

ניהול ומגדר בארץ ישראל בשלהי התקופה העות'מאנית, 1889–1914

צפורה שחורי-רובין

מבוא

תופעת הנישוי (הפמיניזציה) של המנהל זכתה להתעניינות הולכת וגדלה בשדה המחקר של מנהל החינוך מאז שנות השבעים של המאה ה-20. המחקר על נשים בעמדות ניהול, שתחילתו בארצות הברית והמשכו בארצות מערב אירופה, הניב ברבות השנים ספרות מחקר ענפה, שבמרכזה עולמן של נשים בעמדות ניהול בכלל ושל נשים בעמדות ניהול בתי ספר בפרט. ספרות המחקר בחנה היבטים שונים של התופעה, כגון הסיבות למיעוטן של נשים בעמדות ניהול בתי ספר והחסמים שעמדו בפני נשים בדרך למשרת ניהול והשפיעו על אי-פנייתן לניהול.¹

בחינת שפע המחקרים בתחום מחקר פורה זה מעלה חרס כאשר מדובר בנשים מנהלות בתקופה שלפני הקמת המדינה. שני מחקרים שכתבתי חושפים את עולמן של שתי מנהלות: האחת – רוזה יפה, מנהלת בית הספר לבנות ביפו בשנים 1892–1904; והאחרת – שרה גליקליך, מנהלת בתי הספר לבנות ב' וג' בירושלים בשנים 1930–1943 ו-1943–1953 (בהתאמה).² למעט שני מחקרים אלה, לא הניב עד כה המחקר בתולדות החינוך אף לא מחקר היסטורי אחד שסוקר את עולמן ואת סגנון ניהולן של נשים בעמדת ניהול בתי ספר בתקופה של הנחת היסודות לחינוך העברי בארץ ישראל.

1. C. Shakeshaft, *Women in Educational Administration*, California 1987 (hence: Shakeshaft, *Women in Educational Administration*); D. M. Dunlap and P. A. Schmuck (eds.), *Women Leading in Education*, Albany 1995; B. K. Curry, *Women in Power: Pathways to Leadership in Education*, New York and London 2000; I. Oplatka and R. Hertz-Lazarowitz (eds.), *Women Principals in a Multicultural Society*, Rotterdam 2006
2. 'צ' שחורי-רובין, 'רוזה יפה: מורה ברוסיה, מנהלת בית ספר ביפו, איכרה בינאל', דור לדור, כו (תשס"ו), עמ' 155–200 (להלן: שחורי-רובין, 'רוזה יפה'); הנ"ל, 'שרה גליקליך: דיוקנה של מנהלת בית ספר – מנהיגה חינוכית מוסרית בראי העבר', עיונים בחינוך (כרפוס).

לפיכך בחרתי לייחד מאמר זה לארבע מנהלות חלוצות של בתי ספר לבנות, הראשונים בארץ ישראל בשלהי התקופה העות'מאנית, 1889-1914, ולשרטט דיוקן של המנהלת הטיפוסית בתקופה זו. שתי המנהלות הראשונות הן פורטונה בכר וחנה לנדאו, מנהלות בית הספר לבנות על שם אוולנה דה־רוטשילד בירושלים. בכר ניהלה את בית הספר בשנים 1889-1900, לנדאו מונתה תחתיה וניהלה את בית הספר בשנים 1900-1945. שתיהן הובילו אותו ועשוהו מודרני, מבוקש ו'נחשב' בקרב הציבור הירושלמי; המנהלת השלישית היא רוזה יפה, שהקימה וניהלה את בית הספר לבנות ביפו בשנים 1892-1904, כמצוין למעלה; והמנהלת הרביעית היא אמיתה (ורה) פינצ'ובר, מנהלת בית הספר העירוני לבנות שנפתח בשנת 1904 בירושלים, ונוהל על ידה בשנים 1909-1913.

העיון במקורות ההיסטוריים עורר כמה וכמה שאלות: מי היו אותן מנהלות ראשונות בארץ ישראל; מה היו השיקולים לבחירתן לניהול בית ספר; כיצד פילסו את דרכן ועיצבו את מעמדם כמנהיגות חינוך בעולם שרובו עוד היה נתון בידי מנהלים; היש מאפיינים משותפים לסגנון ניהולן? מה היתה תפיסתן המגדרית בתפקידן כמנהלות בתי ספר לבנות; וכיצד הצליחו לעשות מבית ספרן מוסד חינוך רב־השפעה, שהתווה דרך לחינוך נערות בארץ ישראל והטביע חותם על חינוכן.

על כן מטרת המחקר לתאר ולנתח את המשמעויות של תופעת נשים מנהלות במגזר העירוני הארץ־ישראלי על רקע החברה היהודית ותמורותיה, המשמשות אספקלריה להתפתחות החינוך העברי המודרני בשלהי התקופה העות'מאנית.

ראשית דרכן של נשים בהוראה ובניהול בתי ספר: ההיבט המגדרי

עד שלהי המאה ה־18 יוחדה מלאכת ההוראה בעיקרה לגברים, הן בחברה היהודית הן בחברה הכללית, ומעורבותן של נשים במוסדות החינוך הפורמלי היתה מועטה בלבד. במאה ה־19 חלה התעוררות בתחום החינוך, וההוראה נעשתה בעיקר משלח ידה של האישה.³ ההכרה כי נשים יכולות לשמש מורות ומחנכות לילדים בגיל הרך נבעה מתפיסה חברתית חדשה שהתגבשה במאה ה־19, ולפיה מעמדה של האישה ומקומה בחברה הושתתו על גישות פדגוגיות ומגדריות הן בנוגע לצורכיהם של ילדים בגיל הרך הן בנוגע לאופיין ולתפקידן של נשים. תפיסה זו עמדה בבסיס תורותיהם של פדגוגים שפעלו במאה ה־19, והיתה מניע לכניסתן של נשים לשדה ההוראה בעולם.⁴ הפדגוגים הדגישו כי נשים הן מחנכות מטבען ועל כן הן המתאימות ביותר לחינוכם של ילדים רכים, כפועל יוצא מתפקידי האימהות המסורתיים והמגדריים.⁵ הפדגוג השווייצרי יוהאן היינריך פסטאלוצי

3. ג'ס ברובאכר, בעיות החינוך בהתפתחותן ההיסטורית, ב, תל אביב 1965, עמ' 611-612 (להלן: ברובאכר, בעיות החינוך).

4. מ' שילה, אתגר המיגדר, תל אביב 2007, עמ' 49 (להלן: שילה, אתגר המיגדר).

5. ט' ברנר, "מלמדת אל־ף־בית": נשים מלמדות בתלמודי התורה באיטליה, מסכת, ד (סתיו תשס"ו), עמ' 23.

1852-1827) ראה באם את המחנכת הטבעית;⁶ והפדגוג הגרמני פרידריך פרבל (1852-1782) העלה על נס את חשיבותה של האם כמורה הראשון של הילדות והטיפף להכנסת נשים למקצוע החינוך וההוראה בהדגישו את תפקיד האימהות בחינוך.⁷ קטרין ביצ'ר (1800-1878), אחת התומכות המרכזיות בתנועה האמריקנית, דרשה להנהיג רפורמה למען הרחבת השכלתן של נשים וקידומן כמחנכות. ביצ'ר טבעה את הסמה 'אימהות היא הפרופסיה הנשית האמתית' (Women's True Profession). בהתחשב בטבען של נשים, ראוי ומתאים שההוראה חייבת להיות מקצוע 'נשי', ולכן היא הכריזה בשנת 1846 כי נשים, ולא גברים, צריכות לחנך את הילדים, והטיפפה לקידום הזדמנויות בחינוך עבור נשים כהמשך טבעי של תפקידן במשפחה.⁸

בחברה היהודית התפתחה תופעת הפמיניזציה של מקצוע ההוראה בתהליך אטי והדרגתי. בימי הביניים בארצות אשכנז היו מוכרות נשים למדניות ובקיאות בתורה ובספרות הרבנית, שלימדו תלמידי ישיבות ופרנסו את בעליהן, וכך אפשרו להם להשתחרר מעול הפרנסה ולהקדיש את עצמם ללימוד התורה.⁹ היו נשים, בנות למשפחות רבנים, שזכו לחינוך ספרותי ושימשו חזניות שלימדו נשים תפילות וניגונים.¹⁰ במחצית השנייה של המאה ה-14 ניהלו נשים בתי ספר יסודיים והורו קריאה וכתובה.¹¹ בארץ ישראל של שלהי התקופה העות'מאנית מספר הנשים שעסקו בהוראה היה מועט, ואף פחות מכך, מספר המנהלות, אך לא היה זה חזיון נפרץ שנשים נשאו בתפקיד של מנהלות בתי ספר, בעת שעולם ההוראה עוד היה נתון רובו ככולו בידי גברים.¹²

המחקר על הפמיניזציה במנהל תחילתו בארצות הברית. קרול שייקשאפט (Shakeshaft), מהראשונות שחקרו את הנושא, טענה כי בראייה היסטורית אפשר לראות שנשים היו תמיד בעמדת בחירה משנית במינויים לניהול בתי ספר. היא תולה את הסיבה באפליה לרעה על רקע מגדרי (sex discrimination). לדעתה, אי-פנייתן של נשים לתפקידי ניהול

6. א' כהן, מבשר החינוך החדש: הגותו ומפעלו החינוכי של פסטלוצ'י, חיפה 1988.

7. ברובאכר, בעיות החינוך, עמ' 427, 611.

8. O. Banks, *Faces of Feminism: A Study of Feminism as a Social Movement*, New York 1981, pp. 28-47; J. R. Marcus, *The American Jewish Women, 1654-1980*, New York 1981, pp. 68-70

9. ש' אשכנזי, 'האישה היהודייה במשק ובכלכלה', מחניים, 2 (אייר תשנ"ב), עמ' 174 (להלן: אשכנזי, 'האישה היהודייה במשק'); צ' צמריון, 'לדרכה ולדמותה של האישה בהוראה', החינוך, נא, חוברת א-ב (מרחשוון תשל"ט), עמ' 43-58.

10. י' בסקין, 'חינוך נשים יהודיות והשכלתן בימי הביניים בארצות האיסלם והנצרות', פעמים, 82 (חורף תש"ס), עמ' 43.

11. אשכנזי, 'האישה היהודייה במשק', עמ' 176; נ' גבאי, 'חינוך בנות בקהילה היהודית בכגראד (1894-1951)', פעמים, 82 (חורף תש"ס), עמ' 116; ברנר, עמ' 16.

12. ר' אלבוים-דרור, החינוך העברי בארץ ישראל, א, ירושלים תשמ"ו, עמ' 112, 224 (להלן: אלבוים-דרור, החינוך העברי); מ' שילה, נסיכה או שבויה? החוויה הנשית של היישוב הישן בירושלים 1840-1914, חיפה ולוד תשס"ב, עמ' 149 (להלן: שילה, נסיכה או שבויה?).

(בכלל) מקורה בנורמות חברתיות, המבוססות על מסורות תרבותיות שאנדרוצנטריזם (Androcentrism) שולט בהן, כלומר הגבר במרכז והחברה פועלת מנקודת מבט 'גברית'. תפיסה זו, שהכתיבה דומיננטיות גברית בחברה, ואשר לפיה הערכים ה'נשיים' נחותים מהערכים ה'גבריים', היא גם הסיבה שנוכחות הגברים בבתי הספר היתה תמיד דומיננטית ונחשבה דבר שבשגרה.¹³

בתקופת היישוב נשאו בעיקר מורים גברים בתפקיד הניהול הן בבתי הספר לבנים הן בבתי הספר לבנות. המנהל באותם ימים הושפע מתפיסת החינוך של בעלי החסות, של הורי התלמידים ושל הזרם האידאולוגי שברוחו פעל בית הספר. הוא לא התווה דרך חינוך ברורה, לא החדיר שינויים פדגוגיים, שינויים בתכניות הלימודים או שינויים בדרכי ההוראה.¹⁴ תפקידיו הצטמצמו בעבודה אדמיניסטרטיבית, בהשגחה על עבודת המורים ובבדיקת תוצאות עבודתם על ידי בחינות התלמידים. משנת 1889 החלו מורות לשאת בתפקיד ניהול בתי ספר לבנות, 'הואיל ולא בכל העניינים הקשורים בהתפתחותן הגופנית והנפשית של הבנות, יכולות הן לפנות אל המנהל'.¹⁵ הקמת בתי ספר לבנות היתה פועל יוצא מהתעוררות כללית שחלה ביישוב בתחומי הדת, החברה והחינוך ובישרה את תחילתו של עידן חדש.

התחלות בתחום הנישוי במנהל על רקע התמורות ביישוב וזרמיו השונים

מאמצע המאה ה־19 חלה בארץ ישראל בכלל ובירושלים בפרט התעוררות בתחומי החינוך וההשכלה, עם היווסדם של בתי ספר ציבוריים מודרניים לבנים ולבנות, שנלמדו בהם לראשונה לימודי חול לצד לימודי קודש. אלה היו ניצנים של מוסדות חדשים, שהעומדים בראשם שאפו להנחיל השכלה כללית, למורת רוחם של החוגים הדתיים, אנשי היישוב הישן, אשר התנגדו לכל חידוש ונשענו על כספי 'החלוקה'. החינוך הלאומי המודרני, שקיבל תנופה עם בוא העלייה הראשונה, לוהה במחלוקות בקשר לאופיו וללשון ההוראה והדיבור בבתי הספר. בירושלים החלו להתגבש חוגי משכילים צעירים, שנמנו עם אנשי 'היישוב החדש', אשר השתתפו בפעילות ציבורית חינוכית, ונתקלו בהתנגדות עזה מצד הממסד הרבני. הפעילות והאווירה שיצרו מוסדות החינוך החדשים בישרו שינוי ערכים בחברה הירושלמית ובישרו תקופה חדשה בחיי היישוב.¹⁶

על רקע תמורות אלה, וכחלק מהן, הקים אלברט כהן, המזכיר לענייני צדקה של הברון אדמונד דה־רוטשילד, את בית הספר הראשון לבנות בארץ ישראל בשנת 1854, לאחר

13. Shakeshaft, *Women in Educational Administration*, pp. 93-95.

14. 'אופלטקה, יסודות מינהל החינוך: מנהיגות וניהול בארגון החינוכי, חיפה 2007, עמ' 203-204.

15. 'א' פרלמן, 'מנהל בית הספר מהו?', נתיבות החינוך, ה (תש"ה), עמ' 84.

16. 'בן־אריה ואחרים (עורכים), פרובינציה באימפריה מירדרת, תל אביב 1980, עמ' 70-76;

ח' הרצוג, "יישוב ישן" ו"יישוב חדש" בהארה סוציולוגית, קתדרה, 32 (תמוז תשמ"ד), עמ' 100.

שביקר בארץ והתרשם כי חינוך הבנות מוזנח. בית הספר נוהל בתקציב דל, והשיעורים התקיימו בדירה בת שני חדרים, שהצטופפו בהם חמישים בנות ולמדו עברית ותפירה מפי שתי מלמדות. ה'זימה של אלברט כהן היתה מהפכה בחינוך הבנות באותה עת, שכן בחברה היהודית לא ייחסו חשיבות לחינוך בנות, ולכן אף לא חששו לשלוח אותן לבתי הספר של המיסיון. תלמודי התורה לבנים היו מוסדות החינוך העיקריים בקהילות היהודיות באירופה ובארץ ישראל. אלברט כהן שאף להכניס תכנים חדשים לחינוך המסורתי ולהכשיר את בני ירושלים ואת בנותיה לחיים יצרניים, כלומר להקנות להם מקצוע כדי שיוכלו להתפרנס ממנו בכבוד. החוגים החרדיים ביישוב היהודי בירושלים לא הביעו התנגדות לפתיחתו של בית הספר לבנות. הם אפשרו את התנהלותו בלי לנקוט צעדים לסגירתו, כמו שעשו נגד מוסדות החינוך המודרניים שנועדו לבנים והעזו לשלב לימודי חול עם לימודי קודש.¹⁷ בשנת 1864 הקציב ליונל דה-רוטשילד סכום נכבד לתחזוקת בית הספר לבנות, וזה נקרא מאז על שם בתו המנוחה אוולין, אשר מתה בדמי ימיה.¹⁸

אך גורלו של בית הספר לבנות לא שפר עליו. ב-34 השנים הראשונות לקיומו (1854-1888) הוא לא התפתח, והתנהל לצד מפעלי החסד הנוספים שהקימה משפחת רוטשילד בירושלים: תלמוד תורה לנערים, קרן תמיכה ליולדות עניות ולחם אביונים.¹⁹ ניהולו היה נתון בידי רופאי בית החולים רוטשילד, שעזותיהם לא היו בידיהם להשגיח על הנעשה בין כתליו או בידי נשותיהם, שאמנם היו נשים משכילות, אך לא הוכשרו להוראה, והתחלופה ביניהן היתה גבוהה. לרוגמה ד"ר בנימין לונדון עלה לארץ בשנת 1866 והתמנה למנהלו השלישי של בית החולים. אשתו שימשה 'המשגיחה הנכבדה' על בית הספר, וקלרה קאהן, אשת ד"ר אלברט קאהן, היתה 'המורה הכבודה'.²⁰ בשל החילופין התכופים שנכפו על המוסד, הוא סבל מאי-יציבות והתנהל ללא דמות מפתח דומיננטית שתתווה את דרך החינוך בו.

בעיתון הלבנון נמצאה עדות בנדרון הארעיות הרבה שאפיינה את עבודתן של המנהלות: במאי 1869 ביקר בבית הספר קרל נטר, פילנתרופ יהודי ממקימי חברת 'כל ישראל חברים' (כ"ח)²¹ בפריז, והתפלא לשמוע על עזיבתה הפתאומית של מנהלת בית הספר 'אישה

17. ש' הרמתי, שלושה מורים ראשונים, ירושלים תשמ"ה, עמ' 2-7 (להלן: הרמתי, שלושה מורים).
18. צ' שרפשטיין, תולדות החינוך העברי בארץ ישראל, ירושלים תשכ"ה, עמ' 36 (להלן: שרפשטיין, תולדות החינוך).
19. דו"ח של ד"ר שווארץ, פקיד בית החולים ומפעלי החסד אשר לשרי רוטשילד בירושלים, מיום י' בכסלו תרל"ז, חבצלת, גיליון 10, כ"א בכסלו תרל"ז, 7.12.1876; ל"א פרנקל, ירושלימה, ירושלים 1999, עמ' 224-225.
20. המגיד, גיליון 48, י"א בטבת תר"ל, 15.12.1869; חבצלת, גיליון 24, י' בניסן תרל"ג, 7.4.1873; חבצלת, גיליון 44, כ"ז באלול תרל"ג, 21.9.1873.
21. חברת כ"ח (The Alliance Israelite Universelle) נוסדה בפריז בשנת 1860 כדי להיאבק למען זכויות היהודים ברחבי העולם ולהגן על יהודים בכל מקום שהם נרדפו בו. א' רודריג, חינוך חברה והיסטוריה, ירושלים תשנ"א (להלן: רודריג, חינוך חברה והיסטוריה).

משכלת מטריאסט'²² במכתבו לעורך הלבנון ציין כי מצא במקום המנהלת 'שתי נשים כשרות וטובות, בלי ספק מבנות ירושלים, אך אינן יודעות לנהוג בית ספר'.²³ במכתב התשובה אישר העורך יחיאל ברי"ל את דבר עזיבתה של מנהלת בית הספר, אך לא ידע לפרט את הסיבה לכך. הוא הדגיש כי המוסד יוכל להיקרא בשם 'בית ספר' רק כאשר תעמוד בראשו 'אישה מלומדת, ולא נשים כשרות העושות רצון בעליהן, ולא ידעו בין ימינן לשמאלן בלימוד ושאר דברים'.²⁴ בשנים 1874-1888 ניהל ד"ר יצחק שווארץ²⁵ את בית החולים ואת מפעלי החסד של משפחת רוטשילד, ובהשפעתו מונתה מלווירה (מאלווייה), אחותו המשכילה, אשת ד"ר יצחק ד'ארבלה, למנהלת בית הספר.

מפנה חל בשנת 1888, בעת שהתפטר ד"ר שווארץ מתפקידו ועמד לעזוב את הארץ. נסים בכר, מנהל בית הספר 'התורה והמלאכה' של כ"ח בירושלים, ניצל את המומנטום ופנה לברון רוטשילד, והציע למנות את אחותו פורטונה בכר (1860-1929) למנהלת בית הספר, ולא בכדי; פורטונה היתה בוגרת בית המדרש למורים (Ecole Normale) ENIO (Israelite Orientale)²⁶ של חברת כ"ח בפריז ושימשה עשר שנים מנהלת בית ספר לבנות של כ"ח ברובע היהודי באלאט (Balat) בפאתי קושטא. בעקבות ההמלצה פנתה משפחת

22. קארל נעטטער, 'מצב אחינו בני ישראל יושבי ארצות המזרח', הלבנון, גיליון 17, י"ח באייר תרכ"ט, 24.4.1869; המנהלת הייתה פלורה רנדגר-פרידנברג (Randegger-Friedenberg), מורה יהודייה, 'אשה חשובה חכמה ומלומדת ואשת חיל', שהגיעה לארץ ישראל בשנת 1856 מטרייסט שבאיטליה, כדי לפתוח בית ספר לנערות ללימוד עבודת האדמה. בשל קשיי מימון נאלצה לשוב לארצה. שש שנים לאחר מכן חזרה לנהל את בית הספר של רוטשילד, אך שוב לא נשארה זמן רב, ונאלצה לעזוב בשל הלחץ והביקורת של קנאי העיר, שהטילו מגבלות על הקמת בתי ספר בעיר. ד' קארפי ומ' רינות, קבצים לחקר תולדות החינוך היהודי בישראל ובתפוצות, א, תל אביב תשמ"ב, עמ' 115-159; ד' קארפי, 'הרפתקאות המורה מטרייסט', עת-מול, ה, גיליון 4 (48), תשמ"ג עמ' 22-23.

23. קארל נעטטער, לונדון, 'מגדל הלבנון צופה פני ירושלים', הלבנון, גיליון 20, י' בסיוון תרכ"ט, 20.5.1869.

24. שם.

25. ד"ר שווארץ הגיע ארצה בשנת 1874 והשתקע בירושלים. היה פעיל בקרב הציבור היהודי ועסק בענייני תברואה ומניעת מחלות. הציע לברון אלפונס דה-רוטשילד לבנות בית חולים חדש ומודרני מחוץ לעיר העתיקה. הצעתו התקבלה. הבניין הושלם (ברחוב הנביאים של ימינו) בשנת 1888, והיה מרשים ביופיו. כמה שבועות לאחר חנוכת הבית עזב את ירושלים וחזר לאירופה. סגנו-גיסו, ד"ר יצחק ד'ארבלה, שהיה נשוי למאלוויירה (מאלווייה) אחותו, התמנה במקומו למנהל בית החולים. נ' לוי, פרקים בתולדות הרפואה בארץ ישראל 1799-1948, תל אביב 1998, עמ' 59-60.

26. בית המדרש למורים נפתח בפריז בשנת 1867, ומטרתו הייתה להכשיר להוראה בוגרים מצטיינים של מוסדות כ"ח במזרח התיכון ובצפון אפריקה, ולשלוח אותם לעסוק בהוראה ובניהול בתי הספר של החברה. על הקמתו של המוסד, פעילותו, תכניות הלימודים בו ותלמידיו ראו: P. Silberman, 'An Investigation of Schools operated by the Alliance Israelite Universelle from 1862 to 1940', Ph. D dissertation, New York University, 1973, pp. 120-138 (hence: Silberman, 'An Investigation of Schools operated').

רוטשילד מלונדון לפורטונה והציעה לה את ניהול בית הספר. המשפחה קיוותה שפורטונה תיאות לבקשה וגם 'תצליח להרים את הבית למדרגה הראויה לירושלים';²⁷ ואכן, פורטונה הביעה את הסכמתה וניאותה לקבל עליה את האתגר, ובכך עוררה תקוות בלב תושבי העיר, ששאפו 'ללמד את בנותיהם תורה, לשון וספר'.²⁸ בשנת 1889 שבה לירושלים ומונתה למנהלת בית הספר.

הציפיות מפורטונה היו גדולות ככל הקשור להתוויית דרך החינוך של המוסד, להעלאת רמת הלימודים ולשיפור דרכי ההוראה, ובייחוד להרחבת לימודי העברית. הכול קיוו כי בניהולה 'יחדש הבית פניו, והיה בית ספר טוב מאוד כאחד מבתי הספר לבנות הטובים באירופה'.²⁹ עם קבלתה את ניהול המוסד השתחרר בית הספר מחסותו של בית החולים רוטשילד, 'ויהי למסד עומד ברשות עצמו'.³⁰

מינויה של פורטונה בכר למנהלת בית הספר סימן את תחילתו של עידן חדש בתחום הפמיניזציה במנהל. מאז מונו לניהול בתי ספר לבנות בארץ ישראל נשים בעלות השכלה פדגוגית, בוגרות בתי מדרש למורים בחוץ-לארץ או בוגרות אוניברסיטה, ולעתים אף בעלות ניסיון מעשי בהוראה או בעלות ניסיון בניהול דוגמת רוזה יפה (1866-1914), בוגרת אוניברסיטת מונפלייה בדרום צרפת ומורה ברוסיה, שמונתה בשנת 1892 למנהלת בית הספר לבנות ביפו; וחנה לנדאו (1873-1945), בוגרת בית מדרש למורות בלונדון ובעלת ניסיון בהוראה, שמונתה בשנת 1900 למחליפתה של פורטונה, וניהלה את בית הספר אוילינה דה-רוטשילד 45 שנה.

בתי ספר לבנות – חינוך הבת העבריה

מן המאה ה-18 חלו תמורות מרחיקות לכת בחינוכן של בנות במערב אירופה עם הקמתם של בתי ספר נפרדים לבנות. תכניות הלימודים, שהותאמו לצורכיהן, העניקו השכלה בסיסית, תוך כדי הבלטת מלאכות היד. לבתי ספר כלליים אלה פנו גם בנות יהודיות. מספר בתי הספר הנפרדים לבנות הלך וגדל, אך להתפתחות ממשית הגיע חינוך הבנות רק באמצע המאה ה-19. בשנת 1786 הוקם בגרמניה בית הספר הראשון לבנות יהודיות, ובעקבותיו נפתחו בתי ספר נוספים; אלה העניקו מסגרת לימודים פורמלית בסיסית (קריאה, כתיבה וחשבון), ובתכנית הלימודים בהם הוקצה מקום רב ללימוד מלאכה.³¹ החינוך לבנות

27. א' בן-יהודה, 'דברי ימי השבוע', הצבי, גיליון כט, י"ט באב תרמ"ח, 27.7.1888.

28. הני"ל, 'דברי ימי השבוע', שם, גיליון ג, ז' במרחשוון תרמ"ט, 12.10.1888.

29. שם.

30. א"מ לונץ, לוח ארץ ישראל, יא, ירושלים תרס"ד, עמ' 195 (להלן: לונץ, לוח ארץ ישראל).

31. שילה, נסיכה או שבוייה?, עמ' 178; אלבוים-דרור, החינוך העברי, א, עמ' 50-51; א' פרוש, נשים קוראות, תל אביב 2001, עמ' 77-78 (להלן: פרוש, נשים קוראות); א' לוי, ג' זליקוביץ ור' רו, המקצוע מלאכה: צמיחתו והוראתו בבית הספר היסודי בישראל, ירושלים 1992, עמ' 29-30.

בראשיתו היה מכוון לשכבות העניות ורלות האמצעים, והכשיר את הבנות בעיקר לתפירה ורקמה. בנות האמידים המשיכו ללמוד אצל מורים פרטיים, ואלה הקנו להן השכלה כללית, בעיקר לימוד שפות, חשבון ומוזיקה. הדבר נבע מההכרה בחשיבותם של לימודים אלה למילוי תפקידיה העתידיים של האישה. הנשים החלו באותה עת להיות פעילות בחיי המסחר, גם עם מי שאינם יהודים, ואף למלא תפקידים חברתיים.

בתקופת ההשכלה גברה הנטייה בקרב חוגי היהודים האמידים בגרמניה להקנות לבנות ידע כללי, שפות, נימוסי חברה ומוזיקה כדי להכין לכניסה לחיי החברה.³² המשכילים שמו דגש על הקניית הלשון הגרמנית וידיעות כלליות, וייחסו חשיבות מרובה להוראת יידיש, עברית ותנ"ך לבנות. בתקופה מאוחרת יותר זכה לעדיפות בית הספר הנוצרי על פני חברו היהודי, כי הלימודים בו היו בחינם. גם בכתי הספר הראשונים לבנות, בד בבד עם בתי הספר לבנים, שהקימו המשכילים, יוחד מקום נכבד ללימודי מלאכות יד ולהקניית מקצוע, שכן הללו הציבו בראש מעייניהם את הכשרתן המעשית של הבנות לחיים. בכל המוסדות צומצמה תכנית הלימודים הכללית, ובראש וראשונה לימודי היהדות, מתוך סברה שהבנות אינן זקוקות להם במיוחד, ואפשר להסתפק בלימוד קריאה וכתיבה עברית, תרגום, תפילות והוראת הדת. משנות השלושים של המאה ה-19 הוקמו בתי ספר רבים לבנות, ומקובל היה שבנות לומדות במוסדות חינוך נפרדים או מעורבים והדאגה לחינוכן אינה נופלת מזו הניתנת לבנים. מתוך המגמה להקים בתי ספר לבנות עניות צמחה הנטייה להקים מוסדות חינוך רבים שנועדו לבנות מכל שכבות האוכלוסייה.³³

באמצע המאה ה-19 החלו לקום בארץ ישראל בתי ספר לבנות, ובהם נלמדו מלאכות היד כמקצוע מרכזי, כחלק מהכשרת הבת לייעודה המסורתי כאם וכעקרת בית.³⁴ בית הספר אווילינה דה־רוטשילד הצהיר כי מטרתו לחנך את תלמידותיו 'להיות נשים יהודיות טובות, בנות נאמנות, אחיות ואימהות בישראל'.³⁵ בהתאם לכך הודגשו בתכנית הלימודים בצד הלימודים העיוניים מלאכות היד, לרבות בישול, כלכלת בית, כביסה וגיהוץ. בית הספר לא רק דאג להשכלת הנערות, אלא גם הכשירן כמפרנסות, ועודד את הבוגרות המצטיינות של המוסד לשמש סייעות ומורות בבית הספר.³⁶ גם בית הספר לבנות ביפו, שיסדה רוזה יפה בשנת 1892, הוקם כדי להכשיר את הנערות העבריות לייעודן כאימהות וכעקרות בית, כדי שתוכלנה לדאוג לעצמן ולצורכי ביתן. לפיכך המעיטו בו בלימודים עיוניים והרבו בלימוד מלאכות הבית, בעיקר במלאכת התפירה, כדי שהבנות תוכלנה

32. הנוהג ללמד את הבנות נגינה בפסנתר, ריקוד ולשונות זרות נלקח מן האצולה האירופית, והיה מקובל בחוגי המשכילים האמידים. פרוש, נשים קוראות, עמ' 75-76.

33. מ' אליאב, החינוך היהודי בגרמניה בימי ההשכלה והאמנציפציה, ירושלים תשכ"א, עמ' 271-279.

34. ר' אלבוים־דרור, המחר של האתמול, א, ירושלים תשנ"ז, עמ' 190 (להלן: אלבוים־דרור, המחר של האתמול); Sheila H. Katz, 'Educating Girls' (chapter 9), *Palestinian Nationalism*, Florida 2003, pp. 120-133.

35. שילה, נסיכה או שבויה?, עמ' 194.

36. שם, עמ' 187.

להביא תועלת לביתן, ואולי אף להשתכר בגמר לימודיהן ממלאכת כפיהן. כך גם תוכלנה להיות לעזר לגבר בפרנסת המשפחה.³⁷

בית הספר של אמיתה פינצ'ובר גם הוא לא חרג מייעוד זה, אך הרחיב את קשת תפקידיה של הבת העבריינה, כפי שכתבה פינצ'ובר עצמה:

תפקיד בית הספר לחנך דור של נשים עבריות לאומיות המוכשרות לתפקידן בחיים, במשפחה ובחברה. נותנים אנו לתלמידותינו חינוך לאומי עברי ומרכישים להן ידיעות הגונות במקצועות הכלליים, למען הכשירן אח"כ להמשיך את הלימודים בבתי ספר תיכוניים או להיכנס אל החיים המעשיים ברכוש של ידיעות, שיש בכוחן לתת להן את האפשרות להשתלמות עצמית הדרגתית. [...] צריך להכריח את הבנות לבחירת מקצוע פרנסה. לחנך אותן לעבודה רצינית ולהרוויח את לחמן. על ידי זה תהיינה מביאות תועלת לחברה.³⁸

קווים משותפים לדמותן של המנהלות הראשונות בארץ ישראל

ההיסטוריוגרפיה הארץ-ישראלית דלה בהיקפה בכל הקשור לעבודתן של נשים מנהלות בתקופה שלפני הקמת המדינה, ולכן אינה מאפשרת הצצה לעולמן ולפועלן. מידע על ארבע המנהלות הראשונות של בתי הספר לבנות בארץ ישראל שאבתי בעיקר מתוך מקורות ראשוניים שנמצאו בארכיונים שונים: רוזה יפה, מנהלת בית הספר לבנות ביפו, 'מתיוקת' בארכיון של אחיה ד"ר הלל יפה, בארכיון הציוני בירושלים (אצ"מ). מצאתי מסמכים שונים ומכתבים (ברוסית) שמאפשרים מבט נדיר אל חייה האישיים, אל תכניתיה ושאיפותיה; בארכיון לחינוך יהודי בישראל ובגולה על שם אביעזר ילין באוניברסיטת תל אביב (אח"י) נמצאים מכתבים ופרוטוקולים של המועצה הפדגוגית של בית ספרה של רוזה יפה ביפו; בארכיון זה שמור גם התיק של אמיתה (ורה) פינצ'ובר, שלמרבח הצער יש בו מכתבים ומסמכים אחדים בלבד (בגרמנית), אך יש בהם כדי להאיר את פעילותה החינוכית החברתית בתקופה הנדונה ואת תפיסתה המגדרית בתפקידה כמנהלת בית ספר לבנות; בארכיון העיר ירושלים נמצא הארכיון האישי של חנה לנדאו, מנהלת בית הספר אווילינה דה-רוטשילד. בארכיונה מצוי שפע של מסמכים, מכתבים, פרוטוקולים, מחברות ותמונות, ובעזרתם נפתח צוהר רחב אל עולמה, אל משפחתה, אל עבודתה כמנהלת, ואף אל תחביביה ועיסוקיה בשעות הפנאי; על פורטונה בכך נמצא מידע דל ביותר במחקרים בני זמננו שעוסקים בתולדות החינוך, וסוקרים את התקופה ואת אירועיה. בעבודת דוקטור

37. שחור-רובין, 'רוזה יפה', עמ' 170.

38. א' פינצ'ובר, 'בית הספר העברי לבנות בירושלים – סקירה כללית, אצ"מ, S2/523; הרצאת פתיחה של גב' פינצ'ובר בבית ספר לבנות א אחרי כיבוש הארץ ע"י הבריטים', אצ"מ, J35/12; הנ"ל, 'חינוך עברי מודרני לנערות בארץ ישראל', האשה, חוברת ו (תרפ"ז), עמ' 13-16.

שנכתבה באוניברסיטת ניו יורק וסוקרת את הקמתה של חברת כ"ח ופעולותיה מובא מידע על התנהלותו של בית המדרש למורים בפריז, שם הוכשרה פורטונה להוראה, ומאפשר הצצה לתהליך בחירתן של הנערות הצעירות ולקשיי הסתגלותן בארץ זרה.³⁹ בצד התיעוד הארכיוני שימשו מקור חשוב עיתוני התקופה וספרי זיכרונות של אישי התקופה, שמילאו את 'החללים' וסיפקו מידע, יותר על התנהלותם של בתי הספר לבנות בתקופה הנדונה ופחות על פועלן של מנהלותיהם.

ממצאים

מסקירת המקורות הארכיוניים עולה כי לארבע המנהלות מאפיינים ביוגרפיים משותפים – מכישוריהן האישיים, תכונות אופיין והשכלתן שנרכשה בחוץ־לארץ, סגנון ניהולן וארגון סביבת החינוך בבית ספרן עד תרומתן המוסרית לחינוך בנות ארץ ישראל.

מאפיינים ביוגרפיים: חינוך ביתי כמקור להעצמה אישית ומגדרית

עיון במאפייני הרקע הביוגרפיים של ארבע המנהלות והשוואתם מצביעים על הדמיון הרב ביניהן. ארבעתן גדלו במשפחות משכילות, מלומדות, מיוחסות, בעלות זיקה ליהדות. התחנכו באווירה מסורתית, קיבלו חינוך עברי והצטיינו בלימודיהן. מאפייני ההשכלה והתעסוקה של אביהן משקפים מעמד חברתי כלכלי יציב. ההורים עודדו את השכלת בנותיהם גם במחיר שליחתן לחוץ־לארץ ללימודים אקדמיים במדינות אירופה, על אף הניתוק מהמשפחה, הריחוק מהסביבה הקרובה וההוצאות הכספיות, ולמרות הקשיים שנכוננו להן בארץ זרה, קשיי ההסתגלות, הבדידות והצורך לדאוג לעצמן. פורטונה בכר, ילידת ירושלים, 'מגזע משפחה רמה ספרדית בירושלים',⁴⁰ גדלה באווירה דתית וחונכה לעשיית חסד וצדקה. בשל הצטיינותה בלימודים בבית הספר העממי נשלחה לפריז להתכשר להוראה בבית המדרש למורים ENIO של כ"ח. גם אחיה ואחיותיה הוכשרו

39. Silberman, 'An Investigation of Schools operated'

40. 'גאלדמאן, 'בתי חינוך לנערים בירושלים', הצפירה, שנה 12, גיליון 30, א' דר"ח אלול תרמ"ה, 11.8.1885, עמ' 244; פורטונה נולדה בירושלים לאביה – חכם אליעזר, יליד בוקרשט, בן למשפחה ספרדית נכבדה, שעלה לארץ ישראל בנערותו מתוך אהבת תורה ושאיפה דתית לאומית, היה חסיד ועניו ומדקדק במצוות והרבה לעשות טוב וחסד עם עניים; ולאמה – פארידה, בת המקובל החסיד רבי ידידיה רפאל חי אבולעפיה, מיחידי קהילה קדושה 'בית אל' – מרכז הקבלה בירושלים. להלן: ד' תדהר, אנציקלופדיה לחלוצי הישוב ובוניו, א, תל אביב 1947, עמ' 75 (להלן תדהר); פורטונה בכר לא זכתה לערך ביוגרפי משלה. הפרטים הביוגרפיים נלקחו מן הערך המוקדש לאחיה נסים בכר (1848-1931).

להוראה באותו בית מדרש, ובתום הלימודים נשלחו לשמש מנהלים בבתי הספר של כ"ח בקושטא ובבולגריה. באותם זמנים גייסה כ"ח נערים מצטיינים כדי להכשירם להוראה ולשלוח אותם לנהל את בתי הספר שלה ברחבי העולם. כאשר החליטה לגייס נערות עבור בתי הספר לבנות נתקלה בקושי עצום כי הרעיון של עזיבת בית ההורים לפני הנישואים ונסיעה ללמוד באירופה בארץ זרה היה יוצא דופן ולא מקובל בנוגע לבנות. פורטונה ורחל בכר היו הבנות הראשונות בכלל והראשונות ממוצא ספרדי בפרט שהגיעו לפרזיז ונמנו עם קבוצת הבנות הראשונה שלמדה באותו בית מדרש למורים.⁴¹

בתי הספר של כ"ח נחשבו גורם מכריע בשיפור מעמדה של האישה היהודייה במזרח התיכון ובצפון אפריקה. הם שינו את מעמד האישה היהודייה בקהילות הספרדיות. לכן נחשב חינוך הילדות חיוני ביותר, בשל השפעתו העתידית על הדורות הבאים. האישה כאם היא שהעבירה לילדיה את הערכים החשובים ביותר. מכיוון שהשאיפה של כ"ח היתה להשפיע על דור העתיד, היה עליה לדאוג לחינוך ולהעלאת רמת התרבות של הנשים באוכלוסייה היהודית.⁴²

הוצאת הבנות ושליחתן לחוץ-לארץ היתה בבחינת צעד מהפכני עבור הוריה של פורטונה, אך הם היו פתוחים וצמאים לקדמה, והעובדה שאחיהן סיים בפרזיז את לימודיו ונשלח לקושטא להקים בית ספר לבנים ולשמש מנהלו הקלה את שכנועם לשלוח גם את הבנות. אחיהן פילס להן את הדרך, והן הלכו בעקבותיו. גם העובדה שפורטונה נשלחה עם אחותה הקלה את ייסורי הבדידות ואת קשיי ההסתגלות לתנאי חיים חדשים בארץ זרה. פורטונה ואחותה – הבנות 'המזרחיות הקטנות' – היו בתחילה מטרה לחצי לעגן של הבנות 'המערביות' הפריזאיות, כך כינו אותן בכזו, כי 'היינו מוזרות בעיניהן ככול',⁴³ אך מקץ חודשים אחדים הצליחו המורים להשליט רוח של הבנה בין התלמידות.

רוב התלמידים שלמדו בבית המדרש בפרזיז הגיעו ממשפחות עניות, והאפשרות לחיות וללמוד שלוש שנים בפרזיז ולהיכנס לשדה החינוך כמורים וכמנהלי בתי ספר היתה יותר מהזדמנות חר-פעמית בחייהם, אף במחיר קבלת 'חובת גלות' על כל המשתמע ממנה. ההוראה היתה בשבילם יותר ממקצוע מכובד ואטרקטיבי, היא אפשרה להם ניעות (מוביליות) חברתית כלכלית.⁴⁴

רוזה יפה, אחיה ואחיותיה גדלו באוקראינה וזכו להשכלה רחבה כי ההורים לא חסכו בחינוך ארבעת ילדיהם ובמתן השכלה רחבה ככל שניתן. אמנם האם לא זכתה להשכלה מסודרת, אך היתה אשת ספר, שהקפידה לקרוא לילדיה סיפורים מהספרייה העשירה שבביתם, לימדה אותם לקרוא, וחינכה אותם ברוח 'הרעיונות הליבראליים על הצדק,

41. Silberman, 'An Investigation of Schools operated', p. 132.

42. רודריג, חינוך חברה והיסטוריה, עמ' 87.

43. זיכרונותיה של נערה טורקיה, בוגרת בית המדרש, שהתיידדה עם פורטונה בכר על רקע מוצאן המזרחי המשותף. בתוך: רודריג, חינוך חברה והיסטוריה, עמ' 57-58.

44. Silberman, 'An Investigation of Schools operated', p. 136.

האחוזה והשוויון.⁴⁵ האב היה יהודי תורני, משכיל וחופשי בדעותיו, שעסק במסחר. בנערותה נשלחה רוזה עם אָחיה ואחיותיה לגימנסיה בעיר ברדיאנסק, לחוף הים האזובי, לשם חינוך ולימוד, לשם השכלה לשמה, כדי שנהנה ממאור ההשכלה והמדע.⁴⁶ בגמר הלימודים בבית הספר התיכון עברו רוזה ואחותה רחל לדרום צרפת, ובמשך שלוש שנים למדו שתיהן מדעי הטבע באוניברסיטת מונפלייה. רוזה שבה לרוסיה בשנת 1889, עם סיום לימודיה, והיתה מורה בבית ספר יהודי בסימפרופול שבאוקראינה.

חנה לנדאו, ילידת לונדון, היתה בת בכורה במשפחה בת 13 ילדים. היא זכתה להשכלה רחבה בזכות הוריה, שהאמינו כי בנות צריכות לקבל השכלה כבנים, ומשלא נמצא באותה עת בית ספר אורתודוקסי לבנות בעל רמה נאותה בלונדון היא נשלחה לבית ספר עברי-חרדי (Raphael Hirsch School) בפרנקפורט על נהר מיין, בהמלצת דוד אמה משה ויסקופף, רבה הראשי של פריז. בתום לימודיה, בשנת 1892, שבה ללונדון, סיימה בית מדרש למורות (Greystoke College) ונתמנתה למורה בבית הספר העירוני לבנות. במשרה זו נשאה עד שנת 1898, שנת עלייתה לירושלים.⁴⁷

אמיתה פינצ'ובר גדלה והתחנכה במשפחה מסורתית בעיירה פינשוף, שבפלך שלזיה הגרמנית, שבדרום פולין. היא למדה בבסרביה בגרמניה בבית ספר תיכון לשם קבלת השכלה כללית, ולאחר מכן בבית מדרש למורים. לאחר שהוכשרה להוראה פנתה והלכה למדינות החרות שבמערב, תחילה אל צרפת ואחר כך אל ארצות הברית של אמריקה. בכל אחת מן האכסוניות הללו נטלה מלוא כפיה מנגסי התרבות שבמקום, וגם הרגילה את עצמה בלשון בני המדינה.⁴⁸

כמו שאפשר לראות, המכנה המשותף העובר כחוט השני בארבע הביוגרפיות הוא החינוך הביתי שקיבלו ארבע המנהלות בילדותן והשפעתו עליהן. ארבעתן גדלו במשפחות מרובות ילדים, להורים שטיפחו חינוך והשכלה גבוהה כמקור להעצמה אישית ומגדרית. ההורים הנחילו לילדיהם ערכי מוסר באווירה מסורתית, ערכים של שוויון, אחווה, חריצות והישגיות. הם קידמו מוטיבציה, הקנו ביטחון ועיצבו רפואי התנהגות, עודדו את ילדיהם ללמוד ולהשכיל, ושלחו אותם אל מעבר לים כדי לרכוש מקצוע, ובכך תרמו לעצמאותם, לביטחונם האישי, למימוש העצמי ולאמונה ביכולתם; ואכן, לחינוך הביתי היתה השפעה חיובית מרחיקת לכת על ארבע המנהלות וכן על אחיהן ואחיותיהן, והוא ליווה אותן

45. ה' יפה, דור מעפילים, ירושלים תשל"א, עמ' 399 (להלן: יפה, דור מעפילים).

46. שם.

47. O. Navot, "Annie Edith Landau", in: Paula E. Hyman and Dalia Ofer (eds.), *Jewish Women: A Comprehensive Historical Encyclopedia*, Jerusalem 2006; 'י' הררי, אשה ואם בישראל, תל אביב תשי"ט, עמ' 271-272; תדהר, ב, 1947, עמ' 802-803; מ' אליאב (עורך), ספר העלייה הראשונה, ב, ירושלים תשמ"ב, עמ' 379; ג' צפרוני, 'המחנכת הקנאית', עת-מול, ג, גיליון 4 (19), אדר ב תשל"ח, עמ' 17-18; ש' מיזליש, "מיס לנדאו" דמותה של מחנכת ומנהלת, על מה: כתב עת לקידום מעמד האישה, 10 (דצמבר 2001), עמ' 53-54.

48. א' בן אבי, 'אמיתה פינצ'ובר ז"ל', הד החינוך, ג (כסלו תש"ו), עמ' 63.

בהתבגרותן ובהצלחתן בקריירה. כל ילדי המשפחות למדו והגיעו לעמדות בכירות בתחום עיסוקם.

מכנה משותף נוסף שמאפיין את ארבע המנהלות הוא שהן סימלו את דמות 'האישה החדשה' – אישה עצמאית, המכירה בערך עצמה, בעלת מודעות חברתית – אנטייתזה לאישה המסורתית, ה'עוזר כנגד', שעסקה בעבודות הבית, בטיפוח המשפחה ובגידול ילדיה – תפקידים מסורתיים של נשים.⁴⁹ הן ראו בהשכלה וברכישת מקצוע הזדמנות למלא תפקיד רב-ערך מחוץ לבית ולמשפחה ולהציב את הקריירה לפני הנישואים. בסופו של דבר כילתה הקריירה את כל זמנן. ארבעתן נשארו ברווקותן, הן לא הקימו משפחה ונשארו עריריות.

כישורים אישיים ותכונות ניהול

ארבע המנהלות היו נשים רווקות, עצמאיות, אסרטיביות, דעתניות, בעלות מודעות עצמית ומודעות חברתית. ארבעתן היו משכילות, בעלות מקצוע, גילו מחויבות למקצוע, ראו בעבודתן אתגר, השקיעו מאמץ וזמן אין-סופי במילוי תפקידן כמנהלות, והפגינו מסירות וחריצות עד בלי סוף, התמדה ודבקות במטרה. על לנדאו נכתב: 'מורה מוכשרת מאוד. בזמן הקצר שעבר מאז בואה לירושלים כבר נתגלתה כבעלת מרץ להפליא והראתה מסירות יוצאת מן הכלל לבית הספר'.⁵⁰ בישיבת אגודת האחים זכתה לשבחים: 'הכול מודים, כי הגב' לנדאו ממלאה את תפקידה ככישורן גדול ובמסירות נפש'.⁵¹ פורטונה זכתה להערכה רבה: 'העלמה המשכלת', 'הגבירה הכבודה העלמה המצוינה פורטונה בכר',⁵² 'מדמואזל פורטונה בכר הנמרצת'.⁵³ על רוזה יפה נאמר: 'בעלת מרץ ויוזמה',⁵⁴ היא מסרה את כל לבה ואת כל נפשה לבית הספר'.⁵⁵ ועל אמיתה פינצ'ובר: 'נשאה את דגל החינוך העברי בא"י',⁵⁶ 'ברוח

49. על תפקידה של האישה ביהדות ראו: N. Las, *Jewish Women in Changing World: A History of the international council of Jewish women (ICJW) 1899-1995*, Jerusalem 1996, pp. 12-13.

50. 'בית הספר התיכון ע"ש אוולניה דה-רוטשילד', ללא ציון שם המחבר, ארכיון העיר ירושלים, 11084/5.

51. 'בית הספר לבנות אוולניה דה-רוטשילד': בישיבת הוועד של חברת אגודת האחים, השקפה, לה, ט"ו בשבט תרס"ז, 30.1.1907.

52. ח"מ מיכלין, 'בית הספר לבנות אוילין די רוטשילד', השקפה, גיליון יא, ה' בשבט תרנ"ח, 28.1.1898.

53. E. N. Adler, *Jews in Many Lands*, Philadelphia 1905, p. 138.

54. התלמידה מרים צימרמן, בתוך: א' עבר הרני, ההתיישבות בגליל התחתון. חמישים שנות קורותיה, רמת גן תשט"ו, עמ' 263.

55. י' גרוזבסקי, 'העלמה יפה ז"ל', החרות, 27.1.1914 (להלן: גרוזבסקי, 'העלמה יפה').

56. ה' ברט, 'אמיתה פינצ'ובר ז"ל', הד החינוך, ג (כסלו תש"ו), עמ' 62.

של חלוציות פנתה למקומות התורפה, למלא החסר ולבער מזיקי החינוך. [...] כל ימיה היא מחרפת נפשה על הצלת ילדים מידי המיסיון ומשתתפת עצמה בדאגה לילדים מחוסרי החינוך בירושלים.⁵⁷

בית הספר היה מפעל חייהן של ארבע המנהלות, והעבודה היתה בעיניהן תחום מרכזי בחיים, ההוראה והניהול היו כל עולמן. בהיותן רווקות, לא היו להן לא מחויבות משפחתית ולא מחויבות כאימהות. רוזה הביאה ארצה את אמה ואחת מאחיותיה והתגוררה עמן ביפו, סמוך לאחיה ומשפחתו. משפחתה הגרעינית של פורטונה ישבה בארץ (הוריה, אחיה ואחיותיה). שתי המנהלות האחרות (לנדאו ופינצ'ובר) היו בודדות בארץ, ללא קרוב ומודע. שתיהן עזבו את משפחתן ועלו לארץ כדי להגשים את האתגר של ניהול בית ספר לבנות בארץ הקודש: 'לחשוף אותן ללימוד מרחיב דעת, לחנך אותן לדרך ארץ ובכך לאפשר את השתלבותן בחברה ובקהילה'.⁵⁸ הן השקיעו בעבודתן את כוחות נפשן, ולנגד עיניהן עמדו תמיד האינטרסים של תלמידותיהן והדאגה לפיתוחן של המוסד ולקידומו.

ארבע המנהלות עלו ארצה בגפן, כשהדיפלומה כבר היתה באמתחתן, דבר יוצא דופן באותה תקופה בקרב נשים, ולכולן היה ניסיון מעשי בהוראה. כאמור, לפורטונה גם היה ניסיון בניהול. פורטונה, לנדאו ופינצ'ובר היו בסוף שנות העשרים לחייהן, ורוזה היתה בראשית שנות השלושים לחייה. הן התאקלמו בארץ וסללו את דרכן המקצועית לברן. על ניסיוןן בהוראה לפני בואן ארצה אין ידוע דבר. רק ממכתביה של רוזה עולה שמץ של מושג על הצלחתה כמורה בבית ספר לבנות בסימפרופול שבאוקראינה. ההוראה הסבה לה קורת רוח, ותלמידותיה אהבו מאוד את שיעוריה ועשו חיל בלימודיהן. לרוזה נשארו זיכרונות נעימים מתקופה זו בזכות ההצלחה שחוותה בעבודת ההוראה. רוזה הצהירה במפורש על שאיפתה להתקדם בקריירה ועל רצונה להקים בית ספר לבנות בארץ ישראל; ואכן, היא הגשימה את חלומה זה בשנת 1892, אז מונתה למנהלת בית הספר העברי לבנות ביפו. 11 שנה מאוחר יותר, לאחר שפרשה מעבודת הניהול ביפו, היא השתקעה במושבה יבנאל, תוך כדי הצהרה ברורה על כוונתה להקים בית ספר חקלאי לבנות איכרים בגליל.⁵⁹ מותה הפתאומי סתם את הגולל על תכנית זו.

מראשית הקמתה של מערכת החינוך העברי עד המחצית הראשונה של שנות השבעים הגיעו המנהלים של בתי הספר משדה ההוראה ונחשבו מנהיגים פדגוגיים בעלי סמכות אישית, בעלי יכולת הוראה ויכולת מנהל.⁶⁰ הניהול לא נתפס בעיני הכלל ובעיני אנשי חינוך כמקצוע, ולכן לא הוכשרו המנהלים לתפקידם, וחסרו השכלה מנהלית פורמלית;

57. א' בן אבי, 'אמיתה פינצ'ובר ז"ל', שם, עמ' 63.

58. אמיתה (ורח) פינצ'ובר (בגרמנית), מאי 1927, אח"י, 5.63/2603. תודתי לטובה ולעילי פוביצר על תרגום המאמר.

59. מכתב (ברוסית) רוזה יפה, סימפרופול, אל ד"ר הלל יפה, טבריה, מיום 14.12.1891, אצ"מ, A31/39/1.

60. נ' רייכל, סיפורה של מערכת החינוך הישראלית, ירושלים 2008, עמ' 144; אופלטקה, יסודות מינהל החינוך, עמ' 203-204.

הם נבחרו בזכות אישיותם, לימודיהם, ניסיונם בהוראה וכישוריהם הפדגוגיים, ותוך כדי עבודתם הם הוכשרו לתפקיד הניהול.⁶¹ תופעה זו בולטת גם בקרב ארבע המנהלות הראשונות: רוזה, לנדאו ופינצ'ובר הגיעו לניהול משרה ההוראה, רק פורטונה הגיעה משרה הניהול. מכיוון שהיו המנהלות הראשונות בארץ הן יצרו את תפקיד המנהלת ללא 'מודל' – דמות לחיקוי, אשר יכלו ללכת לאורה, ללא חניכה וללא הכשרה תאורטית לניהול. הן ניהלו את בית ספרן באינטואיציה נשית, בתעוזה ומתוך ביטחון עצמי. כל אחת יצרה את המודל האישי שלה. בכך הניחו מצד אחד את התשתית להקמת בתי ספר לבנות בארץ, ומצד אחר יצרו את המקצוע הפדגוגי החדש לנשים – מנהלת בית ספר – בתקופה של הנחת האשיות לחינוך העברי בארץ ישראל בשלהי התקופה העות'מאנית. ללא ספק, הן היו החלוצות שהלכו בראש המחנה וסללו לבאות אחריהן את הדרך לניהול בתי ספר – מנהלות עבריות בתקופת המנדט.

דרך לניהול: פרוטקציה, שתדלנות, המלצה והודעה

ארבע המנהלות היו נשים יוצאות דופן בכישוריהן ובהשכלתן. הן התאימו למילוי תפקיד הניהול על פי אבני הבוחן שהיו מקובלות באותם זמנים, כלומר השכלה פדגוגית וניסיון בהוראה.

כיצד הגיעו לניהול? רוזה הגיעה לתפקיד ביזמתה ובסיוע אחיה, ד"ר הלל יפה,⁶² כאשר אפשרו זאת הנסיבות שנוצרו באותה עת. עוד בתקופת עבודתה כמורה בבית ספר בסמפרופול שבאוקראינה גמלה בה ההחלטה לעלות לארץ ישראל ולייסד בית ספר לבנות. היא התכתבה עם אחיה, שהקדים לעלות ארצה ושימש רופא בטבריה. במכתביה אליו הביעה את שאיפתה לקריירה בניהול, והאיצה בו לחפש עבורה עבודה בבית ספר כי ברצונה לממש את שאיפתה זו. היא הדגישה כי אין היא מתכוונת לעלות לארץ ישראל לפני שנמצאה עבורה משרה מתאימה, 'כי להיות עקרת בית – רק בשביל זה לא כדאי לבוא'.⁶³ רוזה הפגינה ביטחון עצמי ביכולותיה האישיות. היא תכננה את עלייתה ארצה,

61. ד' ענבר, ניהול שונות: אתגר החינוכי, אבן יהודה 2000, עמ' 200; י' בן דוד, 'הסטאטוס החברתי של המורה בישראל', מגמות, ח (2) (ניסן תשכ"ז), עמ' 203 (להלן: בן דוד, 'הסטאטוס החברתי').

62. ד"ר הלל יפה (1864-1936) למד רפואה בז'נווה והשתלם ברפואת עיניים בפריז. בשנת 1891 עלה לארץ, התיישב בטבריה ושימש רופא העיר. כעבור שנתיים עבר לזיכרון יעקב ושימש רופא המושבה. בשנת 1895 עבר ליפו והתמנה לבא כוחם של חובבי ציון בארץ. בשנת 1907 שב לזיכרון יעקב וניהל עד 1919 את בית החולים, שהיה מרכז הרפואה בצפון הארץ. כל אותה תקופה הקדיש את מיטב מאמציו למיגור המלריה בארץ. בשנת 1919 השתקע בחיפה ועסק בפעילות רפואית מדעית. נ' לוי ו' לוי, רופאיה של ארץ-ישראל 1799-1948, זיכרון יעקב 2008, עמ' 208.

63. מכתב (ברוסית) רוזה יפה, סימפרופול, אל ד"ר הלל יפה, טבריה, מיום 14.12.1891, אצ"מ, A31/39/1.

ולא היססה להצהיר על כוונותיה ועל שאיפותיה להתקדם לעמדת ניהול. בשנת 1893, כאשר החלו הגישושים להקמת בית ספר לבנות ביפו, עלתה רוזה לארץ והצטרפה לאחיה במקום מושבו בטבריה. משם החלה להתעניין באפשרויות להגשמת חלומה. כך היה הדבר. בשנת 1892 הקימה כ"ח בית ספר לבנים ביפו ותכננה לפתוח גם בית ספר לבנות בשיתוף אגודת חובבי ציון ברוסיה. כ"ח חיפשה מנהל, בהתאם למדיניותה שבכל מוסד הנתמך על ידה יהיה המנהל מ'אנשי שלומה'. רוזה ובני משפחתה היו קרובים ברוחם לחוגי חובבי ציון ונאמנים לתנועה הלאומית. יתרה מכך, ד"ר יפה היה בעל כוח והשפעה בעולם הציונות, ובשנים 1895-1905 שימש יושב ראש הוועד הפועל של חובבי ציון בארץ. ד"ר יפה התגייס להגשמת תכניתה של רוזה, והשתדל עבורה אצל מנחם אוסישקין, ראש ועד חובבי ציון באודסה. גם אחד העם הביע את תמיכתו באמרו כי רוזה היא 'מנהלת הקרובה יותר ברוחה לבעלי המטרה הלאומית ומסוגלת אפוא יותר להביאו [את בית הספר] לידי השלמות האפשרית'.⁶⁴ אם כן, רוזה נעזרה באחיה והסתייעה בקשריו האישיים עם מנהיגי הציונות. בלשון בת זמננו אפשר לומר שרוזה הפעילה קשרים אישיים למען קידום האינטרסים שלה; ובמונחים של הימים ההם, רוזה מונתה לתפקיד 'על ידי פרוטקציה והתקרבות אל איזה מן ה"מיוחסים"', כדברי יהודה גרזובסקי (גור);⁶⁵ ו'פרוטקציה ויצירת מעמד של יחסנים ויחסניות', כדברי ד"ר יפה עצמו, בעניין מינוין של המורות במושבות.⁶⁶ סימוכין להשערה זו מצאנו בדברי לוי־אפשטיין, מראשי אגודת חובבי ציון בארץ, שכתב: 'המינוי [של רוזה] השביע אותנו רצון. בטוחים היינו כי אחותו של הד"ר יפה בוודאי תהיה נאמנה לתכניתנו העברית בבית הספר'.⁶⁷

אך לא הכול סמכו את ידיהם על המינוי. במכתבו של ד"ר הלל יפה לאחותו רחל הוא דיווח כי מינויה של רוזה התקבל 'לא בלי התנגדות', אך עם אישור המינוי הוא בירך על המוגמר וציין: 'רוזה ודאי כבר בישרה לך במכתב כי נתמנתה למנהלת בית הספר, עתה תיפטר מבעלי הדעה'.⁶⁸ היה כאן יותר מרמז כי המינוי של רוזה לא התקבל כמובן מאליו, אמנם הוא אושר, אך לא פה אחד. עיתון המליץ חילק שבחים על הבחירה המוצלחת: 'המשגחת על בית הספר לנערות היא עלמה שכלתה חוק לימודיה בגימנאזיום ברוסיה ובבית ספר גבוה בחו"ל, ולפי השכלתה ומידותיה הטובות מאוד העטרה הזאת הולמתה'.⁶⁹

64. אחד העם, 'בתי הספר ביפו', כל כתבי אחד העם, תל אביב וירושלים תשכ"ה, עמ' רו.

65. מד"ד ו' גרזובסקי גור, 'בתי הספר במושבות', השלח [השילוח], כרך ד (תרנ"ט), עמ' 263.

66. ה' יפה, דור מעפילים, ירושלים תרצ"ט, עמ' 28.

67. א"ז לוי־אפשטיין, זכרונותי, תל אביב תרצ"ב, עמ' 318.

68. הלל יפה, זיכרון יעקב, אל אחותו רחל, מונפליה, 8.2.1894, בתוך: יפה, דור מעפילים, עמ' 82.

69. י"ל בינשטאק, 'ע"ד בתי הספר ביפו', המליץ, שנה 33, גיליון 192, כ"ה באלול תרנ"ג, 6.9.1893.

כיצד הגיעה פורטונה לניהול?

בסיום לימודיה של פורטונה בפריז היא נשלחה מטעם כ"ח לנהל בית ספר לבנות בקושטא. משפחתה שאפה להשיבה לירושלים לאחר שנים ארוכות בגולה. השעיה היתה כשרה לכך כאשר משפחת רוטשילד חיפשה מנהלת מדופלמת לבית הספר אוולינה דה-רוטשילד. כאמור, הדבר נודע לנסים בכר, מנהל בית הספר התורה והמלאכה של כ"ח בירושלים, וזה פנה לברון רוטשילד והציע את אחותו לתפקיד, בתוקף היותה בעלת השכלה פדגוגית ומנהלת בפועל. משפחת רוטשילד קיבלה את ההמלצה, ופנתה לפורטונה, והיא הסכימה לקבל את התפקיד.⁷⁰

עיתון הצבי בישר לקוראיו, אור ליום שישי י"ט במנחס-אב תרמ"ח (27.7.1888) כי פורטונה בכר התמנתה למנהלת בית הספר לבנות אוולינה דה-רוטשילד בירושלים. זו היתה לשון ההודעה:

בשורה טובה ליושבי עירנו. הנהגת בית הספר לבנות לאוילין די רוטשילד בעירנו נמסרה להעלמה המשכלת מרת פורטונה אחות האדון נסים בכר. השרים לבית רוטשילד מלונדון פקשו במכתב ממרת פורטונה לקבל את הנהגת הבית עליה ונקוה כי מרת פורטונה בנסיונה הרב בענייני הלמוד ובחפצה באמת להועיל לבנות ציון תצליח להרים את הבית למדרגה הראויה לירושלם, וגם ללשון קדשנו יש תקוה גדולה מעתה, כי מעט מעט תהיה הלשון הזאת ללשון הרבור בבית הספר הזה.⁷¹

חנה לנדאו הגיעה לתפקידה כמנהלת בנסיכות מקריות.

בשנת 1893 עבר בית הספר אוולינה דה-רוטשילד מחסותו של הברון ליונל דה-רוטשילד אל רשותה של 'אגודת האחים' (Anglo-Jewish Association, A.J.A.) בלונדון, חברת צדקה של האורתודוקסיה היהודית באנגליה.⁷² בשנת 1899 החליטה 'אגודת האחים' על החלפתה של פורטונה בכר, שניהלה בכר 11 שנה את בית הספר אוולינה דה-רוטשילד, ותרה אחר ממלאת מקום מתאימה. 'אגודת האחים' חיפשה מועמדת דתית, כדי שתתקבל על ידי היישוב היהודי, ועם זאת, תהיה בעלת השקפות חינוך מודרניות בשל רצונה של החברה לשנות את אופיו של בית הספר ולעשותו מודרני. שמה של חנה לנדאו הועלה מפי קלוד מונטיפיורי, נשיא 'אגודת האחים' בלונדון, שהיה גם ראש הוועד של בית הספר אשר לנדאו לימדה בו באותה עת. מונטיפיורי האמין בכישוריה וחשב כי היא עונה על הקריטריונים הנדרשים, בהיותה יראת שמים ובעלת השכלה רחבה כאחת, ולכן סבר שהיא האישיית המתאימה ביותר לעמוד בראש בית הספר בירושלים. הוא הפליג בשבחה ואמר:

70. שרפשטיין, תולדות החינוך, עמ' 36; מ"ד גאון, יהודי המזרח בארץ ישראל, ב, ירושלים תרצ"ח, עמ' 154.

71. 'א' בן יהודה, 'דברי ימי השבוע', הצבי, גיליון כט, י"ט באב תרמ"ח, 27.7.1888.

72. *The Jewish Chronicle*, June 16, 1911, p. 17.

יש בה כל המעלות הנצרכות למְשרתה, יען יש לה השכלה אירופאית וכל הדעות המערביות ואהבת סדרים, ומשטר וניקיון. וסוכרת כי הקדמונים לא טעו באמרם כי עיקר יסודי הדת הם צדק וטוהרה ואהבה, אך בכל זאת היא שומרת מה שנקרא הדת המקובלת, האורתודוקסית, והיא עמלה לתת לתלמידות דעת ובינה להבחין בין היסודות החשובים והטפלים של האמונה.⁷³

מונטיפיורי פנה אל לנדאו וביקש שתקבל עליה את ניהולו של בית הספר בירושלים; ואכן, היא נתנה את הסכמתה.

חנה לנדאו בת ה־26 הגיעה לירושלים בשנת 1899 ושימשה בתחילה מורה לאנגלית וסגנית למנהלת פורטונה. כעבור שנה, בשנת 1900, מונתה למנהלת בית הספר. נראה כי לנדאו הגיעה לתפקידה בדרך מקרה. היא לא תכננה זאת. ממונה בכיר (קלוד מונטיפיורי) התרשם מכישוריה וביקש ממנה לקבל את המשרה. התפקיד נפל לידיה כפרי בשל, בלי שנאלצה להציג את מועמדותה או להיאבק עליו.

דפנה יזרעאלי, שחקרה את נושא המנהלות בישראל, מציינת כי היחס של רוב הנשים לקריירה שלהן מכיל מרכיב של סכילות וצייתנות. היא קוראת לתופעה זו 'תסמונת היפהפייה הנרדמת', כלומר כמו היפהפייה הנרדמת הן ממתינות שיבחרו בהן. הן מתנהגות כמי שמאמינות כי הארגון מקדם את הראויים ביותר וכי הפגנת יכולת, חריצות והתמדה תזכה אותן בבוא הזמן בפיצוי הולם. הן נמנעות מלתבוע את המגיע להן. יש מהן המסכימות להציג את מועמדותן לתפקיד בכיר רק לאחר שממונה בכיר ביקש מהן לעשות זאת, אך לא מתוך יזמה אישית.⁷⁴ זה ממש 'המקרה' של לנדאו.

ואמיתה פינצ'ובר – כיצד הגיעה לתפקיד ניהול בית הספר לבנות בירושלים? אמיתה הגיעה בשנת 1909 לארץ ישראל בעקבות הודעת בן דודה, ד"ר אפרים פינצ'ובר מברלין, 'רופא ומלומד ביהדות, נאמן לעמו ולתרבותו, שאת כל הונו השקיע בבניין ספריית יהדות יקרת מציאות בת עשרות אלפי כרכים'.⁷⁵ קרוב משפחה זה הודיע לה במכתב כי שמע על משרה פנויה בבית ספר לבנות ביפו (לאחר מכן התברר כי בית הספר האמור היה בירושלים). אמיתה עשתה אותה שעה בהשתלמות פדגוגית בניו יורק, אך בשמעה את הידיעה לא התלבטה, קטעה את תכניתיה בהווה, ארזה את מיטלטליה ונחפזה להגיע ארצה. היענותה המידית – עלייה לארץ ישראל – מצביעה מצד אחד על רצונה 'להגשים את הציונות ללא תנאי וללא חשבון';⁷⁶ ומצד אחר על אופייה ועל השאפתנות שלה. פינצ'ובר 'תפסה' יזמה ופעלה מיד, אף כי ידעה שהמשרה אינה מונחת בכיסה. היא החליטה שזו ההזדמנות

73. 'האסיפה השנתית של חברת אגודת אחים בלונדון', השקפה, גיליון 27, כ"ז בתמוז תרס"ב, 1.8.1902.

74. ד' יזרעאלי, 'נשים בעולם העבודה', בתוך: הנ"ל ואחרות, נשים במלכוד, תל אביב תשמ"ב, עמ' 164-166.

75. ד"ר אליעזר פינצ'ובר אל אביעזר ילין, מנהל ארכיון המורים, 22.3.1967, אח"י, 5.63/2603.

76. שם.

לממש את תכניתיה, קמה ונסעה בתקווה לזכות במשרה; ואכן, עם הגיעה לירושלים מונתה למנהלת בית הספר.⁷⁷

ארבע המנהלות זכו למעמד מקצועי גבוה, להערכה רבה, לכבוד ולהערצה. לסטטוס מקצועי גבוה זכו עובדי ההוראה בתקופת העלייה הראשונה והשנייה.⁷⁸ המורים גידלו דור חדש דובר עברית, ולכן הוכרו כעילית התרבותית של היישוב החדש, והיו בעיני הציבור מחנכים לאומיים, מנהיגים רוחניים ומורי דרך מוסריים. עמדתם כמייסדי תרבות חדשה זיכתה אותם בסטטוס ובהוקרה יוצאי דופן.⁷⁹ המורות השתלבו בשדה החינוך כשוות מעמד למורים. היחס אליהן גבל לעתים בהערצה – 'משרתות בקודש'.⁸⁰ מעמדן היציב בא לידי ביטוי גם בקבלתן כחברות שוות זכויות בהסתדרות המורים. מעיון ברשימת המורים שהשתתפו באספת היסוד עולה כי מבין 47 המורים המשתתפים היו 11 נשים: מורות, גננות ושתי מנהלות – רוזה יפה, מנהלת בית הספר לבנות ביפו, וחנה לנדאו, מנהלת בית הספר אווילינה דה-רוטשילד בירושלים.⁸¹ יתרה מכך, חנה לנדאו נבחרה לוועד המרכזי של הסתדרות המורים, ורוזה יפה נבחרה לחברת מרכז סניף המורים ביפו.⁸²

מרגלית שילה טוענת: 'שילובן של הנשים בהוראה היה גולת הכותרת של שילובן במפעל התחייה, ופתח פתח להתקבלותן כחברות שוות זכויות בחברה'.⁸³ בתקופה האמורה היתה זו 'תופעה' יוצאת דופן בכל העולם, לרבות בארץ ישראל. בסוף המאה ה-19 ובראשית המאה ה-20 נאבקו הנשים להשגת זכות בחירה. ניו זילנד היתה המדינה הראשונה שהנשים בה השיגו זכות לבחור, אך לא זכות להיבחר (1893). אחריה אוסטרליה, פינלנד (1906), נורווגיה (1913) ודנמרק (1915). גם בארצות אחרות לא היתה לנשים הזכות הבסיסית לבחור ולהיבחר. כמובן גם ביישוב העברי לא היתה לנשים זכות לבחור ולהיבחר לוועדי הקהילות בערים ולוועדי המושבות.⁸⁴ אפשר אפוא לראות בכך הישג מרשים של עובדות

77. מ' רינות, חברת העזרה ליהודי גרמניה ביצירה ובמאבק, ירושלים תשל"ב, עמ' 90.
78. י' אופלטה, הסטטוס המקצועי של המורה, ירושלים 2009, עמ' 8; מ' רינות, 'מעמד המורה בארץ ישראל בפרספקטיבה היסטורית', הד החינוך, כרך נו, גיליון יא (ניסן תשמ"ב), עמ' 10-13.
79. י' שפירא, עילית ללא ממשיתים, תל אביב 1984, עמ' 28, 66-89; בן דוד, 'הסטטוס החברתי', עמ' 203.
80. ר' אלפר, קורות משפחה אחת, תל אביב תשכ"ז, עמ' 182.
81. רשימת המשתתפים, ארכיון לחינוך יהודי, 9.6/59.
82. א' ילין, 'ההסתדרות, ארגוניה ומפעליה', בתוך: ד' קמחי (עורך), ספר היוכל של הסתדרות המורים בא"י תרס"ג-תרפ"ח, ירושלים תרפ"ט, עמ' 405; אליאב, ספר העלייה הראשונה, ב, עמ' 391; י' פרס, מאה שנים בירושלים: מזכרונות איש ירושלים, ירושלים 1964, עמ' 128; ל"י ריקליס (עורך), המורה, ירושלים תשי"ט, עמ' 155.
83. מ' שילה, 'האשה – עובדת', או 'חברה' במפעל התחייה? על מקומה של האשה בעלייה הראשונה (1882-1903), 'יהדות זמננו', 9 (תשנ"ה), עמ' 133-136; הנ"ל, אתגר המיגדר, עמ' 49, 199-202.
84. ההסתדרות הציונית קבעה מראשית דרכה את עקרון שיווי הזכויות לאישה בהסתדרות הציונית, וזכותה לבחור ולהיבחר לקונגרסים ולוועדות השונות. לקונגרס הראשון נבחרו 14 צירות, והדבר לא מנע את גרולית התורה והיהדות מלהצטרף אל התנועה הציונית. אך ביישוב לא הייתה לנשים זכות לבחור ולהיבחר לוועדי הקהילות בערים ולוועדי המושבות. לאלמנות ניתנה הרשות לבחור,

ההוראה – הגננות, המורות והמנהלות, שזכו בשוויון זכויות כדבר מובן מאליו בלא שהיו צריכות לנהל מאבקים על כך.

סגנון הניהול

סגנון ניהולן של ארבע המנהלות התאפיין מצד אחד בקשיחות, בדעתנות, בסמכותיות ובאסרטיביות כלפי בעלי החסות, צוות המורים, התלמידות והוריהן, תכונות שנחשבו באופן מסורתי 'גבריות', ומצד אחר הן עודדו את התלמידות וגילו כלפיהן רגישות, אימהיות ואמפטיה, תכונות שנחשבו תמיד 'נשיות'. בספרות המחקר העוסקת בחקר המנהיגות החינוכית בולטת הטענה כי תכונות 'נשיות' נתפסות בעיני הציבור כמכשול לניהול יעיל, ואילו לניהול יעיל נדרשים מאפייני אישיות וכישורים מקצועיים של גברים.⁸⁵

עיון במקורות הארכיוניים למחקר זה מעלה כי ארבע המנהלות הראשונות סיגלו לעצמן בעת ובעונה אחת את שני סגנונות הניהול, ה'נשי' וה'גברי', בהתאם לסיטואציה: כלפי חוץ, מול הסביבה החיצונית, מול המורים הגברים ובמשא ומתן עם בעלי החסות הן אימצו סגנון ניהול 'גברי' סמכותי ונוקשה. הן התנהגו כמנהלות גבריות, קשוחות וסמכותיות כדי להוכיח את מקצועיותן, כדי להוכיח שהן ראויות לתפקיד ואינן נופלות מעמיתיהן המנהלים הגברים. הן הפגינו לא 'חולשה נשית', אלא שליטה מוחלטת בהלכות בית הספר ובקבלת החלטות. נמרצות, קשוחות, סמכותיות, הפגינו נוכחות של 'מפקדת', קיימו את הכללים ללא עוררין, קיימו נהלים נוקשים ותכנון קפדני. מול התלמידות לעומת זאת הן אימצו מצד אחד סגנון ניהול 'נשי', אכפתי, דואג ואימהי, הישגי ומקדם; מצד אחר, דרשו משמעת ברזל, צייתנות לעתים מוגזמת, כבוד לסמכות, הקפדה על נימוסים, משמעת ודרך ארץ, כי 'רוצים' אנו ללמד את בנותינו שתהיינה אוהבות אמת, מכובדות ומוסריות', דברי לנדאו.⁸⁶ פינצ'ובר דרשה סדר ומשמעת כדי 'להשריש בלבן נטייה לאמת וליושר, לשרש מקרב לבן את ההתפרצויות והשובבות היתרה, המצויות בארץ בכלל, ולנטוע במקומן הנהגה [התנהגות] נימוסית ויחס ישר'.⁸⁷ למרות קשיחותן של ארבע המנהלות, העריצו

אך לא להיבחר. רק בהסתדרות המורים ובהסתדרות הפועלים זכתה האישה לזכויות שוות עם הגבר. 'הררי, אשה ואם בישראל, תל אביב תשי"ט, עמ' 499; על תולדות המאבק להשגת זכות הצבעה לנשים ראו: ש' עזריהו, התאחדות נשים עבריות לשווי זכויות בא": פרקים לתולדות תנועת האשה בארץ 1900-1947, חיפה 1977; ד' ברנשטיין, אשה בארץ-ישראל: השאיפה לשוויון בתקופת היישוב, תל אביב תשמ"ז.

85. א' פוקס ור' הרץ-לזרוביץ, 'להיות מנהלת בכית ספר בישראל: נשים כותבות את חייהן', מגמות, לז (3), (מארס 1996), עמ' 293.

86. 'הגב' לנדוי על הלשון העברית', האור, גיליון קפא-שנו (181-356), ט"ו בסיוון תרע"א, 11.6.1911.

87. א' פינצ'ובר, 'דו"ח מפורט מחיי בית הספר לבנות א בירושלים לשנת תר"פ', ה' מנחס-אב תר"פ, אצ"מ, S2/523.

אותן תלמידותיהן, והן זכו ליחס של כבוד והערצה. רחל נאמן, תלמידתה של רוזה, כתבה בהערכה: 'היא גם פדגוגית היתה (והנהיגה) משמעת מתוך רצון'.⁸⁸ להלן תיאור כמה אירועים מתוך המקורות, שיש בהם כדי לשפוך אור על סגנון הניהול של פורטונה בכר ושל אני לנדאו.

פורטונה ניהלה את בית ספרה ביד קשה. כל ימי ניהולה היא שקדה בקפדנות יתרה על הקניית הרגלי למידה, נימוסים ודרך ארץ. הרגלי המשמעת והציות שנטעה בלב תלמידותיה התפרשו לא אחת כעריצות וזכו לגינוי מצד אימהות ומבקרים; הם מתחו ביקורת על ניהולה הקשוח, וכינו אותה 'אכזרית'. דוד ילין מתח את ביקורתו על המשמעת המוגזמת ועל הסדרים הלא הגיוניים שהנהיגה. לדוגמה הוא ציין את אחד החוקים התמוהים בעיניו שהנהיגה פורטונה: 'הנשמע כי בבית הספר יסגרו בימי הקיץ החמים את כיורי המים על מסגר ולכל שלוש מאות הנערות יינתן זמן לשתות מכיור אחד במשך עשרים דקה פעמיים ביום, ודווקא בשעה שתבחר המנהלת?⁸⁹

פורטונה הרגילה את הילדות לניקיון ולסדר, והקפידה על קיום הנהלים בדקדקנות וללא פשרות. היא קידמה את נושא החינוך לבריאות ולהיגיינה, הקפידה על 'הניקיון היותר מדוקדק' ועל הופעתן הנקייה והמסודרת של הבנות. התלמידות הגיעו מבתים עניים ומוזנחים, ולכן היא שקדה להנחיל להן יסודות בהיגיינה ובבריאות, והכריחה אותן למלא בחריצות ובהתמדה את ההוראות 'עד שההרגל נעשה כבר להן לטבע'. מצד אחד הקפדתה היתרה בנושא נשאה פרי, ולאט-לאט הגיעו התלמידות 'נקיות, יושבות בנימוס, בסדר, בענוות חן'.⁹⁰ ואורחים שהגיעו לבית הספר התרשמו ממראן הנקי: 'כולן נקיות, סרוקות (ובלי כל תכשיט!) יושבות בסדר, בנימוס, בענווה, ורוח חיים מרחפת על פניהן!⁹¹ מצד אחר הקפדתה היתרה גררה בעקבותיה גל של תגובות נזעמות מצד אימהות רבות:

המתאוננות ובאות בטענות על המנהלת כי היא מחמרת יותר מדי וכבר עליהן מצוות הניקיון כמו שהמנהלת דורשת. אך הגברת בכר אינה חוששת לכל הצער, באמרה כי הניסיון הוכיח לה, כי רק באופן הזה אפשר להשיג התכלית הרצויה, כי תהיינה בנות ישראל נזהרות ככל הצריך בהלכות ניקיון לטוב להן ולביתן.⁹²

למרות הביקורת שמתחו האימהות על פורטונה, היא לא נסוגה, לא ויתרה, והמשיכה להכביד את עולה על האימהות ועל התלמידות, עד כדי כך ש'זכתה לכינוי "אכזרית" לרגלי אהבתה את הסדרים והנקיות'. הרב חיים מיכל מיכלין, מזכירו ומנהלו של בית

88. ר' נאמן, יומנה של גננת ותיקה, תל אביב תש"ך (הוצאת המחברת), עמ' 19 (להלן: נאמן, יומנה של גננת).

89. י' קלויזנר (כינס וערך), כתבי דוד ילין, כרך ד: אגרות, ירושלים תשל"ו, עמ' 123 (להלן: ילין, אגרות).

90. א' בן-יהודה, 'ירושלם', הוספה להצבי, גיליון יז, כ"ז באדר ב תרמ"ט, 29.3.1889.

91. דבורה אבי, 'תקנת בנות ירושלים', הצבי, גיליון י, י"ז בטבת תרמ"ט, 21.12.1888.

92. 'דברי ימי השבוע', 'ירושלם', הצבי, גיליון כה, כ"ג באדר ב תרנ"ז, 26.3.1897.

החולים 'משגב לדרך' בשנים 1898-1933, ביקר בבית הספר והתרחש מסדריו, מארגונו ומדרכי עבודתה של המנהלת. הוא ציין את הופעתן המוקפדת של התלמידות וכתב:

תמיד ידעתי כי המנהלת מדקדקת בזה את התלמידות כחוט השערה, וכי מוטב בעינה גם לסכול השם 'אכזרית' לרגלי אהבתה את הסדרים והנקיות, מאשר לא למלא אחרי העיקר הזה הגדול מאוד.⁹³

כאשר החליפה חנה לנדאו את פורטונה בתפקיד המנהלת בדרך דוד ילין על חילופי המנהלות ואמר: 'ממשלת ה"דספוטיות" [שלטון יחיד בעריצות] הולכת ורפה מעט מעט';⁹⁴ 'ממשלת הזדון [של פורטונה] חלפה ועברה מן העולם. עתה נוכל לחשוב את הבית ל"בית ספר" לא ל"בית סוהר"'.⁹⁵ אך לא לאורך זמן. דוד ילין לא חסך שבטו גם מלנדאו. בתחילה סמך את ידיו על המינוי, אך בנקוף השנים הרבה למתוח ביקורת גם על סגנון הניהול הנוקשה של לנדאו: 'כבר הגיעה העת לפקוח עין מעט גם על הנהגת המנהלת החדשה, וביחוד את אנשי בית ספרה, כל אלה הסרים והסרות למשמעתה!'⁹⁶

כאשר טענה לנדאו שיש להמשיך ולהנהיג את הלשון האנגלית בבית הספר לתועלת התלמידות בעתיד⁹⁷ לא היה יכול אליעזר בן-יהודה להחשות עוד, ותקף בעיתונו: 'אסור לה לעמוד בראש בית ספר! [...] עברה כל גבול, ונגעה ביד גסה יותר מדי בלשון העברית. [...] אין לה יותר מקום בארץ ישראל בתור מנהלת בית ספר יהודי!'⁹⁸ נזכיר לקורא שזו היתה גם הסיבה להתנגדות המורים לניהולה של רוזה, שדיברה עברית לא רהוטה והנהיגה את הצרפתית בבית ספרה העברי.

לנדאו ניהלה בהחלטיות, 'נהגה ביד רמה, הלכה קוממיות'.⁹⁹ טבעה את ססמת בית הספר 'תורה ודרך ארץ' – דת ודעת.¹⁰⁰ היא הנהיגה בבית ספרה כללי משמעת קשוחים ללא פשרות, וכך העידה אחת מתלמידותיה: 'היא ניהלה את בית הספר ביד חזקה, בשיטה דיקטטורית בריטית, כנראה. העונשים היו כבדים מאוד'.¹⁰¹ אחיינה סיפר שהיא היתה 'בעלת נוכחות שתלטנית ועיניים קודחות', וכאשר הגיעה לביקורי מולדת התאכסנה בביתם בלונדון, והטילה את חוקיה ה'דתיים' על כל בני המשפחה.¹⁰²

93. ח"מ מיכלין, 'בית הספר לבנות אוילין די רוטשילד', השקפה, גיליון יא, ה' בשבט תרנ"ח, 28.1.1898.
94. ילין, אגרות, עמ' 141.
95. שם, עמ' 150.
96. שם, עמ' 225.
97. 'הגב' לנדוי על הלשון העברית', האור, גיליון קפא-שנו (181-356), ט"ו בסיוון תרע"א, 11.6.1911.
98. 'הגברת לנדוי והמילה', שם, גיליון קפד-שנט (184-359), י"ח בסיוון תרע"א, 14.6.1911.
99. 'השבוע בירושלים', הד ירושלים, 2.2.1945 (כתבה על חנה לנדאו עם היודוע דבר מותה).
100. 'לזכרה של חנה לנדאו ז"ל', הבקר, 21.2.1945.
101. 'י' טופרובסקי, מאה שערים שלי, ירושלים תשנ"ד, עמ' 57.
102. O. Sacks, *Uncle Tungsten Memories of a Chemical Boyhood*, Toronto 2001, pp. 170-171.

להלן דוגמה לכמה חוקים שהיו נהוגים בבית ספרה של לנדאו, שיש בהם כדי להעיד על סגנון ניהול תקיף, סמכותי והחלטי, אשר מתבסס על מערכת כללים וחוקים שאינם ניתנים לערעור: (1) 'חוק בל יעבור': התלמידות היו חייבות להגיע לבית הספר נקיות, ובלשונה של לנדאו: 'כל תלמידה חייבת להיות נקייה בגופה ובמלבושיה; והיה הבת אשר לא תמלא חוק זה, הובא הדבר לידיעת הוריה, והיה אם לא ישימו ההורים את לבם לדברי האזהרה הנשלחה אליהם, תגורש הבת מבית הספר';¹⁰³ (2) הקפדה על הגעה בזמן ליום הלימודים: 'לב לא תאחרנה ולבל תיעדרנה'. מי שנעדרה תקופה ארוכה ללא סיבה מספקת הופסקו לימודיה לאלתר, ולא היתה לה אפשרות להתקבל שוב; (3) ההורים יכולים לשוחח עם המנהלת בכל יום בבוקר מהשעה 8:00 עד השעה 9:00, אך לא בעת אחרת, מלבד בנידון יוצא מן הכלל; (4) 'בית הספר יהיה פתוח לכל מבקר רק בזמנים ידועים וקצובים, ועל המבקר להביא מכתב מליצה או להיות נודע לאיש בר סמכא'.¹⁰⁴

למרות קשיחותה ודרישותיה הגבוהות של לנדאו, העריצו אותה תלמידותיה. הן נהגו לחגוג את ימי הולדתה, והעובדה שבית הספר נקרא בפי כול 'בית הספר לנדאו' יש בה כדי להעיד על ההערכה והכבוד הרב שרחשו לה.¹⁰⁵

מהעדות דלעיל ניתן להתרשם כי המנהלות הראשונות ניהלו את בית ספרן מצד אחד בקשיחות יתרה, בעמידה על עקרונות ובחוסר פשרות. הן בחרו בסגנון ניהול סמכותי וכוחני כדי להשליט הרגלי למידה, משמעת ודרך ארץ בבית ספרן. מצד אחר תפקידן היה בעיניהן לא רק הוראה לשם הנחלת עיקרי ההשכלה, אלא חינוך הדור הגדל בארץ, שהדאגה לבריאותו והשמירה עליה היו נר לרגליהן. דאגתן ומסירותן לתלמידותיהן באה לידי ביטוי בדאגה לשלומן, לניקיון, לתזונתן ולהלבשתן ובצורך להטמיע בהן כללי היגיינה ובריאות, מתוך הכרה עמוקה שטיפוח חוסנן ובריאותן הוא בסיס ויסוד ליצירת 'דור בנות' חדש ובריא בארץ ישראל.

אקלים ארגוני

המונח 'אקלים ארגוני' בבית הספר נועד לתאר תופעה ארגונית, והוא מתבסס על מערך המאפיינים הפנימיים של בית הספר. יצחק פרידמן ועמיתיו, שחקרו את האפקטיביות של בית הספר, תרבותו ואקלימו, ראו באקלים הארגוני מפרט של תכונות ה'אישיות' או

103. 'בית ספר אוולינה דה-רוטשילד בירושלים. חוקי בית הספר', הצבי, גיליון יח, כ"ג בניסן תרס"א, 12.4.1901.

104. ש.פ.

105. ללא ציון שם המחבר, 'הגב' חנה יהודית לנדו ז"ל', דברים לזכרה ביום השנה העשירי לפטירתה, ארכיון ירושלים, 11084/5; 'חלוציות מיוחדת במינה: למלאת 40 שנה לעלות מנהלתנו היקרה הגב' לנדאו לארץ', בתוך: עיתון בית הספר אוולינה דה-רוטשילד, חוברת ה (תרצ"ט), עמ' כג-כד; 'השבוע'. 'ירושלים', השקפה, גיליון י, י"ג באדר ב תרס"ב, 21.3.1902.

האווירה של בית הספר, ותיארו אותו על פי שני תחומים: האחד – לפי דיווח המורים, המאפשר ללמוד על הרגשתם של המורים בעניין המתרחש בבית הספר, על מערך היחסים בין המורים לבין עצמם ובין המורים למנהל, על רמת שביעות רצונם של המורים ועל תפיסתם האישית את תפקידם; האחר – לפי דיווח התלמידים, המאפשר ללמוד על שביעות רצונם, על הישגיהם, על היחסים בין המנהל לתלמידים ובין התלמידים למוריהם. שילובם של שני התחומים משקף יפה את המתרחש בבית הספר.¹⁰⁶ אבחן להלן את האקלים הארגוני בבתי ספרן של ארבע המנהלות, על פי שני התחומים, כלומר דיווחי המורים ודיווחי התלמידים, וכן ייבחנו דיווחי המבקרים, שהנציחו את ביקוריהם בעיתוני התקופה, בספרי זיכרונות ובמכתבים.

האקלים הארגוני בבית ספרן של ארבע המנהלות שיקף מצד אחד תמיכה בתלמידות ועידוד סדר ומשמעת בקרבן; ומצד אחר הישגיות, תחרותיות, נהלים נוקשים ותכנון קפדני. בראש מעייניהן של המנהלות עמד הרצון ליצור לתלמידותיהן, שהגיעו מבתים דלים, מקום חם ונעים לשהות בו, תוך כדי התייחסות לכל צורכיהן; לעורר בהן את הסקרנות לדעת ואת הרצון להישגים; להכניס אור, תרבות ואסתטיקה של יום־יום על כל משמעויותיה. לכן ראשית דבר ביקשו לדאוג לצורתו הפיזית של בית הספר, שם בילו התלמידות שעות רבות כל כך, לניקיון ולאווירה ביתית, חמה ונעימה. לדעת אברהם משה לונץ, 'המנהלת פורטונה בכך השתדלה בכל עוז לתת להבית צורת בית ספר'.¹⁰⁷ הרב חיים מיכל מיכלין, מזכירו ומנהלו של בית החולים משגב לדרך בשנים 1898–1933, שביקר בבית הספר בינואר 1898, בשנת העשור לכהונתה של פורטונה, שיבח את האווירה הכללית ששררה בבית הספר, את סדריו ואת ארגונו, והרעיף שבחים על המנהלת: 'אי אפשר לי לא להודות בזה להמנהלת הכבודה אשר בהתעצמותה ובהתאמצותה ושקידתה בלי ליאות ובלי עייפות, הובילה את המוסד הזה להמדרגה הרמה אשר הוא עומד בה'.¹⁰⁸

פינצ'ובר האמינה כי למראה החיצוני של בית הספר יש השפעה על החינוך וההוראה, על האווירה בבית הספר ואף על הישגי התלמידות: 'דירה נאה ורחבת ידיים ורהיטים נאותים מרחיבים את דעת המורים ואת דעת התלמידות ומעורדים את רוחם ומחזקים את התשוקה לעבודה מוצלחת'.¹⁰⁹

רוזה שמה דגש על סידור אסתטי של בית הספר, על ניקיון והיגיינה. היא ניהלה את בית ספרה בקשיחות, בנוקשות ולפי כללים ברורים ומחייבים. בהנהגתו של מנהל כזה

106. י' פרידמן, ת' הורוביץ ור' שליב, אפקטיביות תרבות ואקלים של בתי ספר, ירושלים תשמ"ח, עמ' 105–106 (להלן: פרידמן ואח', אפקטיביות).

107. לונץ, לוח ארץ ישראל, עמ' 195.

108. ח"מ מיכלין, 'בית הספר לבנות אוילין די רוטשילד', השקפה, גיליון יא, ה' בשבט תרנ"ח, 28.1.1898.

109. א' פינצ'ובר, דין וחשבון של בית ספר לבנות א לשנת תרע"ט, ט"ו באב תרע"ט, סקירה כללית, אצ"מ, S2/523.

בית הספר מתנהל באווירה נוקשה. בבית ספר כזה קיים גם ריחוק בין המורים ובין המנהל ובינם לבין עצמם;¹¹⁰ ואכן, לפי דיווחי המורים והמורות בבית ספרה של רוזה, שררו יחסים עכורים בינם ובין המנהלת, שנבעו מהתנגדותם לאופי ניהולה. ההתנגדות והתרעומת הופנו בעיקר כלפי רוזה בשל אי-שליטתה המספקת בלשון העברית והעדפתה לדבר בצרפתית וברוסית בעודה משמשת מנהלת של בית ספר עברי. המורים הגברים התאחדו להדחתה מהניהול, אך גם שתי המורות לתפירה לא טמנו ידן בצלחת. הן התלוננו בדפי השילוח על רוזה ועל ניהולה הכושל, ש'אינו נקי מהשפעות תרבות צרפת'.¹¹¹

את הביקורת הקשה ביותר על רוזה מתח אריה זוטא, המורה לעברית, שהובא לארץ בשנת 1904 ביזמת מנחם אוסישקין, ראש ועד חובבי ציון באודסה, כדי לשמש 'המורה הראשי לכל הלימודים העבריים'. זוטא הבין שהוא יהיה 'המנהל את כל הלימודים העבריים והמשגיח על המורים במקצוע זה', ואילו ענייני המנהל של בית הספר וההשגחה על התנהגות התלמידות יופקדו בידי 'הדירקטריסה מרת יפה'.¹¹² כאשר ראה שהדברים אינם מתנהלים כמו שהובטח לו, בא בדברים עם רוזה, אך זו התנגדה בתוקף באמרה: 'רק היא המנהלת ולה הרשות!' בתגובה שלח זוטא לחובבי ציון באודסה דו"ח ביקורתי על המצב בבית הספר והתלונן על

'שלטונה של מרת יפה': נחוץ לאחרונה כי המנהלת יפה תלמד לדבר עברית ולא תנעים את השפה הצרפתית על כל תלמידותיה – וכדי בזיון, שמנהלת בית-ספר עברי, לבנות עבריות, בעיר עברית, בית-ספר שתמיכתו בידי חובבי ציון – והמנהלת מדברת צרפתית ומשפיעה ברוח הזה [ההדגשות במקור].¹¹³

בתגובה פוטר זוטא ממשרתו.

גם המורים האחרים לא נרתעו מלהתלונן ומלהביע אי-שביעות רצון מדרך ניהולה של רוזה. מדברי הביקורת של המורה יעקב ניומאן עולה כי גם עבודת צוות ראויה לא התקיימה בבית הספר וכי הסדר הכללי לקה בחסר: 'בבית הלימוד הזה לא היה הכול כשורה. כל מורה היה בעיניו "חד בדרא" [אחד בדורו], שאין לו מה ללמוד מחבריו. לא

110. פרידמן ואח', אפקטיביות, עמ' 108.

111. מ' מלכנון וח' בירדמן, 'לשאלת בתי הספר בארץ-ישראל, השלח והשילוח', כרך ד, חוברת יט-כד (תמוז תרנ"ח-כסלו תרנ"ט), עמ' 360; רוזה לא נשארה חייבת, ובמכתב לאחד העם ציינה כי שתי המורות לא החזיקו מעמד בהוראה בגלל 'מעוט הסבלנות'. בתוך: ש' לסקוב (קיצצה וערכה), אחד העם (אשר צבי גינצברג) מכתבים בענייני ארץ-ישראל (1891-1926), ירושלים ותל אביב תש"ס, עמ' 140-141, הערה 7; מכתב אחד העם אל ח' בירדמן, מיום 20.3.1899, שם, עמ' 148.

112. זוטא אל אוסישקין, י"א באייר תרס"ד, אצ"מ, A24/44.

113. זוטא אל אוסישקין, ה' במרחשוון תרס"ד, אצ"מ, A24/44; זוטא אל אוסישקין, כ"ח במרחשוון תרס"ד, אצ"מ, A24/44; זוטא אל חברי הוועד האודיסאי, כ' באלול תרס"ד, אצ"מ, A24/44. במכתב זה מחה זוטא על פיטוריו לאחר שנת לימודים אחת בלבד.

היתה תכנית קבועה ומסוימת. גם הסדר הכללי בבית הספר היה לקוי.¹¹⁴ דברים קשים הועלו באחת משיבות המורים והעידו על יחסים בין-אישיים עכורים בין המורים: 'אין שלום בין המורים, ואם אין שלום בבית, אז אין הרבה בעבודתם'.¹¹⁵ המורים היו מאוחדים בהתנגדותם להעביר את רוזה מתפקידה. 'הם הם שהשתדלו להביאה לידי כך שהוכרחה לפנות את מקומה'.¹¹⁶ התנגדות המורים ליוותה את רוזה רוב שנות ניהולה, וגרמה בסופו של דבר להחלטתה להתפטר שבעת אכזבות ותסכולים.

יצוין כי על פי דיווחי האורחים והמבקרים נמצא תיאור שונה לחלוטין בנוגע לאקלים הארגוני בבית ספרה של רוזה. אחד העם ביקר בבית הספר והנציח את ביקורו באחד ממאמריו. הוא התרשם עמוקות מאווירת הלימודים ומ'הרוח הטובה ששררה במוסד'; מהיחס הלבבי בין המורים ובין התלמידות; מהמסירות ללא גבול של המנהלת ושל המחנכים לתפקידם; ומשקידתן של התלמידות צמאות הדעת.¹¹⁷ הוא ציין את היחסים הטובים שנרקמו בין המנהלת ובין המורים ומצא

רוח של אחדות ורצון משותף לכל העובדים בבית לעזור זה לזה [...]. המנהלת אינה מחויבת אמנם להיוועץ עם המורים ולשית לבה לדרישותיהם, אבל היא עושה כן על הרוב מרצונה הטוב, לתועלת התקדמותם של הלימודים.¹¹⁸

עם זאת, קבע אחד העם כי המורה לעברית יהודה גרזובסקי (גור) צריך להיחשב סגן המנהלת ולהשתתף עמה בניהול בית הספר.¹¹⁹

לפי דיווחי התלמידות, נמצא כי רוזה זכתה להערכה רבה, לכבוד ולהערצה. למרות הקשיים שהיא נאלצה להתמודד עמם מבית ומחוץ, עלה בידה לקשור קשרים הדוקים עם תלמידותיה. כך כתב יהודה גרזובסקי (גור), המורה לעברית: 'שנים אחדות עבדתי יחד אתה בבית הספר ותמיד קינאתי בה על האמון הרב שכל התלמידות האמינו בה ועל יחס האחוה והרעות שהתייחסו כולן יחד אליה'.¹²⁰

114. 'ניומאן, 'ראשית עבודתו של טורוב בארץ ישראל', בתוך: 'זילברשלג וי' טברסקי (עורכים), ספר טורוב, בוסטון תרצ"ח, עמ' 101.

115. 'ישיבה, יום ו' אחר הצהריים, ללא תאריך [תרס"ד], פרוטוקולים תרנ"ה-תרס"ז, אצ"מ, A39/3/1.

116. 'עזריהו, כתבי יוסף עזריהו, ג, רמת גן תשי"ד, עמ' 281; אליעזר בן-יהודה כתב בעיתונו כי הסיבה לעזיבתה של רוזה היא 'סכסוכים בין המנהלת לבין המורה הארון זוטא'. לכן החליט הוועד באודסה למסור את בית הספר לידיים חדשות – מרדכי קרישבסקי, המורה לעברית במשך שבע שנים בבית הספר של כ"ח בירושלים. 'אני משתתף בצערה, אך לבית הספר יש תקווה טובה, כי יוכל עתה למלא את תפקידו הגדול והחשוב כל כך בתור בית עברי, על צד היותר טוב'. 'ירושלים', השקפה, גיליון ד, י"ג בתשרי תרס"ה, 22.9.1904.

117. אחד העם, 'בתי הספר ביפו', כל כתבי אחד העם, תל אביב וירושלים תשכ"ה, עמ' רח.

118. שם, עמ' רו.

119. שם, עמ' רח.

120. גרזובסקי, 'העלמה יפה'.

כמו שניתן להתרשם מהתיאור לעיל, ניהלו ארבע המנהלות את בית הספר ביד חזקה, לפי כללים ברורים ומחייבים. המשטר הקפדני שנקטו אכן יצר אווירת מתח, לחץ ופחד בקרב תלמידות ואימהות. עם זאת, כמו שכבר צוין, המנהלות פעלו מתוך מסירות וראגה עמוקה למען השכלתן, רווחתן ובריאותן של התלמידות. הן עסקו בגיוס תרומות למען בית הספר, למימון ארוחות צהריים לתלמידות, ללבושן ולהנעלתן, בלי שהתלמידות ירגישו במתן זה מעשה נדבה, וכן למתן טיפול רפואי בין כותלי בית הספר. לנגד עיניהן עמדה 'הבת העבריייה החדשה', והן הקדישו את חייהן לטפחה ולקדמה, חינכו אותה לדרך ארץ, לעזרה הדדית ולשיתוף פעולה. הן הציעו לתלמידותיהן הכשרה עיונית לצד הכשרה מקצועית, כדי להכשירן להתפרנס בכבוד ממקצוען, ואת הבוגרות המצטיינות הן הכשירו לתפקידי הוראה במוסדות החינוך.¹²¹

דיון ומסקנות

המחקר מתמקד בארבע מנהלות בתי ספר, אשר מייצגות את הטיפוס של המנהלת במגזר העירוני הארץ-ישראלי, בתקופה שהונחו האשיות למערכת חינוך עברי לאומי במחצית השנייה של המאה ה-19. התקופה מאופיינת במאבקים אידאולוגיים בין החוגים החרדיים, בני 'היישוב הישן', ובין חוגי המשכילים, בני 'היישוב החדש', שדגלו בפתיחת בתי ספר מודרניים ובהקניית השכלה כללית לצד לימודי קודש. תקופה זו עמדה גם בסימן תמורות מרחיקות לכת באורח החיים של יהודי ארץ ישראל, ובעיקר של תושבי ירושלים, ובאו לידי ביטוי במספרם ההולך וגדל של משכילים ובעלי מקצועות חופשיים, שתמכו בהקמת בתי ספר מודרניים, והטיפו לשלוח את הבנים לרכוש מקצוע ולהתנתק מן 'החלוקה'.¹²² בהתאם לכך העניקו בתי הספר של הבנות השכלה בסיסית ומקצוע 'נשי' – תפירה, למען תוכלנה הבנות לצאת לעצמאות ולסייע בפרנסת משפחותיהן.

המחקר מעלה כי תופעת הנישוי במנהל היתה קיימת בחברה היהודית בשלהי התקופה העות'מאנית. נשים נבחרו לנהל בתי ספר לאחר שהוכשרו להוראה בבתי מדרש בכמה מארצות אירופה. בזכות השכלתן הפדגוגית ובזכות הדיפלומה שהיתה ברשותן הן הופקדו על ניהול בתי ספר לבנות במושבות ובערים ברחבי ארץ ישראל. אחוז המנהלות שנשאו בתפקידי ניהול בחברה היהודית הפטריאכלית עוד מזערי בתקופה זו. ניהול בתי ספר הופקדו רובו ככולו בידי מנהלים גברים.

מנהלות בתי הספר בשלהי התקופה העות'מאנית היו קבוצת מיעוט (minority group) בקרב קבוצת המנהלים הגברים בחברה היהודית – חברה פטריארכלית שהצטיינה בדומיננטיות של גברים. הן מצאו את עצמן במצב של סגרגציה (מובדלות) מגדרית בשל

121. א' בן-יהודה, 'ירושלם', השקפה, גיליון 39, ט' באדר תרס"ו, 6.3.1906.

122. הרמתי, שלושה מורים, עמ' 18.

הסכמתן למלא את התפקיד שהוטל עליהן – ניהול בית ספר; ההסכמה היתה לצנינים ובניגוד לרצונה של קבוצת הרוב ששלטה באותה עת במערכת החינוך, ובה המנהלים והמורים הגברים. ארבע המנהלות הן קבוצת מיעוט מגדרי פורצת דרך, אשר העזה לפעול שלא על פי הנורמות הנשיות המצופות מנשים בחברה פטריארכלית. כאשר הן מונו למנהלות, למרות התנגדותם של המורים הגברים למינוי, הן נקלעו למצב שהיה עליהן להצדיק את המעמד שהן זכו לו בזכות כישוריהן ולימודיהן. כנשים חזקות ואסרטיביות הן לא נרתעו מיחס הסביבה, והקפידו על הצגתן כנשים מצליחות, ובכך סללו את הדרך לכניסתן של נשים נוספות לתפקידי ניהול.

מחקרי מצביע על ראשית התבססותן של נורמות ניהול 'נשיות', שמשלכות שני סגנונות ניהול: ניהול 'גברי' – סמכותי ונוקשה; וניהול 'נשי' – דואג ותומך. כדי לשרוד במערכת החינוך של אותה תקופה, שהיתה מבוססת על נורמות 'גבריות', וכדי להצדיק את בחירתן ואת הצלחתן של ארבע המנהלות, הן אימצו מצד אחד את סגנון הניהול ה'גברי', ניהול תכליתי ופורמלי. סגנון הניהול ה'גברי' היה מקובל אותה עת ואותו נקטו המנהלים הגברים, אשר קבעו את נורמות הניהול הרשמיות של מערכת החינוך מראשית ימי היישוב עד שנות השבעים של המאה ה־20.¹²³ מצד אחר לא זנחו המנהלות את סגנון הניהול ה'נשי'. הן נקטו אותו בהקשרים שונים, בעיקר באינטראקציה עם תלמידותיהן, ניהול 'נשי' בעל אופי אימהי ודואג.

ארבע המנהלות שימשו דגם לחיקוי לתלמידותיהן כנשים עצמאיות, כמורות בעלות עמדה ודעה. הן פתחו בפני תלמידותיהן אפשרויות תעסוקה – פתחו בבית ספרן מסלול להכשרת בנות הוראה, ובכך פרצו לבנות דרך ושינו את תפקידי המגדר המקובלים בחברה היהודית. פינצ'ובר טענה כי חובה לאפשר לבנות ללמוד בבית ספר תיכון בדיוק כמו שמאפשרים לבנים: 'בישיבתן של הבנות לצד הבנים, כשגם הן חובשות ספסל לימודים, אראה ניצחון זוטא'. יתרה מכך, יש לאפשר לבנות ללמוד מקצועות עיוניים המשולבים במקצועות מעשיים. אין למנוע מהבנות לימוד מקצועות 'גבריים', גם אם נכון שהמציאות מוכיחה שלבנים יקל למצוא בהם עבודה ופרנסה. יש לאפשר להן ללמוד כל דבר שתבחרנה. חשיפתן ללימוד מרחיב דעת תאפשר את השתלבותן בחברה ובקהילה, והן תוכלנה לתרום גם לחיים שמחוץ לביתן.¹²⁴ ואכן, ארבע המנהלות מימשו את מטרותיהן לעצב 'בת עברייה חדשה', עצמאית מבחינה אישית וכלכלית בזכות רכישת מקצוע, וכך פתחו בפני חניכותיהן את הדרך לחיים כלכליים עצמאיים, כדי שתוכלנה לתפקד כנשים במרחב הפרטי והציבורי. בפעולה חינוכית זו עשו ארבע המנהלות צעד חשוב לקראת הענקת מקצוע לנשים ולקידום מעמדם. המנהלות הושפעו מרעיונות הפמיניזם החברתי

123 א' אדיר־קח ומ' חן, 'נשים וגברים בתפקידי ניהול בחינוך העברי והערבי: מיעוט מול רוב', בתוך: ש' שלנסקי (עורך), מיניות ומגדר בחינוך, תל אביב 2000, עמ' 88.

124. אמיתה (ורה) פינצ'ובר (בגרמנית), מאי 1927, אח"י, 5.63/2603. תודתי לטובה ולעילי פוביצר על תרגום המאמר.

(social feminism), אשר בכיסו מתן שוויון הזדמנויות לנשים והעלאת מעמדן בחברה, שהחלו לנשכ בשלהי המאה ה-19 ובתחילת המאה ה-20.

ארבע המנהלות מתגלות כנשים בעלות השכלה רחבה, נערצות, כריזמטיות, נחושות, אסרטיביות, בעלות ביטחון עצמי ואמונה ביכולתן להשפיע על עיצוב 'דור הבנות' ועל חינכון לעצמאות אישית וכלכלית. מסירותן לתלמידותיהן לא ידעה גבול, והן היו להן לא רק מחנכות ומנהלות, אלא גם יועצות, מתוות דרך ומודל לחיקוי. כך למשל נכתב על רוזה: 'רוזה האצילה מרוחה על הילדות'; 'זו היתה מורתי הראשונה ולהשפעתה עלי היו תוצאות פינליות משך כל שנתיי בעבודתי כגננת'¹²⁵; 'היא היתה לתלמידותיה לא רק מורה, לא רק מנהלת, לא רק מחנכת, שגם בכל אלה הצטיינה מאוד. היא היתה להן תמיד גם אם טובה, אחות רחמנייה, חברה נאמנה ויועצת חכמה אשר לפני שפכו תמיד את לבן ומפיה שאלו עצה'¹²⁶. המנהלות משקפות את דמותה של 'האישה העבריייה החדשה', שהלכה וקרמה עור וגידים בתקופת היישוב ו'עוצבה כקריאת תיגר על הנשיות המסורתית תוך התרפקות עליה והבנתה באור חדש'¹²⁷.

ארבע המנהלות הראשונות מייצגות טיפוס שונה לחלוטין מהמצופה מבת עבריייה, כלומר למלא את תפקידה המסורתי כעוזר לבעל, לגדל את ילדיה ולהימנע מלעסוק בנושאים שמחוץ לתחומי המשפחה. מצבן המשפחתי של ארבע המנהלות היה חריג לאותה תקופה. הן נשארו רווקות, ולא הקימו משפחה, ולכן לא היו טרודות במשימת ההורות ובצורך למצוא דרכים לאזן בין ההתייבויות המקצועיות ובין המטלות בבית. הן היו חופשיות ממחויבות משפחתית, לא חוו את הקונפליקט בין הצורך והרצון להיות אם מסורה ולהקדיש יותר זמן למשפחה ובין הצורך למלא את כל מחויבות התפקיד בעבודה. כל זמן ומרצן הוקדשו לניהול; ואכן, בית הספר היה כל עולמן, והן הקדישו את כל עתותיהן למילוי המשימה. כך נכתב על רוזה: 'היא מסרה את כל לבה ואת כל נפשה לבית הספר אשר בו מצאה תנחומים ועוד יותר – מטרה לחייה בעתיד'¹²⁸. ועל אמיתה פינצ'ובר נאמר: 'נשארה נאמנה לתפקידה שבחרתה לעצמה. [...] למרות בדירותה בחייה הפרטיים, לא היתה בודדה, שאבה מתוך עושרה הפנימי תוכן חיים והתלהבות מתחדשת'¹²⁹. האם

125. נאמן, יומנה של גננת, עמ' 18.

126. גרזובסקי, 'העלמה יפה'.

127. מ' שילה, 'האשה העבריייה החדשה – פנים רבות לה: השומרת כמקרה מבחן', בקורת ופרשנות, 34 (קיץ תש"ס), עמ' 8; וראו מחקרים נוספים על עיצוב דמותה של האישה העבריייה החדשה ועל השינויים במעמדה הציבורי החברתי: ע' אלמוג, 'חלוצה, צברית, עקרת בית, יאפית: שינויים בדמות האשה הישראלית ובמעמדה החברתי', שם, עמ' 19-64; ' ברלוביץ, 'בחיפוש אחר דיוקן ה"ארץ-ישראלית" בספרות הנשים בתקופת היישוב', שם, עמ' 91-113; ב' מלמן, 'מן השוליים אל ההיסטוריה של היישוב: מיגדר וארץ ישראליות (1890-1920)', ציון, שנה סב, ג (תשנ"ז), עמ' 243-278.

128. גרזובסקי, 'העלמה יפה'. ההדגשה שלי.

129. ה' ברט, 'אמיתה פינצ'ובר ז"ל', הד החינוך, ג (כסלו תש"ו), עמ' 62.

שילמו ארבע המנהלות מחיר אישי? את העובדה שלא נישאו אפשר לייחס למסירותן לעבודה או ליעוד שראו בה, כדברי רחל אלבוים־דרור, כי 'רק רווקה שאינה מצויה בתוך החומריות הנשית המינית, יכולה למלא ייעוד מקצועי'.¹³⁰

ארבע המנהלות לא הסתפקו בעבודת הניהול גרדא, הן שילבו אותה עם פעילות התנדבותית למען הקהילה ותרמו תרומה רבת־חשיבות לחברה החדשה שהתהוותה בארץ ישראל. הן הקדישו מזמנן גם לפעילות ציבורית נמרצת, וברוח זו חינכו את תלמידותיהן למעשי חסד וצדקה, 'למען יהיה להן המנהג הזה לטבע שני בגדלן'.¹³¹ רצונן להקדיש את חייהן לעיסוקן המקצועי, מתוך שילובו עם עשייה ציבורית למען רווחת החברה הארץ־ישראלית, נתפס בעיניהן 'לא רק כנתיב של מימוש עצמי ושל עצמאות כלכלית, אלא כתרומה של ממש לבניין העם והארץ'.¹³² לנדאו אף התרימה בלונדון עבור משפחות בירושלים שסבלו חרפת רעב.¹³³ הגדילה לעשות פינצ'ובר, שהיתה פעילה ב'מלחמת השפות',¹³⁴ אשר פרצה בדצמבר 1913, כאחת משלושה מנהיגי חינוך שעמדו בראש המאבק נגד חברת 'העזרה'. היא יצאה 'בשורה הראשונה עם לוחמי הלשון העברית, ועמדה ממש בחזית, מוצאת מכיתתה בכוח הזרוע של שוטר הקונסוליה ומצטרפת באמונה למפעל החינוך העברי בוותרה על ביטחון וכסף'.¹³⁵ פינצ'ובר היתה גם בין היוזמות להקמת אגודת

130. ר' אלבוים־דרור, 'נשים באוטופיות הציוניות', קתדרה, 66 (טבת תשנ"ג), עמ' 111-143; הנ"ל, המחיר של האתמול, עמ' 190-191; הנ"ל, 'האישה הציונית האידיאלית', בתוך: 'עצמון (עורכת), התשמע קולי? ייצוגים של נשים בתרבות הישראלית, ירושלים 2001, עמ' 107.
131. מנהלות החברה 'עזרת נשים הכללית' בירושלים מודות לפורטונה על התרומות שהרימה למען החברה ועל חינוך תלמידותיה למתן צדקה, 'כי בתת הנותנת הנכבדה לתלמידות בית ספרה לקחת חלק במתנה זו בכסף ובמלאכתן, לא התכוונה אלא לחנכן במעשה החסד בפועל, ומאוד ראוי היא לשבח בהכניסה את מקצוע חינוך בגמ"ח [גמילות חסדים] במערכת החינוך בכלל'. 'תורה', חבצלת, גיליון 36, י"א בסיוון תרנ"ז, 11.6.1897; הנ"ל, 'השקפה, גיליון לו, ד' בתמוז תרנ"ח, 24.6.1898; גבאיות 'עזרת נשים' ומנהלות בית המחסה, 'השקפה, גיליון לו, ד' בתמוז תרנ"ח, 24.6.1898.
132. שילה, אתגר המיגדר, עמ' 206-207.
133. ועד עדת המערבים, 'צעקה גדולה ומרה', חבצלת, גיליון 8, י"ב בכסלו תרס"ג, 12.12.1902; הנ"ל, 'מלואים', חבצלת, גיליון 10, כ"ו בכסלו תרס"ג, 26.12.1902.
134. עיקרה של 'מלחמת השפות' היה מלחמת הציבור העברי בארץ, ובראשו ציבור המורים והגננות העברים, בחברת 'העזרה', שדרשה להנהיג את השפה הגרמנית בבתי ספרה כשפת ההוראה האחת והיחידה בכל מקצועות הלימוד. העילה הייתה החלטת הנהלת הטכניון שעמד להיפתח בחיפה בראשית 1914, ששפת ההוראה בו תהיה השפה הגרמנית. בראש המאבק עמדו המורים: דוד ילין, סגן המנהל של בית המדרש למורים; ח"א זוטא, מנהל הסמינר לגננות; ואמיתיה פינצ'ובר, מנהלת בית הספר לבנות. א' ילין, 'לתולדות "מלחמת השפות" – לויבלה (תרע"ד-תשכ"ד)', החינוך, 1 (אלול תשכ"ד), עמ' 508-520; 'בן־יוסף, מלחמת השפות, תל אביב תשמ"ה.
135. ד"ר אליעזר פינצ'ובר אל אביעזר ילין, מנהל ארכיון המורים, 22.3.1967, ארכיון לחינוך יהודי, 5.63/2603; א' בן אב"י, 'אמיתיה פינצ'ובר ז"ל', הד החינוך, ג (כסלו תש"ו), עמ' 63.

ניהול ומגדר בארץ ישראל בשלהי התקופה העות'מאנית

נשים עבריות בירושלים והשתתפה השתתפות פעילה בהקמתה ובפעילותה למען 'הרמת המצב החומרי המוסרי והרוחני של בנות ישראל בארץ ישראל'.¹³⁶

לסיכום

מחקרי פותח צוהר לעולם נשכח, ומתחקה אחר תופעה שטרם נחשפה בהיסטוריוגרפיה של הציונות, והיא ניהולן של נשים את בתי הספר לבנות בחברה היהודית בשלהי התקופה העות'מאנית. המחקר מאפשר התבוננות מעמיקה בתהליכי החינוך ההיסטוריים שעיצבו את מקצוע הניהול באמצעות מנהלות חלוצות. ניהול נשים בחברה פטריארכלית, שתפיסתה ההגמונית-הגברית הציבה את הגבר במרכז ואת האישה בשוליים, העמיד את המנהלות בפני קשיים, מכשולים והתנגדויות. נשים שמונו למנהלות בתי ספר בתקופה הנדונה נאלצו להצדיק את מינוין באמצעות חיקוי סגנון הניהול של המנהלים הגברים ולבצע את עבודת הניהול – הפדגוגית והאדמיניסטרטיבית – ללא תמיכה ארגונית, חברתית ורגשית, ותוך כדי התנגדות מבית (המורים הגברים) ומחוץ (נותני החסות ומתנגדים בקהילה היהודית) והצורך להיענות לתביעותיהם. בתפיסת הניהול של נשים חלו מאז התקופה העות'מאנית תמורות מרחיקות לכת בתקופת המנדט ובשנים שלאחר הקמת המדינה.

136. אמיתה פינצ'ובר, 'הרצאת פתיחה מבית הספר לבנות א אחרי כיבוש הארץ בידי האנגלים' [1918], אצ"מ, 35/12.