

אוניברסיטת תל אביב

בית הספר לחינוך

**היבטים בעיצוב תפקיד מנהלת בית הספר :**

**קונפליקטים שמקורם במיגדר ובהתמודדות עם "מומחים חיצוניים"**

עבודת לקראת התואר " מוסמך למדעי הרוח" ( MA )

במגמה למדידה והערכה

על ידי

נריה שחור

העבודה בוצעה בהנחייתם של פרופ. מרדכי אריאלי ופרופ. יצחק קשתי

אוקטובר 2000

LB  
2831.8  
S4  
2000

## פרק ראשון : שיקולים תיאורטיים וסקירת ספרות

תופעת השינוי במיקומן החברתי של נשים, בכוחן הכלכלי והפוליטי ובתפקידיהן התעסוקתיים זוהה, בעיקר מאז תום מלחמת העולם השנייה, לעיונים פובליציסטיים ולספרות מחקר ענפה. חלק לא מבוטל מספרות כלל-עולמית זו מוקדש למתחים, תסכולים וקונפליקטים שנשים חוות כפרטים וכקבוצת מגדר בין תרבות מגדר שהופנמה עמוקות, תרבות של נחיתות-דרגה כלשהי ביחס למגדר השני, או, למצער, פאסיביות - לבין הזדמנויות תעסוקה, התמקצעות וצבירה של עוצמה חברתית. אסופתה הפופולארית של Linda Stone (1994) המוקדשת לאישה ולתפקידיה בחינוך משקפת במידה רבה את התופעה: כל (או כמעט כל) משתתפות האסופה עוסקות בקונפליקט בין המגדר ותעסוקה חינוכית.

בעבודה זו ביקשתי להתחקות אחר בעיות התפקיד של נשים שמונו ומכהנות כמנהלות בתחום החינוך.

בעקבות התודעות עם ספרות בנושא זה ראיתי לנכון לפצל את בעיית האישה בחינוך לשלושה נושאים:

- (א) מנהלות נשים ותפישתן העצמית: תפישת מנהלות של בתי-ספר את נשיותן;
- (ב) מנהלות-נשים וההקשר התרבותי: מקרה של מנהלות בישראל
- (ג) מנהלות-נשים ומיקומן במידרג הפרופסיאלי: סמכות מומחים חיצוניים וסמכותן של מנהלות

### (א) מנהלות נשים ותפישתן העצמית: תפישת מנהלות של בתי ספר את נשיותן

כידוע (ר', למשל, חן ואדי, 1995) עבר בעשור האחרון תפקיד הניהול בבתי ספר תהליכי נישוי. רוב תפקידי הניהול בבתי הספר, במיוחד בבתי הספר היסודיים, מאויישים כיום על ידי נשים. השקפות חברתיות אחדות המירו במדורג זו את זו באשר למצב האישה, - השקפות שנמצא להן, לרוב, ביטוי גם בספרות על נשים בחינוך ובניהול החינוך.

### **הפמיניזם המסורתי**

העיסוק במצבה של האישה קדם, ככל הנראה, בעולם ובארץ (ביישוב), לעיסוק במצבה במגזרים ספציפיים. בישוב שקדם למדינת ישראל, תרמו, למשל, משקי הפועלות ליצירת אתוס תנועת הפועלות בימים שקדמו למלחמת העולם הראשונה. אלה, כחברות ראשוני הקיבוצים, נאבקו לאורחות חיים שיתופיים, שוויוניים ואוטונומיים בצד עמיתיהן הגברים (מנור, א., תשמ"ז). אך

ככל הידוע לי, מצבה של האישה בישראל, לא נחקר כמעט בכלים הנוהגים בעשרות השנים האחרונות.

בשנות ה-70 עדיין נתפס רישומם של ההבדלים הביולוגיים בין המינים, על אישיותם של בעלי תפקידים, כברור וכמובן מאליו, ובעקבותיהם הודגשה הדיכוטומיה בין המינים: נשים נתפסו, ברגיל, גם על-ידי פמיניסטיות פעילות, כבעלות מאפיינים משותפים והתנהגות דומה. הסדר החברתי נתפס, לרוב, כנתון, וההשתלבות בו. נתפסה כמטרתן העיקרית של נשים יזמיות. אישה נתפסה כיכולה להיות שווה כשהיא מזהה את מאפייני העולם הגברי המפלה ולומדת לחיות בו. כלומר, הפמיניזם המסורתי עסק בדרישה לשוויון על רקע הראייה של שוני ביולוגי ותפקודי בין המינים (פרידמן, 1999). פמיניזם זה שיקף קשר בין זוגות מושגים דיכוטומיים, כגון:

פסיבי-אקטיבי: אובייקטיבי-סובייקטיבי: רגשי-קוגניטיבי: טבעי-תרבותי. קשר זה ביאר את העמדתן של נשים כנחותות מגברים (Stone, 1994). בחשיבה הניהולית הודגש, על פי גישה זו, הצורך של נשים לאמץ סגנון ניהול בעל מאפיינים גבריים כדי למגר את תת הייצוג שלהן במקצועות ניהוליים (ר', למשל, פרידמן, 1999).

#### הפמיניזם המהותני (essentialist)

בתהליך ששיאו בשנות ה-70 הודגשה הנשיות כבעלת ערך בעצמה, בעצם המהות שלה. יש שהדברים הגיעו לידי אמונה בעליונות הנשיות, מבחינה זו או אחרת. ביסוד השקפה זו עמדה הטענה שנשים וגברים התפתחו באופנים נבדלים, היסטורית ותרבותית. תרבות הנשים נבנתה כתרבות "הפרטי" ותרבות הגברים היא תרבות "הציבורי". אתגר הפמיניזם הוא לגשר בין שני העולמות השונים וליצור מודעות והערכה שווה להבדלים אלה, תוך ביטול העמדתם כעליון לעומת נחות. מושגים המאפיינים נשים הם מושגים כגון טיפוליות, רגישות אנושית, מכוונות חברתית, "כוח מתוך אהבה" ויכולת ביטוי רגשית. מושגים אלה אינם מעמידים את הנשים בנחיתות, אלא כבעלות כישורים המרחיבים את מאגר הידע והפעילות האנושי. כך, למשל, הציעה Nell Noddings (1994), כי מחנכות ומנהלות של בתי ספר מפעילות מטבע בריאתן יסוד שהיא, Noddings, כינתה care. גברים יצלחו ל "care" פחות מנשים, אבל אלה הם מנהיגים טובים יותר בתחום ההישגים וה- schooling. השקפות דומות מאד הובעו גם על-ידי Pagano (1994).

#### הפמיניזם האנטי-מהותני

הפמיניזם האנטי-מהותני הולך והופך לנפוץ ביותר, אולי מחמת זיקותיו לתפישות פוסט-מודרניסטיות, שהשפעתן רבה בתחומים חברתיים ותרבותיים מגוונים. לטענת מבטאיו ומבטאותיו, דבר אינו מהותי לכלל הגברים או לכלל הנשים. להבדלים בתחום הביולוגי-פיזיולוגי

הוסיפו "בעלי שררה" הבדלים תרבותיים ואקזיסטנציאליים. יש, לאמיתו של דבר, הבדלים סקסואליים בין גברים לנשים, אך אין הבדלים שבמהות בתחום המגדר. הגינדר הוא אחד ממעשי הטפול של החזקים בחלשים (איריגארי, 1999) מושגים כ"אישה" או "גבר" אינם נתפסים כמושגים מונהרים אלא כעמומים ורבי-פנים. לדוגמה, אין להקיש על אחדות בין אישה המשמשת כשרה בממשלת נורבגיה ובין אישה בת 14 בהודו או בת 70 בברזיל. על פי תפיסה זו, אין פמיניזם, אלא "פמיניזמים". פמיניסטיות שנטייתן אנטי-מהותנית גורסות, כבעלי השקפות פרשניות בתחומים אחרים כי השפה איננה מראה של המציאות אלא היא בעלת תוקף רק ביחס למשהו, בהקשר מסוים ובמצב ספציפי (Alvesson & Due Billing, 1997). מתוך גישה זו, מיוחסת תשומת לב מיוחדת לחיים של נשים צבעוניות, בנות העולם השלישי (Spivak, 1995) ובנות מיעוטים. הפמיניזם האנטי מהותני מוחה גם נגד התפיסה של ההיסטוריות, הממציאה אידיאולוגיות לצורך הסבר ההווה, תוך הצגתן כקיימות לעצמן והצגת המציאות כשלב בהן (Stone, 1994). מנקודת מבטם, מושג הדגש על הטקסט עצמו ועל בחינה רפלקטיבית שלו- איך הוא נבנה, איך נוצר המושג. מטרת המחקר החינוכי איננה לחשוף אמיתות, אלא להראות סתירות ובעיות בדרך ביקורתית (Alvesson & Due Billing, 1997).

תפיסה זו מדגישה את יחסיות ההיסטוריה של נשים כמו גם את יחסיות הניסיון הגברי שנתפס כבלעדי. מגדר אינו נתפס כמבנה מונוליתי וכהסבר יחיד לתופעות, אלא כמבנה יחסי המושפע מהשתייכות לאומית, מעמדית וכד'. (מלמן, 1993, Alvesson & Due Billing, 1997, יזרעאלי ופרידמן, 1999).

### (ב) מנהלות נשים וההקשר התרבותי: המקרה של מנהלות בתי ספר בישראל

גם בישראל, מקצוע הניהול הולך ונעשה מקצוען של נשים (חן ואדי, 1995). מחקרים על מנהלות בתי ספר בישראל, בחנו את שאלת הקונפליקט אישה-מנהלת במציאות הישראלית. הם מצביעים על כך שבדימוי החברתי של האישה לא נכלל כוח במובן המקובל של המילה, ואילו תפקיד הניהול נתפס באופן מסורתי כתפקיד הנושא עמו עצמה וכוח. בחינת השאלה, כיצד מתמודדות נשים עם סתירה זו, בין נשיות וכוח, העלתה, כי הן פיתחו דפוסי הפעלת כוח ייחודיים: כוח טפול (מניפולציה), כוח של קורבן, וכוח המתבסס על האני ולא על מקורות חיצוניים (פרידמן 1996).

מחקרים נוספים שבחנו אילו משמעויות יש לכך שניהול בתי הספר הופך להיות טריטוריה נשית, חזקו את ממצאיה של פרידמן: "נמצא שנשים מנהלות נוקטות בסגנון ניהול דמוקרטי יותר המכוון ליחסים בין-אישיים. הן מערבות את צוות המורים בפעילויות הבית ספריות, בעוד

שמנהלים מגלים יותר סמכות ואוטוקרטיות המכוונים לביצוע מטרות מוגדרות מראש. מנהלות ערות לתהליכי ההוראה, נמצאות במגע הדוק יותר עם המורים ומשקיעות יותר מהמנהלים בטיפול בעניינים השוטפים של בית הספר. עוד נמצא כי נשים בתפקידי ניהול חשות פחות ניכור לסביבה הבית ספרית ומצליחות להתמודד עם מצבי לחץ טוב יותר מאשר מנהלים גברים. גם בישראל דווח כי נשים מנהלות מדגישות את הסגנון השיתופי התומך, הדואג לרווחת הצוות של בית הספר ולתלמידיו" (חן ואדי, שם, עמ' 127).

בעקבות מחקרים בארה"ב ובמדינות מערביות נוספות, העלו גם מחקרים בישראל, שנשים מנהלות לא בהכרח מאמצות דפוסי גבריים אלא מפתחות סגנון ניהול נשי, בעל מאפיינים הנבדלים ממאפייניו של סגנון ניהול גברי כמו למשל: סגנון ניהול של "caring" לעומת סגנון ניהול שבמרכזו שליטה (controlling); סגנון ניהול שתפני, לעומת ניהול הירארכי (פוקס ולזרוביץ', עמ' 300).

נראה שבמציאות של השנים האחרונות, הניגוד בין המאפיינים המקצועיים של הניהול כתפקיד בעל עוצמה וכוח לבין הדימוי הנשי המסורתי של חולשה, יוצר תמהיל מיוחד, שאינו הופך את האישה המנהלת ל"יותר גבר מגבר", אלא מבנה סגנון ניהול שונה. סגנון ניהול זה אינו מעלים את הקונפליקט אישה-מנהלת, אלא נותן לו ביטוי באופנים שונים, כמו למשל בתחום יחסי הגומלין הפנים מערכתיים. נשים מתייחסות למציאות כמערכת של יחסים וקשרים, המבוססת על אהדה ואמון הדדיים, וגם בעולמן המקצועי הן מתייחסות למערכות יחסים אישיות ולתקשורת עם זולתן כמקור חשוב לעבודה. היכולת לתקשר בצורה טובה היא גורם רב משמעות בחיי המנהלת, וככל שתפקודה חיובי יותר היא מרגישה יותר סיפוק בעבודתה (גיליגן, 1982). עם זאת, במערכת הבית ספרית, קיים ניגוד בין הצורך בשותפות ועבודת צוות לבין הצורך למלא תפקיד סמכותי ביחס לצוות (פוקס ולזרוביץ', עמ' 301).

(ג) מנהלות-נשים ומיקומן במידרג הפרופסיאלי: סמכות מומחים חיצוניים וסמכותן של

#### מנהלות

בתי-ספר הולכים ונפתחים, על-פי יוזמות שונות, בפני מומחיות ומומחים. כניסת המומחה, שיחסית נחשב לעתיר עוצמה מקצועית, מעלה - בצד יתרונותיה הוודאיים - כמה בעיות בעולם האישה המנהלת.

נושא ה"שינוי" במערכת החינוך נדון מהיבטים אחדים ע"י מספר רב של חוקרים ובמשך כמה עשורים. בין השאלות שנדונו: מהי מטרתו של שינוי חינוכי, מה הם מוקדי השינוי הרצויים, מהי דרגת השינוי המתרחש ומה הן תוצאות השינוי (למשל: Sarason, 1974, Fullan, 1991). אחת

## פרק רביעי: סיכום ודיון

מהתבוננות חוזרת על הראיונות, למדתי מספר דברים, אשר אין להן בהכרח מקור ראיות ישיר, אלא הם שילוב של ראיות ותחושה כללית, שעלתה בי עם סיום העיון בדברי המרואיינות. למדתי, בעיקר מחלקה הראשון של העבודה ("קונפליקט התפקיד אישה-מנהלת"), כי מקצוע הניהול, לגבי המנהלות, הוא מקצוע קונפליקטואלי, משום ההכרח להתמודד עם קונפליקט התפקיד הכפול "אישה מנהלת", כפל, הנושא בחובו סתירות פנימיות:

א. עוצמה עם בדידות: המרואיינות נקלעו למתח לא מיושב בין עוצמה ובדידות. מושגי העוצמה והבדידות נתפסים אצלן ככרוכים זה בזה. תפקיד הניהול נתפס על רצף שבין "עוצמה-צורך שליטה-גבריות" לבין עיסוק ב"יחסי אנוש-טיפוח וטיפוליות-נשיות". הקריאה בדבריהן אינה מורה על הסתגלות למידה קבועה של בדידות בתמורה לעוצמה שהושגה. רובן נעות בכיבושי העוצמה שלהן, מדבקות בהם ונכונות לבדידות לעבר ויתור על חלק מן העוצמה כדי לעמעם את הבדידות, וחוזר חלילה. התעמעמות הבדידות (בעזרת קשרים עם בן הזוג, מורות ותיקות בצוות או ממוניסות) כרוכה לרוב ב"תשלומים" במונחים של עוצמה. אין בידי ראיות מפורשות לכך, אך נדמה לי כי לעיתים "תשלומים" אלה הם ארעיים, כלומר, מרואיינות שבו ונטלו לעצמן עוצמה שזמנית ויתרו עליה, כאשר חשו מאוששות יותר מכוח החיזוקים שקיבלו מאותן נפשות קרובות, שלמען הקשר איתן ויתרו בהזדמנות זו או אחרת על חלק מעוצמתן.

ב. תפיסת ניהול שתפנית בארגון סמכותי: נשים מנהלות חוות קונפליקט בין דפוס ההתנהגות הניהולית המצופה מהן, לתחושתן, בבית הספר, ובין דפוס ההתנהגות הניהולית, שנראה להן הולם אותן, כנשים.

העיון באותם קטעים בראיונות העוסקים בתיאור בית הספר כשתפני ניתנים, דומני, לחלוקה לשני סוגים: דיון מרשמי ומציאות ארגונית בת תצפית. עם זאת, יש בכמה מן הראיונות מעין פסיחה בין הצגת בית הספר המנוהל על ידי המרואיינת כשתפני במציאות, לבין היותו שתפני כמשאלת הלב.

יש לשער כי כל או רוב המרואיינות מפללות בלבן להביא את בית ספרן להנהגה ברוח שתפנית, אבל תנאי המציאות מקשים על מנהלת שמבקשת להנהיג משטר, העלול לסכן, לחבל או לפגוע ולוא גם חלקית, בשרידתה.

משאלת השתפנות מוסברת לרוב, כערך הומני ופחות כערך אינסטרומנטלי. לא נמצא בראיונות טיעון חד משמעי, כי משטר שתפני עדיף על משטר הירארכי מנקודת ראות של התועלת החינוכית, הארגונית או הכלכלית הצפונה בו. יתר על כן, המנהלות לא היביעו משאלה או כמיהה לניהול

שתפני מאחר ששתפנות היא עניין טוב לעצמו, מוסרי יותר והוגן יותר ממשטר הירארכי. גם רווחת המורות לא הוצגה כיעד לשתפנות. לא נאמר, למשל, אלא ע"י מרואיינת אחת בלבד (אנפה) כי שתפנות טובה לצמיחת המורה כאדם או כאישה.

אסטלר שצוטטה לעיל, טוענת כי ספרות המחקר בארגון בית הספר עד אמצע שנות השמונים ראתה לרוב במודל השתפני- אך גם במודל ההירארכי (!) ביטויים ערכיים נורמאטיביים. לדידה מנקודת ראות של מציאות מתועדת, מציג המחקר הבלתי מרשמי, שני מודלים שונים: פוליטי ואנארכי. המודל הפוליטי נועד בין היתר, לציין את בולטותם האמפירית של יחסי העוצמה בבית הספר. על פי הגיונו של מודל זה, בני אדם בארגון בית הספר עובדים איש איש או קבוצה קבוצה, עבור האינטרסים המייחדים אותם, שתכופות נוגדים את האינטרסים של אנשים אחרים בבית הספר. גם Ball (1987), המתאר את המנהל במילוי תפקידו, עומד על בולטות פעילותו של המנהל בתחום של הגנה ושמירה על האינטרסים שלו. על פי תיאורו לפעמים המנהל מניפולטיבי ומשחק משחק של שתפנות, שמתפרק משעה שאינו משרת את האינטרסים שלו. לפעמים המנהל משתמש במערכת הכללים הביורוקרטיים והאפשרויות המנהליות העומדות לרשותו, כדי לנתק את עצמו ממוריו, ולקבל החלטות באופן חופשי כמידת האפשר מביקורתם. יש שהמנהל "מסתיר" את עמדתו הבלתי שתפנית אך יש גם שהוא מוצא, כי ליבוי מחלוקות יקדם את מימוש האינטרסים האישיים שלו.

גישה אחרת גורסת, כי לאמיתו של דבר כל מדיניות יציבה היא מראית עין. צעדי המנהל לא תמיד נקבעים מראש. בית הספר מתנהל לא אחת באופן שגרתי למדיי וכשהמנהל נזקק לנקיטת עמדה ולקבלת החלטה בעניין העומד על הפרק הוא מגיע להחלטה על פי "ההתמזגות" (confluence) של גורמים נסיבתיים אקראיים. מדיניות זו כונתה בספרות "אנארכית". עלינו לציין כי הוגים מן

המהלכים הפוסטמודרניסטיים המסויגים מכל גישה מוניסטית רואים באותה מעין אנארכיה תכונה שראוי לפתח במגמה לשחרר את המנהל, המורה והתלמיד מ"כבלי הנרמול". יש המציעים כי שתפנות היא תכופות גישה מניפולטיבית מחושבת מראש של מנהל בית הספר. למשל, כאשר הוא נועץ ברשות היחיד במורה הפרט הוא יכול להתנכר להסכמיו או להתחייבויותיו כלפי אותו פרט; כאשר הוא מאציל סמכויות לפרט או לקבוצה הוא יכול ליטול את הזכויות או התפקידים המואצלים בתואנה שהפרט או הקבוצה לא הוכיחו עצמם בתפקיד המואצל.

המנהלות שרואיינו נוטות לפתח יחס אמביוולנטי אל נושא השתפנות.

כולן, ככל הנראה, היו מבקשות להנהיג את בית-ספרן באורח שתפני. כולן, ככל הנראה, רואות בשתפנות מצע ערכי, שראוי כי יכוון את בית ספרן ואת בתי הספר של עמיתותיהן.

אך בין השיטין של דבריהן יש שאנו נרמזים שאימוץ השתפנות תלוי במשאבים ובאינטרסים האישיים של המנהלת. לעתים נדירות בלבד נאמרים הדברים במפורש, אך אני תוהה באיזו מידה תאותנה המרואיינות להנהיג שתפנות שאינה כרוכה במחיר במונחי האינטרסים שלהן, מה משמעות יש לשתפנות כאשר הבסיס האינסטרומנטאלי שלה אינו מוטעם (שתפנות שאינה בהכרח יעילה) ומה משמעות יש לה כאשר הבסיס המוסרי שלה אינו יסוד מוסד של תשתית (שתפנות שאינה בהכרח מוסרית).

מה ערכה הממשי של שתפנות כאשר היא מתבטאת בעיקר בהיוועצות דיסקרטית? מה ערכה כאשר היא נשענת רק, או, בעיקר, על האצלת סמכויות טנטטיבית של בעל הסמכות לכפיפו? האם אין השתפנות מתקיימת בעצם בעירבון מוגבל בסדר דברים הנוהג ברגיל כארגון פוליטי או אנארכי?

המרואיינות עומדות על יתרונות השתפנות, כמהות ליישמה, אך ברובד העמום של הטקסטים שהשמיעו יש שעולה ההרגשה כי אוריינטציה ערכית זו הינה כלשהו תלויית-אינטרסים. מצב דברים זה מביא, ככל הנראה, מבוכת-מה בנפשן של נשים מוכשרות ונועזות שמתקשות למצוא את מקומן ברצף ההולך ועולה בין ערכיות לאינטרסנטיות.

ג. קריירה ומשפחה : מפרק זה למדתי כי המתח והכאב של התפקיד חריפים יותר, יחסית, בקונפליקטים עם המשפחה. ביטויים כ"אשמה", ו"ייסורי מצפון", אפינו את דברי המרואיינות בפרק זה. התובענות של כפל התפקיד והניגוד בין הציפיות משני התפקידים, נחווים כקושי מהותי. בנסיבות אלה, המרואיינות מציגות את עצמן כבעלות עליונות על הגברים: ביכולת האיזון ויצירת שיווי משקל בין תחומי החיים השונים, בהצגת עצמן כ"ערכיות" לעומת הגברים ה"הישגיים" ובהגדרת הציפייה הנובעת מכך, לתגמולים כגון: תחושת יצירה, קשרים רגשיים, הערכה. עם זאת, בין חמש עשרה המרואיינות, רק לאחת אין משפחה משלה. מבין השיטין של דבריהן, אצל כמה מהן ברובד הגלוי, ואצל כמה ברובד הפחות גלוי, עולה בי הרגשה, כי בשעת מבחן לא היתה אף אחת מנשים אלה נוטשת את ביתה, אלא את תפקיד הניהול.

ד. נשיות ופמיניזם: הנשיות כמשאב לקידום הקריירה, נדחתה על ידי המרואיינות, לפחות ברובד ההצהרתי. למושג "נשיות" מיוחס בדבריהן, בעיקר הזיהוי עם מיניות נשית. שימוש במשאב הנשי-מיני, כדי להשיג משאבים בחברה גברית, נדחה על ידי כל המנהלות, למרות שחלקן מודעות לשימוש חלקי, או בלתי מכוון שהן עושות בו. גם הפמיניזם כהשקפה מחייבת - בודאי הפמיניזם הרדיקאלי בגרסתיו המהותניות והאנטי מהותניות נדחה באופן חד משמעי על יד המרואיינות. מושג הפמיניזם, מעורר, אולי, אסוציאציה של לוחמנות ושל גבריות, דבר הנראה

מאיים מאד למנהלות. למרות שהן מכירות באי השוויון, וכמה מהן אף חוו זאת על בשרן, הן אינן מוכנות לנקוט שום פעולה של התארגנות משותפת. מאופן התבטאותן, ובמיוחד מהצהרות ההסתייגות החוזרות, מצטיירת תמונה סטריאוטיפית, המזהה עדיין את הפמיניזם עם קיצוניות ואגרסיביות. הסבר אפשרי לעמדה זו, (גם אם אינו בר הוכחה מפורשת) הוא שנשות חינוך, אף אם הגיעו לעמדות בכירות יחסית, נוטות להשתייך לקבוצות חברתיות מסורתיות, ואולי אף שמרניות במקצת, שאינן ממהרות להיתפש להשקפות המקובלות כרדיקליות.

החלק השני והשלישי של העבודה ( אסטרטגיות התמודדות וביטוין בקשר עם סוכנויות שינוי חיצוניות), אוששו לגבי את הנחתו של אריאלי, שהוזכרה בראשית עבודה זו (עמ' 15), כי אישה הפונה לניהול, עושה זאת, בין היתר, מחמת עניינה בהצלחה חברתית שגילויה הם, ראש לכל, עוצמה במובניה הסמליים. הקונפליקטים המייחדים את המרואיינות, כנשים מנהלות, גוזלים מהן עוצמה, ולכן פיתחו אסטרטגיות ייחודיות, המסייעות להן לקבל עוצמה ממקורות חליפיים ולבטא אותה בדרכים בלתי ישירות.

קשרי הגומלין עם מומחים חיצוניים, מהווים דוגמה לאופן שבו משתמשות המרואיינות באסטרטגיות הללו: הקשר עם מומחים חיצוניים והכנסתם לבית הספר, מסייעים לבטא את העוצמה באופן עקיף ואף למצוא מקור כוח, אם כי חלקי, המאזן בין תחושת הבדידות ובין הצורך לפעול באורח שתפני. נראה שזהו הסבר אפשרי לכך שהמנהלות הצביעו על דפוס התייחסות חיובי בעיקרו כלפי התערבות חיצונית, בניגוד לממצאי מחקרים קודמים. דפוס התייחסותן הוא דפוס מותנה, המצביע על אופי ההתערבות שעשויה להיקלט טוב, וכמובן גם על דגמי התערבות העלולים להיתקל בהתנגדות.

ההטייה האישית שלי, היתה שממצאי עבודה זו יצביעו על כך שמגען של מנהלות- נשים עם מתערבים חיצוניים יהיה בעל מאפיינים של סגנון הניהול המכונה נשי (שתפני, אנטי- הירארכי). אולם, האתנוגרפיות שנבדקו, מצביעות דווקא על כך שדילמת העוצמה על נגזרותיה השונות, היא הקוד שדרכו מתבוננות המנהלות על התופעה של שינוי והתערבות חיצונית בבית הספר. קשרי הגומלין מבוססים לדין על תחרות, קונפליקט ועוצמה והן משתמשות בסוכנויות השינוי, לצורך מניפולציה של כוחן. המרואיינות בעבודה זו מחזקות איפוא את המודל השלישי של אסטלר, המודל הפוליטי, המבוסס על הנחה של מאבק ומשא ומתן בין בעלי אינטרסים שונים בארגון, ודוחות את המודל הרציונלי, האנארכי ואף את המודל השתפני שהוצג על ידיהן כמודל הרצוי.

עבודה זו, שעיקרה מקורות אתנוגרפיים, הציגה קודם כל "ידע מסדר ראשון", כלומר ידע הידוע ומבוטא ע"י המנהלות. בנקודות אחדות ראיתי לנכון להוסיף על ידע זה "ידע מסדר שני", כלומר פרשנות שלי לתאוריהן ובאוריהן של המנהלות, ואף לשאלותיו של המראיין.

פעולת לימוד הראיונות וניתוחם היתה כרוכה בקריאה רבה וחוזרת של הדברים. הקריאה המרובה הפעילה בי מנגנונים אפקטיביים, לא ממש מוכרים בניסיוני, שהביאו אותי ליצירת דימויים- לא פעם סטטיים מדי, נוקשים כלשהו, לגבי כל אחת מחמש עשרה המרואיינות. לאחר זמן מה, התברר לי שנוצרה אצלי סימפטיה או אנטיפטיה לגבי כל אחת מהן. עם זאת, לשמחתי, לא היה זה רגש קיצוני לכיוון זה או אחר. במחשבה נוספת, עלתה אצלי תחושת מה, כי אי נטייתי לריגוש קיצוני כלפי המנהלות, נבעה אולי, גם מאופן התבטאותן הקונבנציונלי במידה רבה. אף אחת מהן אינה "שורפת חזיות", אף אחת לא מוכנה לנטוש את משפחתה בשל דבקותה בתפקיד הניהול, אף אחת אינה זקוקה לבלעדיות באורח כה קיצוני שתמנע את כניסתו של מומחה מבחוץ. במהלך הכתיבה תהיתי, אם ההימנעות מעמדה קיצונית, היא מנגנון הגנה סמוי ( ייתכן והן סוברות שאין זה "יאה" למנהלת מקצוענית להישמע קיצונית), או שאולי ההימנעות מהצגת עמדות קיצוניות נובעת מכך, שעמדותיהן אכן, אינן קיצוניות!

כזכור, אינני המראיית המקורית. הצצתי באיטראקציות שהתקיימו בין המרואיינות לבין מראיין, בהתייחסי אל טקסטים שלא היה לי חלק בניווטם ובעירורם. יש לשער, כי לו הייתי אני המראיית, הייתי מראיית באופן שונה, "טוב" יותר או "רע" יותר, אך לבטח שונה, ולו רק מהיותי בת מגדרן של המרואיינות. שיטת חקר המקבלת על עצמה אפיסטמולוגיה לפיה אין אפשרות לאובייקטיביות במגעים אנושיים, היא למפרע שיטה "סלחנית" כלפי המראיין ודרכו. אני הייתי פרשנית של פרשנותו של המראיין, כלפי פרשנותן של מרואיינותיו. שלושת הצדדים נקראים בפי פרשנים, כי המרואיינות לא רק תארו את עולמן, אלא- כך או אחרת גם פרשוהו. המראיין ניווט אותן במהלך הראיון באורח שיצר ציפיות ורציות חברתיות, וביטא באוזניהן משהו מפרשנותו הספונטאנית למה שהאזין לו.

אין עבודה זו מתיימרת להתמודד עם מכלול ההיבטים הקשורים בקונפליקטים של נשיות וניהול, אולם יש בממצאים המובאים בעבודה זו כדי לשקף מצב בו מנהלות מתמודדות עם מציאות מורכבת ומנסות לתמרן בין הניגודים השונים באופן שיאפשר להן לרצות את קהל לקוחותיהן מבלי לותר על אמונותיהן הבסיסיות ומסורות חייהן.

1010 הקטע המצולם.