をほどほどのところで調整し、教育行為を平準化する文化をもっており、これが教職の他律性に基づいていること、さらには、経験に依拠する集団内の長老支配的性格が存在することが、さまざまな教育上の変革に対して教員が根強い抵抗を示す理由として述べられている。

学校の組織風土と組織文化に関する文献リスト

- ①林孝「学校の経営組織に関する研究(I)－組織づくり(Organization Development)概念の導入－」中国四国教育学会『教育学研究紀要』、第24巻、1978年
- ②林孝「学校の経営組織に関する研究(II)－組織風土測定とODへの取り組みを中心として－」中国四国教育学会『教育学研究紀要』、第25巻、1979年
- ③林孝「学校の経営組織に関する研究(III)－組織風土モデルの検討と組織風土の考察の方向－」中国四国教育学会『教育学研究紀要』、第26巻、1980年
- ④林孝「学校の経営組織に関する研究(IV)－教師の意欲を高める経営組織の態様－」中国四国教育学会『教育学研究紀要』第28巻、1982年
- ⑤林孝「学校の組織風土に関する研究－教師の認知する組織風土と学校の経営条件の関連について－」『広島大学教育学部紀要』、第1部 第30号、1982年
- ⑥林孝「学校の組織風土に関する研究(2)－教師の認知する組織風土と経営組織の成果の関連を中心にして－」中国四国教育学会『教育学研究紀要』、第27巻、1981年
- ⑦河野和清「学校革新を規定する組織風土要因の分析」『教育学研究』第51巻 第1号、1984年
- ⑧天笠茂「教員研修の組織風土に関する基礎的考察－諸調査の分析をふまえて」『日本教育行政学会年報7－教員研修の諸問題－』、1981年
- ⑨菊地栄治・八尾坂修・坂本孝徳・河合久「初任者の力量形成と勤務校の組織風土」『日本教育経営学会紀要』第35号、1993年
- ⑩林孝「学校の組織風土・組織文化に関する考察－教諭の組織風土イメージを中心にして－」『広島大学学校教育学部紀要』、第I部、第16巻、1994年
- ⑪林孝「学校の組織風土・組織文化に関する考察(その2)－キャリア別にみた組織風土イメージと『理想とする学校の組織文化』の特徴－」『広島大学学校教育学部』、第I部第17巻、1995年
- ⑫林孝・曾余田浩史・福本昌之・矢藤誠慈朗「教師の力量形成に及ぼす学校の組織風土・組織文化の影響に関する実証的研究(I)

- 一教諭の教職経験に注目して一」『広島大学学校教育学部紀要』, 第I部 第16巻, 1994年
- ⑬林孝・曾余田浩史・矢藤誠慈朗・福本昌之「教師の力量形成に及ぼす学校の組織風土・組織文化の影響に関する実証的研究(Ⅱ)一初任者を中心として一」中国四国教育学会『教育学研究紀要』, 第39巻 第1部, 1993年
- ⑭林孝・福本昌之・曾余田浩史・矢藤誠慈朗「教師の力量形成に及ぼす学校の組織風土・組織文化の影響に関する実証的研究(Ⅲ)一組織レベルの分析を中心に一」『広島大学学校教育学部紀要』, 第I部 第17巻, 1995年
- ⑮今津孝次郎「学校組織文化と教師」『名古屋大学教育学部紀要(教育学科)』第39巻第1号, 1992年
- ⑯岡東壽隆「学校の組織文化と管理者のリーダーシップ」市川昭午監修, 牧昌見・佐藤全編『学校改善と教職の未来』, 教育開発研究所, 1990年
- ⑰中留武昭「教育課程経営を核とした学校改善と学校文化一アメリカの学校文化研究に焦点をあてて一」金子照基編『学習指導要領の定着過程一指導行政と学校経営の連関分析』, 風間書房, 1994年
- ⑱中留武昭「学校文化を形成する校長のリーダーシップに関する研究(その1)一学校文化の構造と文化的リーダーシップの特性一」『九州大学教育学部紀要(教育学部門)』, 第40集, 1994年
- ⑲中留武昭「学校文化を形成する校長のリーダーシップに関する研究(その2)一校長の文化的リーダーシップ形成の過程と戦略一」『九州大学教育学部紀要(教育学部)』第41集, 1995年
- ⑳油布佐和子「教育文化と学校改善」市川昭午監修, 牧昌見・佐藤全編『学校改善と教職の未来』, 教育開発研究所, 1990年