

דמותו של מנהל בית הספר: ייצוגו על מסך הקולנוע כמנהיג וכמוביל שינוי

תקציר: במאמר זה נבחן, כמודל פארדיגמטי, שני סרטים – "סמוך עלי" (1989) ו"עיר במחלוקת" (1992) – מתוך קבוצת סרטים שניתן לסווגם כסוגה של "סרטי מוסדות חינוכיים". במרכז דיוננו בשני הסרטים, המציבים מעין שני אבות-טיפוס של מנהיגות, עומדות השאלות: כיצד מעוצבת על מסך הקולנוע דמותו של מנהל בית ספר במצב של מנהיגות המובילה שינוי? כיצד נפרשים לעינינו התהליך ומערכות היחסים של המנהל עם דמויות משמעותיות נוספות, הן כשותפי-תפקיד באתר בית הספר והן בקהילה המורחבת? – שאלות אלו ומרכיבים נוספים בעלילה ובמערכות היחסים מהווים מצע לאנלוגיה בין שני הסרטים. סוגיות נוספות, שראוי לבחון כמכנה משותף במרבית מסרטי "המנהלים כמנהיגים" כבסרטי "המורים כמנהיגים", הן: מהו הרקע החברתי המיוצג בסרטים ומהי ה"פוליטיקה" של הסרט. כלומר, האם ואיך עולים מן הסרט ומהייצוג של דמות המנהל, היגדים אידיאולוגיים, גלויים או סמויים, בתחום החינוך וכהשקפת עולם חברתית. האם נשמר בסרט, דרך דמות המנהל, אפיון מנהיגותו ותוצאות התהליך, זרם מחשבה הגמוני, שמרני, או שמא עולים דווקא מסרים חתרניים, אנטי-שמרניים?

מילות מפתח: המנהל בקולנוע, מנהיגות חינוכית, מנהל בית הספר, תהליכי שינוי, שותפי שינוי.

מבוא

במאמר זה נבחן, כמודל פארדיגמטי, שני סרטים, "סמוך עלי" (Lean on Me, John Avildsen, 1989) ו"עיר במחלוקת" (A Town Torn Apart, Daniel Petrie, 1992). שני הסרטים הללו הם חלק מקבוצת סרטים, שלפי מאפיינים מובהקים אני מציעה לסווגם כז'אנר של "סרטי מוסדות חינוכיים".¹ התמאטיקה המשותפת לכולם היא דמות חינוכית המנהיגה ומובילה שינוי במוסד הנתון במשבר חינוכי וארגוני. הסרטים שנכללים בקבוצה זו היו והינם פופולאריים

1. קבוצה זו מונה סרטים כמו: The Principal (המנהל), 1987; Stand and Deliver (לסניור באהבה) 1988; Lean on Me (סמוך עלי), 1989; A Town Torn Apart (עיר במחלוקת), 1992; Dangerous Minds (סיכון מחושב), 1995; Dead Poets Society (ללכת שבי אחריו), 1999; Ca Commence Aujourdhui (הכל מתחיל היום), 1999; Les Choristes (כשהנערים שרים), 2004.

ונגישים לקהל הרחב, כלומר, שייכים ל"מיינ סטרים" (הזרם המרכזי) בקולנוע. שני הסרטים שיידונו במאמר מציגים מודל המכיל את מכלול המאפיינים, בעוד שבשאר הסרטים מופיעים רק רכיבים מתוך המכלול, ולפיהם ניתן לזהותם כתת-קבוצות בז'אנר. שני הסרטים הנידונים מציבים מולנו מעין שני פרוטוטיפים של מנהיגות, ומהווים מקור לתובנות בסוגיות הניהול החינוכי והובלת תהליכי שינוי. במרכז דיוננו עומדות השאלות: כיצד מעוצבת על מסך הקולנוע דמותו של מנהל בית-ספר בסיטואציה של מנהיגות אשר מובילה שינוי? כיצד נפרשים לעינינו התהליך ומערכות היחסים של המנהל עם שותפי תהליך באתר בית-הספר וגם בקהילה המורחבת? סוגיה נוספת לדיון היא במהות ה"פוליטיקה" של הסרט. כלומר, האם ואיך עולים מן הסרט ומהייצוג של דמות המנהל, היגדים אידיאולוגיים, גלויים או סמויים, בתחום החינוך וגם כהשקפת עולם חברתית. האם נשמר בסרט, דרך דמות המנהל, אפיון מנהיגות ותוצאות התהליך, זרם המחשבה ההגמוני (בעיקר בסרטים האמריקאיים)? או שמא עולים מן הסרט ומסגנון המנהיגות וההתמודדות מסרים חתרניים, אנטי שמרניים?

1. הרקע התיאורטי

תחומי התיאוריה אשר משמשים רקע לעיון בסרטים שלעיל הם: הקשר בין הקולנוע לחברה; היבטים סוציולוגיים ואנתרופולוגיים בנושא מנהיגות בכלל ובהובלת שינוי בארגונים בפרט; דיונים בנושא מנהיגות חינוכית (כפי שרוכזו וסוכמו בעבודת מחקר עדכנית [קורלנד, 2006]) בהקשר של הובלת תהליך שינוי במוסד החינוכי.

1. א. על הזיקות בין קולנוע למציאות החברתית והתרבותית

התיאוריות שבוחנות את הקשר מציאות-קולנוע, מבליטות את היבט השיקוף (תיאוריית הראי), הסימול (תיאוריה סימבוליסטית) ואת בדיקת האפקטיביות על הקולטים (תיאוריות ההשפעה על הצופים). מקום נרחב מיוחד ל"תיאוריית הגלגול" (Role) – שעניינה בקשר המושגי בין "התפקיד הדרמטי", כלומר, ייצוג דמויות והתנהגויות הנדרשות בהפקה הקולנועית, ובין מושג ה"תפקידים" במסגרת המציאות החברתית, והאינטראקציות בין בני האדם.

בצמוד להנחות בדבר ייצוג-שיקוף-עיצוב וחיזוק היבטים חברתיים-תרבותיים, נוסף הדיון בפן האידיאולוגי של הקשר חברה-קולנוע. דיון זה כולל עיון בנוכחות הסמויה, אך רבת העוצמה, של אידיאולוגיות, החל מכאלה שהן הגמוניות ועד לגילויי חתרנות המשקפים אידיאולוגיות מתנגדות, בקולנוע "מעורר", "מוחה", "חותר לשינוי", המשקף לעיתים "רב-תרבותיות ואידיאולוגיות מתנגשות". (Crane, 1994; Carlson, 1993; Smelser, 1992). על פי הבנתנו, האידיאולוגיה או השקפת העולם, בין אם בחינוך ובין אם בסוגיות חברתיות, היא מרכיב חשוב

בניתוח ובפרשנות של סרטים העוסקים בחינוך ובתהליכי שינוי במוסד חינוכי. בסרטים הנדונים כאן בולט הקשר בין הקולנוע, בעיקר בסגנונו הריאליסטי (להבדיל מהסגנון הפורמליסטי, או האקספרסיוניסטי) שהוא המאפיין הסגנוני של הסרטים בהם נעסוק, לבין המציאות שממנה הוא שואב את חומריו ואותה הוא משקף.

חוקרים רבים (Bazin,1961,1971; Althusser,1977; Heath,1981; Monaco,1981; Easthope,1993; ג'אנטי, 2000; בן-ניצן, 2000) מדגישים כי קסמו העיקרי של הקולנוע והאפקטיביות המרבית שלו נובעים מהיכולת של היצירה ליצור אשליית מציאות מקסימאלית, גם כשהיא מכילה אלמנטים פיקטיביים עד פנטסטיים. קל וחומר כאשר מדובר בסרטים המכילים חותם של "מהימנות" (לאו דווקא דוקומנטריות) בשל הצהרה כי הם מבוססים על "דמויות ואירועים אמיתיים".

לענייננו, חשוב להבחין באישור חוזר ונשנה לקשר הייצוגי בין התוצר התרבותי הפיקטיבי לבין חומרי המציאות. במאמר זה הדגש הוא על ייצוג תפקיד ומושג: מנהל ומנהיג, אשר יש להם קיום במציאות ובתיאוריות בשדות הסוציולוגיה והפסיכולוגיה, ואשר את הייצוג הקולנועי שלהם אנו מנסים לבחון ולאפיין.

כצופים, אנו מבינים שבסרטים מוצגים בפנינו מודלים הראויים לחיקוי או לגינוי, דרכי התנהגות רצויות, תכונות שליליות ומוסריות, לפעמים גלויות ולפעמים סמויות, על פי תחושת ה"נכון" ו"לא נכון" של יוצרי הסרט. אפילו סרטי בידור קלילים ספוגים בשיפוטים מוסריים ובהשלכות של אידיאולוגיה או תפישת עולם. הצופים בסרטים שנתפשים כאסקפיסטיים, אלה המדגישים את ערכי ההנאה, הפעולה, הבידור, אולי מאמינים בתום לב ב"נייטרליות" של הסרט, אך גם הם נחשפים לערכים אידיאולוגיים בלי להיות מודעים לכך.

לטענת ג'אנטי (2000), הרוב המכריע של סרטי הקולנוע נופל בקטגוריית הסרטים שהאידיאולוגיה שלהם מובלעת. הדמויות לא מדברות במפורש אודות אמונותיהן, והצופים חייבים לחפור מתחת לפני השטח ולהסיק דברים מתוך מטרותיהן, מתוך האינטראקציות בין הדמויות ומהתגובות למשבר.

דיוננו בסרטים "סמוך עלי" ו"עיר במחלוקת" יכיל גם הבחנות רעיוניות וערכיות. לצורך הבנת נקדים כאן כמה דוגמאות לקטגוריות של מוסדות וערכים מרכזיים, שעל פי יחס הדמויות בסרט אליהן, או חשיפת היחס של היוצרים אליהן, ניתן לאבחן את האידיאולוגיה בסרט. החלוקה הבינארית, מעט סכמתית, היא לימין ולשמאל (על פי ג'אנטי, 2000: 405-411), ועל פיה נתמקד כאן בנקודות אשר את הדיהן נמצא גם בעיון בסרטים.

1. **דמוקרטי מול היררכי** – אנשי שמאל נוטים להדגיש את הדומה והשווה בין בני אדם, ומציגים מאבקים לשימוש שוויוני במשאבים. דמויות סמכותיות אינן יותר מאשר מנהלים מוצלחים ואין להן עליונות טבעית על אנשים שעליהם הן אחראיות. מוסדות חשובים (כמו

- לחינוך) צריכים להיות בבעלות ציבורית. לעומתם, אנשי ימין דווקא מדגישים הבדלים בין בני אדם, כאשר המוצלחים יותר, הטובים והחכמים, זכאים ליותר. על פי השקפתם, יש לכבד סמכות וגם רצוי שרוב המוסדות יהיו פרטיים. מוסדות ציבור מונהגים על ידי מנהיגים חזקים ולא על ידי אזרחים מן השורה. הדגש אצלם הוא על הפרט ועל מעמד מנהלים אליטיסטי.
2. **סביבה מול תורשה** – אנשי שמאל מאמינים כי ההתנהגות האנושית היא נלמדת ויכולה להשתנות באמצעות תמריצים מתאימים. התנהגות אנטי-סוציאלית נובעת בעיקר מעוני, מאפליה, ממעמד חברתי נמוך ומחינוך לקוי. בעלי אוריינטציה ימנית-שמרנית מאמינים כי האופי הוא מולד ועובר ב"תורשה". מכאן בא דגש על "אילן יוחסין" ועל יתרונותיה של "משפחה טובה". דגש גלוי וסמוי מוצב על ערכים פטריארכליים.
3. **יחסי מול מוחלט** – אנשי שמאל חושבים כי עלינו להיות גמישים בשיפוטנו. יש להתאים מחשבה ושיפוט לייחודו של כל מקרה. רצוי שילדים יהיו חשופים לסביבה מתירנית, המעודדת אותם לביטוי עצמי. ערכים מוסריים הם בעיקר מוסכמות חברתיות, ולא דווקא קבועים ונצחיים, ויש להציגם בהקשרם החברתי. השמרנים, לעומת זאת, נוטים להאמין בערכים מוחלטים בכל הקשור להתנהגות. ילדים נדרשים להיות ממושמעים, לכבד מבוגרים ולציית להם. יש להעריך התנהגויות לפי קוד נוקשה וברור למדי הקובע מה נכון ומה לא נכון. יש להעניש על הפרת עקרונות מוסריים על מנת לשמור על חוק וסדר ולהציב דוגמה.
4. **שיתוף מול תחרות** – אנשי שמאל ליברלים מאמינים כי התקדמות חברתית מרבית מושגת על ידי מאמץ משותף למען מטרה. תפקיד הממסד והממשל להבטיח תנאי חיים בסיסיים. תנאי חיים משופרים יושגו בעילות אם כולם ירגישו שהם תורמים לטובת הכלל. אנשי ימין מדגישים בעיקר את התחרותיות שמובילה למצוינות, ואת יתרונות השוק החופשי על משמעותו הספציפית והסמלית.
5. **מקובלים ולא מקובלים** – אנשי שמאל מזדהים עם העניים והמודרים. לעיתים הם סוגדים למורדים, ולמפרי חוק החותרים נגד ממסד לא צודק. הם פלורליסטים בכבודם ובהעריכם גיוון אתני ורגישים לזכויות נשים ומיעוטים. לעיתים קרובות יוצגו "גיבורים" שהם אנשים פשוטים, ממעמד נמוך או מקבוצה מודרת. אנשי ימין נוטים להזדהות עם הממסד, עם אנשים בעמדות כוח, כמו מנהלים ופוליטיקאים. הם מדגישים את חשיבות המנהיגים בקביעת ההיסטוריה. "הגיבורים" הם לרוב דמויות סמכותיות, פטריארכליות.
6. **חופש מיני מול מונוגמיה (או ערכי המשפחה)** – אנשי שמאל מאמינים כי חיי המין הם מענייניו של הפרט. הם סובלנים כלפי העדפות מיניות שונות בחברה ומאמינים בחופש מיני למבוגרים המקיימים יחסים בהסכמה. גם בתחום הפיריון – אנשי שמאל מדגישים פרטיות, חופש בחירה וחוסר הפרעה. הריון או מניעתו נחשבים לזכות בסיסית. אנשי ימין, שמרנים,

רואים במשפחה מוסד מקודש. מין לפני או מחוץ לנישואין, ובחירה מינית "אחרת" מההטרסקסואליות, ראויים לגינוי. הם מדגישים את החשיבות של מונוגמיה הטרסקסואלית בתוך המשפחה. זה הביטוי הלגיטימי היחיד למיניות. הם גם נוטים להתנגד להפלות. תפישות אלו באו לביטוי במרבית סרטי הזרם המרכזי שלפני שנות ה-60, אך לדעתנו עקבותיהם מתגלים בבירור גם בסרטי "תגובת הנגד" (backlash) שנוצרים בעקבות גלי הסרטים ה"ליברליים" שאחרי שנות ה-60.

נזכיר שהקטגוריות שמנינו לעיל הן בגדר חלוקה מתודית. ברור שאפילו סרטים אידיאולוגיים במוצהר אינם מטפלים בכל מערכות הערכים הללו, אבל כמעט כל סרט מציף כמה מהם. בולטים סרטים שבהם עולות קונטרברסיות חברתיות המציבות תת-תרבויות וקבוצות מודרות נוכח ערכי התרבות ההגמונית, כפי שנראה גם בסרטים שנדון בהם כאן.

1. ב. על מנהיגות

אחד המונחים המשמעותיים בהקשר של הגדרת מנהיגות הוא השפעה. הכוונה היא ליכולת של גבר או אישה להשפיע על הסובבים אותם להשתתף או להוביל יחד תהליכים. כלומר, הדגש אינו על התכונות האינהרנטיות, מולדות או מפותחות, של המנהיג אלא על אינטראקציה עם דמויות נוספות.

בעניין זה מופיעה גם הבחנה בין ניהול למנהיגות. קוטר (1990) למשל, רואה את הניהול כשליטה במורכבות ובאי-סדר ואת המנהיגות כיוצרת שינוי מועיל. המנהל מתכנן לטווח ארוך, המנהיג יוצר שינוי על ידי התוויית כיוון והצבת חזון לעצמו ולאחרים. הוא מכונן אנשים ונדרש לראייה מערכתית רחבת היקף. היגד נוסף בעניין ההבחנה בין מנהיגות לניהול הוא כי מנהיגות בעלת מטרת וחזון יכולה להוליך אנשים לרמות גבוהות של הכרה ומודעות לערכים, ולהוביל להעצמה (בניס וננוס (1985) בתוך אלטמן וכ"ץ: 2). היגד מקובל הוא שמנהל יודע לעשות נכון את הדברים שהוא עושה, בעוד שמנהיג יודע לעשות את הדברים הנכונים. בסרטים שאנו רואים, כמו גם לא פעם בחיים, יכולה הגדרת התפקיד להיות "מנהל בית הספר" והדמות הממלאת תפקיד זה אכן תתנהל רק במסגרת הגדרה זו, אך במאמר זה אנו בוחנים את המנהלים אשר מוצבים מראש או "צומחים" לתפקיד של מנהיגות, ולכן חשובות ההבחנות שהוצבו כאן.

מקובלת חלוקה המסווגת את האפקטיביות של האינטראקציה הבין-אישית של המנהיג והמונהגים לפי ארבעה טיפוסים מנהלים: המחליט/ה, המשכנע/ת, היועץ/ת, המאפשר/ת. דגש רב הושם דווקא על מנהיגות מהסוג שניתן לזהותו גם בסרטים בהם נדון, והיא המנהיגות הכריזמטית והטרנספורמטיבית (באס, 1975; ברנס והאוס, 1976). כינוי רווח למנהיגות כזו

הוא מנהיגות מעצבת, זו המושתתת על יצירת מחויבות, יצירת משמעות ויצירת נכונות לעשות "מעל ומעבר". מושג מרכזי המזוהה עם מנהיגות כזו הוא כריזמה (באס, 1975). דמויות כריזמטיות תוקפות את הסדר הקיים כשהוא לא נראה טוב בעיניהן, ומציגות סדר חברתי מסוג חדש, שאמור להיות טוב יותר וצודק יותר.

1. ג. על מנהיגות של מנהל בית ספר

עיקרי התיאוריות בתחום הניהול הבית-ספרי רוכזו בעבודת המחקר של קורלנד (2006) אשר דנה בזיקה ובתרומה של מנהיגות וחזון ללמידה ארגונית ולשיפור בבית הספר. על בסיס מחקרים הבוחנים בתי ספר הנחשבים מצליחים ואפקטיביים נמצא כי סגנון ניהול משתף ותומך, חזון חינוכי משותף, הגדרת מטרות, שיתוף פעולה ועבודת צוות הם הגורמים לתוצאות טובות.

גם קורלנד, בדיונה בניהול הבית ספרי, כמו הספרים הדנים בניהול ובמנהיגות עסקיים, מבליטה את חשיבות החזון. לדבריה, חזון משכנע ומעורר השראה הוא האמצעי שבעזרתו המנהיג, מנהל בית הספר, מלהיב ומניע (קורלנד, 2006, 3).

הפער בין המצב האמיתי – המצוי, לבין המצב האידיאלי – הרצוי (החזון), הוא שמניע את כל המערכת קדימה. בהובלה לשינוי, לשיפור, סגנון הניהול שחוזר ועלה כסגנון רצוי ואפקטיבי, ואשר מיוצג בסרטים, הוא המנהיגות המעצבת. בחזון המלווה סגנון מנהיגותי זה יש גם רכיב ריאלי של ראיית המציאות על חסרונותיה ומגבלותיה, וגם רכיב "חלומי", שצומח מדמיון, יצירתיות ותעוזה.

1. ד. הערות על תהליכי שינוי בארגונים

האתגר המרכזי בניהול שינוי הוא התמודדות עם התנגדויות (פוקס, 2001 ; וקוטר 2003). דבר חשוב שיש להביאו בחשבון הוא הנכונות של שותפי התפקיד לשינוי, והתרבות הארגונית השורה בארגון המיועד לעבור שינוי. לתרבות הארגונית יש כוח שעלול להוות חסם. בתורות הארגונים קיימים מספר מודלים לניהול שינוי, אשר נעים בין החלת שינוי כ"הנחתה" לבין תהליך הכנה מובנה המגייס את השותפים לשינוי מתוך הסכמה וקבלה (המודל של Nudler והמודל של Quinn). מודל נוסף, של ג'ון קוטר (Kotter, 2001) הוא מודל מובנה והדרגתי. נושא זה בא לביטוי משמעותי בסרטים שלפנינו.

2. "סמוך עלי" ו"עיר במחלוקת" – כמודלים לסרטי המנהל החינוכי

בשני הסרטים הללו הנרטיב מתפתח באופן דומה. בשניהם מוצג בית ספר שבו שורר מצב של היעדר מנהיגות חינוכית, וממנו נובע משבר חינוכי וארגוני. בשניהם העלילה מתפתחת מהאירוע

של מינוי או בחירה במנהל חדש. אנו מלווים את המנהל ואת אפיוני מנהיגותו בתהליך של הצגת החזון החינוכי, ובאינטראקציה עם שותפי התפקיד, שהם מורי בית הספר, התלמידים, הורי התלמידים (הקהילה שהיא הקונטקסט החברתי). המערכת הפוליטית הסובבת אף היא רלוונטית לביצוע מהלך השינוי המתבקש.

ההשוואה בין "סמוך עלי" ו"עיר במחלוקת" מאפשרת להבחין בהבדל בין שני טיפוסים המנהיגות החינוכית המוצגים, ובסיכומו של דבר, גם בהבדל האידיאולוגי המשתקף מן העלילה ומהתהליך המוצג בה.

2. א. המסדרונות

המסדרונות בבתי הספר מהווים חלל משמעותי. המראה שלהם וההתרחשויות בהם מהווים סימפטום למצב המשברי של הארגון הבית ספרי, מחד, והשינוי שהם עוברים מהווה אינדיקציה לתהליכים שעוברים על בית הספר בעקבות התערבות המנהל.

בהקשר זה נכתבו דברים מעניינים על מסדרונות בתי ספר בכלל, והקשר שלהם לתופעת האלימות בבית הספר בפרט. במאמר שכותרתו "מסדרונות אלימים" (שילה, 2007), נטען שהעיצוב הסביבתי של בית הספר, ובמיוחד שינוי העיצוב והתפקוד של מסדרונות בית הספר אפקטיביים מאוד בהשפעה על האווירה ועל התנהגות התלמידים/ות.

בשני הסרטים שבהם אנו דנים, מצאנו מספר סצנות הממחישות את ההזנחה והאלימות בבית הספר והן ממוקדות במסדרונות בית הספר. ב"סמוך עלי" מראה הפרולוג את בית הספר בניו-ג'רזי בשנות ה-60, כאשר המנהל לעתיד, ג'ו קלארק משמש עדיין מורה, והמסדרונות נראים נקיים ו"ידידותיים". בסצנה המתארת את ההווה, בשנות ה-80, המסדרונות מוזנחים ומרוחים בגרפיטי גס ובוטה. התלמידים – אפרו-אמריקאים, היספנים ומעט לבנים ממעמד נמוך (מכונים בהמשך white trash) – דוחפים, מכים ונפגעים בהפסקות בין השיעורים.

ב"עיר במחלוקת" יש סצנה דומה ובה רואים את מסדרונות בית הספר באזור ניו המפשייר, כשהם מקרינים אווירה של ייאוש ואלימות, למרות שהרכב האוכלוסייה כולל עירוב של תלמידים ממעמד סוציו-אקונומי נמוך וממעמד בינוני (על פי מפגשי ההורים בהמשך). בסצנה זו תלמידים מחליפים ביניהם מהלומות ומורים נואשים פונים לחדרו של המנהל, רק כדי למצוא אותו מטלפן למשטרה ואורז את חפציו כביטוי ל"הרמת ידיים".

במאמר של שילה (2007) מוזכר השימוש בצילומי מסדרונות בית הספר בסרטים: "לא בכדי מסדרון בית הספר משמש לעיתים קרובות ליצירת אווירה בסרטים. עם הישמע הצלצול המנסר, במעבר דרמטי, המסדרון הופך לשצף קצף של תלמידים העוברים בו ומאיימים לסחוף את כל מי שיעמוד בדרכם לחופש, לחצר, להפסקה, למירוץ הביתה. הדרמה שמספק המסדרון

הופכת במקרים רבים לדרמה אנושית, מציאותית, של אלימות. מחקרים מצאו כי מוקדי האלימות האינטנסיביים ביותר הם המדרגות והמסדרונות" (שם: 26).
ואכן, בפרולוגים של שני הסרטים המסדרונות האלימים והמוזנחים ממחישים את המצב המשברי של בתי הספר, כשברקע מצויים מנהלים שהרימו ידיים ואף מבטאים זאת, על משקל "באין חזון (ובאין מנהל מנהיג) ייפרע עם (התלמידים)". לעומת המראות הללו ניתן לראות סצנות המציגות את החשיבות שמנהל חדש, שמקריין חזון ומנהיגות, מייחס לאסתטיקה ולבטיחות במסדרונות כאקט כמעט ראשוני של הפגנת אכפתיות ואחריות. ואכן, לקראת סיום ניתן לראות את המסדרונות שטופחו כסצנות רקע הממחישות את השינוי שעבר בית הספר.

2. ב. הכניסה לתפקיד

תהליך הכניסה לתפקיד ניהולי נתפש כמשמעותי ביותר בתיאוריות ניהול שונות (Weindling, 1999). בשני הסרטים שלפנינו תהליך הכניסה לתפקיד מופיע בשני אופנים שונים.
בסרט "סמוך עלי" הדגש הוא על מינוי, כמעט בניגוד לרצונו של המנהל, כתוצאה מלחצים פוליטיים. אך הסצנה גם מציגה תהליך שכנוע שבו ד"ר נאפייר מציג לקלארק את המינוי כמהלך של מתן משמעות לחייו המקצועיים ולייעודו בחינוך ולכן עליו לבחור בו. כלומר, אקט הכניסה שלו לתפקיד מוצג כשילוב של כפייה ובחירה.
בסרט "עיר במחלוקת" אנו רואים סצנה של הרמת ידיים של מנהל מכהן, המרגיש שאיבד שליטה במתרחש ומעביר למשטרה את האחריות לשמירת הסדר במוסד שעליו הוא מופקד, תוך כדי איסוף חפציו לתוך מיכל קרטון (סימן ויזואלי מוכר לסימול אקט התפטרות/פיטורין). במקביל אנו צופים במנהל העתידי, ד"ר ליטקי, כשהוא עדיין צופה מהצד, כעיתונאי, אדם חדש באזור, אשר מגלה עניין בתחומי החינוך בכלל, ובנעשה בבית הספר בפרט. הוא מציע את עצמו בפני ועדת האיתור ובמהלך הראיון מתברר שבעבר הוא ניהל בית ספר בניו-יורק. באותו מעמד הוא גם מציג את החזון החינוכי-הליברלי שלו.
לאחר תהליכי הבחירה/היבחרות, מציגים שני הסרטים את אופן הכניסה של שני המנהלים החדשים לתפקיד ומיד ניתן להבחין בשני סגנונות ניהול שונים.
הספרות המקצועית בתחום הניהול מבחינה במספר סגנונות כניסה לתפקיד: "הסתערות (מהפכה)"; "התבוננות פעילה" (למידה ביקורתית של הקיים ופעולה בהתאם); ו"הימנעות" (חשש והיעדר פעולה משמעותית).
בסרט "סמוך עלי" נבנה אפיונו של ג'ו קלארק כבר בפרולוג כבעל אישיות דומיננטית אך אינדיבידואליסטית, סוער וקצר רוח כאשר הוא בטוח בצדקתו ובאוזלת ידם של האחרים. ואכן, עם כניסתו לניהול בית הספר מובלט סגנונו הניהולי המסתער, כאשר הוא מצהיר ומבצע "מהפכה מיידית", הכוללת הגדרת תפקידים מחודשת וסילוק מספר רב של תלמידים, המהווים

גורם עברייני ואלים, מבית הספר. כל צעד שלו מעורר התנגדויות (ועל כך בהמשך) אך זה ממצב אותו כ"שריף", כמו במערבונים, המסתער על עיירה פרועה והופך לגיבור העלילה, כולל עימות פיזי (עוד סצנת מערבונים קלאסית) עם מנהיג נוער עברייני ואלים המאיים על סמכותו, וגם עימות כמעט פיזי (עם אלת בייסבול ביד) עם מפקד הכבאים. כלומר, כל סגנון הניהול של קלארק מאופיין כ"הסתערות".

לעומתו, סגנון כניסתו של ד"ר ליטקי לתפקיד מתאפיין כסגנון "ההתבוננות הפעילה". בתחילת הסרט ראינו אותו מתבונן וחוקר את בית הספר כעיתונאי, ובהמשך, עם כניסתו לתפקיד, הוא אף טורח לחלק שאלונים לתלמידים כדי שיציגו את מחשבותיהם ורעיונותיהם על המתרחש ועל השיפור הרצוי. את התובנות שלו, בשילוב עם חזונו החינוכי, הוא מפעיל בהדרגתיות ותוך ניסיון לרכוש בעלי ברית מבין שותפי התפקיד.

2. ג. הצגת החזון החינוכי

בסרט "סמוך עלי" מודגש יותר הפן "הפוליטי" של מצב החירום מאשר הפן החינוכי, ולכן כל הנושא של החזון החינוכי נדחה לשלב מאוחר יחסית ובעצם נפרש בשלבים. חלקו מוצג על ידי המנהל בסצנה שבה הוא נפגש באודיטוריום עם התלמידים והמורים, ומציב על הבמה את עשרות התלמידים "העבריינים", שלדעתו מחבלים בסיכוייהם של שאר התלמידים.

במפגש זה מוכרז החזון של המנהל (על בסיס אזהרה מהצפוי להם בחיים) ומוצבים היעדים לטווח הקרוב – הצלחה במבחני המיומנות ובמבחני ההישגים, ולטווח הרחוק – פיתוח כישורי חיים כדי להשתלב בחלום האמריקאי. בפעם הבאה בסרט שהמנהל מציג מעין חזון, הסצנה נתפשת כמעט כאירונית או מניפולטיבית. זו הסצנה שבה קלארק מתעמת עם יריבה קשוחה, אמו של אחד התלמידים המודחים, אשר שותפה גם לקנוניה פוליטית נגדו. במסגרת מפגש עם ההורים אותה אם מציגה "חזון" נגדי, המהווה ביקורת על סגנון הניהול "הפאשיסטי", לטענתה, של קלארק. ואילו קלארק עצמו מציג "להגנתו" חזון חינוכי בסגנון כמעט אוונגליסטי-משיחי, כשעיקרי הדברים הם חובתו הראשונית להגן על הנערים והנערות שבאחריותו, ולתת להם סיכוי לחיים טובים יותר.

ב"עיר במחלוקת" המנהל ליטקי מציג את החזון שלו מיד כשהוא מתייצב בפני ועדת האיתור, ובהמשך בפני שותפי התפקיד, אותם הוא מגייס לעשייה מתוך שיתוף דמוקרטי אמיתי.

2. ד. התקשורת עם שותפי התפקיד וההתמודדות עם התנגדויות

בשני הסרטים שלפנינו אנו רואים את המנהלים בסדרת מפגשים עם ארבע קבוצות של "שותפי תפקיד": הגוף הממנה או הוועד הבוחר, ההורים, המורים בבית הספר והתלמידים. את התנגדות ההורים מייצגת, בשני הסרטים, דווקא דמות נשית, וזו נקודה מעניינת. הדמות הנשית "העוינת"

את המנהל מצטיירת באור שלילי ביותר, ותפקידה הוא להעצים את "מנהיגותו" הדומיננטית ולהבליט בסופו של התהליך את הפופולאריות של המנהל המנהיג ואת צדקת דרכו. בסרט "סמוך עלי", שבו המנהל הוא אפרו־אמריקאי, מייצגת את ההתנגדות לו אם אפרו־אמריקאית כריזמטית, שבנה נמנה עם "המודחים" מבית הספר. את שיא העימות אנו רואים כאשר כל התלמידים והמורים, שלמדו להעריך את מנהיגותו של קלארק, מפגינים למען שחרורו והחזרתו לתפקיד. האם מציגה בפניהם את הסכנה הטמונה במנהיגותו הכריזמטית ומאשימה אותו בניהול מתוך שתלטנות וכוחנות. למרות זאת, ניצחונו מובטח כאשר מושגת המטרה שהוצגה בהתחלה, עם מינויו, להביא את בית הספר להישגים לימודיים על פי המבחנים הארציים. התלמידים שמפגינים בעוז למען המנהל, מציגים את תחושתם שהוא בעצם תחליף לדמות אב משמעותית שכה חסרה לחלק ניכר מהם.

בסרט "עיר במחלוקת" מתלקח עימות עם אם המובילה התנגדות של קבוצת הורים נגד סגנון הניהול הליברלי. סגנון זה בא לביטוי בהתחשבות ברצונות התלמידים, והפיכת בית הספר לסביבת חינוך מיטבית שבה מעודדים את הכישרונות האישיים של התלמידים. מצוקותיהם נענות, וגם השיח הוא סובלני וליברלי (דיון בהומוסקסואליות, תמיכה בתלמידה שנכנסה להריון וכו'). לכאורה, מה רע? ובכן, לצורך הקונפליקט הדרמטי והתרתו מודגש רצון ההורים המתנגדים לשמר את החינוך השמרני, התואם את ערכי המשמעת, ערכי המשפחה וההישגיות שנתפשים אצלם כערכים עדיפים. גם כאן האם האופוזיציונרית מוצגת כמניפולטיבית, כמתסיסה ומתכנת עד שפורץ עימות פוליטי גלוי, הכולל יצירת רוב לעומתי בוועד שאמור לחדש את חוזהו של המנהל.

עולה כאן היבט מגדרי מעניין, שתקצר היריעה מלפתחו. בשני הסרטים נוצרת מעין "דמוניזציה" של האמהות המתנגדות, ועם זאת מתקבע המישוב של האמהות כמי שהן המתעניינות העיקריות בסוגיות החינוך, אולם המנהלים־המחנכים הם אלה שבסופו של דבר יודעים מה באמת טוב לעשות כדי שהתלמידים יזכו להישגים בלימודיהם ויעוצבו כאזרחים טובים.

המפגש והתקשורת של המנהל עם קבוצת המורים, שאותם הוא אמור להנהיג ולסחוף בדרך למימוש חזונו, מוצגים בשני הסרטים כתהליך שמתחיל כחשדנות ובספקנות מצד המורים למודי הניסיון והנואשים עד ציניות, ומגיע עד לשותפות נלהבת במימוש החזון החינוכי. זהו המבנה של התהליך, אך בכל אחד מהסרטים מוצגת התייחסות שונה של המנהל אל "כפיפיו" המורים, ותהליך שונה שעובר המנהל עצמו באינטראקציה בינו לבין המורים/ות.

בסרט "סמוך עלי" המנהל מפגין מיד בהתחלה ניהול דומיננטי, משימתי, שבא לביטוי ב"הנחתת" הוראות, בשינויי מעמד היררכי בין המורים, מעין "טיפול בהלם". כמעט לכל אורך הדרך לא מתקיים דיאלוג חיובי. אדרבא, אנו נחשפים למספר עימותים חוזרים ונשנים עם חלק

מהמורים. הסרט מווסת את רגשות הצופים למעין אמביוולנטיות כאשר מחד, סגנון הניהול מעורר התנגדות ותחושה של אגוצנטריות ניהולית, ומאידך, כאשר רואים את השקעתו האותנטית של המנהל בהעצמת התלמידים, בדאגה לרווחתם ובניסיון לפתור גם בעיות אישיות, מובן קצת יותר יחסו הכועס אל המורים שהתייאשו מהחינוך.

סצנה משמעותית, המובילה לשינוי אצל המנהל עצמו ומהווה מעין משוּב מעורר, היא זו שבה מתחולל עימות בינו לבין מורה שהיא יועצת וסגנית בפועל. סצנה זו מהווה מעין שיא של סדרת העימותים בינו לבין שותפיו לעשייה החינוכית, אך גם נקודת מפנה. אחריה הוא מצליח "לתקן" את מערכת יחסיו עם המורים, מצליח להלהיבם לעשייה חינוכית יותר אינטנסיבית ומיטיבה עם התלמידים, ואף זוכה לאמונם ולשיתוף פעולה מצידם במאבקו נגד הרשות העירונית שמתנכלת לו. ועדיין כל התהליך מעוצב כמעין "מבצע צבאי", שבו המנהל הוא המנהיג והמפקד הכריזמטי.

בסרט "עיר במחלוקת" אנו רואים תהליך של גיבוש המורים ממצב של ספקנות בבית ספר שבו כבר הרימו ידיים, דרך התנגדויות לשיטות החינוך וההוראה הליברליות והיצירתיות שהמנהל מציע, ועד לשיתוף פעולה, יזמות חינוכית וגאונות יחידה. לאחר כתבת טלוויזיה שמצביעה על השינוי ומייחסת אותו, למורת רוחו של ליטקי, לניהול הכריזמטי בלבד, מצליח המנהל לשכנע את הצוות שהוא רואה בהם שותפים שווי ערך לתהליך השינוי הבית ספרי. התוצאה של כל המרכיבים הללו מביאה להתגייסות הצוות לצד המנהל כאשר מנסים להרחיכו. הסגנון הניהולי של ד"ר ליטקי, לעומת סגנונו של ג'ק קלארק, הוא הרבה יותר משתף, מגייס ומעצים את המורים/ות ולא רק את התלמידים. המנהל נתפש כמי שמביא עמו רוח של "שנות ה-60", גם במראהו ובלבושו הבלתי פורמליים, שזוכים להערות ביקורתיות ממתנגדיו, גם בתפישותיו החינוכיות וגם ברוח של עבודת צוות וגיוס הורים (בתחילת הדרך, עוד לפני שמתגבשת קבוצה אופוזיציונית) לתרומה משמעותית של זמן וכישורים בבית הספר. ד"ר ליטקי מציג תפישה הוליסטית של מנהיגות חינוכית הדוגלת באינטראקציה משמעותית בין הצוות החינוכי, התלמידים והקהילה.

הסרטים הנדונים מעמידים כנושא מרכזי ומשמעותי את תהליך השינוי שיש להחיל על בית הספר. בראש ובראשונה מדובר בשינוי חינוכי ולימודי, גם אם התהליך עובר דרך שינויים ארגוניים, ולכן שותפי התפקיד המשמעותיים ביותר הם התלמידים. באינטראקציה עם התלמידים מופיעים שני המנהלים כגורמי שינוי משמעותיים ביותר, כנותני תקווה לשיפור הישגים ויכולות ולמימוש פוטנציאל אישי.

3. במקום סיכום: כמה הרהורים על האידיאולוגיה הנחשפת בסרטים

בחלק התיאורטי של המאמר נדונה הזיקה בין הקולנוע הריאליסטי לבין המציאות. זיקה זו

מתעצמת כאשר לפנינו שני סרטים המשקיעים מאמץ רב בניסיון להזכיר לנו שהם מבוססי מציאות היסטורית. העניין מובהר גם על ידי כתוביות בתחילת הסרט ובעיקר לאחר הסיום, במעין פרולוג אשר חושף לעיני הצופים מידע על המשך גורלם/התפתחותם של גיבורי הסרט: המנהל והתלמידים שעליהם השפיעה מנהיגותו החינוכית.

למרות ששני הסרטים מציגים תהליך של שינוי, שאותו מוביל מנהל-מנהיג כריזמטי ממצב משברי למצב של הצלחה והישגים, ניתן לראות, לדעתנו, שכל אחד מהסרטים משקף אידיאולוגיה שונה, שיקוף של סגנון ניהול שונה וסגנון תקשורת שונה של המנהל עם שותפי התפקיד שלו. הסרט "סמוך עלי" אמנם מספר על מנהל שצמח עם האידיאולוגיה הליברלית, האנטי-גזענית, הדוגלת בזכויות אדם בסיסיות, אך מתחת לפני השטח, באופן העיצוב של הסרט, נושבת רוח קצת אחרת. מאבקו של קלארק כמנהל למתן הזדמנות שווה לתלמידיו "המודרים" משקף, לכאורה, המשך של הרעיונות הללו, אך עיצוב העלילה משדר מסר שמרני, משום שבמרכזה סגנון ניהול ריכוזי, מאבק על משמעת וחוק וסדר שמופיעים כמרכיבי השינוי "המאפשר והמקדם". מסרים נוספים שמפעפעים בסרט משקפים את אידיאל החלום האמריקאי כתכלית החינוך, כשהקונפליקטים המלווים את העלילה הם מעין שיקוף של "האתוס המערבוני" של טובים מול רעים, של ניצחון הכוח וההישגיות, ושל מנהיגות כמו פטריארכלית.

בסרט "עיר במחלוקת" מסתמנת התאמה בין התנהלותו של המנהל (אפילו מראהו זוכה לביקורת מפי המתנגדים-השמרנים) לבין החזון החינוכי הליברלי המתקדם של "חונך לנער או הנערה על פי דרכם וכישרונם ויכולותיהם הייחודיות". מול החזון החינוכי השמרני במפורש, שאותו מייצגת האם שמובילה את ההתנגדויות, ד"ר ליטקי מציג את החזון של שיתוף, שוויון, פתיחות, סובלנות ויצירת עניין ורלוונטיות אצל התלמידים. את החזון הזה הוא מיישם באופן מיטבי בסדרה של סצנות, בהן מוצג יחס מיוחד ומכיל אל חריגים, מותר שיח של הבנה על הומוסקסואליות ומוצגת תמיכה בנערה מוכשרת שנכנסה להריון, מול ההתנכלויות של השמרנים. כל אלה מהווים ביסוס עלילתי למסר הרעיוני, ששיאו מובהר בעימות הרטורי בין האם השמרנית לבין מורים ותלמידים היוצאים להגנת החזון החינוכי של ד"ר ליטקי ותרומתו להעצמתם.

רשימה ביבליוגרפית

אדיג'ס, י' (2000). **ניהול הצמיחה והתחדשות הארגון: מבט מעודכן ומורחב על הספר הקלאסי: צמיחה והתחדשות בארגונים**. תל-אביב: המרכז הישראלי לניהול.

אלטמן אבי וכ"ץ תני. "מנהיגות – מבוא תיאורטי", מתוך מנהיגות ופיתוח מנהיגות – **הלכה ומעשה**. הוצאת המכון להכשרת מפקדים, מפקדת קצין חינוך וגדנ"ע, צה"ל. בתוך: ויינשטיין, גליה (תשס"ז-2006). **פיתוח מנהלים**. הוצאת היחידה ללימודי המשך. אוניברסיטת חיפה.

אוריין, ד' (2003). **דרמה טלוויזיונית**. תל-אביב: מכון מופ"ת.

בן-ניצן, ש' (2000). **מבוא לתיאוריות קולנועיות**. תל-אביב: דיונון – אוניברסיטת תל-אביב.

- ג'אנטי, ל' (2000). **להבין סרטים**. תל-אביב: האוניברסיטה הפתוחה.
- גירץ, ק' (1990). **פרשנות של תרבויות**. עברית: יואש מייזלר. ירושלים: כתר.
- מלכין, י' (1968). **הקולנוע וחופש האהבה: קולנוע כספרות (הרצאות בטכניון העברי)**. חיפה, בשיתוף הארכיון הישראלי לסרטים.
- קורלנד, ח' (2006). **למידה ארגונית כפועל יוצא של מנהיגות וחזון ותרומתה להשקעת מאמץ, שביעות רצון של מורים והישגים לימודיים**. דיסרטאציה, חיפה.
- פופר, מ', רונן, א' (1996). על מנהלים כמנהיגים, הוצאת משרד הביטחון. פרקים א' ב'.
- פוקס, ש' (2001). הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי, רמת גן: בראילן.
- קוטר, ג' (2003). להוביל שינוי. תל-אביב: מטר.
- שילה, ש' (2007). "מסדרונות אלימים". 'שעור חפשי', גל. 77, ספטמבר, עמ' 26.
- Althusser, L. (1977). **For Marx**, London: New Left Books.
- Bazin, A. (1967, 1971) **What is Cinema?** (2 vol.), Berkeley: University of California Press.
- Carlson, (1993). **Theories of the Theatre: A Historical and Critical Survey**, Itacha & London: Cornell University Press.
- De Lauretis, T. (1984). **Alice Doesn't: Feminism, Semiotics, Cinema**, Bloomington: Indiana University Press.
- Easthope, A. (ed.) (1993). **Contemporary Film Theory**, London & New York: Longman.
- Fiske, J. (1991). Moments of Television: Neither the Text nor the Audience, in **Remote Control: Television Audience and Cultural Power**, Seiter E., Borchers, H., Warth, E. (Eds.), London & New York: Routledge.
- Heath, S. (1981). **Questions of Cinema**, London: Macmillan.
- Monaco, J. (1981, revised ed.). **How To Read a Film**, New-York-Oxford: Oxford University Press.
- Smelser, N. (1992). Culture; Coherent or Incoherent, in **Theory of Culture**, Munch R. and Smelser, N. (Eds.). Berkeley: University of California Press.
- Ramsden, P. (1998). **Learning to Lead in Higher Education**, London and New York: Routledge
- Weindling, D. (1999). Stages of Headship, In Bush, T.; Bell, L.; Bolam, R. Glatter, R. and Ribbins, P. (Eds.), **Educational Management: Redefining Theory, Policy and Practice**, P.C.P., pp. 90-101.
- Yukl, G. (1998). **Leadership in Organizations**, (4th ed.), New-Jersey: Prentice-Hall.

e-mail: esterlm@plazit.com

