**סוד המוטיבציה – משוואת הרווח וההשקעה**

מתוך שנים של ייעוץ ארגוני והנחייה פדגוגית בבתי ספר רבים ושונים ברחבי הארץ, למדתי כי אנשי חינוך מסבירים חוסר הצלחה של תלמידים בלימודים בבתי-ספר בשני טיעונים משמעותיים: יכולת ומוטיבציה.

לא אחת, אנשי חינוך מנמקים את חוסר הצלחתם של תלמידים שונים בטענות כגון: "הוא תלמיד חינוך מיוחד", "היא תלמידה גבולית", "הבית לא תומך", "הוא לא פנוי ללמידה" וכדומה. למשמע טענות אלו, אני נוהגת לזמן, לאיש/ת החינוך העומד מאחוריהן, שתי שאלות: האם לדעתך לתלמיד ישנה יכולת לימודית? ולו הייתה לו מוטיבציה גבוהה יותר, האם לדעתך היה מצליח בלימודים?

ברוב המקרים התשובה המתקבלת לשתי השאלות היא "כן" ומיד אחריה ההסבר "אם הוא היה מתאמץ הוא כנראה היה מצליח הרבה יותר. הוא פשוט לא מתאמץ". רק באחוזים מעטים מאוד הכישלון הלימודי מתויג כתלוי יכולת - מעטים הם התלמידים שהמורים המקצועיים מגדירים כחסרי יכולת או "מתקשים מאוד", מעטים הם התלמידים עם יכולות שהן מתחת לנורמה, מעטים הם תלמידי החינוך המיוחד (חלקם עם יכולות גבוהות מאוד, הזקוקים להוראה אחרת, להוראה מתקנת). כך או אחרת, לי ברור שהדבר הזה, שהמורים מכנים "יכולת", היא תכונה מולדת, שאינה בידיהם של אנשי החינוך לכן אשאיר אותה לאנשי המקצוע ובלבד שנזכור כי גם תלמידי חינוך מיוחד מגיעים להצלחות מרחיקות לכת, בידיהם של המומחים לתחום.

בעוד שאת סוגיית היכולת אשאיר לאנשי המקצוע, לתפישתי, **המוטיבציה** של התלמיד היא בידנו ובאחריותנו, אנשי החינוך, ויש לנו הרבה יותר יכולת השפעה עליה. בעוד המורה לחינוך מיוחד מתמקד בהוראה מתקנת על מנת לקדם את תלמידיו, בהעדר מוטיבציה גם תלמיד בעל יכולות תקינות לחלוטין, לא יצליח להפיק מעצמו את המרב.

נקודת המוצא שלי היא, שלמרות הקשיים והמורכבות בשטח, המערכת והמורים מכוונים להצלחת התלמידים. המורים מכילים, מגוונים באמצעי הוראה ומיישמים פרקטיקות פסיכו-פדגוגיות שונות. ובכל זאת נשאלת השאלה מדוע לא תמיד זה מצליח? מה עוד ניתן לעשות כדי להביא תלמידים למוטיבציה פנימית שתגרום להם לפעול ולהתאמץ כדי להצליח?

השאלה הזו, למה ישנם תלמידים חסרי מוטיבציה ללמידה בבית-הספר, הטרידה אותי במשך שנים רבות.

אני מאמינה כי **תפקידו של המורה** בכיתה להקנות ידע ומיומנויות, אך גם באחריותו לעורר מוטיבציה ללמידה, בקרב התלמידים המאתגרים ובקרב התלמידים המצטיינים. מעטים יחסית הם התלמידים שיש בהם **מוטיבציה פנימית** לדעת, ללמוד, לחקור, להסתקרן ולהבנות ידע ולא פעם אנחנו פוגשים תלמידים כבויים, חלקם מצליחים למרות הכל וחלקם מוותרים.

שאלת "מיליון הדולר" היא **כיצד מייצרים מוטיבציה ללמידה ומוטיבציה בכלל?** טרם הומצאה הגלולה שאפשר לבלוע ומיד לחוש במרץ ובמוטיבציה, להתמלא באותה תשוקה לממש את הפוטנציאל הטמון בנו גם בתחומים שאנחנו לא ממש מחבבים... לצערי עדיין לא המציאו את גלולת הקסם הזו ובמפגש עם קושי, לא תמיד עומד לתלמידנו אותו כוח רצון, לא תמיד עומדת לה אותה מוטיבציה המעודדת להילחם, להתמודד ולהגיע למיצוי היכולות.

אמצעים רבים ומגוונים עומדים לרשות אנשי החינוך לעידוד מוטיבציה: שימוש בטריגרים המגרים את המחשבה, שזירת שאלות פוריות, חיבור לידע העולם, שיעור מעניין (נושא או מתודה), שיחה אישית מעצימה, מורה אהוב במיוחד, פרגון אישי, שיתוף הורים בהצלחות, רתימה לתפקיד נחשק, רצון לקבל פרס, חשש מעונש וכדומה. **חוויות הצלחה**, גדולות וקטנות, מעניקות משמעות להשקעה והופכות לרווח מוחשי. אני, לדוגמה, אוהבת כשמורים מזמנים לתלמידים מבחני הצלחה, מבחן הניתן בסוף השיעור על מה שנלמד בשיעור, כך שכל מי שהקשיב, עבד בשיעור והבין יצליח. את מבחני ההצלחה בודק המורה מיד עם קבלתם - כך תלמיד זוכה למשוב מיידי בחזקת "השקעתי, נבחנתי, הצלחתי".

יחד עם זאת, ברוב המקרים, אמצעים אלו מעוררים מוטיבציה חיצונית, זמנית, כזו המונעת מהרצון לזכות בגמול מוחשי או להימנע מעונש. אין בכך כל רע ולעתים "שלא לשמה יבוא לשמה" ובכל זאת, כיצד מלבים את הבערה הפנימית, את האנרגיה, את התשוקה שאינה תלויה בגורמים חיצוניים? כיצד מובילים את התלמידים למקום המיוחד הזה המעורר בליבם את התשוקה לידע, המגרה אותם לסקרנות בלתי נדלית, המעורר בהם עניין לחשיבה וליצירה, ולא לשם הציון בלבד אלא לשם **חדוות הלמידה עצמה**, עד שלא יהיו עוד בחזקת "זוחל כחילזון בלא חמדה אל בית הספר" (שקספיר, כטוב בעיניכם). מקורה של חדוות הלמידה הוא בהנעה פנימית.

אני מבקשת להציע, תהליך מקדים, שמהווה תשתית, שמהווה קרקע פורייה לצמיחת המוטיבציה - חלום והשכלה.

במשך עשר שנים הובלתי את [תכנית אמ"ץ](http://www.sheifa.co.il/59775/%D7%90%D7%9E%D7%A5) במחוזות מרכז ותל-אביב. לתכנית אמ"ץ נבחרו תלמידים עם שמונה שליליים ומעלה שעמדו על סף נשירה. התוכנית סיפקה להם מעטפת, ליווי, הכלה ומגוון מענים. פגשתי את התלמידים הללו בסוף כיתה ט' ועד סוף כיתה י"א הם עברו תהליכים משמעותיים, כאשר כשני שליש מתעודת הבגרות כבר בכיסם. ואז בכיתה י"ב הופתעתי בכל פעם מחדש כשלא מעט מהם הפסיקו להתאמץ וללמוד והחל תהליך של נסיגה. התלבטתי ושאלתי את עצמי למה זה קורה בצורה כזו קיצונית לתלמידים שלנו? מדוע דווקא הם ומדוע דווקא עכשיו הם מוותרים, אחרי שחוו כל-כך הרבה הצלחות ולמרות שהם פסע אחד מההצלחה, מלהגיע לזכאות לתעודת בגרות? יש להם כבר שני שליש תעודת בגרות בכיס, למה לוותר עכשיו? לא הסתפקתי בתשובות המנחמות כי מדובר בגיל ההתבגרות, כי הצבא עומד בפתח וכדומה מכיוון שהנסיגה פחות אפיינה בצורה קיצונית כזו את תלמידי י"ב בכיתות האחרות. למה דווקא בכיתות אמ"ץ? מדוע מרבית התלמידים האחרים מוצאים את הכוחות למרות הכל ותלמידי אמ"ץ מתקשים למצוא כוחות לסיים את המסע?

משיחות עם תלמידים לאורך השנים למדתי שלרוב התלמידים שוויתרו על הלמידה לא היו תשובות לשתי שאלות מרכזיות**: מה החלום שלך? ולמה זה חשוב שתסיים עם תעודת בגרות מלאה?**  לחלקםהיה חסר **החלום** שלמענו יש להשקיע - רבים מהתלמידים הללו לא ידעו להגדיר לעצמם מטרה לעתיד טוב יותר, להגדיר לעצמם מה ירצו להיות כשיהיו גדולים, בוודאי שלא מעבר לאותה תקרת זכוכית שפגשו סביבם ושהציבו לעצמם.

לכל מי שרוצה להצליח צריך להיות חלום, שיהווה תשתית להצלחה משמעותית בעתיד, כפי שכותב ויקטור פרנקל בספרו "האדם מחפש משמעות": "סגולה מיוחדת היא באדם שאין הוא יכול להתקיים אלא אם כן הוא צופה אל העתיד. זה מקור ישעו ברגעים הקשים ביותר של קיומו, אם כי יש שהוא צריך לאלץ את רוחו שייטול עליו משימה זו".

תהליך החינוך הוא חלק בלתי נפרד מהתשתית להצלחה, שלב בדרך להגשמת חלומות; ההשכלה והידע משולים ל**יהלום** שערכו רב. תהליך רכישת ההשכלה כמוהו כליטוש יהלום. ככל שמתקדם הליטוש, כך יבריק היהלום וינצנץ יותר. ככל שיתקדם תהליך רכישת ההשכלה, כך תותווה הדרך להגשמת היעדים, ככל שיצבור התלמיד יותר ידע, כך יגבר כוחו המנטלי, שהרי ידע הוא כוח; אך מה לגבי התלמידים? האם, כמונו, הם רואים בהשכלה ובידע יהלום רב ערך? האם הם מבינים לאשורם את ערכם של הלמידה וההשכלה? לעיתים, תלמידים מתקשים, אינם מזהים את ערכו ומשמעותו של 'יהלום ההשכלה'. עבורם, רכישת ההשכלה הינה תהליך מיגע, המהווה אבן נגף בדרכם. משימתנו כאנשי חינוך, ללבות את אש התשוקה ללמידה, לסייע להם למצוא את היהלום, לעמול וללטש אותו; לסייע להם להבין כי הצלחה אינה תוצר של גורל או מזל, אלא תוצאה של עבודה קשה, התגברות על אתגרים, פחדים וכישלונות, עבודה קשה שתזכה אותם, בסופו של דבר באותו אור יקרות, מבריק ומנצנץ, שעשוי לנבא להם עתיד כלכלי וחברתי טוב יותר.

תפקידנו, ללמד את אותם התלמידים ל**חלום**, להביא אותם להעז לחלום, ללוות אותם בדרכם ליצור לעצמם תמונת עתיד מיטבית שישאפו להגיע אליה, חרף החששות ועל אף המאמץ. לסייע להם להבין כי **לימודים** הם מקור של כוח, עוצמה וחוזק, מקור בלתי נדלה להצלחותיהם בעתיד.

בנוסף, הייתה חסרה לתלמידים אלו התובנה בדבר חשיבותה של **תעודת הבגרות** - "מה יוצא לי מזה?" רבים מהם לא ראו בתעודה מפתח משמעותי לחיים, לא זיהו בידע כוח. הם ידעו לצטט את המנטרות ששמעו שנים רבות ולומר שחשוב ללמוד כי תעודת בגרות פותחת דלתות וכי חשוב להיות במסגרת אבל הם לא באמת האמינו בכך ולא הבינו לאן באמת זה יכול לקדם אותם. לפחות לאחד מהם היה דוד עם "באסטה" בשוק שמרוויח כפול מהמורה עם התואר השני, לתלמיד אחר היה החלום להיות כדורגלן בן לאומי שמרוויח מיליונים, ולתלמידה אחרת, החלום להיות דוגמנית על, אז בשביל מה להשקיע בלימודים אם אפשר להצליח בלעדיהם? תודו שבלי להעמיק, תלמיד שקשה לו, זה די משכנע...

עבור תלמידי הכיתות האחרות, תעודת הבגרות נתפשה כשלב הכרחי בדרך להצלחתם, כמשוכה בדרך ללימודים גבוהים ולרכישת מקצוע מתגמל בעל סטטוס גבוה בעתיד. תפישה זו עוררה בהם מוטיבציה ללמידה, גם ללא תשוקה מיוחדת לרכישת הדעת, עוררה אותם להשקעה ולהתמודדות למרות הכל. בניגוד אליהם, עבור חלק מהתלמידים חסרי המוטיבציה ללמידה בכיתה י"ב, תעודת הבגרות נתפשה כיעד הסופי. משיחות רבות עם תלמידים אלו למדתי כי הם אינם רואים את עצמם, או לא מוכנים להודות בכך, שיש להם סיכוי או רצון לעסוק בעתיד במקצוע שמחייב תעודת בגרות. תלמידים אלו היו מוכנים לוותר על התעודה בשלב הזה ולהפטיר "נשלים אחר-כך".

ואיך תפסו **תלמידי אמ"ץ בי"ב את הרווח בתעודת בגרות**? כל זמן שתלמיד לא ידע להגדיר לעצמו מהו הרווח הגדול בזכאות לתעודת בגרות ו/או לרכישת ידע והשכלה הוא יתקשה לגייס כוחות פנימיים להשקעה בלמידה. השכלה היא מפתח להגשמת חלומות, מקור לכוח המאפשר מוביליות חברתית, יוקרה, כבוד, מעמד וגם כסף. [המסר לתלמידים צריך להיות ברור: יש בשביל מה להשקיע ולהתאמץ, היהלום הנכסף של ההשכלה אינו כותרת בלבד, אלא יש לו גם משמעות מעשית, אישית, חברתית וכלכלית, בהווה ובעתיד. יש שיטענו כי תעודת הבגרות אינה חזות הכל - שיש תלמידים שלא צרכים אותה, שיש תלמידים שלא יכולים, שיש תלמידים שזה לא מתאים להם, שיש תלמידים שבמקום זאת, יש להפנות ללמוד מקצוע. יתכן והם צודקים, ובכל זאת הייתי שואלת אותם: אם הילד הזה היה בנך היית רוצה שתהיה לו תעודת בגרות? ושאלה נוספת, בשביל המקצוע הזה, המדובר, לא צריך ללמוד, לא צריך מוטיבציה? (ובכלל, מי קבע שהמקצוע הזה שבחרנו/נבחר עבורנו בבית-הספר התיכון, חשמל/ספרות/מכונאות, זה מקצוע שהתלמיד אוהב, רוצה, מעוניין לעסוק בו בעתיד? כך או אחרת, ישנם היום תלמידים רבים חסרי מוטיבציה לימודית, בעלי יכולת תקינה, ועלינו למצוא דרכים לדרבן אותם ולעורר בתוכם את המוטיבציה ללמידה.](http://www.themarker.com/career/1.1474213)

שתי השאלות הללו **מה החלום שלך? למה זה חשוב שתסיים עם תעודת בגרות מלאה?** אינן מייצרות מוטיבציה אלא מדחיקות אותה, מכיוון שאם אין לך "למה", אין לך צורך ב"איך". כך תלמיד, ללא חלום ברור ואמיתי, יתקשה להכיר בחשיבות הלמידה ובערכה עבורו ויתקשה להצית את אותה בערה, את אותה מוטיבציה פנימית ללמידה. רק אם נשכיל כאנשי חינוך להבהיר לתלמיד מה **הרווח** שלו, **"מה יוצא לו מזה?",** ההשקעה שלו בלמידה תהפוך להגיונית עבורו.

**ומהי השקעה הגיונית**? אצל האחד שעתיים למידה הן מטלה פשוטה וסבירה ואצל האחר זהו אתגר כמעט בלתי אפשרי... ההתבוננות על השקעה הגיונית צריכה להיות תמיד מהעיניים של התלמיד - אנשי חינוך צרכים לראות דרכן כדי להבין את נקודת מבטו, ולנסות להראות לתלמיד שביכולתו, למרות הקשיים והחששות, להתמודד עם האתגר בהצלחה.

מכאן נוצרה **משוואת המוטיבציה** המשמשת אותי בניסיון לתת מענה לשאלת "מיליון הדולר". רק לאחר שידע התלמיד מהי המטרה הברורה והגבוהה אליה הוא מכוון, לאחר שיבין מהו הרווח הגדול שלו מרכישת ההשכלה, הידע ותעודת הבגרות, יוכל לגייס את הכוחות הפנימיים שלו להשקעה עד להצלחה המיוחלת.

רווח גבוה + השקעה סבירה = מוטיבציה גבוהה

ככל שהרווח גדול יותר בעיניי התלמיד וההשקעה סבירה בעיניו, כך המוטיבציה שלו תהיה גבוהה. לעומת זאת, אם הרווח ייתפש בעיניו כמשמעותי פחות, ביחס להשקעה, אזי המוטיבציה תהיה נמוכה יותר.

למחנך יכולת השפעה רבה על תלמידיו. אני מאמינה בכוחו, בסיוע כוחה של הקבוצה, לקדם שיח וחשיבה פוריים, מעמיקים ופתוחים בשאלת המוטיבציה. לאורך השנים ייצרתי עם מחנכים שונים שיעורי חינוך שזימנו לתלמידים את הפלטפורמה לשיח והעמקה בשאלת העתיד, החלומות, העיסוק העתידי, רכישת ההשכלה וההבנה שידע הוא כוח.

בשנים האחרונות ניתנה לי הזדמנות לכנס קבוצה של נשות חינוך, כולן שותפות לתכנית ["שערים לבגרות"](http://www.kiah.org.il/he/%D7%9E%D7%A6%D7%95%D7%99%D7%A0%D7%95%D7%AA-%D7%97%D7%99%D7%A0%D7%95%D7%9B%D7%99%D7%AA1/item/51-%D7%A9%D7%A2%D7%A8%D7%99%D7%9D-%D7%9C%D7%91%D7%92%D7%A8%D7%95%D7%AA) של כי"ח, ויחד יצרנו חוברת המכילה בתוכה אוסף מגוון של שיעורי חינוך, העוסקים במוטיבציה מתוך נקודת מבט של השקעה ורווח. בחוברת ריכזנו שיעורי חינוך שיש בהם מתודות ושיעורים מתחומי דעת מגוונים כגון: יצירת חלום באמצעות קולאז'; למידה על יוסף בעל החלומות; עיסוק ביצירתו של פרנקל "אדם מחפש משמעות"; חיפוש עבודה ועמידה על הדרישות; ניתוח היצירה הספרותית "פיגמליון"; ניתוח קורותיו של ר' עקיבא שהחל את מסלול לימודיו בגיל ארבעים; וזאת באמצעות משחקים, דמיון מודרך, סימולציות, עבודות יצירה, סרטונים, שירים, שיח בקבוצות ועוד. המקבץ מגוון כך שכל מחנך, בכל שכבת גיל ומתוך כל תחום דעת, יוכל למצוא בו את החיבור האישי ולהגיש אותו בהתאמה לתלמידיו. החוברת הינה פנימית ואינה ניתנת להפצה בשל חוקי זכויות יוצרים.

אני ממליצה גם לצוותי החינוך בבית הספר שלכם לחשוב וליצור מקבץ המתאים לתלמידיכם ועונה על הצרכים שלכם. באתר "שאיפה" מפורסמים חלק ממערכי השיעור, שאינם מוגנים בזכויות יוצרים, לשימושכם.

אני מזמינה אתכם לקחת חלק במסע שסופו רווח (הצלחה) והדרך להשגתו היא השקעה (התפתחות, התקדמות, אתגרים נפילות).

מאחלת לכם ולתלמידיכם הצלחה רבה, מאחלת לכם, שתשכילו ללמד אותם לזהות בלמידה "יהלום רב ערך" המהווה שער להגשמת חלומות.

**שרית חדד**

**יועצת ארגונית-פדגוגית**