

על ההצטיינות, גם בהוראה

אסא כשר¹, אוניברסיטת תל אביב

ההצטיינות יכולה להיות בגדר ערך. בלשון אחרת, ההצטיינות יכולה להיות בגדר מרכיב של הראוי. ועוד בלשון אחרת, ההצטיינות יכולה להיות בגדר מה שאמור להתבטא בהתנהגות המקצועית.

כיוון שכך, "הצטיינות" היא מילה יפה. רבים רוצים להתעטר בה. לא מעטים מתרפקים עליה. לעתים נדמה, כי היא הולכת ומקלישה, כמו סיסמה מלהיבה ההופכת לקלישה מנוונת. ברשימה זו, אני מבקש להתבונן בטיבה של ההצטיינות, על רקע דוגמה מסוימת של הצטיינות, וגם להגיע לכמה מסקנות בדבר ההצטיינות בהוראה אקדמית.

הדוגמה שאני מבקש להשתמש בה לקוחה מן הטכניון – המכון הטכנולוגי של ישראל. לפני כשלוש שנים מינה נשיא הטכניון ועדה סוקרת לבדיקת הפקולטה להנדסת חשמל. יו"ר הוועדה היה פרופסור להנדסת חשמל במכון הטכנולוגי של מסצ'וסטס (MIT). אחד משלושת חבריה האחרים היה מן המחלקה להנדסת חשמל ולמדעי המחשב באוניברסיטה של קליפורניה בברקלי, אחד היה מן המחלקה לפיסיקה במכון ויצמן ואחד היה מן התעשייה האמריקנית².



אסא כשר

השאלה הראשונה שהוועדה התבקשה להשיב עליה הייתה (בתרגום לעברית): "מהו המעמד האקדמי היחסי של הפקולטה להנדסת חשמל בטכניון, בישראל ומחוצה לה?" וזו הייתה התשובה:

הפקולטה להנדסת חשמל של הטכניון היא, כמעט בכל קנה מידה סביר, אחת מעשר המחלקות הטובות ביותר בעולם להנדסת חשמל (או להנדסת חשמל ולמדעי המחשב). מחלקות אחרות הדומות לה, בין אותן עשר הטובות ביותר, הן המחלקות בסטנפורד, במכון הטכנולוגי של מסצ'וסטס, באוניברסיטה של קליפורניה בברקלי, באילינוי, באוניברסיטה של קליפורניה בסן דייגו, ואחדות אחרות. כדי לקבוע את המעמד של הטכניון במסגרת עשר הטובות ביותר, יש צורך ליצור קבוצה מיוחדת של קני מידה, ודומה שאין טעם של ממש לעשות זאת. עם זאת, ברור, כי בתחומים של תורת האינפורמציה, רשתות מחשבים ותהליכים סטוכסטיים, לדוגמה, הטכניון הוא מן המעלה הראשונה ("is second to none"). בהוראת הנדסת חשמל, נראה שהמעבדות ללימודי התואר הראשון, הפרויקטים³ ואיכות התלמידים הם מן המעלה הראשונה... הפקולטה הזאת היא נכס לאומי ("national treasure"). במובנים רבים, הפקולטה הזאת יכולה להיחשב החלק החשוב ביותר של הטכניון (ההדגשה לא במקור).

48

השאלה השנייה שהוועדה התבקשה לחוות עליה את דעתה הייתה: "מהם שטחי המחקר החוזקים או החלשים של הפקולטה?" וזו הייתה תשובתה:

איננו יכולים לומר, ולא מן הראוי שנאמר, מהם שטחי המחקר שמן הראוי לחזק או להפסיק את קיומם. זוהי שאלה שחייבת להיענות על ידי הפקולטה עצמה. עם זאת, אנחנו יכולים להציע כמה קני מידה לצורך ההחלטה לחזק תחום מחקר. כמעט מיותר לומר, כי שטח המחקר צריך להיות חשוב, צריך להתאים לגידול הצפוי בבקושה מצד התלמידים, וצריך להתאים להקשר הנוכחי של הפקולטה. נוסף על כך, כל חבר סגל חדש צריך לעמוד בדרישות הנוכחיות של הצטיינות. קנה מידה פחות מובן מאליה הוא כי אין למנות חבר סגל חדש, אלא אם כן כבר ישנם בפקולטה חברי סגל שיש להם עניין של ממש לעבוד עם חבר הסגל החדש.

חמישה לקחים עולים כאן על הדעת, בדבר טיפוח ההצטיינות, והם אינם מובנים מאליהם.

ראשית, ההצטיינות אינה זר של עלי דפנה, המעטר, אחת ולתמיד, את ראשו של המצטיין. הצטיינות יכולה לעמוד בעינה, כשם שהיא יכולה להימוג. מי שיסתפק בכך שראשו עוטר בזר של עלי דפנה, ימצא את עצמו, ברבות הימים, עטור זר של עלים יבשים, חומים, מתפוררים. כדי שעטרת הזר תעמוד בעינה, כדי שהעלים יהיו תמיד רעננים, ירוקים, שלמים, יש לזכות בזר כזה של עלי דפנה שוב ושוב, כל פעם מחדש.

ההצטיינות בהוראה האקדמית אינה יוצאת מן הכלל: הצלחה בהוראת קורס כלשהו בשנת לימודים אחת אינה ערובה להצלחה בהוראת אותו קורס עצמו בשנת הלימודים שלאחריה. הוראה מצטיינת אינה קלטת ממוחזרת. הוראה אקדמית מצטיינת היא אתגר מתמיד.

שנית, ההצטיינות נתונה לשיעורין: לא זו בלבד שהיא עלולה להימוג במעבר מתקופה לתקופה, אלא שהיא עלולה להיעלם מן התמונה במעבר מתחום אחד לתחום שכן. ההצטיינות הבאה לידי ביטוי בצד אחד של המסדרון אינה עוברת מעצמה אל הצד השני שלו. אמנם ייתכן שנוכח ההצטיינות של שכן טוב, אדם יגלה בעצמו קנאת סופרים, שדרכה להרבות חכמה. ועם זאת, הצטיינות אינה מדבקת והיא אמורה להתגלות בכל תחום בפני עצמו, לא לאורם של תחומים שכנים ולא לצילם.

והצטיינות בהוראה האקדמית אינה יוצאת מן הכלל: הצלחה בהוראת קורס כלשהו אינה ערובה להצלחה בהוראת קורס אחר, אפילו יש דמיון בינו לבין קודמו, כמו



קורס באלגברה לתלמידי מתמטיקה לקורס באלגברה לתלמידי פיסיקה. הוראה מצטיינת אינה אדישה לאופי של הקשר ההוראה הנתון. הוראה אקדמית מצטיינת רגישה מאוד להקשר בו היא מופיעה.

שלישית, ההצטיינות היא בעיני המתבונן המקצועי. יש זר אמיתי של עלי דפנה ויש זר מדומה של עלי דפנה. הזר האמיתי מוענק על פי נקודת המבט המקצועית המתאימה, על סמך הבנה חדה של הרצוי, על יסוד הכרה נכונה של המצוי, על בסיס הערכה מדויקת של הפער בין הרצוי לבין המצוי. זר מדומה של עלי דפנה הוא כל זר הנגוע באי הבנה של הרצוי או באי הכרה של המצוי או באי דיוק בהערכת הפער שבין הרצוי לבין המצוי. זר מדומה הוא אביזר של העמדת פנים. אין לו מקום בעולם ההצטיינות.

וההצטיינות בהוראה האקדמית אינה יוצאת מן הכלל: ההערכה המקצועית של רמת ההוראה בשיעור כלשהו או בקורס שלם חייבת להיעשות על ידי אנשי מקצוע בתחום ההערכה של רמת ההוראה. הערכה כזאת היא נדירה להפליא ואין צורך להכביר מילים כדי להוכיח זאת. הערכה בידי הסטודנטים יכולה לעזור, פה ושם, אבל בדרך כלל הערך המקצועי שלה אינו עולה על ההצבעה במסגרת משאל בדבר מצעד הפזמונים.



1. פרופ' אסא כשר הוא מופקד הקתדרה לאתיקה מקצועית ולפילוסופיה של הפרקטיקה ע"ש לאורה שוורץ-קיפ ופרופסור לפילוסופיה באוניברסיטת תל אביב וכן פרופסור בסגל האקדמי של המכללה לבטחון לאומי.
2. Report of the Review Committee of the Faculty of Electrical Engineering, submitted to the president of the Technion, March 2000.
3. כל תלמיד לתואר ראשון בהנדסת חשמל בטכניון מבצע פרויקט, לבדו או בצוות קטן, במסגרת אחת ממעבדות ההוראה. הפרויקטים המצטיינים בכל אחת מן המעבדות הללו משתתפים בתחרות הפרויקט המצטיין, המתנהלת בידי ועדה של חברי סגל בכירים. הוועדה בוחרת שלושה או ארבעה פרויקטים והללו מוצגים בטקס מיוחד. בתום הצגות הפרויקטים קובעת הוועדה את הדירוג שלהם ומעניקה לזוכים פרס ראשון, פרס שני ופרס שלישי, כולם ע"ש בננו, רס"ן יהורז כשר ז"ל, שהיה תלמיד מצטיין בפקולטה, בתקופה שקדמה לאסון בו נספה. הטקס נערך כל שנה, בהשתתפות המשפחה הזוכים משתתפים בתחרויות בינלאומיות של פרויקטים בתחומי ההתמחות שלהם. באתר האינטרנט של הפקולטה ניתן לקרוא על התחרות ופרטים מלאים על כל הפרויקטים שהשתתפו בה במהלך השנים.

רביעית, ההצטיינות היתרה היא בעיניו של המתבונן המקצועי מן הצד. אדם בעל יושרה לא יניח זר של עלי דפנה על ראש עצמו, גם אם הדעת נותנת כי הוא ראוי לעטרת שכזאת. אדם בעל יושרה יודע כי חזקה על כל אדם שהוא קרוב אצל עצמו. לפיכך, אדם בעל יושרה יודע כי לעולם עליו להותיר בעצמו ספק בדבר תמונת ההצטיינות של עצמו, אפילו אם היא עולה מאליה, אפילו אם היא רווחת בכוחות עצמה. תמונת ההצטיינות של אדם מוטב לה שתהא מצטיירת בידי זולתו.

וההצטיינות בהוראה האקדמית אינה יוצאת מן הכלל: הערכה אקדמית בידי עמיתים, הבאים להאזין לשיעור אחד או שניים, אינה בעלת ערך מקצועי של ממש, גם מפני שאינה הערכה מקצועית וגם מפני שאינה נעשית "מן הצד".

וחמישית, ההצטיינות אינה תכונה אחת ויחידה, המוגדרת היטב, המתגלה על נקלה. הוועדה הסוקרת קובעת, על יסוד קני המידה שבידיה, כי הפקולטה להנדסת חשמל בטכניון היא בין עשר המחלקות הטובות בעולם בתחום של הנדסת חשמל ומדעי המחשב, אולם באותה נשימה היא מעידה, כי מלאכת הדירוג של עשר המחלקות המצטיינות מצריכה פיתוח של קני מידה נוספים. משתמע, אפוא, מדברי הוועדה הסוקרת, כי ניתן להעמיק באפיון ההצטיינות, מעבר למה המתגלה מנקודת מבט מסוימת של המתבונן המקצועי מן הצד.

ושוב ההצטיינות בהוראה אקדמית אינה יוצאת מן הכלל. המחקר בתחום ההוראה האקדמית מראה זאת בדרך אחת⁴. הניתוח הפילוסופי של מושג ההצטיינות מראה זאת גם הוא, כפי שנראה עתה.

כאן המקום להצביע על כך, כי ההצטיינות היא סולם. בסולם ההצטיינות ניתן להבחין בחמישה שלבים. כולם שלבים של הצטיינות, אולם לטעמי רק השלב העליון הוא שלב ההצטיינות הטהורה⁵.

בסלב הראשון, לפנינו ההצטיינות ההתפתחותית

לדוגמה, התינוק מתפתח, הישגיו מתרבים ומתקדמים. שלשום הוא ידע לומר רק מלה אחת, "אבא", אותה השמיע גם נוכח אבא וגם נוכח אמא. אתמול הוא ידע לשזור כמה מלים למשפט, כמו "אבא בא", ולהשמיע אותן בהקשר מתאים. היום הוא מדבר מצוין. היום אנחנו אומרים עליו, כי הוא מצטיין בדיבורו. כך התינוק, כך התלמידה, כך הסטודנט, כך החיילית, כך המפקד. כל אחד מהם יכול להגיע אל השלב הראשון שבסולם ההצטיינות, לעמוד היטב על שלב ההצטיינות ההתפתחותית, האישית. זוהי ההצטיינות של האדם היום, בהשוואה לעצמו בעבר.

ההצטיינות ההתפתחותית היא שלב בסולם. טוב

להתפתח, מהר, גבוה, רחוק. אולם חשוב לזכור, כי היא רק שלב ראשון, לא אחרון, בסולם ההצטיינות. ההשוואה בין הישגיו של האדם היום לבין הישגיו אתמול ושלשום, ככל שהיא חשובה ומוצלחת, עדיין אין היא עיקרה של ההצטיינות.

בסלב השני, לפנינו ההצטיינות השוואתית

לדוגמה, תחרות, בין יחידים, בין קבוצות, בין ארגונים, בספורט, בחינוך, בשוק. הרץ המצטיין במרוץ מסוים באולימפיאדה הוא הרץ שהגיע אל המטרה ראשון, מהר יותר מיריביו. הקבוצה המצטיינת היא שקיבלה את הפרס, בתחרות, כי היא התגלתה טובה מחברותיה. המחלקה המצטיינת להנדסת חשמל היא המחלקה שהגיעה להישגים הגבוהים ביותר, במחקר ובהוראה.

גם ההצטיינות השוואתית היא שלב בסולם. יש ערך רב לזכייה במקום הראשון בתחרות הוגנת וחיובית, אם כי ראוי לשים לב לכך, כי החתירה להצטיינות השוואתית עלולה להיות מסוכנת, ככל שמנהג השעה והמקום הוא להגביר את הקומה העצמית באמצעות השפלה של הזולת, בזלזול גס, בהתנשאות ריקה, בתעמולה שלילית. וכן חשוב לזכור, כי ההצטיינות השוואתית גם היא רק שלב, שני ולא אחרון, בסולם ההצטיינות. השוואה בין אדם לבין זולתו, בין חבורה אחת של בני אדם לבין חבורה אחרת, אינה יכולה להיות המסגרת הראשית של ההערכה, אפילו אם ההשוואה עולה יפה ותוצאותיה מחמיאות.

בסלב השלישי, לפנינו ההצטיינות הכישורית

לדוגמה, אדם ממלא תפקיד מסוים, בקהילה מקצועית או בארגון ציבורי. לעתים קרובות הוא מוצא את עצמו נוכח בעיה חדשה ועליו החובה לפתור אותה. לעתים רחוקות יותר הוא מוצא את עצמו נוכח משימה מסוג חדש ושוב עליו היא החובה למצוא לה פתרון נאות. המסלול השגרתי של הפעילות המקצועית או הארגונית מזמן לאדם ההולך בו רצף של בעיות. האדם המקצועי פותר בעיות כאלה דרך שגרה, ללא מאמץ מיוחד, אולם כאשר מסלול הפעילות שלו מזמן על דרכו, מדי פעם, בעיה חדשה, בעיה מסוג חדש, בעיה לא שגרתי, ייתכן שעליו להתאמץ כדי לפתור אותה כראוי. ייתכן שהמאמץ שלו יהיה קצר ופשוט, ייתכן שיהיה ממושך ומורכב מאוד. מסלול המזמן לאדם ההולך בו בעיות חדשות, קשות מן הרגיל, מחייב את האדם לגלות את כישוריו, להתקרב יותר ויותר אל גבול כישוריו, אולי אף להגיע למיצוי של כישוריו בפתרון הבעיות.

ההצטיינות הכישורית נמדדת בקנה המידה של מיצוי היכולת. ככל שהאדם קרוב יותר אל קצה גבול יכולתו, כך הוא מגלה באופן מובהק יותר את ההצטיינות הכישורית שלו.

וגם ההצטיינות הכישורית היא שלב בסולם. מי שהתפתח היטב, הרחיק לכת יותר מחבריו וגם התקרב

של ידע ומיומנות, הבנה והשתכללות, וסטנדרטים גבוהים של אתיקה. כיוון שכך, אפילו לאדם שהגיע אל שלב ההצטיינות המהותית יכול להיות קשה להחזיק בו מעמד. הלעג של העצלות, הלחץ של הבינוניות, הציניות של השחיתות, קלות הדעת של הרדידות, כל אלה מכבידים על הדבקות בהצטיינות המהותית, בסטנדרטים הגבוהים שלה. לא קל להיחשב "פרייר". לא פשוט להיחשב "מן האליטה". לא קל, לא פשוט, ובכל זאת, טוב ויפה וראוי ומשובח.

חרף לעג או לחץ, קושי, סכנה או מצוקה, האדם האמיץ יודע לעשות את המעשה הראוי, מפני שזה המעשה הראוי, מפני שהוא האדם האמיץ. חרף הכל, האדם שיש בו מידת האומץ להצטיין יביא את מידותיו לידי ביטוי ויצטיין.

ההצטיינות הטהורה כרוכה במידת האומץ להצטיין. והיא כרוכה גם במידת הצניעות. ההצטיינות הטהורה, ההצטיינות הנעלה, היא הצטיינות שלא על מנת לקבל פרס, היא הצטיינות כדי למלא כראוי את החובה הנעלה, מפני שזו החובה הנעלה, חובתו של בעל הצטיינות מהותית לשרת בשורותיה של "אליטה משרתת". אדם המעלה אינו זר להישגיו המובהקים. אדם המעלה אינו מתנכר להצטיינות המהותית של עצמו. אדם המעלה שמח בחלקו, בהצטיינות המהותית שיש בו. אדם המעלה שמח בחלקו וזה שכרו בכל עמלו. שכר מצווה מצווה, שכר הצטיינות הצטיינות. ההצטיינות הטהורה כרוכה במידת הצניעות בהצטיינות, כשם שהיא כרוכה במידת האומץ בהצטיינות.

על השלב העליון של סולם ההצטיינות, השלב החמישי, הנעלה, שלב ההצטיינות הטהורה, עומדים מתי מעט. אחדים מאתנו מכירים אחדים מהם. ראוי שרבים מאתנו יכירו אותם. ראוי שכולנו נכיר אנשי מעלה כאלה, דמויות שיש בהן מופת של הצטיינות. אחדים מהם חיים בינו, אחדים מהם חיים בלבבות. טוהר ההצטיינות שלהם, על האומץ הכרוך בה, על הצניעות העוטפת אותה, אמור להאיר לנו, בדמויותיהם, ממרומי סולם ההצטיינות, מן השלב של אנשי המעלה, מן השלב של ההצטיינות הטהורה.

4. סקירת מחקרים בתחום זה, ראו במאמרה של פרופ' נירה חטיבה, בגיליון זה של "על הגובה". אני מודה לה על תגובתה המועילה על נוסח קודם של דברי.
5. התפיסה הנוכחית בדבר סולם ההצטיינות הוצגה בפעמים הראשונות באחד מטקסי הפרויקט המצטיין, שהוזכרו בהערה הקודמת, ובאחד מטקסי הענקת "אות האלוף נחמיה תמרי ז"ל לאיכות, למצוינות ולמנהיגות", מטעם משפחתו והעמותה לקשרי התעשייה עם הקהילה.

לקצה גבול יכולתו, אכן היטיב מאוד לעשות, עד שהוא ראוי לציון. ובכל זאת, חשוב לזכור, כי ההצטיינות הכישורית היא רק שלב, שלישי ולא אחרון, בסולם ההצטיינות. לא עניין של מה בכך הוא להתקרב אל קצה גבול היכולת, ועם זאת, יש יכולת ויש יכולת.

בשלב הרביעי, לפנינו ההצטיינות המהותית

בשלב זה כבר אין המדובר בהצטיינות יחסית, לא בהשוואת הישגים הנוכחיים של האדם להישגיו הקודמים, לא בהשוואת הישגים של אדם אחד להישגיו של אדם אחר, גם לא בהשוואת הישגיו הנתונים של האדם אל הישגיו בהגיעו אל קצה גבול יכולתו. בשלב זה מדובר בהצטיינות מוחלטת, על פי הסטנדרטים האובייקטיביים של הפעילות, על פי הרף של הפעילות המקצועית או הארגונית, החברתית או התרבותית. מורה, חוקר, תלמידה, מהנדס, רופאה, מפקד, עובדת סוציאלית, שופט, עורכת דין, כל אחד וכל אחת אמורים לעמוד במבחן ההצטיינות המהותית, כאשר הם פועלים במסגרת מקצוע או ארגון. הם אמורים להיות בעלי ידע שיטתי, בעלי מיומנות מובהקת, בעלי הבנה עמוקה, בעלי נאמנות יציבה לערכים ולנורמות של האתיקה הרלוונטית לתחום הפעילות הנתון. האתיקה של תחום כזה היא, קודם כל, תפיסה יסודית ואחראית של התחום. תפיסה כזאת מאפשרת סימון ברור של הרף, של רמת ההתנהגות הראויה, של רמת ההתנהגות האידיאלית. האתיקה מסמנת את הרף, שכל אחד אמור לעבור מעליו, אותו רף, שהמצטיינים יודעים להגביה את עצמם הרחק מעליו. מבחן ההצטיינות המהותית הוא קשה. לא רבים עומדים בו. בלא ספק, כל העומד במבחן הזה, כל העומד איתן על השלב הרביעי בסולם ההצטיינות, ראוי להערכה מיוחדת. ועם כל זאת, אפילו כאן חשוב לזכור, כי השלב הרביעי בסולם ההצטיינות אינו השלב העליון. יש עוד שלב אחד מעליו.

בשלב החמישי, לפנינו ההצטיינות הטהורה

אדם מגיע אל השלב החמישי של סולם ההצטיינות רק אם הוא עומד בהצלחה במבחן של השלב הרביעי, מבחן ההצטיינות המהותית, אולם בכך לא די. כדי להגיע אל השלב העליון של סולם ההצטיינות עליו להיות גם בעל מידות. במיוחד, עליו להיות ניחן בשתי מידות. כל אחת מהן אינה רווחת, הצירוף שלהן הוא נדיר. אם הטבע חנן את אופיו של האדם במידות הללו, אשריו. אם חינוכו של האדם הטביע באופיו את המידות הללו, טוב לו. אולם גם אם לא הטבע ולא החינוך עשו זאת, עדיין האדם עצמו יכול לעשות זאת, לעצב את אופיו, בכוח התבונה ובנחישות הרצון, עד שיהיו בו שתי המידות הללו.

מידה אחת היא מידת האומץ להצטיין. ההצטיינות המהותית מחייבת נאמנות מובהקת לסטנדרטים גבוהים