

אוניברסיטת בר-אילן

**למידה מהצלחות ומכישלונות
בזיקה לאקלים הארגוני הבלתי פורמלי
במועצת נוער רשותית**

עינב עמרם אשרוב

עבודה זו מוגשת כחלק מדרישות לשם קבלת תואר מוסמך
בבית הספר לחינוך של אוניברסיטת בר-אילן

תקציר

מחקר זה עוסק בבחינת תהליכי למידה במסגרת חינוכית בלתי פורמלית, בדגש על למידה מהצלחות אל מול למידה מכישלונות בקבוצת מנהיגות נוער של מועצת נוער רשותית. תהליכי הלמידה נבחנו בזיקה לאקלים הארגוני בתוך הקבוצה הנבדקת. במחקרים קודמים נמצא, כי למידה מכישלונות היא הדרך השכיחה ללמידה בארגונים ובמוסדות חינוך שונים (Kruse, 2001) ואילו הלמידה מהצלחות היא הלמידה השכיחה במסגרות החינוך הבלתי פורמלי (כהנא, 2004).

האקלים הארגוני הבלתי פורמלי מוגדר כבעל מאפיינים יחודיים (כהנא, 2004), המציבים את היחיד במרכז הלמידה בדגש על פיתוח מנהיגות נוער בחברה ובקהילה. הלמידה במסגרות אלו נעשית כחלק מהשיגרה היומיומית תוך מכוונות לחוויות הנובעות מפעילויות מצליחות. פיתוח מנהיגות נוער מתקיים בתוכניות רבות בחינוך הבלתי פורמלי, כאשר ארגון 'מועצות התלמידים והנוער' מהווה את תוכנית הדגל בנושא זה. מועצות התלמידים והנוער מתנהלות באקלים ארגוני ששם לעצמו מטרה לחנך לדמוקרטיה ולמנהיגות נוער עצמאית של בני נוער, שנבחרו לקחת חלק בתוכנית זו (רוזנבלום, וחרמון, ח"ש).

מחקרים מצאו, כי פעילויות שלא הצליחו יוצרות את הצורך בלמידה מכישלונות, אולם תחושת הכישלון גורמת להכחשה, סגירות וערעור ביטחון הלומד וכתוצאה מכך הוא מתקשה ללמוד מהכישלונות (Schechter, 2010). עם זאת, אחת הבעיות של למידה מהצלחה, היא תחושת השאננות והביטחון המופרז העלולים להתלוות אליה. אליס וחבריו (2006) טוענים, כי ההצלחה משרה אווירה טובה והשפעתה החיובית מסייעת לבחון גם את הטעויות שנעשו בדרך אל ההצלחה (Ellis et al., 2006). הלמידה מהצלחות סוללת את הדרך להתבוננות וללמידה גם מכישלונות. נמצא כי הלמידה מהצלחות ומכישלונות גם יחד, מסייעת לשיפור הביצועים בהשוואה ללמידה מכישלונות בלבד (Ellis et al., 2006). אקלים ארגוני המספק תנאים ללמידה מהצלחות (רוזנפלד, סייקס, דולב, ווייס, 2002), סולל גם את הדרך ללמידה מכישלונות (Ellis et al., 2006). ארגון מועצות התלמידים והנוער מספק מקרה מבחן לבחינת הלמידה מהצלחות ומכישלונות באקלים ארגוני בלתי פורמלי. על כן נבחרה מועצת נוער רשותית מתוך הארגון, לבחינת מאפייני הלמידה באקלים זה.

שיטת המחקר שנבחרה למחקר הנוכחי הינה איכותנית. שיטה זו נבחרה כדי לחשוף תופעות רבות וחדשות של הלמידה באקלים הארגוני של מסגרת בלתי פורמלית המפתחת מנהיגות נוער. האופן שבו חווים משתתפי המחקר חוויות אלה, נבחן אל מול האקלים הארגוני של הקבוצה וזאת כדי לסלול את הדרך למחקרים נוספים בתחום. בנוסף, השיטה האיכותנית נבחרה בזכות היותה גמישה ומאפשרת שימוש בשיטות מחקר מגוונות, המביאות לחשיפת נתונים רבים שלא היו ידועים עד כה. אלה פותחים אפשרויות חדשות לבחינת נושאים אשר לא נחקרו בעבר. במחקר השתתפו 24 בני נוער, בנים (10) ובנות (14) בגילאים 13-18, חברים ותיקים וחדשים של קבוצת מועצת נוער רשותית הפועלת בעיר במרכז הארץ. הקבוצה משמשת כקבוצת מנהיגות המייצגת את בני הנוער מול הרשויות, פועלת כמועצה נבחרת מטעם בתי הספר בעיר וכפופה לארגון מועצות התלמידים והנוער הארצי. כלי המחקר כללו תצפיות שבועיות על קבוצת בני הנוער במהלך שנת פעילות וראיונות חצי מובנים עם חברי הקבוצה, שכללו משתתפים המשמשים כחברי ההנהלה של הקבוצה ומשתתפים ללא תפקיד ניהולי. כמו כן נעשה שימוש במסרים שהעבירו ביניהם חברי הקבוצה בהודעות

סולריות ומסמכים פנימיים של הקבוצה כגון פרוטוקולים, דוחות ביקורת ונהלי עבודה.

איסוף הממצאים התבסס על השאלות המנחות: כיצד באה לידי ביטוי הלמידה מהצלחות ומכישלונות במסגרת המועצה? מהי ההתמודדות הקבוצתית עם חוויות ההצלחה והכישלון במסגרת האקלים הארגוני תוך התייחסות לחוויה האישית והקבוצתית במסגרת הלמידה? הקטגוריות הראשוניות נלקחו מהספרות והסתעפו לקטגוריות נוספות המתבססות על הממצאים.

ניתוח הממצאים, שנעשה בעיקר על פי גרוס (1995), כלל יצירת קטגוריות, בחינת הקשרים בין הקטגוריות, זיהוי של מילים חוזרות והבנייתו של מודל קונספטואלי תיאורטי, במטרה לחשוף את מאפייני הלמידה מהצלחות ומכישלונות וכן לזהות את הערכים הארגוניים של האקלים הארגוני.

הממצאים העיקריים מצביעים כי לאקלים ארגוני חשיבות רבה לקידום תהליכי למידה, כפי שעלה גם אצל מורגן (2016) וסמואל (2012). ממצאי המחקר מתחלקים לשני סוגים:

1. ממצאי האקלים הארגוני כוללים את הערכים העומדים בבסיס האקלים הארגוני של מועצת הנוער הרשותית, את נורמות ההתנהגות ואת הסממנים הפיזיים. אלה מציגים כי בקבוצה הנחקרת מתקיים אקלים ארגוני בלתי פורמלי. בהתבסס על המודל הפירמידלי של רוז וכן מתוך התיאוריה של שייין (רוז, 2004; Schein, 1985) עולה ממחקר זה, כי האקלים הארגוני מכיל ערכים של שליחות ציבורית למען הכלל, לכידות קבוצתית ואחריות אישית של היחידים למתרחש בקבוצה.

2. ממצאי הלמידה מצביעים כי בתהליכי הלמידה של הקבוצה הנחקרת מתקיימים שלושה מאפיינים זהים, הן במקרה של הצלחת המשימה והן בכישלונה, והם: מוטיבציה, רצון לרכוש כלים נוספים וכן יכולת להתמודדות. מאידך עולה, כי במצב של משימה שלא צלחה (או נכשלה) לא נמצא מאפיין של אכזבה והסתגרות, העשוי להצביע על התנהגות של הכחשה המובילה לכך שלא מתקיים משוב ולמידה. לעומת זאת, נמצא מאפיין של 'תחושת מסוגלות' רק בתהליך הלמידה מהמשוב החיובי, בעת שהמשימה הצליחה. מתיאורי הנחקרים עלה כי זוהי תחושת מסוגלות קולקטיבית, השואבת מהאקלים הארגוני ומקדמת את החוסן הארגוני בקרב חברי הקבוצה.

דיון ומסקנות המחקר מציגים כי ממצאי המחקר נתמכים בספרות התיאורטית, הטוענת כי האקלים הארגוני בחינוך הבלתי פורמלי מקדם את הלמידה (כהנא, 2004; לם, 1974; Kahane, 1997). מהמחקר הנוכחי עולה, כי במסגרת הנחקרת, מועצת הנוער הרשותית, מתקיים תהליך של למידה הן מהצלחות והן מכישלונות. בניגוד לממצאי מחקרים קודמים (שפירא, 2011; Sitkin, 1992) לא נמצאו מאפיינים המעכבים את הלמידה מכישלונות. מאפייני הלמידה של שתי החוויות, זהים מלבד מאפיין תחושת המסוגלות, שנמצא רק בלמידה מהצלחות.

בזיקה לאקלים הארגוני במועצת הנוער הרשותית נמצא כי תחושת המסוגלות שואבת מערכי הארגון, המאופיינים בשליחות ציבורית, לכידות קבוצתית ואחריות אישית, היוצרים תחושת מסוגלות קולקטיבית של כל חברי הקבוצה (Weick, 1984, Bandura, 1997) תחושת המסוגלות הקולקטיבית מקדמת חוסן ארגוני, המחזק את חברי הקבוצה מול כישלונות ובכך מאפשר את תהליך הלמידה גם בעת כישלון (Lengnick-Hall, Beck, Lengnick-Hall, 2011).

מסקנות המחקר מחזקות את חשיבותו של האקלים הארגוני הבלתי פורמלי ותרומתו לתהליך משולב של מכלול הלמידה. ביצירת אקלים ארגוני המקדם למידה מהצלחות, מתאפשרת גם

הלמידה מכישלונות. תחושת המסוגלות שמתקיימת בלמידה מהצלחה הופכת, בזיקה לאקלים הארגוני, לתחושת מסוגלות קולקטיבית ובכך מקדמת חוסן ארגוני של הקבוצה בעת כישלונות.

תרומתו של מחקר זה היא בהדגשת תפקידו של ניהול אקלים ארגוני המקדם את מכלול אפיוני הלמידה של הקבוצה. ייחודיותו של האקלים הארגוני הבלתי פורמלי הוא ביכולת לקדם למידה מתוך הצלחה וגם מתוך כישלון. בנוסף על כך, על פי מחקר זה נראה כי אקלים ארגוני בלתי פורמלי מאפשר לבסס את תחושת המסוגלות הנובעת מחוויות הצלחה לכדי תחושת מסוגלות קולקטיבית בעלת תרומה גדולה לחוסן הארגוני של הקבוצה.