

壹、前言

組織的成敗乃繫乎領導的藝術，領導者必須創造一個有效的學習過程，協助成員發展其心智模式和系統思考（Singh, 2011）。因此，在學校中，校長亟需理解內部能力的學習和發展（Sigurðardóttir, 2010），並探究如何發展人力資源和怎樣整合成員的智慧（Küpers, 2007），或是透過各種分享和創造知識的形式，以構築組織的集體智慧（潘慧玲與陳文彥，2010）。梁金都（2012）指出，校長必須體認到個別教師有不同的認知和想法，亟需積極地與教師進行對話和討論，建構學校成爲一個專業學習的社區，有效地發展集體智慧，以促進學生的學習成效。換言之，集體智慧（collective wisdom）乃是一種從個別成員智能的殊異、會合、整合、創造之深層，洞見到深度理解的歷程（profound insight into deep understanding）（Gan & Zhu, 2007），其爲「一個成功組織不可或缺的因素」（Conway, 2008）。因此，學校集體智慧的發展歷程，乃是當代領導和組織學習等層面亟需探究的議題之一。

學習有助於組織繼續擴展其能力，並進一步創造未來（Senge, 1990），它無疑是一種人力資源發展的核心概念，而組織學習則是將個人學習後的心智模式進行分享，並整合成爲成員之間的共識（mutual consensus），以及進一步發展爲組織的制度化（institutionalized）之心智模式，提升組織集體的效能（Aslam, Javaid, Tanveer, Khan, & Shabbir, 2011）。因此，領導者亟需發展組織學習的方法，並精鍊個別成員自身的智能，以有效地面對實際的教學問題（Resnick, 1989）。其中，發展具有專業領域內涵的實踐社群（Wenger, McDermott, & Snyder, 2002），或是小組的學習（team learning），可做爲由個人學習轉化爲組織學習的橋樑（Aslam et al., 2011）。而透過多次的討論和分享或善用人造物（artifacts）等相關的作法，亦可有效縮小成員之間認知的差距（梁金都與洪志成，2011）。換言之，組織學習觀點大致是藉由團體討論過程的學習方法，讓個別成員的想法或特質可汲取組織集體的目標或理想，而集體的目標或理想亦能吸收個體的想法或特質，進而提升組織集體的工作成效（Bolman & Deal, 1993）。具體來說，組織學習提供了成員分享和整合心智模式的機會，同時，也在將殊異的個別智能進一步整合或創造爲集體的目標或理想，以達成學校集體智慧的目的。

目前有關集體智慧的研究，大部分均在探究數位學習或是企業管理、彙整成員的群體意見爲主，鮮少關注學校集體智慧的議題，例如：Gan與Zhu（2007）、Sun

(2010)等。雖然有的研究致力於闡明學校集體智慧的概念及其相關策略或議題，惟尚乏檢視學校中組織學習的觀點，探析其對達成學校集體智慧目的的重要性，例如：梁金都(2012)、Conway(2008)與Küpers(2007)等。據此觀點，本研究主要採取個案研究法，並選取吉吉國小(化名)為研究個案，透過參與觀察及訪談的蒐集資料方式，以探究該校參加「閱讀品牌認證計畫」中所呈現的個人、小組、組織等三個組織學習層次的現況，及其與學校集體智慧的關係，剖析其中促進和阻礙的因素，並描繪學校集體智慧的發展歷程，以達成本研究的目的。

貳、文獻探討

根據上述研究目的，本研究先從學校集體智慧意涵談起，次敘及組織學習觀點及其與學校集體智慧的關係，俾利後續的研究設計和實施，分述如下。

一、學校集體智慧的意涵

智慧是人類心智能力最精華的產物，其意味著個體統整自身多元的智能，並經由具體實踐的歷程，對自己或人群的生活產生正面的影響(Yang, 2011)。相對地，智慧亦可視為是一種文化集體的產物(Baltes & Kunzmann, 2004)，即在集體文化中，也隱含有智慧的因素。Gan與Zhu(2007)指出，組織中的集體智慧是一種系統現象，包含系統的結構、行為方式、文化等，具有整體性與協同性的特質。Small(2004)亦說明，組織的集體智慧在於組織能有效地運用成員的批判性、倫理性和實踐性之知識和經驗。亦即，透過整合專家的知識及其工作的內容與方式，並有效地促進組織的學習與實踐，展現出集體的能力，解決所面臨的複雜問題(Soubhi et al., 2009)。而這種集體智慧，就是組織成員在個別成員或整體利益之間，做出一種最佳選擇的態度和行動(Nielsen, Edmondson, & Sundstrom, 2007)。

其次，從集體智慧的型態觀點而言，Küpers(2007)從個別到集體與從內部到外部等統合的觀點，界定集體智慧涉及了組織中的個體的認知和想法、個體的知識和技能、集體的文化和信念與價值、集體的資源和技術與規則等內涵，並為其互動過程和實踐的綜合體(此觀點意義比較是一種個體和集體的天然統合現象)。Gan與Zhu(2007)也主張，集體智慧是整合個別成員的才能、技巧與不同的經驗，建構一個共同的目的，亦為個別和集體成員之間，彼此互動和學習之動態與生態系統(此論點係藉由學習社區的機制，積極地整合個別智能到集體智慧的歷程)。梁金