

# השפעת מינו של המנהל על התייחסות המורים לעבודתם

מיכאל חן ואודרי אדי

א. בית הספר כמקום עבודה נשי

לאחרונה אנו עדים לכניסתן של נשים לתפקידי ניהול בכתי ספר. תהליך זה הופך את בית הספר למקום עבודה שבו מרבית העבודה מבוצעת ומנוהלת על ידי נשים. יחד עם זאת, השאלה כיצד מין המנהל משפיע על עמדותיהם של מורים ומורות כלפי מקום עבודתם כמעט שלא זכתה להתייחסות מחקרית בישראל. מחקר זה עוסק בנושא זה.

בית הספר על כל דרגיו מגן הילדים ועד לביה"ס הגבוה בנוי כאירגון מודרני, שבראשו סמכות אדמיניסטרטיבית הממונה על ידי הרשויות, ועובדיו פועלים על פי הסמכתם ומומחיותם לפי התקנות המקובלות ושכרם ממומן מקופת הציבור. ככאלה, בתי ספר הינם אירגונים מורכבים. תפקודם מושפע במידה רבה מהיחסים השוררים בין המנהל, המורים והתלמידים. למנהל תפקיד מרכזי בהיותו האדם שמעצב ומבטא את אקלים האירגון ומשימותיו. יתר על כן, בהיותו מנהיג מחנך, נושא המנהל באחריות לקביעתן, עיצובן, פיתוחן, מיסודן ותיגמולן של נורמות של יחסי עבודה עם המורים כמו כן, מתפקידו לקדם פיתוח מקצועי של המורים ולהגביר את מעורבותם בביה"ס (Barth, 1989).

עמדת המורים כלפי המנהל וטיב יחסיהם איתו משפיעים במידה רבה גם על יחסם למקום העבודה ועל תפקודם בבית הספר. לי, דרריק וסמית (Lee, Dedrick and Smith, 1991) הראו לאחרונה כי מורים שהעריכו בצורה חיובית את מנהיגות המנהל, ציינו כי הדבר תרם לתחושת היעילות ולשביעות הרצון של המורים. כמו כן, נמצא כי למין המנהל יש השפעה על עמדות המורים כלפי מקום העבודה ועל התנהגותם (Charters and Jovick, 1981). התייחסות המורים למין המנהל כגורם בעל השפעה על התנהגותם מצריכה בירור, כיוון שבשנים האחרונות מצטרפות נשים רבות לתפקידי מינהל. הדבר מתבהר מנתוני לוח 1.

נתוני לוח 1 מלמדים שבין השנים 1972 ל-1989 חלה עליה מהירה באחוז המנהלות בבית הספר היסודי והעל יסודי מתוך כלל המנהלים. כניסת נשים לניהול בתי-הספר מתבטאת גם באחוז הניכר של הנשים, הפונות ללימודי הכשרה ייחודית למינהל ביה"ס (חן, אדי וענבר, 1993).

לוח 1: אחוז הנשים בתפקידי ניהול בביה"ס היסודי והעל יסודי  
ב-1972, 1983, 1989

	% נשים בתפקידי ניהול בשנים		
	1989	1983	1972
בי"ס היסודי	66.5	43.4	20.8
בי"ס על-יסודי	31.1	27.5	13.8

תהליך הפמיניזציה קשור בירידה חדה ביוקרה התעסוקתית של תפקידי הניהול. גם אנשי חינוך ובעלי תפקידים מינהליים בביה"ס רואים בכניסה המואצת של הנשים למקצוע סיכון למעמדו החברתי (אדי וחן, 1993). יחד עם זאת, להשתלבותן של נשים בניהול ביה"ס תיתכן השפעה חיובית על יחסי העבודה בבית הספר ועל האקלים הבית-ספרי. מטרת מחקר זה היא לבחון את עמדותיהם של מורים ושל מורות כלפי מקום עבודתם ולבדוק כיצד מושפעות עמדות אלו ממין המנהל. השאלות המרכזיות של עבודה זו הן: א. האם ישנם הבדלים בין מורים למורות ביחסם להוראה, למערכת היחסים בינם לבין מורים אחרים ולהנהלה? ב. האם למין המנהל ישנה השפעה על עמדותיהם של המורים? ג. האם גברים העוסקים בהוראה הם בעלי עמדות שונות, בהשוואה לנשים, כאשר הם כפופים למנהלת או למנהל?

ב. ההשפעות הצולבות של מין המנהל/ת ושל מין המורים/ות

מחקרים רבים מראים כי מין המנהל משפיע על האופן שבו ביה"ס מתפקד (סקירה אצל Eagly, Sadker, Sadker and Klein, 1991) ועל יחסי העבודה בין המנהל למורים (Karau & Johnson, 1992). כמה מחקרים מדווחים, כי נשים המתגברות על מחסומים מסורתיים ומגיעות לתפקידים סמכותיים, כגון ניהול ביה"ס, נתפסות כבעלות סמכות פחותה משל גברים בתפקידים דומים (Nieva and Gutek, 1982). בנוסף על כך, לגברים קשה לקבל סמכות של מנהלות יותר מאשר סמכות של מנהלים, מאחר שמערכת יחסים זו היא בלתי-מקובלת בחברה, שבה הגברים הם קבוצה דומיננטית הממלאת כדרך כלל תפקידי ניהול ופיקוח. נשים, לעומת זאת, נוטות לעסוק בהוראה בלבד ולקבל את מרות ההנהלה (Basse, Krussell and Alexander, 1979). פטי ולי (Petty and Lee, 1975) דיווחו, כי גברים הכפופים לפיקוח נשי מגלים פחות שביעות רצון מעבודתם מאשר גברים המצויים ככל אינטראקציה סמכותית אחרת עם נשים. בנוסף, לגברים העוסקים בהוראה יש יותר דעות קדומות כלפי נשים בתפקידים מנהליים מאשר לנשים (Ortiz and Marshall, 1988). לפי מחקרים אלו המורים מדווחים על יחסים ותקשורת חיוביים יותר עם מנהלים מאשר עם מנהלות (Gilberston, 1981); או, כפי שדווח לאחרונה על ידי לי, סמית וצ'וצ'י (Lee, Smith and Cioci, 1993) "מורים ומורות חווים רמות שונות של תחושת כוח

(empowerment) בהתאם... לעבודתם עם מנהל או מנהלת. (עמ' 20). בעוד שגברים ונשים דומים בתחושת הכוח שלהם כרוך תחומי העבודה כאשר הם כפופים לגבר, גברים חשים חולשה כאשר הם כפופים לאשה. ממצאים אלו עולים בקנה אחד עם מסקנתה של שייקשפט (Shakeshaft, 1987), המסיימת את ספרה אודות נשים במינהל החינוכי בקביעה כי מורים מעדיפים מנהלים על פני מנהלות.

מסקנות אלה שונות ממסקנותיהם של פיירווסט וסנבלי (Fairhurst and Snively, 1983), המציינים כי גברים העובדים במקצועות בהם רוב העובדים הם נשים נהנים מסטטוס יחסי גבוה ומאפשרויות קידום רבות יותר מאשר נשים. וורטון וברון (Wharton & Baron, 1987) ציינו כי במקומות בהם רוב העובדים הן נשים, גברים מדווחים על שביעות רצון רבה מהעבודה. מורים העובדים תחת מנהלות שבעי רצון מעבודתם ומעורבים בענייני ביה"ס יותר מאשר מורים העובדים תחת מנהל. אפשר שתחושה זו נובעת מהצורך של גברים להצדיק בליית ברירה עיסוק בעל יוקרה דלה ושכר ירוד. אולם, יתכן שתחושה זו היא פרי סגנון הניהול השונה של גברים ונשים: כמו סגנון ניהול נשי-דמוקרטי לעומת סגנון גברי-סמכותי; ניהול מכוון ליחסים בין-אישיים לעומת ניהול המכוון למטרות מוגדרות מראש; או סגנון ניהול גברי-ריכוזי לעומת נשי-ביזורי (Eagly, Karau and Johnson, 1992).

נמצא שנשים מנהלות נוקטות בסגנון ניהול דמוקרטי יותר המכוון ליחסים בין-אישיים. הן מערבות את צוות המורים בפעילויות הבית-ספריות, בעוד שמנהלים מגלים יותר סמכותיות ואוטוקרטיות המכוונים לביצוע מטרות מוגדרות מראש. ההבדל בין סגנונות הניהול בא לידי ביטוי בכך שבהשוואה למנהלים, מנהלות ערות להליכי ההוראה, נמצאות במגע הדוק יותר עם המורים ומשקיעות יותר מהמנהלים בטיפול בעניינים השוטפים של בית הספר ופחות מהם בטיפול בסוגיות אירגוניות לטווח ארוך במשימות מוגדרות מראש ובקבלת החלטות ללא שיתוף עם צוות המורים (Charters & Jovick, 1981; Ortiz & Marshall Gilberston, 1981). עוד נמצא, כי נשים בתפקידי ניהול חשות פחות ניכור לסביבה הבית-ספרית ומצליחות להתמודד עם מצבי לחץ טוב יותר מאשר גברים מנהלים. כמו כן, מנהלות מגלות יחס יותר אישי לצוות המורים, תלמידים ולהורים מאשר מנהלים. סקירת המחקר העכשווי בנושא זה מציינת כי "תכונותיהן של מנהלות הזוכות להערכה חיובית רבה, כוללות דאגה לאחרים, התמקדות בהוראה ובלמידה, סגנון עבודה שיתופי ודמוקרטי, עבודה קהילתית ואפקטיביות רבה בייצוג ביה"ס כלפי הקהילה" (Sadker, Sadker & Klein, 1991, p. 284). ממצאים אלו עולים בקנה אחד עם ממצאי ניתוח מטֶה־אנליטי שערכו לאחרונה איגל, קראו ומונסון (1992). גם בישראל דווח כי נשים מנהלות מדגישות את הסגנון השיתופי התומך, הדואג לרווחת הצוות של בית הספר ותלמידיו.

לאור הבדלים אלו ניתן לצפות כי מורים ומורות יגלו עמדות שונות כלפי מקום עבודתם בהתאם למין המנהל. זאת ועוד, יש לשער כי רגישות המורים למין המנהל מושפעת ממינם הם. מורים שמינם כמין המנהל יתייחסו אליו ואל עבודתם באופן שונה מאשר מורים שמינם שונה ממין המנהל. כלומר בחקירת יחס המורים לבית הספר כאל מקום עבודה יש

לקחת בחשבון גם את מינו של המורה, לאור מעמדו השונה של מורים ושל מורות בבית ספר שרוב עובדיו הן נשים.

### ג. רקע תאורטי: נשים וגברים כ"אסימונים"

גברים מהווים מיעוט, ההולך ומצטמצם בקרב כוחות העבודה במערכת החינוך. כמיעוט הם חשופים הן ללחצים הנובעים מכך שהם שונים מרוב חבריהם לעבודה בתכונה מרכזית (מין), וכן הם שונים מרוב בני מינם, בעיסוקם היוצא דופן (חינוך). סוגיה זו של מיעוט שונה, העומדת במרכז עבודה זו נבחנת באמצעות מושג האסימונים (tokens) של קנטר (Kanter, 1977). השאלה הנשאלת בהקשר זה: כיצד מורים העובדים במקום עבודה נשי מגיבים למצבם זה? לפי קנטר קבוצה ממין מסוים נתפסת כ"אסימונים", אם היא מהווה פחות מ-15% מכוח העבודה, המורכב ברובו מבני מין אחד. כלומר הבסיס להגדרה של "אסימונים" הוא על פי ההרכב המיני של האירגון או התעסוקה. אותו פרט יזכה ליחס שונה כאשר הוא מצוי בקבוצה בה הרוב הם בני אותו מין ויחס אחר כאשר בני מינו הם במיעוט מספרי (עמ' 211). בנייתו מצב ה"אסימון" מתייחסת קנטר לשלושה מימדים: 1. ה"אסימון" מושך תשומת לב מסביבתו, מכיוון שהוא יוצא דופן משאר העובדים, בני המין השני. 2. ישנה נטייה של חברי קבוצת הרוב להבליט את תכונותיו הנבדלות של בן קבוצת המיעוט. 3. מצופה מ"האסימון" כי ינהג במקום עבודתו בהתאם לתפיסה הסטריאוטיפית, המאפיינת את בני מינו בחברה כולה. כלומר, ה"אסימון" הוא מצד אחד בולט, מובדל ושונה מהקבוצה הדומיננטית, יחד עם זאת, אין מתייחסים אליו כאל פרט אינדיבידואלי בעל-ייחוד מסויים למעשה מושג זה משקף מצב בו קבוצת המיעוט, נשים או גברים, מהווה תחליף (אסימון) פחות-ערך לקבוצה הדומיננטית. במצב בו נשים הן "אסימונים" הן מהוות תחליף דל-ערך לגברים בשתי דרכים: הדרך האחת היא שנשים עושות רושם, שהן יכולות לבצע תפקידים גבריים כגברים. בכך הן מעוותות את ה"קול הנשי", לפיו ניתן לפתח כל תפקיד לכך שנשים חוכלנה למלא אותו בהצלחה רבה כנשים (Gilligan, 1982). למשל, תפקיד מנהל ביה"ס, כפי שהוא עוצב במשך שנים רבות כתפקיד גברי, סמכותי, פורמלי והיררכי יכול להשתנות, ולהתבצע באותה מידה של הצלחה גם כתפקיד שתפני, דמוקרטי ושוויוני בהתאם ל"קול הנשי". כל עוד ינוסח תפקיד המנהל כתפקיד גברי, יהיו הנשים הממלאות אותו בכחינת תחליף לגברים "שלהם הוא נועד". הדרך השנייה של השימוש ב"אסימונים" מגלה, שכאשר אשה ממלאת תפקיד גברי בתעסוקה שרובה בידי גברים (לפחות 85%), היא תיאלץ להתנהג על פי נורמות גבריות. בהקשר זה ייטו החברה כולה, והעובדת עצמה, לראות במינה "אסימון" פחות-ערך "לדבר האמיתי" שהוא הגבר.

אנו משערים שבהתאם לגישה זו, כי גם גברים יוגדרו כ"אסימונים", אם הם ישובצו בתעסוקות "נשיות" כגון הוראה בבי"ס יסודי, סיעוד, עבודה סוציאלית, משרדאות, דוגמנות וכדומה. התייחסות החברה אליהם עלולה להיות כאל מי שאינם גברים ממשיים, כיוון שאין הם עומדים בציפיות של הדימוי הגברי המקובל. גם הם עצמם נוטים בעת מילוי תפקידם, לסגל דפוסי התנהגות נשיים, כמצופה מבעלי תפקיד כזה בסביבה שרובה ככולה

נשים. בשני המצבים מעמדם החברתי נפגע, ויש לשער שהם יתקשו להשלים עם מצב זה. גברים כ"אסימונים" הם, כפי הנראה, במצב קשה יותר מאשר נשים כ"אסימונים". כאשר הם מאמצים דפוסי התנהגות נשיים, הם מפחיתים ממעמדם הנכבד כגברים בחברה כולה והם מצטרפים לקבוצה חברתית נמוכת סטטוס כ"אסימונים" הנשיים. לעומת זאת, נשים המצטרפות למקצועות הגבריים, משפרות את הסטטוס החברתי. מחקר "אסימונים" נשיים, שנעשה בעיקר על ידי קנטר, מעיד שלשייכות לקבוצת מיעוט יש השפעה שלילית על מעמדו ועמדותיו של הפרט. בעיקר הודגש במחקר הצד הפסיכולוגי-חברתי של חוסר שביעות רצון מהעבודה בעקבות מתח נפשי כללי, לניכור ובידוד חברתי. קאסידי ורוון (Cassidy and Waren, 1991) הישוו נשים במקום עבודה שרובו גברים לנשים העובדות בסביבה נשית. לפי ממצאיהם נשים בתפקידים גבריים מתקשות לבסס את עצמן כעובדות מהימנות, להתקשר אל רשתות חברתיות ולערוצי מידע בלתי פורמליים, לחדור למערכות הכוח הפורמלי ולהינות מהעבודה.

מספר חוקרים מבקרים את מושג ה"אסימון". לדעתם זהו מושג כללי המתעלם מהמעמד השונה של הנשים ושל הגברים בחברה כולה. נשים עובדות מהוות מלכתחילה קבוצה חלשה, מכיוון שרובן מועסקות במקצועות נשיים בעלי תגמולים (שכר, סטטוס, קידום) נמוכים. כלומר, הגדרת הנשים כ"אסימונים" הולמת מצב של סטטוס חברתי נמוך יחסית בהשוואה לגברים. לעומת זאת, החלת מושג ה"אסימון" על גברים נמצאה בלתי עקבית. כמה מחקרים מדווחים כי לגברים כ"אסימונים" יש דפוסי התנהגות דומים לשל נשים באותו מצב. למשל במקצועות סמי-פרופסיונאליים, שרובם מקצועות "נשיים". מאק (Macke, 1981) מצא כי, מאפיינים של גברים "אסימונים", כמו משיכה גופנית או מראה חיצוני, שאינם קשורים לאופן ביצוע עבודתם, משפיע על שביעות הרצון ממקום העבודה וכך גם אצל נשים במקצועות גבריים.

לעומת זאת נמצא בכמה מחקרים כי המצב של גברים במיעוט טוב מזה של נשים (Yonder, 1985; Kanter, 1977; Bhatnagar, 1988; Fairhurst et al, 1983). הם מדווחים כי גברים במקצועות נשיים שבעי רצון מעבודתם והם בעלי דימוי עצמי גבוה, לפעמים גבוה מזה של גברים במקצועות גבריים. במחקרם של אלכסנדר וטואיטס (Alexander and Thoits, 1985) נמצא שנשים כ"אסימונים" מגיעות להישגים לימודיים נמוכים משאר בנות מינן, שאינן במצב זה. בקרב הגברים לא נמצאו הבדלים כאלה.

עדות נוספת לכך שמעמדם של גברים בסביבה נשית טוב יותר משל נשים בסביבה גברית דווחה על ידי פלוג ומריל (Floge and Merrill, 1980). הם מצאו שגברים "אסימונים" מקיימים קשרי עבודה הדוקים עם הדרגים הגבוהים באירגון יותר מאשר נשים במיעוט. במחקר זה, שעסק באחים בבית חולים, נמצא כי יתרונם של הגברים מתבסס על הדמיון בין מעמדם של ה"אסימונים" ובין מעמד בעלי דרגות הגבוהות שבאירגון, שרובם גברים רופאים. לדעתם, כאשר הדרג המפקח, האחראי על קבלת החלטות הנוגעות לקידום של עובדים, מורכב מגברים, אין לגברים מאפיינים של קבוצת "אסימונים". כלומר, מצבן הקשה של נשים כמיעוט בין גברים שונה ממצב הגברים המהווים מיעוט במקום עבודה נשי.

לדעת רסקין (Reskin, 1988) גברים משתמשים בכוחם כדי לדחות נשים כשותפות שוות-זכויות במצבי עבודה. דחיה זו נובעת מכך שקבלתן כשוות-ערך נוגדת את ההפרדה המקצועיות המסורתיות ופוגעת במעמד (הכנסה וקידום) וביוקרה של העיסוק שנכבש על ידי נשים. זאת ועוד, במקום עבודה יכולים גברים לשפר את מעמדם על ידי ביצוע תפקידי מנהיגות והנהלה. תפקידים מסוג זה מעניקים לגברים מעמד גבוה במקום עבודה נשי, התואם את מעמדם בחברה בכלל. כפי שציין מאק (Macke, 1981), "כולטות בתפקיד המקצועי (כגון תפקיד של מפקח) יכולה לפצות גברים "אסימונים" על ההשפעה השלילית של היותם מיעוט במקצוע נשי."

לאור ממצאים אלה ניתן לשער כי עמדות הגברים כקבוצת מיעוט במערכת החינוך הישראלית תלויה לא רק באיפיונם הכללי כ"אסימונים", אלא גם במעמדם היחסי במקום העבודה. כלומר, מצופה כי מורים בעלי תפקיד מינהלי יגיבו על "אסימונותם" בצורה שונה מאשר מורים חסרי תפקיד.

לסיכום, אנו משערים כי עמדות המורים קשורות באופן מובהק למינם, למין המנהל לתפקידם המינהלי בבית הספר ואינטראקציה בין שלושה משתנים אלה. מורים בעלי תפקיד מינהלי תחת מנהיגות גברית יגלו עמדות יותר חיוביות כלפי מקום עבודתם מאשר מורים תחת הנהגה נשית וללא תפקיד מינהלי. סביר, כי מורות יגלו עמדות מתונות בין שתי הקבוצות הקיצוניות של הגברים.

#### ד. שיטת המחקר

המרגם:

המחקר מבוסס על מדגם של 410 מורים ובעלי תפקיד מינהלי שהשיבו על שאלון אנונימי, שנשלח לכל העובדים בבתי ספר על יסודיים וחיטובות הביניים בעיר תעשייתית בישראל. השאלון הורכב מ-7 חלקים, ונכללו בו כ-110 פריטים, שהתייחסו למגוון רחב של עמדות של מורים ובעלי תפקידים בביה"ס כלפי ההוראה, אירגון הלמידה והשאיפות המקצועיות. אתחז העונים על השאלון הגיע ל-47. המדגם כולל 84% נשים ו-16% גברים. מקרב 17 מנהל בתי"ס, 6 (35%) הינם גברים.

משתני המחקר:

נבדקו שתי סדרות של משתנים: הראשונה מתייחסת לשלושה נתונים אישיים של הנחקר: א. רמת השכלה שנמדדה בסולם בן 4 דרגות: 1. ללא תואר 2. תואר ראשון חלקי 3. תואר ראשון מלא 4. תואר שני או שלישי.

ב. ותק בהוראה.

ג. תפקידי המורה. נעשתה אבחנה בין מורים שכל עיסוקם הוראה ובין בעלי תפקיד מינהלי מלא (מנהל ביה"ס), או חלקי (סגן מנהל, רכז שכבה או רכז מקצוע).

סדרת המשתנים השניה מתייחסת לעמדות של המשיבים כלפי תפקידים ומקום עבודתם.

הדבר נמדד על ידי ארבעה סולמות ליקרט בני שבע דרגות, שהתקבלו בעקבות ניתוח גורמים:

(1) סולם שביעות רצון מהעבודה, המורכב ממוצע של ארבעה פריטים (לדוגמא, "אילו הייתי מתחיל/ה הכל מחדש, הייתי בוחר/ת להיות מורה"), מקדם אלפא של קרונבך של הסולם הוא 0.70.

(2) הסולם השני מודד על ידי שלושה פריטים את מידת שיתוף הפעולה בין מורים להנהלת בית הספר, לדעת המשיבים (לדוגמא, "ההנהלה מערכת מורים בקביעת מדיניות בית הספר"), מקדם אלפא של קרונבך של הסולם הוא 0.68.

(3) הסולם השלישי מתייחס ליחסי הדדיות בין עמיתים (קולגיאיות). הסולם בוחן את המידה שבה מורים משתפים פעולה זה עם זה ותומכים זה בזה. מדד זה הורכב ממוצע של שישה פריטים (לדוגמא, "מורים משתפים פעולה אחד עם השני"), מקדם אלפא של קרונבך הוא 0.67.

(4) הסולם הרביעי מתייחס לסדרה של פריטים הנוגעים לקשיים בהם המורה נתקל במהלך ההוראה בכיתה. סולם קשיי ההוראה מורכב ממוצע של ארבעה עשר פריטים (לדוגמא, "השונות ביכולות הלמידה בקרב תלמידי כיתתי מקשה על ההוראה"), מקדם המהימנות אלפא של קרונבך הוא 0.70.

כל ארבעת הסולמות נעים בטווח שבין 1 – בכלל לא עד 7 – במידה רבה מאד.

שיטת הניתוח הסטטיסטי:

לצורך בחינת השערות המחקר בוצעו מספר ניתוחי שונות משותפת תלת-כיוונית, בכדי למדוד את השפעת האינטראקציה של מין המורה, מין המנהל והתפקיד המינהלי על העמדות של המשיבים כלפי מקום עבודתם, לאחר פיקוח על השכלה וותק בהוראה. הפיקוח נועד לשם בקרה וניטורל ההבדלים ברמת השכלה ובוותק שנמצאו בין המורים על פי מינם, תפקידם וכפיפותם למנהל או מנהלת (ראה ממצאי לוח 3).

#### ה. ממצאים

בלוח 2 מוצגת התפלגות של 410 המורים שבמדגם לפי מין המנהל, מין המורה ותפקיד בביה"ס.

לוח 2 מתאר מגמות שונות בקשר שבין מין המנהל, מין המורים ומילוי תפקיד מינהלי בקרב מורים ובקרב מורות. ממצא בולט ביותר הוא שמעט מאד מורים עובדים תחת פיקוחה של מנהלת (6.5% תחת מנהלת לעומת 35.1% תחת מנהל). דרך אחרת לבטא ממצא זה היא שכמעט שלושה רבעים מהמורים עובדים תחת מנהל (72.3%). נראה כי בבתי ספר עם מנהלות ישנה פמיניזציה כמעט מוחלטת של מקום העבודה, בעוד שבבתי ספר עם מנהלים ישנה פמיניזציה חלקית בלבד.

ממצא שני העולה מלוח 2 הוא, שמורים נוטים לקבל תפקיד מינהלי בשכיחות גבוהה במקצת מזו של מורות; 29% מן המורים ו-25% מן המורות. מלוח זה מתברר גם כי סיכויי

לוח 2: התפלגות כוח ההוראה על פי מין המנהל, מין הנחקר ותפקיד בביה"ס

		מנהלת		מנהל		סה"כ	
		מורות	מורים	מורות	מורים		
בעלי תפקיד מינהלי	מספר	71	7	16	12		
	%	27.5	38.9	18.4	25.5		
ללא תפקיד מינהלי	מספר	187	11	71	35		
	%	74.9	61.1	81.6	74.5		
סה"כ	מספר	258	18	87	47		
	%	100.0	100.0	100.0	100.0		
התפלגות הסך הכל		93.5	6.5	64.9	35.1		

לוח 3: ממוצעים וסטיות תקן (בסוגריים) של רמת השכלה של המורה על פי מין המנהל, מין המורה ותפקיד מינהלי

ממוצעים (סטיות תקן)			
ותק	רמת השכלה		מנהלים
			מורים
	בעל תפקיד מינהלי	ללא תפקיד מינהלי	
	(8.22)	22.25 (.90)	2.72
	(8.96)	16.14 (.96)	2.26
			מורות
	בעלת תפקיד מינהלי	ללא תפקיד מינהלי	
	(5.48)	18.75 (.50)	3.37
	(8.82)	14.97 (.71)	3.05
			מנהלות
			מורים
	בעל תפקיד מינהלי	ללא תפקיד מינהלי	
	(6.04)	16.71 (.75)	3.28
	(9.14)	12.18 (.90)	2.73
			מורות
	בעלת תפקיד מינהלי	ללא תפקיד מינהלי	
	(8.93)	16.79 (.77)	2.84
	(7.85)	10.92 (.92)	2.44

קבלת התפקיד של מורים ושל מורות, הם שונים. ראשית, אחוז המורים והמורות גם יחד, הנהנים מתפקיד מינהלי גדול במידה רבה תחת מנהלת בהשוואה לאחוז בעלי התפקידים תחת מנהל (20.9% תחת מנהל לעומת 28.3% תחת מנהלת). שנית, סיכויי מורים תחת מנהלת לקבל תפקיד מינהלי (38.9%) גבוהים משל מורים תחת מנהל (25.5%).

כמו כן, מראים הממצאים כי רק 11 מורים (17% מכלל הגברים במדגם) משמשים כ"אסימונים" של בני מינם: הם עובדים כמורים רגילים ללא תפקיד מינהלי, בסביבת עבודה הנשלטת על ידי נשים ותחת מנהלת. באורח כללי, מין המנהל נמצא קשור לנכונות של בני שני המינים לעבוד תחת הנהגתם. מעט גברים עובדים תחת פיקוחה של מנהלת, אולם הסיכוי של אלה לזכות בתפקיד מינהלי גבוה משל המורים שבפיקוחו של מנהל. הלוח הבא, מציג ממוצעים וסטיות תקן של רמת ההשכלה ומספר שנות ותק של המורים על פי מין, על פי מין המנהל ועל פי תפקיד מינהלי.

הממצאים המוצגים בלוח 3 מלמדים כי רמת השכלתם של המורים והוותק במקצוע קשורים באופן ישיר למין המנהל ( $F=15.62$  ו- $F=17.02$  בהתאמה). נמצא כי המורים העובדים תחת סמכותו של מנהל משכילים יותר מאשר מורים העובדים תחת מנהלת. רמת ההשכלה תחת מנהל נעה בין ממוצע של 2.26 עד 3.37 ותחת מנהלת הממוצעים נעים בין 2.73 עד 3.28.

כמו כן, למורים ומורות שעבדו תחת מנהלים היה נסיון הוראה רב יותר מאשר למורים ומורות שעבדו תחת מנהלות. הממוצע הכללי של שנות ותק בהוראה תחת מנהלים היה 16.4 ותחת מנהלות 12.1. רמות השכלה וותק נמצאו קשורות לתפקיד המורה ( $F=17.72$  ו- $F=36.22$  בהתאמה). מורים ומורות שהחזיקו בתפקידים מינהליים במשרה חלקית הם באופן מובהק בעלי השכלה גבוהה יותר וותק רב יותר בהוראה לעומת עמיתיהם שאינם בעלי תפקיד מינהלי.

רק במקרה אחד היתה האינטראקציה הדו-כיוונית מובהקת מבחינה סטטיסטית: מין המורה ומין המנהל היו באינטראקציה עם רמת ההשכלה ( $F=15.74$ ). מורות העובדות תחת מנהלים הן בעלות ההשכלה הגבוהה ביותר (ממוצע של 3.37 ו-3.01) בעוד שהמורים הם בעלי ההשכלה הנמוכה ביותר (ממוצע של 2.26 ו-2.72). לאור ממצא זה נעשה פיקוח על ותק והשכלה, כמפורט בלוח 4.

הלוח הבא מציג ממוצעים וסטיות תקן של עמדות המורים: קשיי הוראה, שיתוף פעולה עם ההנהלה, יחס הדדיות בין עמיתים ושביעות רצון מהעבודה לפי מין המורה, תפקידו ומין המנהל.

ממצאי לוח 4 מראים כי הבדלים מובהקים בין גברים ונשים נמצאו ביחס לקשיי הוראה ( $F=21.53$ ) ויחס הדדיות בין עמיתים ( $F=8.43$ ). גברים מדווחים יותר מנשים על קשיים בהוראה. ממוצעי הגברים תחת מנהלים הם 3.13 ו-3.59 בהשוואה לנשים שהממוצעים שלהן נמוכים יותר: 3.50 ו-2.75. כך גם תחת מנהלות: ממוצעי הגברים המדווחים על קשיי הוראה בכיתה הם 3.09 ו-3.42 בעוד שאצל הנשים הממוצעים 2.71 ו-2.67. בלבד. כמו כן נמצא כי גברים בהשוואה לנשים מדווחים פחות על יחס הדדיות בין עמיתים. אולם קיימת הסכמה הן בקרב הנשים והן בקרב הגברים שישנו שיתוף פעולה מצד עמיתים למקצוע,

לוח 4: ממוצעים (סטיות תקן) של עמדות המורים על פי מין המנהל, מין המורה ותפקיד מנהלי

		ממוצעים וסטיות תקן						
		שביעות רצון מהעבודה		יחסי הדדיות בין עמיתים		שיתוף פעולה עם ההנהלה		קשיי הוראה
מנהלים								
מורים								
בעלי תפקיד מנהלי	3.13	(.81)	4.77	(1.18)	5.29	(.74)	2.95	(1.01)
ללא תפקיד מנהלי	3.59	(.71)	4.64	(1.75)	4.75	(1.00)	3.71	(1.64)
מורות								
בעלות תפקיד מנהלי	2.50	(.73)	5.06	(1.07)	5.48	(1.05)	4.53	(1.93)
ללא תפקיד מנהלי	2.75	(.89)	4.81	(1.31)	5.36	(.96)	3.80	(1.43)
מנהלות								
מורים								
בעלי תפקיד מנהלי	3.09	(1.20)	6.07	(.83)	5.62	(.65)	3.63	(1.09)
ללא תפקיד מנהלי	3.42	(1.04)	5.27	(.96)	5.13	(.70)	4.00	(1.55)
מורות								
בעלות תפקיד מנהלי	2.71	(.84)	5.92	(1.00)	5.44	(.99)	4.52	(1.59)
ללא תפקיד מנהלי	2.67	(.84)	5.74	(1.10)	5.55	(.93)	4.28	(1.47)

מלבד בקרב מורים ללא תפקיד מנהלי תחת מנהלים. קבוצה אסימטרית זו מסויגת יותר ומדווחת על תמיכת עמיתים נמוכה יחסית (ממוצע של 4.75 בסולם מ 1 עד 7). למין המנהל נמצאה השפעה מובהקת על מידת שיתוף פעולה עם ההנהלה ( $F=47.67$ ), יחס הדדיות בין עמיתים ( $F=5.09$ ) ועל שביעות רצון מהעבודה ( $F=5.41$ ).

נראה כי מורים ומורות בעלי תפקיד וחסרי תפקיד מדווחים על מידה רבה של שיתוף פעולה עם המנהלת, טווח הממוצעים נע בין 5.27 ל-6.07 בסולם בן שבע דרגות. זאת לעומת טווח הממוצעים שנע בין 4.64 ל-5.06 תחת מנהלים. ממצאים אלו תומכים בספרות המחקרית, המצביעה על כך שנשים נוטות לאמץ סגנון גיהול שיתופי ודמוקרטי יותר מאשר גברים. מגמות דומות נמצאו גם במדר של יחס הדדיות בין עמיתים, שהוא גבוה יותר תחת מנהלות (הממוצעים נעים בין 5.13 ל-5.62) מאשר תחת מנהלים (ממוצעים בין 4.75 עד 5.48). כך גם ביחס לשביעות רצון מעבודה. תחת מנהלות מתגלה שביעות רצון רבה יותר מאשר תחת מנהלים.

אפקט עיקרי נוסף שנמצא מובהק נגע לתפקיד שממלא/ה המורה בביה"ס. בעלי תפקיד מדווחים על שיתוף פעולה רב יותר עם ההנהלה מאשר חסרי תפקיד כזה ( $F=3.33$ ).

הממוצעים של בעלי התפקידים תחת מנהלת ומנהל נעים בין 4.77 עד 6.07 בעוד שחסרי תפקיד מדווחים על שיתוף פעולה נמוך יותר, הממוצעים נעים בין 4.64 ל-5.74. רק במקרה אחד, במדד קשיי הוראה, נמצאה אינטראקציה תלת-כיוונית מובהקת ( $F=4.53$ ). אפקט האינטראקציה הראה כי למורים ללא תפקיד מינהלי העובדים תחת מנהלים יש יותר קשיים בהוראה מאשר לכל קבוצת מורים אחרת (הממוצע שלהם הוא הגבוה ביותר 3.59). כך גם גברים ללא תפקיד תחת מנהלת (ממוצע של 3.42) גם ממצא זה מצופה על פי תפיסת ה"אסימונים". במקצוע שרובו נשים – גברים ללא כל תפקיד חשים קשיים רבים בהתמודדות עם משימות ההוראה.

בניגוד להשערה העיקרית של המחקר, לא היתה כל אינטראקציה מובהקת אחרת בין שלושת המשתנים הבלתי-תלויים – מין המנהל, מין המורה והתפקיד המינהלי. הפערים הרבים ביותר התגלו בין מנהלים למנהלות בכל הקשור למאפייני המורים ולעמדות כלפי העבודה ומקום העבודה. מורים ומורות שעבדו תחת מנהלות דיווחו כי הם שיתפו פעולה יותר עם מנהלת בית הספר, שיתפו יותר פעולה עם עמיתיהם והביעו יותר שביעות רצון מהעבודה מאשר מורים שעבדו תחת מנהלים. מורים וגם מורות מושפעים ממין המנהל בצורה דומה. יתר על כן, הממצאים מצביעים כי מורים, בהשוואה למורות, דיווחו על יותר קשיי הוראה ועל פחות תחושה של יחסי הדדיות בין עמיתים ללא קשר למין המנהל. כמו כן, נמצא כי גם מורים וגם מורות בעלי תפקיד מינהלי שיתפו פעולה עם המנהלה במידה רבה ומובהקת יותר מאשר מורים ומורות אחרים, שוב ללא קשר למין המנהל.

## 1. דיון

המחקר הנוכחי בחן את ההשפעות של השילוב של מין המנהל ומין המורה על עמדותיהם של המורים, לאור גישת ה"אסימונים". הממצאים מאששים חלקית את התיאוריה של קנטר בדבר היות הגברים קבוצת "אסימונים" לבני מינים במקומות עבודה נשיים. מורים מנסים להימנע ממעמד ה"אסימון" ככל הניתן. רק 17% מהמורים עובדים בכתי ספר בהם יש מנהלת ורוב כוח העבודה מורכב מנשים. בהתאם לציפיות של קנטר, מורים מדווחים על פחות תמיכה מצד עמיתים ויותר קשיי הוראה מאשר המורות. עם זאת, מין המנהל נמצא כבעל השפעה רבה ביותר על עמדות המורים מאשר מינם. נראה כי העבודה תחת מנהלות נתפסת כשונה מעבודה תחת מנהלים על ידי מורים ומורות גם יחד. בעבודה תחת מנהלים, כל המורים והמורות הם בעלי ותק והשכלה גבוהים יותר מאשר תחת מנהלות. עם זאת, תחת מנהלת יותר מאשר תחת מנהל, מורים ומורות – בעלי תפקידים מינהליים ונטולי תפקידים אלו – מביעים עמדות חיוביות יותר כלפי מקום עבודתם.

מכאן, שבניגוד להשערתה של קנטר, ממצאים אלו מראים כי ההבדלים בעמדות המורים כלפי מקום עבודתם תלויים יותר במין של המנהל מאשר במין המורה, או בהרכב כוח העבודה. לאור ממצא זה נראה כי מין המנהל מהווה משתנה שיש להתייחס אליו, כאשר בוחנים את מרקם היחסים בין המנהל והמורה והאקלים האירגוני של בית הספר, כגון:

עירוד למידה מצד ההנהלה והמורים, תמיכה מצד ההנהלה בצוות המורים, לכידות בין המורים, הסכמה מצד המורים עם סגנון המנהיגות של המנהל, תחושת שייכות לביה"ס, יצירת סביבה בטוחה ומאורגנת ועוד (פרידמן, הורביץ ושילב, 1988). על פי מבחר מסוים של עדויות (Sadker et al., 1991) מדדים אלה חיוביים יותר עבור כוחות ההוראה כשבראש בית הספר עומדת מנהלת. ההשערה בדבר מעמדם הגבוה יחסית של המורים במקומות עבודה נשיים, לא אוששה. לא נמצאה השפעה של מילוי תפקיד מינהלי במשרה חלקית על עמדות כלפי העבודה – למעט במקרה אחד. מורים ללא תפקיד מינהלי, תחת מנהל או מנהלת היוו את הקבוצה המקופחת ביותר. הם דיווחו על קשיי הוראה רבים. ממצא זה מרמז על תהליך סלקציה שלילית מצד הגברים במקומות עבודה נשיים, הנמנעים ממעמד של "אסימון". עבור מיעוט המורים העובדים בבית ספר תחת מנהלת והחסרים תפקיד מינהלי, ההתמדה במקום העבודה נובעת מהיעדר אפשרות טובה יותר. קשה למדי להסביר את ההתנהגות והעמדות של מיעוט קטן של מורים בעלי ניסיון, שהינם חסרי תפקיד מינהלי והעובדים תחת מנהלת, המתלוננים מצד אחד על קשיי הוראה רבים ומדווחים מצד שני על שביעות רצון מעבודתם, ברמה דומה לכל קבוצת מורים אחרת. מספרם הזעום מרמז כי רק מספר מועט של מורים מסכימים לעבוד בתנאים אלו של מקום עבודה ההופך במהירות לנשי. מספרם הקטן הינו סימן בולט יותר למצבו הרע של "האסימון" הגברי, מאשר שביעות הרצון המוצהרת והדמיון הכללי בהתנהגויותיהם ובעמדותיהם של מורים אלו למורים אחרים. יתר על כן, נראה כי דיווחם על שביעות רצון גבוהה יחסית מעבודתם אינה אלא הצדקה למצבם חסר הברירה, כפי שהוצע על ידי וורטון וברון (Wharton and Baron, 1987).

הסבר אפשרי נוסף לשביעות רצונם הגבוהה יחסית של הגברים "האסימונים" הוא שגברים במסגרת מקום עבודה נשי חשופים למציאות חיובית של עבודה שתפנית עם נשים ותחת הנהגתן. המפגש האינטנסיבי היום-יומי עם נשים תורם להגברת האמון והערכה של עבודת המנהלת (Ortiz and Marshall, 1988).

אצל נשים המצב פשוט יותר. עבודה תחת מנהלות היא לשביעות רצונן והן מצליחות לגלות עמדות חיוביות כלפי מקום עבודתן. יש לציין כי נשים בסביבה נשית של ביה"ס מגלות יותר נכונות ויכולת להשפיע על מדיניות בית הספר (Lee and Loeb, 1993). נראה כי סביבה של עבודה נשית תחת מנהלת, הנוקטת סגנון ניהול משתף, דמוקרטי ומעורב בתהליך ההוראה בכיתה, היא סביבה המאפשרת למורות לגלות יותר מעורבות בבית הספר, לשתף פעולה עם ההנהלה והעמיתים ומעניקה להם יותר תחושה של העצמה (empowerment).

לממצאי המחקר הנוכחי ייתכנו מספר השלכות על פמיניזציה מהירה של עבודת ההוראה והמינהל במערכת החינוך הישראלית ועל העמדות של מורים ומורות העובדים תחת מנהלים ומנהלות. מתברר כי כניסתן של נשים לתפקידי ניהול משנה את מאזן הכוחות והיחסים הקיימים בין המורים להנהלה (Ortiz and Marshall, 1988). כתבים על כך גולדרינג וכן (Goldring and Chen, 1993): "במקום עבודה בו המנהלת תלויה בחבר המורים על-מנת להצליח בעבודתה ועל-מנת להעריך עצמה כמנהיגה של נשים אחרות,

האווירה של קולגיאליזציה ושיתוף פעולה בין ההנהלה למורים יכולה להיות משוייכת לתרבות נשית" (עמ' 9).

יש מספר חוקרים הסבורים, וכפי שמצביעים גם ממצאי מחקר זה, שמסגרת עבודה נשית ומנוהלת על ידי אשה, מייצגת את דרכי עבודתם של המורים (Corcoran, 1990). אולם, לכך יש גם מחיר. נמצא כי ככל שיותר נשים עוסקות בהוראה ובמינהל, הדבר פוגע ביוקרת המקצוע ובשכר העבודה (אדי וחן, 1993). בעקבות הפמיניזציה, ציבור המורים נתון לביקורת ציבורית קשה וללחץ מצד ההורים. בית הספר מאבד מכוחו כמקבל החלטות, ואלו מתקבלות בדרגים גבוהים של מערכת החינוך. בתגובה לפמיניזציה מופיעים במערכת החינוך דרגי סיוע ופיקוח חיצוניים המכתיבים לבית הספר מדיניות שונה ומפקחים על עבודתו (Goldring and Chen, 1993). כמו כן, לא ברור מה השפעת תהליך הפמיניזציה על התלמידים עצמם ובעיקר על בנים שביניהם, שתהליך הסוציאליזציה שלהם נעשה בהדרכת נשים רובו ככולו. יתכן כי לשם סוציאליזציה מלאה הם זקוקים גם לדמות גברית כדי להזדהות עימה. נושא זה דורש חקירה מקיפה יותר.

#### ביבליוגרפיה

- אדי, א. וחן, מ. (1993) זה לא רק השכר: הדימוי הנשי של ההוראה פוגע ביוקרתה, הד החינוך, 67 (5) עמ' 22–32.
- חן, מ., אדי, א. וענבר, נ. (1993) בין תארים אקדמיים לכין תעודה במינהל החינוך: מעקב השוואתי אחרי המסיימים שלושה מסלולי לימוד, אוניברסיטת תל-אביב, ביה"ס לחינוך, המרכז להדרכה ולהשתלמות דו"ח מחקר (משוכפל).
- פרידמן, י., הורביץ, ח. ושילב, ר. (1988) אפקטיביות תרבות זאקלים של כתי הספר, ירושלים: מכון הנרייטה סאלד, המכון הארצי למחקר במדעי ההתנהגות.
- Alexander, V.D. & Thoits, P.A. (1985) Token achievement: An examination of proportional representation and performance outcomes. *Social Force*, 64 (2) 332–340.
- Barth, R. (1989) *Improving Schools from Within*. San Francisco: Jossy-Bass.
- Basse, B.M., Krussell, J. & Alexander, R.A. (1979) Male managers' attitudes toward working women. *American Behavioral Scientist*, 15, 221–236.
- Bhatnagar, D. (1988) Professional women in organization: New paradigms for research and action. *Sex Roles*, 18, 343–353.
- Cassidy, M.L. & Warren, B.O. (1991) Status consistency and work satisfaction among professional and managerial women and men. *Gender and Society*, 5 (2), 193–206.
- Charters, Jr. W.W. & Jovick, T.D. (1981) The gender of principals and principal/teacher relations in elementary schools. In P.A. Schmuck, W.W. Charters, J. & S.R.O. Carlson (Eds.), *Educational Policy and Management*, pp. 307–332. New York: Academic Press.
- Corcoran, T.B. (1990) School workplace: Perspectives on workplace reform in public

- school. In M.W. McLaughlin, J.E. Talbert and N. Bascia (Eds.), *The Contexts of Teaching in Secondary School: Teachers' Realities* (142–166). New York: Teachers College Press.
- Eagly, A.H., Karau, S.J. and Johnson, B.J. (1992) Gender and leadership style among school principals: A meta-analysis, *Educational Administration Quarterly*, 28 (1), 76–102.
- Fairhurst, G.T. & Snavely, B.K. (1983) Test of the social isolation of male tokens. *Academy of Management Journal*, 26, 353–361.
- Floge, L. & Merrill, D.M. (1988) Tokenism reconsidered: Male nurses and female physicians in a hospital setting. *Social Forces*, 64, 925–974.
- Gilligan, C. (1982) *In a different voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Goldring, E. & Chen, M. (1993) The feminization of principalship in Israel: The trade off between political power and cooperative leadership. In C. Marshall (Ed.), *New Politics or Race and Gender*. Washington and London: Falmer Press.
- Gilbertston, U. (1981) The influence of gender on verbal interactions among principals and staff members: An exploratory study. In P.A. Schmuck, W.W. Charters, Jr. & R.O. Carlson (Eds.), *Educational Policy and Management*, 297–307. New York: Academic Press.
- Jonson, S.M. (1990) *Teachers At Work*. New York: Basic Books.
- Kanter, R.M. (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Lee, V.E. & Loed, S. (1993) Gender differences in secondary school teachers' control over classroom and school policy (minor, 48 pp).
- Lee, V.E., Dedrick, R.F. & Smith, J.B. (1991) The effect of the social organization of the schools on teachers' efficacy and satisfaction. *Sociology of Work and Occupations*, 8, 25–38.
- Lee, V.E., Smith, J.B. & Cioci, M. (1993) Gender related perceptions of leadership and power in secondary schools. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 15 (2), 153–180.
- Macke, A.S. (1981) Men and women. *Sociology of Work and Occupations*, 8, 25–38.
- Nieva, V. F. & Gutek, B.A. (1982) *Women and Work: A Psychological Perspective*. New York: Praeger.
- Ortiz, F.I. & Marshall, C. (1988) Women in educational administration. In N. Boyan (Ed.), *Handbook of Research on Educational Administration*, pp. 123–142. New York and London: Longman.
- Petty, M.M. & Lee, G.K. (1975) Moderating effects of sex of supervisor and subordinate on relationships between supervisory behavior and subordinate satisfaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 624–628.
- Reskin, B. (1988) Bringing men back in: Sex differentiation and the devaluation of

- women's work. *Gender and Society*, 2, 58–81.
- Sadker, M., Sadker, D. & Klein, S. (1991) The issue of gender in elementary and secondary schools. *Review of Research in Education*, 17. Washington, Dc: The American Educational Research Association.
- Shakeshaft, C. (1987) *Women in Educational Administration*. Newbury Park, C: Sage.
- Wharton, A.S. & Baron, J.N. (1987) So happy together: The impact of gender segregation on men at work. *American Sociological Review*, 52, 574–587.
- Yonder, J.D. (1985) An academic woman as a token: A case study. *Journal of Social Issues*, 41, 61–72.

