

## תפיסתם של מנהלים בבתי ספר ערביים את המושג "שיווק בית ספרי", ועמדתם

### לגביו: הבדלים בין מנהלי על-יסודי למנהלי יסודי

וליד דלאשה ואיהאב זובידאת<sup>1</sup>

#### תקציר

שיווק בית ספרי מבוסס על התפיסה השיווקית המודרנית, שבבסיסה ההנחה כי רכישת חינוך היא תהליך רציונלי ועניין של בחירה וקבלת החלטות. הורים רבים יבחרו את בית הספר שתוכנית הלימודים בו היא המתאימה ביותר לילדיהם על סמך מטרותיה ויישומה. בספרות המדעית מתוארים שלושה צרכים שמניעים את בתי הספר לשווק את עצמם: הגדלת מספר התלמידים, שיפור תדמית בית הספר וגיוס משאבים. מטרת המחקר היא לבדוק מהי עמדתם של מנהלי בית ספר בחברה הערבית כלפי המושג "שיווק בית ספרי" מתוך מודעות לחשיבות תפקידם של המנהלים בפיתוח הנושא ובהוצאתו לפועל. שאלת המחקר המרכזית היא: מהי עמדתם של מנהלי בית ספר כלפי המושג "שיווק בית ספרי?", וממנה נגזרו שתי שאלות משנה: מהם ההבדלים בתפיסת המושג בין מנהלי בית ספר יסודי ובין מנהלי העל-יסודי, ומה היא מידת ההלימה בין הצהרותיהם ופרסומיהם ובין מעשיהם בפועל. המחקר נעשה בשיטה האיכותנית והשתתפו בו עשרים מנהלים ומנהלות. מן הממצאים עולה כי המנהלים מודעים לנושא "שיווק בית ספרי": רובם דיווחו כי הנושא נמצא בראש סולם העדיפויות שלהם, וכי הם מעורבים ישירות בתהליך השיווק ועומדים בראש הצוות האחראי. למרות זאת, אצל רובם לא נמצאה תוכנית שיווקית מובנית ושיטתית, ועובדה זו מצביעה על פער בין הצהרותיהם ובין מעשיהם בפועל.

**מילות מפתח:** שיווק בית ספרי, עמדות ותפיסות מורים, מערכת החינוך הערבית, מנהלים ומנהלות.

#### מבוא

המאה ה-21 מזוהה עם עידן האינטרנט, ומוסדות חינוך רבים בארץ ובעולם נאלצו לשנות את פניהם ולהתאים את עצמם לצרכיו של העידן הדיגיטלי. בתי ספר פועלים כיום בזירה תחרותית מאוד. הם מגייסים תלמידים, מורים ותמיכה כלכלית באמצעות שיטה הפועלת על פי עקרונות המיתוג, המסחור והרייטינג. אם בעבר עשייה חינוכית איכותית הספיקה למיתוג המוסד, הרי כיום "שיווק נכון" הוא שם המשחק. שיווק חד, ממוקד ואינטנסיבי, עשוי להיות הגורם המכריע שבין הצלחה לכישלון.

<sup>1</sup> היחידה לכניסה להוראה - מכללת סכנין להכשרת עובדי הוראה.

מערכות החינוך בארץ ובעולם עברו שינויים רבים בשנים האחרונות. אחד השינויים העיקריים הוא בחירת בית הספר בידי ההורים. אפשרות הבחירה של ההורים עלתה על סדר היום הציבורי בשנות ה-80 של המאה ה-20 (אזולי, 2003). התומכים בה מאמינים שצעד זה יביא להתייעלות בית הספר בפרט ומערכת החינוך בכלל, לנטילת אחריות, לשיפור ההישגים ולשיפור איכות העשייה החינוכית (אופלטקה, 2015; נשר ורוזנברג, 2012; אזולי, 2003; ; Chubb & Meo, 1990; Andrew, David & Adam, 2016; Figueiredo-Brown & Jones, 2018; Jabbar, 2016).

כחלק מגישת מערכת החינוך בשנים האחרונות נדרשים בתי הספר, ובראשם המנהלים, לשווק את השירות החינוכי שניתן בבית ספרם ולאמץ גישה שיווקית לשיפור השירות החינוכי שהם מספקים. עובדה זו הביאה אותנו לבחון את עמדתם של מנהלי בית ספר בחברה הערבית, שנחשבים שחקנים ראשיים בשדה השיווק בקרב החברה הערבית בישראל. הספרות המדעית המתייחסת לנושא שיווק בית ספרי בחברה הערבית דלה מאוד, ובכך עיקר תרומתו של מחקר זה. המחקר יתמקד בבחינת עמדתם של מנהלים בבתי ספר ערביים כלפי המושג "שיווק בית ספרי" ויבחן שאלות משנה כגון מה מידת ההלימה בין הצהרותיהם של המנהלים ובין ביצועיהם, והאם קיימים הבדלים בתפיסת מושג "השיווק הבית ספרי" בין מנהלים בבתי ספר יסודיים ובין מנהלים בבתי ספר על-יסודיים. לצורך כך נערך מחקר איכותני ובו התקיים ראיון עומק חצי מובנה עם 20 מנהלים של בתי ספר יסודיים ועל-יסודיים מכמה כפרים ערביים מאזור הצפון. שיטת ניתוח הנתונים מתבססת על מודל ניתוח איכותני על פי חלוקה לקטגוריות.

#### רקע תיאורטי

ראשיתו של השיווק המודרני בתחילת המאה ה-20 בארצות הברית, אז החלו להכיר בו כתחום התמחות שיש ללמוד את תהליכיו ואף לחקרום באופן מדעי. תהליך זה החל בד בבד עם התפתחות הייצור ההמוני בתעשייה ובחקלאות, התרחקות השווקים ממקום הייצור והצורך בפיתוח מערכות להפצת מוצרים לשם מכירתם. יצירת העודפים הגבירה את התחרות בין היצרנים, ונוצר צורך בפעילות של פרסום, שכנוע ושיפור השירות ללקוחות. כמו כן עלה הצורך לעסוק ב"מחקר שיווק" כדי להתאים את המוצר הנכון בזמן הנכון, בכמויות הנכונות ובמחיר הנכון (אופלטקה, 2010; עמירה, 1998; Foskett, 2012). לאחר מלחמת העולם השנייה התפתחה "התפיסה השיווקית" כתפיסה כוללת לניהול עסקים, ולא רק לניהול שיווק (עמירה, 1998; Drysdale, 2000).

בשנות ה-50 של המאה ה-20 שלטה התפיסה שהצרכן חייב להיות במרכז הארגון. דרוקר (1954) הציע שבמקום פיתוח מוצר ומכירתו בשוק, היצרן יזהה את צורכי השוק וייענה לדרישות הצרכן. בשנות ה-60 התפתח המושג "ניהול השיווק", שזיהה את השיווק כפונקציה ניהולית מרכזית בארגון. בשנות ה-80 הפכה האסטרטגיה הניהולית לגורם משמעותי, ותכנון אסטרטגי הפך לחלק משמעותי בניהול (Gaunt, 1991; Howell, 1980; Porter, 2016; Jabbar, 2015). מאוחר יותר התחילו רבים לראות בשיווק ובאסטרטגיה ניהולית מושגים זהים (Porter, 1980; Gaunt, 1991; Andrew et al., 2016). מאז שנות ה-90 שלטה הגישה של יחסי הארגון עם השוק. גישת "שיווק יחסים" או "קשרים" מבוססת על בניית יחסים או קשרים ארוכי טווח במטרה לבסס את המוצר בשוק ולשפרו (Foskett, 1999; Drysdale, 1999; Christopher, Payne & Ballantyne, 1991; Wilson & Carlsen, 2016; Smyth, 1998; 2012). גישת "שיווק יחסים" מעודדת לשמור על לקוחות קיימים לא פחות מאשר למשוך לקוחות חדשים, ומייעדת לכל מטרה אסטרטגיית שוק משלה (Payne, 1993). ב"שיווק יחסים" מודגשת חשיבותם של שווקים פנימיים וחיצוניים ושל השותפות בין קונים ומוכרים (Christopher et al., 1991). התפיסה השיווקית עברה עוד שינוי במעבר מהתמקדות בגישה המדעית, ששלטה עד שנות ה-60, לגישה השיווקית-חברתית. המודל המדעי המבוסס על הלקוח שלט בשיווק, וההנחה הייתה שיעודו של תהליך השיווק הוא בעיקרו טכני - לתרגם ביקוש לייצור (אוּפּלְטָקָה, 2015; בהם, 1998).

בעקבות הביקורת כנגד גישה זו הציעו קוטלר והורניק (2000) לשלב שיקולים חברתיים ומוסריים בתהליך השיווק. המעבר משיווק מדעי לשיווק חברתי הכשיר את הקרקע לשיווק מוצרים שאינם סחורות, ואף נתן לגיטימציה לשיווק מערכות החינוך (אוּפּלְטָקָה, 2010; קוטלר והורניק, 2000). בבסיס התפיסה השיווקית המודרנית מקופלת ההנחה, שאם יהיה ללקוחות מידע מספק על הסחורה או על השירות, הם יבחרו באופן רציונלי. "שיווק החינוך" מבוסס אף הוא על ההנחה שרכישת החינוך היא תהליך רציונלי של בחירה וקבלת החלטות (גולדרינג, 1994; Sferle, Gardan, Gudei, & Geangu, 2014; Maguire, Ball, & Macrae, 1999).

#### **שיווק חינוכי בית ספרי ומטרותיו**

שיווק החינוך מבוסס על התפיסה השיווקית המודרנית, וההנחה היא שרכישת חינוך היא תהליך רציונלי של בחירה וקבלת החלטות (Maguire et al., 1999; Foskett, 2012). כלומר, ההורים יבחרו את בית הספר שתוכנית הלימודים בו היא המתאימה ביותר

לילדיהם, על פי מטרתיה ואופן יישומן. אפשר לומר שבתי ספר הפועלים במודע ובאופן ברור כדי להשפיע על ההורים או על התלמידים בתהליך הבחירה, עוסקים בפועל בשיווק (אופלטקה, 2015; בר-ישי, 2003; Sferle et al., 2014).

אופלטקה (2010) רואה בשיווק חינוכי פונקציה ניהולית חיונית שללא הטמעתה בארגון החינוכי לא יוכלו בתי ספר, מכללות ואוניברסיטאות לשרוד בסביבתם התחרותית. בעידן המודרני לא מספיק להיות אפקטיבי, אלא יש גם צורך בידיעת הגורמים הנמצאים בסביבת הארגון. השיווק נתפס כתהליך ניהולי המכוון לשיפור האפקטיביות הארגונית באמצעות מתן מענה לצרכי הלקוחות. הגדרה נוספת מוצעת על ידי דיוויס ולינדה אליסון, שרואים בשיווק הבית ספרי "כלי שבאמצעותו בית הספר מקדם את מטרותיו, את ערכיו, ואת תוצריו בצורה אקטיבית להורים, לתלמידים, לצוות ולקהילה הרחבה יותר" (Davies & Ellison, 1997; Sferle et al., 2014). בניגוד להגדרות אלה, מנהלים ומורים מתייחסים לשיווק בשלילה, ורואים בו מושג זהה ל"מכירה" שבה מושם דגש על פרסום, על קידום, על יחסי ציבור, על יצירת רושם, על שכנוע לא הוגן ואף על גניבת דעת (Gewirtz, Ball, & Bove, 1995).

התפתחות תחום השיווק החינוכי מתועד מאז שנות ה-80, אבל אפשר לקבוע שהתחום היה קיים הרבה לפני כן, שהרי שוק מתקיים כשיש יותר מאפשרות אחת שאפשר לבחור בה (Foskett, 2012). בתחום החינוכי, אפשרות הבחירה התקיימה במדינות שונות שנתנו להורים לבחור בין חינוך פרטי לחינוך ממשלתי עבור ילדיהם. לעומת זאת, האוניברסיטאות התחרו ביניהן מאז ומתמיד לקבל את הסטודנטים הטובים ביותר (Foskett, 2012). אפשר להצביע על כמה תהליכי שינוי שיצרו יחד "שוק" בתחום החינוך והובילו ליצירת תחרות:

1. זכות בחירה להורים: פתיחת אזורי הרישום העניקה להורים את הזכות לבחור את בית הספר המתאים לילדיהם, ללא קשר לאזור מגוריהם. הדבר יצר בחירה אמיתית בין בתי הספר (ענבר, 1994).
2. ביזור וניהול עצמי: תהליך שבו מועברות רוב הסמכויות בקבלת ההחלטות למנהל בית הספר, ולעיתים גם לצוות הניהולי ולבעלי עניין אחרים. הם אלה שאחראים על תוכנית הלימודים ועל ביצוע יעיל ואפקטיבי של הנחיות החוק (גזיאל, 2002; ניר, Sferle et al., 2014; 2001).



3. שינוי שיטת הקצאת המשאבים וגיוסם: הקצאת התקציב של בית הספר נעשית לפי מספר התלמידים ולפי נוסחה קבועה מראש. בית הספר שיצליח למשוך יותר תלמידים, יגדיל את הכנסותיו (Foskett & Lumby, 2003).

בהקשר זה, שלוש נקודות חשובות עולות כתוצאה מהתפתחות תחום השיווק החינוכי (Foskett, 2012): א) קונספט השיווק הציב אתגרים חדשים שלא היו קיימים בעבר בשדה החינוכי או האקדמי. ב) אפשר להבחין בשינוי משמעותי בהתפתחות השיווק החינוכי. למרות שהתחום נתקל במתנגדים רבים, המעטים שאימצו אותו עיצבו דרכי עבודה וראייה עתידית להתפתחות התחום ולהקניית כלים לניהול הזירות החינוכיות. ג) חקר הניהול והמנהיגות בתחום השיווק החינוכי הפך להיות זרם מרכזי בשדה המחקר החינוכי.

בית ספר הוא ארגון ציבורי ללא מטרות רווח, והוא משרת ציבור רחב - הורים ותלמידים. בית הספר מנסה להשיג מטרות רבות בו בזמן: לקדם את תלמידיו בתחום הלימודי, לטעת בהם ערכים ועוד. מדיניות פתיחת אזורי הרישום לבית הספר ומתן אפשרות הבחירה בחינוך יצרו תחרות בין בתי הספר, עד שנאלצו לאמץ תפיסה שיווקית כדי לשרוד (עמירה, 1998). מטרת העל של השיווק החינוכי היא שיפור החינוך מבחינת יעילות ואפקטיביות. דרייסדיל (Drysedale, 1999), שעסקה בתחום זה באוסטרליה, מצאה שלושה מניעים לצורך של בתי הספר לשווק את עצמם: 1) הגדלת ההרשמה או שמירה עליה; 2) זכייה במשאבים כספיים ובתרומות; 3) שיפור התדמית של בתי הספר. גולדרינג (Goldring, 1996) תיארה בית ספר המאמץ תפיסה שיווקית פרו-אקטיבית כבית ספר דינמי אשר לוקח אחריות על השינוי, ולא רק מגיב לשינוי בראותו בו הזדמנות לשיפור (Sferle et al., 2014).

אסטרטגיות רבות מוצעות לשיווק מערכות חינוך, רובן מתחום השיווק העסקי. אחת הגישות הרלוונטיות היא גישת שיווק יחסים. כדי שבית הספר יאמץ גישה שיווקית, יש צורך להבין את השוק, את תנאי העבודה, ואת הכלים שיש בידיו לשימוש בתהליך השיווק. אלו הם מאפייני בית ספר בעל אוריינטציה שיווקית לפי דרייסדיל (Drysedale, 1999):

- התמקדות בלקוח: בית הספר מחויב לספק ללקוח את צרכיו, לשפר את השירות שהוא נותן ולשאוף לספק את רצון הלקוח. ואולם בנקודה זו ישנה מחלוקת בספרות המחקר מי הוא הלקוח! (Murgatroyd & Morgan, 1993).

- תחרות: התחרות בין בתי הספר צריכה להשפיע לטובה על מערכת החינוך ולהביא לשיפור השירות במערכת. כחלק מהליך השיווק יש צורך להכיר את המתחרים, את התנהגותם ואת האסטרטגיות שלהם.
  - תיאום בין תפקידים: שיתוף פעולה בין כל הגורמים בבית הספר: צוות המורים, צוותי העזר, תלמידים והורים.
  - ניהול ארוך טווח: ניהול ותכנון לטווח ארוך.
  - מודיעין שוק: אימוץ כלים ואיסוף מידע שיטתי על הסביבה, קבלת משובים ועריכת סקרים.
- חוקרים שונים (אופלטקה, 2002; בהם, 1998) מחלקים את תהליך השיווק החינוכי למודל בעל ארבעה שלבים:
1. הכרת הסביבה: בעיקר הכרת הסביבה החיצונית של בית הספר, אוכלוסיית המטרה, הכרת המתחרים, בדיקת אפשרויות הנוגעות לצורכי התלמיד וההורה.
  2. תכנון השיווק: בשלב זה קובע בית הספר מה מיקומו בשוק ולאילו נקודת יעד פניו מועדות בעזרת כלים לניתוח מידע ולזיהוי אסטרטגיות (Andrew et al., 2016; Devlin & Knight, 1990; Figueiredo-Brown & Jones, 2018; Pardey, 1991).
  3. תכנון התמהיל השיווקי: התמהיל מדגים איך מתבצע תהליך השיווק. בספרות מתואר התמהיל של שיווק החינוך הכולל את "שבעת ה P's": (א) מוצר (product): המוצר של בית הספר הוא הפעילויות המייחדות אותו, למשל תוכנית הלימודים. (ב) מקום (place): לחזות החיצונית של בית הספר משקל מכריע בתהליך השיווק, משום שהרושם הראשוני הוא בעל חשיבות בתהליך הבחירה. (ג) אנשים (people): כל בעלי העניין בבית הספר. (ד) מחיר (price): הוצאות בית הספר. כמו כל מוצר שנמכר בשוק, צריך לדאוג שהלקוח מוכן ויכול לשלם עבורו. (ה) קידום (promotion): פעולות כמו פרסום, יחסי ציבור וקידום מכירות. (ו) תהליך (process): ההוראה והלמידה המשקפות את המטרות ואת היעדים של בית הספר. (ז) ראיות מן השטח (physical evidence), כגון האווירה בבית הספר (בהם, 1998; Cowell, 1984).
  4. יישום והערכה: היישום ייעשה באמצעות תוכנית מובנית לשיווק שתכלול למשל מפגשים פתוחים להורים ולתלמידים, עלוני פרסום ועוד. בשלב הזה חשוב לקבל משוב על מידת הצלחתה של התוכנית. כמו כן חשוב לבחון את התכנון מול הביצוע, כאשר הקריטריון הוא עמידה במטרות (Andrew et al., 2016; Woods, 1994).

כדי שבית הספר ישיג את מטרותיו השיווקיות, חשוב שבד בבד עם השיווק החיצוני יהיה גם שיווק פנימי. רוב החוקרים הצביעו על חשיבות הקהילה הפנימית של בית הספר כמטרה שיווקית לא פחות חשובה מזו שמעורבים בה גורמים חיצוניים (Hartley, Figueiredo-Brown & Jones, 2018; Maguire, Ball, & Macrae, 2001; 1999). בהקשר זה, הגישה של שיווק יחסים היא הגישה האפקטיבית ביותר לשיווק בכלל ולשיווק חינוך בפרט (Drysdale, 1999). לשיווק יחסים יש שלושה מסרים חשובים לבית ספר: 1) רצוי לבנות קשרים ולשמר אותם לטווח ארוך. 2) רצוי לדאוג לשימור הלוקוחות הקיימים לא פחות מאשר למשיכת חדשים. 3) רצוי להכיר בכך שבית הספר פועל במספר שווקים הדורשים תשומת לב. למעשה, שיווק בית הספר צריך להיות בעל שני ראשים הפועלים במקביל ומשלימים זה את זה, האחד יכוון כלפי הסביבה החיצונית, והשני אל הסביבה הפנימית (אזולי, 2003).

### דילמות בשיווק החינוכי

בספרות המדעית יש כמה דילמות מרכזיות סביב נושא השיווק החינוכי. סוגיה חשובה שהעלה אופלטקה (2010) בספרו "יסודות מנהל החינוך", התייחסה לעמדתם של מנהלים ומורים למושג שיווק, ליישומו ולהטמעתו בבתי הספר. מחקרים רבים בעולם הראו שאנשי חינוך מחזיקים בתפיסה דו-ערכית כלפי שיווק. מצד אחד היחס אליו שלילי, באשר הוא סותר ערכים ויסודות שעליהם מושתת החינוך (אופלטקה, 2002; 2004), ומצד שני הם מכירים בחשיבותו להישרדות בית הספר לנוכח התחרות הקיימת בעידן גבולות הבחירה הפתוחים (אופלטקה, 2010; אזולי, 2003; ; Foskett, 2012; Andrew et al., 2016; Sferle et al., 2014). התפיסה הדו-ערכית מעוררת דילמות רבות בקרב המורים והצוות הניהולי בבית הספר סביב השאלה איזו מדיניות שיווק לאמץ.

שאלה נוספת שעלתה בספרות הייתה באיזו מידה יש להקצות כסף לשיווק במקום ללמידה והוראה (Andrew et al., 2016; Birch, 1998; Grace, 1995). אנשי חינוך רבים חשים אי נוחות עם העברת כספים לשם הפקת עלון פרסום במקום לפעולות חינוכיות בבית הספר. עוד דילמה שעלתה קשורה לאוכלוסיית המטרה: האם לשווק את בית הספר לתלמידים מצטיינים בלבד או לכלל התלמידים (Beal, Heather & Brent, 1999; 2016; Lauder & Hughes). הדילמה היא בין הבחירה בערך החינוכי של קבלת תלמידים מכלל קבוצות האוכלוסייה, שבה טמונה סכנה לירידה בתדמית בית הספר, ובין התמקדות בקבוצות החזקות בחברה, מצב העומד בסתירה לערכים של שוויון הזדמנויות בחינוך (אופלטקה, 2010).

## שיווק בית ספרי בישראל

לאור התפיסה הדו-ערכית כלפי מושג השיווק בבתי הספר, עולה שאלה חשובה: האם השיווק מיושם בארגונים האלה? (אופלטקה, 2015). ברוב בתי הספר אין תוכנית שיווקית מובנית ושיטתית המנוסחת בבהירות, כפי שניתן למצוא בארגונים עסקיים, אך אין משמעות הדבר שמנהלי בית ספר אינם מודעים לחשיבות השיווק או שאינם מתכננים פעולות שיווקיות. במחקר שנערך על שיווק בית ספר בתל אביב (אופלטקה, 2002), ציין מנהל בית הספר כי למרות שאין תוכנית שיווקית מובנית בבית ספרו, ישנה תוכנית המורכבת ממספר נקודות הנוגעות בעיקר בפרסום וביחסי ציבור.

העדר תוכניות שיווק שיטתיות ומובנות מביא להיקף מוגבל של מחקרי שוק שיטתיים בבתי הספר (אופלטקה, 2015), אך אין משמעות הדבר שלא נאסף מידע מהורים או מגורמים אחרים. מידע רב נאסף משיחות עם הורים ומהתרחשות המנהל מרצונות שונים שההורים העלו. בתל אביב נמצא כי שיחות לא רשמיות של מורים עם הורים הן מקור חשוב לאיסוף מידע עבור בית הספר (אופלטקה, 2002).

מלבד מחקרי שוק שיטתיים, לפי התיאוריה השיווקית ישנה חשיבות רבה למיצוב הארגון ביחס לארגונים מתחרים בסביבתו. כלומר ליצור תדמית נבדלת, רצויה וברורה, לעומת נותני שירותי חינוך אחרים (Andrew et al., 2016; Foskett, 2012). בפועל, בתי ספר משתמשים באסטרטגיות מיצוב שונות (אופלטקה, 2015), כגון בחינת הפעולות של מתחריהם, בניית זהות ייחודית לשירות החינוכי שהם מספקים ופיתוח יתרון תחרותי.

מחקרים מעטים בישראל עסקו בתהליך בחירת בתי ספר ובשיווק בית ספרי, בעיקר משום שהרפורמה של בחירת הורים את בתי הספר חלה רק במחצית השנייה של שנות ה-90 של המאה ה-20 (אופלטקה, 2015). גולדרינג וסליבאן (Goldring & Sullivan, 1996) מצאו כי גורמי המשיכה לבתי הספר הייחודיים הם שילוב של אוכלוסיית התלמידים ושל תוכנית לימודים ייחודית שונה מזו הקיימת בבית ספר שכונתי. מחקרים אחרים הראו שהורים מייחסים חשיבות רבה בבחירת בית הספר לגורמי ההוראה, ללמידה, לחינוך ולהנהלת בית הספר (בנימיני וטטר, 1992), וכי יוקרת בית הספר נקבעת בראש ובראשונה על פי הישגי החינוך בהם, ורק אחר כך על פי טיב התלמידים, האווירה והמבנה בבית הספר (בנימיני וטטר, 1992). מחקרי תצפית שנערכו לאחר מכן בקרב הורים בעיר תל אביב הראו שהורים מעדיפים בית ספר שיקדם את התלמידים מבחינה לימודית ורגשית, ואילו נושאים כמו שוויון הזדמנויות, אינטגרציה וקידום אוכלוסיות חלשות, היו חשובים פחות (אופלטקה, 2003). יחד עם זאת, נמצא כי גישתם של הורים כלפי סוגיית בחירת בית הספר

מושפעת מהקהילה ומהאזור שבו הם גרים (שוהם-מרקו, 1996; Hayman, Golan, & Shapira, 1997; Wilson & Carlsen, 2016). כמו כן, במחקר שבחן את סוגיית מקורות המידע בבחירת הורים מהעיר תל אביב את בית הספר העל יסודי, נמצא כי ניתן משקל רב לחברי כיתתו של הילד מבית הספר היסודי (אופלטקה, 2003). וכך, עם הזמן, מודל בחירת ההורים את בית הספר זוכה לתמיכתם של אנשי עסקים ופוליטיקאים ותופס תאוצה בעולם ובישראל. מתוך כך המושג "שיווק בית ספרי" מתפתח עוד יותר, עקב חשיבותו המכרעת בבחירת בית ספר.

למגזרים שונים יש גישות שונות בנושא השיווק החינוכי. מחקר שנעשה בשנת 2006 באוניברסיטת בר אילן בדק את מקומם של הערכים בעיצוב מדיניות השיווק של מנהלים בשני סקטורים: הדתי והכללי. הממצא העיקרי של מחקר זה היה שקיימת זיקה הדדית בין מדרג ערכים שונה של שני הסקטורים ובין תפיסת השיווק החינוכי וניהולו. ממצא זה עלה בשני הסקטורים, אך יותר בסקטור הדתי, שבו השיווק נתפס באופן שלילי (שוחט, 2006).

ממצאי סקר שערך ראמ"ה בנושא עמדות מנהלים כלפי בחינת המיצ"ב ופרסומה בציבור, מצביעים על הבדלים ניכרים למדי בין המנהלים בשני מגזרים - הערבי והיהודי. רוב המנהלים של בתי ספר יהודיים סבורים כי לשווק ולפרסום לא תהיה השפעה של ממש על בית הספר ועל היחסים עם ההורים (51%), ואילו רוב המנהלים של בתי ספר ערביים סבורים כי לפרסום תהיה השפעה חיובית על בית הספר ועל הקשר עם ההורים (54%). הסקר הצביע גם על הבדל בחלוקה לפי שלבי חינוך בשני המגזרים, ולפיו שיעור גבוה יותר של מנהלים בחטיבות ביניים סבור כי לפרסום השפעה חיובית בהשוואה למנהלים בבתי ספר יסודיים (ראמ"ה, 2013).

לסיכום, בתי ספר רבים בישראל שינו את פניהם והותאמו לצורכי המאה ה-21, המאופיינת כ"עידן האינטרנט". בעידן זה בתי הספר אמורים לתפקד בשוק תחרותי, הפועל על עקרונות רייטינג ומסחור כדי לגייס תלמידים רבים, מורים טובים, תמיכה תקציבית רחבה, מקורות מימון נוספים מתורמים והערכת הקהילה. בית הספר הוא חלק מרכזי מאוד בשכונה או ביישוב, וקיימת ביניהם תלות הדדית: בית הספר תלוי בשכונה, והשכונה תלוייה בו באותה מידה. הצלחת שיווק בית הספר תביא להרשמה מסיבית של תלמידים, ועקב כך משפחות ירצו להתגורר בשכונה, בסמיכות לבית הספר. לפיכך על בית הספר לקיים יחסי גומלין עם המערכת הקהילתית, ולהעביר אליה את כל המידע הנדרש לצורך שיווקו.

בחירת הנושא נבעה מתוך המודעות להבדלים ולפערים בין בתי הספר בחברה הערבית מבחינת מספר התלמידים (ללא קשר לגודל בית הספר), לתדמית בית הספר, להישגיו הלימודיים, לסביבתו החינוכית, לאקלימו הבית ספרי ועוד. שיווק בית ספרי עשוי להיות פרמטר חשוב מאוד המסביר את הזיקה בין גודל בית הספר למספר התלמידים. חשוב לציין, שסוגיית "שיווק בית ספרי" נחקרה לעומק בחברות המערביות, ואילו בחברה הישראלית-יהודית בכלל, ובחברה הערבית בפרט, הספרות הקיימת דלה מאוד. לפיכך, מחקר חלוצי זה יתמקד במנהלים כגורם משפיע על תהליך שיווק בית הספר, ויבחן את תפיסתם ואת עמדתם בנושא.

## מטרת המחקר ושאלותיו

### מטרת המחקר

המחקר יתמקד בבחינת עמדתם של מנהלי בית ספר בחברה הערבית כלפי המושג "שיווק בית ספרי", מתוך מודעות לחשיבות תפקידם של המנהלים בפיתוח הנושא ובהוצאתו לפועל. במחקר ייבדק גם ההבדל בתפיסת המושג "שיווק בית ספרי" בין מנהלי על-יסודי למנהלי יסודי, וכן תיבחן מידת ההלימה בין הצהרותיהם של המנהלים בנושא לעומת פרסומיהם ומעשיהם בפועל.

### שאלות המחקר

שאלת המחקר המרכזית היא: כיצד תופסים מנהלים בבתי ספר ערביים את המושג "שיווק בית ספרי", ומהי עמדתם כלפיו?

מתוך שאלה זו נגזרות כמה שאלות משנה:

1. מהם ההבדלים בתפיסת המושג "שיווק בית ספרי" בין מנהלי בית ספר על-יסודי למנהלי היסודי?
2. מה היא מידת ההלימה בין הצהרות המנהלים בנושא השיווק הבית ספרי ובין פרסומיהם בפועל, בעלוני הפרסום?

## מתודולוגיה

### סוג המחקר

המחקר הנוכחי יתבסס על פרדיגמת המחקר האיכותני, המאפשרת להסביר תופעה מנקודות המבט האישיות והשונות של הנחקרים עצמם במטרה להגיע להבנה מעמיקה של תופעות בחינוך (צבר-בן יהושע, 1990). כמו כן, המחקר האיכותני מאפשר להתבונן בהתנהגות האנושית במטרה להבין אותה, והוא עושה זאת דרך התבוננות בביטויים הסובייקטיביים של הנחקרים (שקדי, 2003). לפי שלסקי ואלפרט (2007) המחקר האיכותני מתחיל בבחירת הנושא, מתוכו מגדירים שאלות מחקר ויוצאים לאיסוף נתונים. ייתכן שתוך כדי תהליך איסוף הנתונים יחליט החוקר לשנות את שאלת המחקר או למקד את המחקר בכיוון אחר (צבר-בן יהושע, 1990, 2001).

#### **אוכלוסיית המחקר**

במחקר השתתפו 20 מנהלים של בתי ספר ערביים (10 יסודיים ו-10 על-יסודיים) בצפון הארץ, 25% מהם נשים. הגיל הממוצע של המשתתפים הוא 48 שנים, כך שמדובר בקבוצה גיל צעירה יחסית, עם ותק בניהול של פחות מ-10 שנים בממוצע. 90% מהם בעלי תואר שני ומעלה: שני מנהלים בעלי תואר ראשון, 15 בעלי תואר שני ו-3 בעלי תואר שלישי.

#### **כלי המחקר**

במסגרת המחקר נעשה שימוש בכלי איכותני: ראיון חצי מובנה המתבסס על שאלות מוכנות מראש, אך רצף הצגתן לא נקבע מראש ונעשה באופן ספונטני, כך שהיה מקום להוסיף שאלות במהלך הראיון לפי ההקשר (שלסקי ואלפרט, 2007). שאלות הראיון (נספח 1) נבנו במטרה לענות על שאלת המחקר העיקרית ועל שאלות המשנה. השאלות התמקדו בעיקר בתפיסתם של המנהלים את המושג "שיווק בית ספרי" ובפעילותם ליישומו בפועל. חלק מהראיונות הוקלטו ותומללו במלואם.

#### **הליך המחקר**

המפגשים התקיימו עם כל מנהל בית ספר בנפרד, ובמהלכם נערך ראיון חצי מובנה. הראיונות בוצעו בחודשים מאי - ספטמבר 2017 ובין אוגוסט 2018, רובם בזמן החופש הגדול, שבו היה למנהלים זמן פנוי לענות בהרחבה על השאלות בלא לחץ זמן ועומס עבודה. המפגשים נקבעו זמן רב מראש, ולמרות זאת היו ביטולים ודחיות. חלק מהמנהלים אף ביטל את המפגש או סירב להשתתף במחקר, לאחר שהחוקרים הגיעו לבית הספר כדי לקיים את הראיון. עם תום הראיונות הם תומללו לצורך ניתוחם, הצגת תוצאותיהן והסקת מסקנות.

### ממצאים

שיטת ניתוח הנתונים מתבססת על מודל ניתוח איכותני על פי חלוקה לקטגוריות. חלוקה לקטגוריות קידוד היא לב ליבו של תהליך הניתוח האיכותני של הטקסט. הקידוד מאלץ את החוקר לבחון את המשמעויות ולקשר בין קטעי טקסט (גבתון, Ryan & Bernad, 2000).

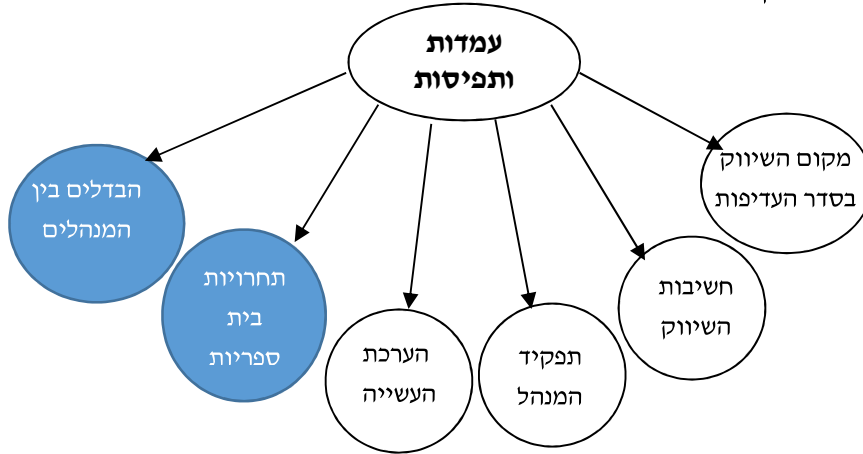


**הקטיגוריות ותת-הקטיגוריות**

במהלך ניתוח התוכן של הראיונות עלו מתשובות המרואיינים שלוש קטגוריות ראשיות אשר מתייחסות לנושא הנחקר וקשורות אליו היטב, ולכל אחת מהן תת-קטגוריות, ואלו הן:

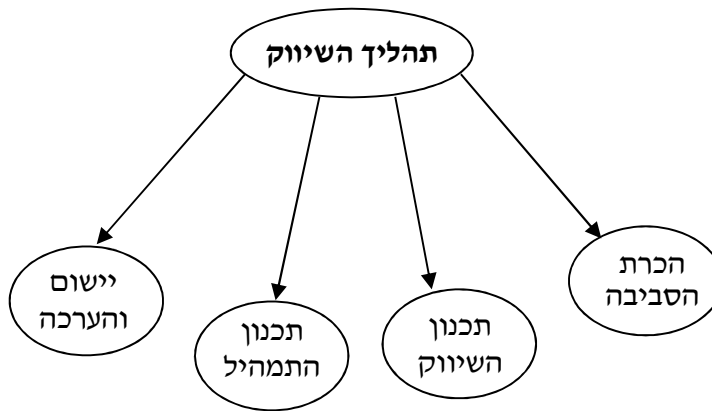
**א. עמדות ותפיסות כלפי המושג "שיווק בית ספרי"**

- **תת קטיגוריות:** מקום השיווק בסדר העדיפויות, חשיבות נושא השיווק, תפקיד המנהל בתהליך השיווק, הערכת העשייה השיווקית, הבדלים בין המנהלים, תחרויות בין בתי הספר



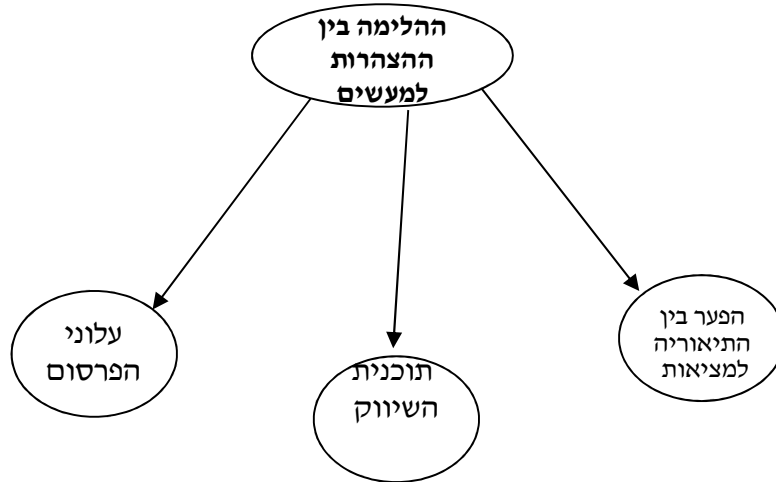
**ב. תהליך השיווק הבית ספרי**

- **תת קטיגוריות:** הכרת סביבת בית הספר, תכנון השיווק, ביצוע תהליך השיווק (התמהיל), יישום והערכה של השיווק.



## ג. ההלימה בית ההצהרות לבין המעשים

- **תת קטגוריות:** הפער בין התיאוריה למציאות, תוכנית השיווק הבית ספרית, עלוני פרסום בית ספריים.



### ממצאים

הראיונות נבנו במטרה לענות על שאלת המחקר המרכזית ועל השאלות המשניות, ואכן הממצאים שעלו מניתוח השאלות ענו על שאלות המחקר.

#### א. עמדות ותפיסות כלפי המושג "שיווק בית ספרי"

##### 1. מקום השיווק בסדר העדיפויות

ההתרשמות מתשובות המנהלים בראיונות היא שכולם, ללא יוצא מן הכלל, הפגינו מודעות לנושא השיווק הבית ספרי, ייחסו לו חשיבות רבה ומיקמו אותו במקום גבוה בסדר העדיפות שלהם. כך למשל, בתשובה לשאלה 2: "איפה ממוקם נושא השיווק בסולם העדיפויות שלך כמנהל בית ספרי?" - לדברי כל המנהלים, ללא יוצא מן הכלל, נושא השיווק נמצא באחד המקומות הראשונים בסדר העדיפויות שלהם. דוגמאות מתשובות של מנהלים: מנהל א: "עניין השיווק ממוקם בסולם העדיפויות שלי כמנהל". מנהל ב: "השיווק נמצא בדרגה גבוהה בסולם העדיפויות, והנושא חשוב מאוד בעקבות התחרות בין בתי הספר". מנהל ג: "זה נמצא במקום מכובד בעשייה שלי". מנהל ד: "נושא זה הוא בראש ענייני ובראש סדר העדיפויות שלי". מנהל ה: "עניין השיווק חשוב מאוד ולא פחות מחשיבות רמת הישגים הלימודיים".

## 2. חשיבות נושא השיווק הבית ספרי

בתשובה לשאלה 1: "מה היא החשיבות של נושא 'שיווק בית ספרי' בעיניך?" - אמר מנהל א: "שיווק בית הספר בעיניי מאוד חשוב, זה המוטיבטין המקצועי של בית הספר, ולכן צריך לדאוג לשיווק מקצועי, עקבי ושוטף". מנהל ב: "השיווק הנכון לבית הספר הוא דרך ההצלחה של המוסד". מנהל ג: "השיווק הוא נושא מרכזי ועיקרי במיוחד בעידן התחרות בין בתי הספר". מנהל ד: "קיומו של בית הספר בימינו תלוי במידת הצלחת שיווקו, דווקא בעידן הפרטת בתי הספר והתחרות". מנהל ה: "אני מאמין בסיסמה: 'עשית לא פרסמת - לא עשית'. לצערי, בעידן הדיגיטלי אם אתה לא מפרסם את עשייתך, הפרויקטים שלך והפעילויות שאותה עושה בבית הספר, כאילו לא עשית בכלל".

## 3. תפקיד המנהל בתהליך השיווק

בתשובה לשאלה 8 שעסקה בתפקידו של המנהל בתהליך השיווק, הדגישו רוב המנהלים שהם מעורבים בתהליך ואף מובילים אותו. מנהל א: "אני מנחה את כל התהליכים והצוותים, אני מחליט מה כן ומה לא לפרסם". מנהל ב: "מכוון ומספק מידע חשוב וייחודי למורים, תלמידים וקהילה". מנהל ג: "אני רואה בעצמי האדם המוביל את כל השיווק עם הצוות בכל המישורים, הישגים, פעילויות, פרויקטים ועוד". מנהל ד: "תפקיד המנהל הוא תפקיד מרכזי בשיווק בית הספר, וזה מתבצע על ידי דחיפת המורים לעבוד ולהשקיע באותו נושא על ידי תיעוד ופרסום העשייה החינוכית החשובה שלהם". מנהל ה: "אני האחראי ומוביל את הצוות ועוקב אחרי התהליך והתוצאות".

## 4. הערכת העשייה השיווקית

בתשובה לשאלה 14: "האם אתם מעריכים את העשייה השיווקית הבית ספרית" - ענה מנהל א: "אני מייחד לפחות שלוש ישיבות לנושא זה במהלך השנה כדי לשפר את העשייה שלנו". מנהל ב: "מדי שנה קובעים לנו מטרות ועוקבים אחרי התוצאות". מנהל ג: "הערכת העשייה השיווקית היא חלק בלתי נפרד מהערכת העשייה הבית ספרית". מנהל ד: "נושא השיווק הבית ספרי הוא אחד התחומים החשובים שאנחנו בוחנים מדי שנה". מנהל ה: "מדידה והערכה נושאים עיקריים וחשובים להצלחת בית הספר, וכביטוי לחשיבותו מיניתי מעריך בית ספרי גם לעשייה השיווקית".

## 5. הבדלים בין המנהלים

כל המרואיינים הביעו התעניינות בנושא השיווק והדגישו את חשיבותו בתוכנית העבודה שלהם, אך בכל זאת נמצאו הבדלים זעירים. בתשובות מנהלי העל-יסודי בלטה

ההדגשה של רמת ההישגים של התלמידים המגויסים, ואילו בתשובות מנהלי היסודי הדגש היה על הכמות ולא על האיכות. מנהל ו (על יסודי): "חשוב לנו מאוד לשווק את תוכנית העתודה המדעית בבית ספרנו, כדי לגייס את התלמידים המצטיינים להגיע אלינו". מנהל ז (על יסודי): "יוקרת בית הספר בתלמידים האיכותיים ובתוכניות הייחודיות לתלמידים המצוינים שקיימים בבית הספר כמו תוכנית 'רובטיקה', 'מופת' 'עתודה מדעית' ועוד". לעומתם, ההדגשים של מנהלי היסודי היו שונים: מנהל ב (יסודי): "בשנה האחרונה פתחתי כיתה א' נוספת כי הביקוש שלנו גדול מאוד בהשוואה לבתי הספר היסודיים האחרים ביישוב". מנהל ד (יסודי), אמר: "בית הספר שלנו הוא הגדול ביותר מבחינת מספר התלמידים וזה אומר הכול, זה מדד חשוב מאוד להצלחה שלנו".

## 6. התחרות בין בתי הספר

על שאלה 4: "מה עמדתך לגבי התחרות בין בתי הספר בנושא קליטת תלמידים?" - ענה מנהל א (יסודי): "התחרות היא מאוד רצינית ולפעמים בעלת אופי אישי ומספר התלמידים בבית הספר נחשב בקהילה כמדד להצלחת בית הספר". מנהל ב (יסודי) ענה: "התחרות לא הוגנת, ולפעמים בעלת אופי משפחתי". מנהל ג (יסודי), "התחרות לצערי היא על הכמות ולא על האיכות". לעומת זאת טוען מנהל ח (על יסודי): "עיקר התחרות היא על התלמידים הטובים". מנהל ט (על יסודי): "האיכות של התלמידים שמגיעים אלינו חשובה לנו יותר מהכמות". השאיפה המסתמנת בקרב מנהלי העל-יסודי היא לגייסם של תלמידים מבריקים ומצטיינים. לעומת זאת, בבתי ספר היסודיים נושא זה היה חשוב פחות, ומה שחשוב יותר היה מספר התלמידים המגויסים. להלן דוגמאות נוספות מתשובותיהם של המנהלים לשאלה מספר 5: "באיזה מידה אתם מודעים לצרכים של החברה ושל התלמידים?" - מנהל א (יסודי): "קליטת תלמידים והגדלת מספרם כמה שיותר נחשב בעיני הקהילה כמדד להצלחת בית הספר". מנהל י (על-יסודי): "עושים הרבה למען התלמידים ולמען תדמית בית הספר, מפרסמים תוצאות והישגי התלמידים (כמו תוצאות מבחני המיצ"ב, ממצאי תחרויות ארציות אחרות במקצועות השונים: מתמטיקה, אנגלית מדעים ועוד) בעיתונות ובאתרי האינטרנט, שזה מביא קליינטים לבית הספר, במיוחד קליינטים נבחרים".

## ב. תהליך השיווק הבית ספרי

### 1. הכרת הסביבה

הכוונה היא בעיקר להכרת סביבתו של בית הספר. רוב המנהלים הכירו היטב את המתחרים העיקריים שלהם. חלקם ציינו שמטרת השיווק שלהם הייתה גיוס תלמידים חדשים יותר מהמתחרה, וחלקם הסתמכו על שמו הטוב של בית הספר ולא השקיעו השקעה של ממש בתוכנית מובנית. הנושא נבדק בראיון בכמה שאלות, לדוגמה השאלה: "מה עמדתך לגבי התחרות בין בתי הספר בנושא קליטת תלמידים? האם יש צורך לזה לפי דעתך?" - להלן התשובות לשאלה זו: מנהל א: "בכפר שלנו יש יותר מבית ספר תיכון שקולטים תלמידים, לכן קיימת תחרות בינינו". מנהל ב: "בעיניי תחרות זאת היא משאב חיובי ביותר שמאותת לך כל הזמן שאתה לא נמצא לבד בזירה, אלא צריך להיות יותר טוב מהאחרים כדי שיבואו לבית הספר".

## 2. תכנון השיווק

בשלב זה קובע בית הספר מה מקומו בשוק ולאן פניו מועדות, ומחליט איך להגיע מנקודה אחת לנקודת היעד. בנושא זה התקבלו תשובות מגוונות מן המנהלים, רבות מהן שיקפו את הערכתו של המנהל את מקומו של בית הספר והעידו על הצורך בתוכנית ובכלי שיווק. מנהל א אמר: "אני חושב שזהו, סיימתי את עבודתי ואת המאמצים לשיווק בית הספר. בזמן מסוים היה צורך להיכנס לבתי הספר ולפרסם את העשייה החינוכית לפנייהם או בביקורי בית, אבל היום לא היה צורך בכל מה שעשינו קודם, והיום יש שם טוב לבית הספר שלא יהיה צורך להתאמץ, כי בכל שנה יש לנו עלייה במספר התלמידים". מנהל ב טען אחרת: "בתחום השיווק אין דבר כזה שישנה שביעות רצון או הצלחה מוחלטת. אנחנו תמיד מרגישים שצריך לעבוד יותר ויותר על מנת לכסות ולו אפילו מעט מחשיבותו של הנושא, במיוחד בתחילתה של כל שנת לימודים חדשה". מנהל ג: "שיווק של מוסד חינוכי דורש מאיתנו לבדוק לעיתים תכופות את מרכיבי המוסד, את נקודות החוזק ונקודות החולשה שלו. בכל בית הספר ישנם דברים חיוביים אשר פועלים היטב בשטח ואין צורך לשנות אותם, שהרי הם בבחינת 'פרה מניבה'. לעומת זאת קיימים בבית הספר דברים שהם בעייתיים ובבחינת 'ילד בעייתי', שאותם עלינו לשפר ולשנות".

## 3. תכנון התמהיל השיווקי

התמהיל מדגים איך מתבצע תהליך השיווק. בספרות מתואר התמהיל של שיווק החינוך כשהוא כולל את "שבעת ה P's": מוצר (product), מקום (place), אנשים (people), מחיר (price), קידום (promotion), תהליך (process) וראיות מן השטח (physical evidence) (בהם, 1998; Cowell, 1984). כמה שאלות בראיון שהועבר למנהלים בחנו את קיומו של תכנון תמהיל שיווקי, ובעיקר שאלה מספר 5: "באיזו

מידה אתם מודעים לצרכים של החברה ושל התלמידים?". - מנהל א ענה: "אנחנו בקשר כל הזמן עם ועד ההורים ובתאום מלא איתם על הצרכים והחוגים אשר יתאימו לצורכי התלמידים". מנהל ב: "תפקידי כמנהל לתת מענה לכל תלמיד שמגיע לבית הספר ללא חשיבות לרמתו ההישגית". מנהל ג: "כל עוד אני מרגיש שאני יכול לתת מענה לצורכי התלמידים, אשמח לקבל תלמידים הן מבחינה פיזית (למשל: חדרי לימוד, מעבדות ומחשבים) והן מבחינת התמחויות".

בתשובה לשאלה 7: "מי הם הצוות המבצע את תוכנית השיווק? האם הצוות קבוע או משתנה במהלך השנה? האם מועברת הכשרה לאותו צוות שתורמת לתפקידם בנושא?" - ענו רוב המנהלים שלא קיים צוות קבוע שעבודתו הספציפית היא תוכנית השיווק של בית הספר. מנהל א: "כל המורים מהווים צוות לתוכנית השיווק". מנהל ב: "כל בעלי התפקידים בבית הספר, המנהל, רכזים וכל מורה עם יוזמה הוא חלק מהנושא". מנהל ג: "המורים כולם נחשבים לצוות שיווק". מנהל ד: "אני, כמנהל, והצוות המוביל הם אחראים על תהליך השיווק".

בתשובה לשאלה 11: "באיזה כלים/שיטות אתם משתמשים לצורך קידום הנושא בבית הספר (פנים/חוץ)? תנו דוגמאות" - הזכירו כל המנהלים, בלא יוצא מן הכלל, את אתר בית הספר, וכן פרסומים ומודעות באתרים מקומיים ואף באתרים ארציים. מהתשובות לשאלה שעסקה בעניין עלוני הפרסום (שאלה 12) עלה שרק ל-5 מנהלים היה עלון בית ספר.

#### 4. יישום והערכה

היישום הוא של תוכנית מובנית לשיווק שתכלול, למשל, מפגשים פתוחים להורים ולתלמידים. בתשובה לשאלה 6: "האם קיימת בבית ספרכם תוכנית שיווק שנתית שלפיה עובדים?" - ענו רוב המנהלים שאכן קיימת תוכנית מסודרת וקבועה מראש. בתשובה לשאלה 13: "באיזו מידה לדעתך אתם מצליחים ליישם את התוכניות שלכם בתחום השיווק הבית ספרי?" - נתנו החוקרים הזדמנות למנהלים לתת בתשובתם משוב עצמי על פעילותם. מנהל ב: "אנחנו עושים מאמצים גדולים כל שנה כדי להוציא את תוכנית השיווק לפועל (פנימי וחיצוני). המאמצים שלנו מפיקים תוצאות מידי שנה. עובדה שמספר התלמידים אצלנו גדל משנה לשנה, ואנחנו אפילו קולטים תלמידים מחוץ לכפר". מנהל ג: "אני מאמינה בתכנון וביצוע את מה שמתכננים, ולפי דעתי הצלחנו לשמור על מספר התלמידים. אין לנו נשירה וזה העניין החשוב בעיניי". מנהל ח: "במידה רבה מצליחים ליישם את התוכנית, בשנים האחרונות אנו מתאמצים פחות מבחינה שיווקית מאחר ובנינו שם טוב לבית הספר שעוזר לנו לקלוט מספיק תלמידים

טובים ואיכותיים". רוב התשובות מצביעות על שביעות רצון של המנהלים מעבודתם בנושא השיווק בבית ספרם.

## ג. ההלימה בית ההצהרות לבין המעשים

### 1. הפער בין התיאוריה למציאות

תשובות המנהלים בראיונות מצביעות על קיומו של פער גדול בין הצהרותיהם ובין עבודתם בפועל. כלומר קיים פער מהותי בין מה שמנהלים חושבים שצריך להיות ובין מה שקיים בפועל. כך לדוגמה בתשובה לשאלה 6: "האם קיימת בבית ספרכם תוכנית שיווק שנתית לפיה עובדים?" - ענו רוב המנהלים "כן", ורק מיעוטם ענו שאין להם תוכנית שיווק מובנית. מנהל א' ענה: "אין תוכנית ספציפית שנקראת 'תוכנית שיווק', אך יש תוכנית 'מעברים'. במסגרת התוכנית אנו משווקים את בית ספרנו". מנהל ב': "אנחנו לא עובדים לפי תוכנית, נושאים שצריך לפרסם או להפיץ, אנו עושים זאת". מנהל ג': "כן, יש לנו תוכנית שיווק בנויה ומתוכננת, ובחזון שלנו היא עומדת בראש סולם העדיפויות". מנהל ד': "כן, יש תוכנית כתובה ומפורטת לשיווק בית הספר". מנהל ה': "כן, יש לנו תוכנית שיווק שהיא חלק בלתי נפרד מהתוכנית השנתית הבית ספרית". מנהל ו': "יש לנו תוכנית בית ספרית שנתית שבתוכה עניין השיווק הוא חלק אינטגרלי מאוד חשוב בה".

### 2. תוכנית שיווק בית ספרית

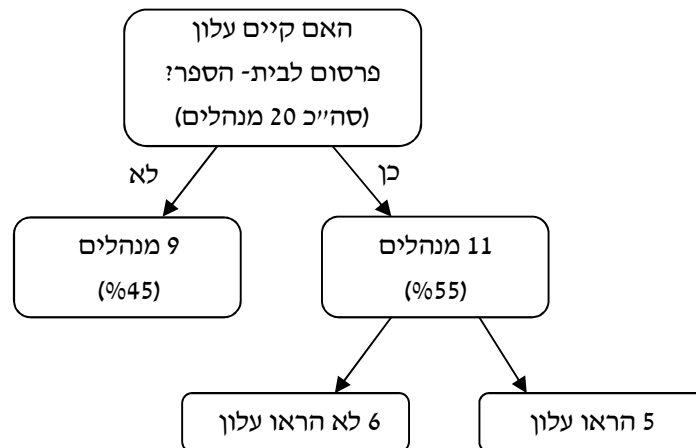
בתשובה לשאלה 10: "האם קיימת תוכנית שיווק פנימי שמבוצעת במקביל לשיווק החיצוני?" - ענו רוב המנהלים שאין תוכנית שיווק פנימית. מנהל א': "לא, אין לנו תוכנית מסודרת אבל אנחנו כל הזמן עובדים על אקלים מיטבי ושומרים על אוירה נעימה בין התלמידים והמורים כדי שירגישו שבית הספר הוא כמשפחה חמה". מנהל ב': "אין תוכנית כזאת בבית הספר, מה שכן אני תמיד דואג בכל השיטות הרלוונטיות לשימור תלמידי בית הספר וגיבוש הצוות החינוכי". חלק אחר מן המנהלים אכן הראה מודעות לנושא, וענה בצורה ברורה. מנהל ג': "נושא גיבוש הצוות, השייכות, האקלים הכיתתי והתרבות הארגונית חשובים מאוד בבית ספרנו. אמנם אין לנו תוכנית כתובה, אבל נושאים אלה הם מרכזיים בישיבותינו הסדורות". מנהל ד': "קודם כל אנחנו עובדים על סיפוק התלמידים שלנו, אחרת הם רק יהפכו לגורם שלילי שמשפיע לרעה על תדמית בית הספר". חלק מהמנהלים ענו תשובה מרשימה, כמו זו של מנהל ה': "כמובן, בתחילת דרכי כמנהל העברנו שאלון. בעקבות תוצאות השאלון קיבלנו מלווה מטעם

משרד החינוך שבעזרתה איתרנו את הנקודות הטעונות שיפור בבית הספר, והתחלנו לעבוד עליהן אחרי שקיבלנו את המשאבים הנחוצים, הן ממשרד החינוך והן דרך בניית תוכניות עבודה בהתאם".

### 3. עלוני פרסום בית ספריים

בתשובה לשאלה 12, שעסקה בעניין עלוני הפרסום: "האם קיים עלון פרסום לבית ספר? עד כמה אתה מאמין בתרומתם של עלוני הפרסום לנושא השיווק הבית ספרי?": - ענו 11 מתוך המנהלים שאכן יש להם עלון. מנהל א: "העלון מאוד חיוני וחשוב". מנהל ב: "משווקים באמצעותו את העשייה הבית ספרית לקהילה". מנהל ג: "מדגישים הישגים והצלחות לחברה". מנהל ד: "מפרסמים תוכניות חדשות שהשיג בית הספר". מנהל ה: "מפרסמים אירועים פרויקטים ומסכמים כל העשייה הבית ספרית באמצע השנה ולפעמים גם בסוף השנה". בפועל רק ל-5 מנהלים היו עלונים זמינים (!) שהוצגו בפני החוקרים (ראה תרשים 1). כמה מן המנהלים שלא היה להם עלון בנמצא, ציינו שהוא נמצא בתהליך פיתוח.

#### תרשים 1 : עלוני פרסום באוכלוסיית המחקר





## דיין

אחד השינויים העיקריים שעברה מערכת החינוך הישראלית הוא האפשרות שניתנה להורים לבחור את בית הספר שבו ילמדו ילדיהם. אפשרות זו עלתה כבר בשנות ה-80 של המאה ה-20 (אזול, 2003; בר-ישי, 2003; נשר ורוזנברג, 2012; שחר, Carlson & 1994; Nelson, 2016). שינוי זה הגביר את התחרות בין בתי ספר שנמצאים באותו יישוב או באותה עיר. מיעוט המחקרים שעסקו בתהליך השיווק הבית ספרי, נובע בעיקר מכך שהרפורמה של בחירת הורים את בית הספר התרחשה רק בשלהי המאה ה-20.

ממצאי מחקר זה מתיישבים עם ממצאי מחקריהם של בר-ישי, של גאבאר ושל שילר, שהעלו כי בתי הספר פועלים במודע ובאופן ברור כדי להשפיע על ההורים ועל התלמידים בתהליך הבחירה, ובכך הם עוסקים בשיווק בפועל (בר-ישי, 2003; Jabbar, 2011; Shiller, 2016). בנוסף, ממצאי המחקר הנוכחי תואמים את הממצאים של ביל ואחרים, של דרייסדיל ושל סואניו, כי המניעים העיקריים של בתי הספר ליזום שיווק עצמי הם: הגדלת כמות הנרשמים או שימורה, זכייה במשאבים כספיים ובתרומות, ושיפור תדמיתו של בית הספר (סואניו, 2009; Drysdale, 1999; Beal et al., 2016; Figueiredo-Brown & Jones, 2018).

אופלטקה רואה ב"שיווק חינוכי" פונקציה ניהולית חיונית, שללא הטמעתה בארגון החינוכי לא יוכלו בתי ספר ומוסדות חינוך לשרוד בסביבתם התחרותית (אופלטקה, 2010). ממצאי המחקר הנוכחי תואמים באופן חלקי את ממצאיו של אופלטקה, בעיקר בתפיסת המנהלים את השיווק כחיוני להישרדות בית הספר בעידן התחרותי החדש של הבחירה הפתוחה. ממצאי מחקר זה אינם מתיישבים עם החלק השני בממצאיהם של אופלטקה ונוריס, כי איש מהמנהלים לא גילה יחס שלילי למושג שיווק ולא ראה בו סתירה לערכי היסוד שעליהם החינוך מושתת (אופלטקה, 2015; Norris, 2016).

תהליך השיווק בבתי הספר מנוהל בעיקר על ידי מנהל בית הספר שנחשב למנהיג הארגון בשוק התחרותי. על המנהל להיות פרו-אקטיבי ובעל גישה שיווקית מובנית (רותם, 2010; Ong, 2010; Jabbar, 2016). לפיכך, במחקר זה נבדקה עמדתם של המנהלים ותפיסתם את הנושא, וכן מידת ההלימה בין הצהרותיהם ובין ביצועיהם בפועל. המחקר התמקד במנהלי בית ספר בחברה הערבית, שאליהם אין התייחסות בספרות המחקר. מתשובות המרואיינים אפשר לענות על שאלת המחקר העיקרית: הממצאים שעלו מצביעים על מודעות של המנהלים, הן ביסודי והן בעל-יסודי, לנושא "שיווק חינוכי" או

"שיווק בית ספרי". תשובותיהם לשאלות על חשיבות הנושא ומיקומו בסדר עדיפויותיהם הצביעו על מודעות גבוהה לנושא. רובם הגדול הדגיש שנושא השיווק נמצא בראש סולם העדיפויות, וכולם סיפרו שהם מעורבים באופן ישיר בתהליך השיווק וממלאים תפקיד ראשי בצוות המוביל. הממצאים באשר למודעותם של המנהלים לחשיבות השיווק מתיישבים עם ממצאי מחקריהם של איתאל, נשר ורוזנברג, גאבאר ושל ספירל ואחרים (נשר ורוזנברג, 2012; Sferle et al., 2014; Jabbar, 2016).

באשר לשאלת המחקר המשנית בדבר מידת ההלימה בין ההצהרות ובין הביצוע - לא הייתה לכל המנהלים תוכנית שיווק מסודרת ומובנת שלפיה הם עבדו, ולא לכולם היו עלוני פרסום או אתר בית ספרי. מכאן עלתה תובנה חשובה בדבר הפער הקיים בין הצהרות המנהלים ובין מעשיהם בפועל. באופן מפתיע, רוב התשובות של המנהלים הצביעו על שביעת רצון מתפקודם בתחום השיווק בבית ספרם. לדעתם, שיווק מסודר ומובנה של מוסדות חינוך ויישומו הלכה למעשה עשויים לשמש מנוף לשינוי ארגוני ותוכני, כחלק מאחריותם לדיווח לכלל שותפיהם בעשייה החינוכית ובכלל זה הורים ותלמידים, ולשמש גם כמנוף להתמקצעות וכגורם מדרבן לעשייה חינוכית איכותית על בסיס הערכה השוואתית. ממצא זה מתיישב עם ממצאיהם של הוכמן, הוויל, אנאסט-מאי ואחרים (הוכמן, 2014; Howell, 2015; Anast-May et al., 2015).

גישה חשובה שהוזכרה לעיל היא "גישת יחסים", המדגישה את חשיבותם של השיווק הפנימי (המכוון אל הסביבה הפנימית של בית הספר: המורים, העובדים, התלמידים וועד ההורים) ושל השיווק החיצוני - שני ראשים שחייבים לפעול במקביל ולהשלים זה את זה. אחת השאלות שכוונה לבדיקת המודעות לשיווק פנימי, הייתה: "האם קיימת תוכנית שיווק פנימי שמבוצעת במקביל לשיווק חיצוני?" - התשובות לשאלה זו היו מגוונות: חלק מהמנהלים גילה מודעות לנושא והדגיש אותו, וחלקם ענו שהם אינם דואגים לתוכנית שיווק פנימי כלל. גם חוסר המודעות לחשיבות שיווק פנימי מצביעה על חוסר הלימה בין ההצהרות לביצוע (אזולי, 2003; בר-ישי, 2003; Beal et al., 2016; Norris, 2016).

מן ההשוואה בין מנהלי העל-יסודי למנהלי היסודי לא נמצאו הבדלים מהותיים ביחסם לנושא השיווק או בפעולותיהם. התשובות שניתנו לשאלות היו דומות ובאותו סגנון בקרב מנהלי העל-יסודי והיסודי. ממצא זה עונה על עוד שאלת משנה. בדבריהם של מנהלי העל-יסודי בלטה במיוחד הדגשת ההישגים הגבוהים של התלמידים המגויסים, ואילו בדבריהם של מנהלי היסודי הדגש היה על הכמות ולא על האיכות. ממצאים אלה

מתיישבים עם ממצאים רבים בספרות המדעית (אולטקה, 2010; אזולי, 2003; נשר ורוזנבר, 2012; שוחט, 2006; Norris, 2016; Jabbar, 2016).

באשר ליישומו של מודל תהליך השיווק המורכב מארבעה שלבים: הכרת הסביבה, תכנון השיווק, תכנון התמהיל השיווקי, יישום והערכה - מודל זה יושם בשלמותו אצל אחדים מתוך 20 המנהלים שרואיינו, ועובדה זו מתיישבת עם ממצאיהם של מחקרים בארץ ובעולם שבהם נמצא כי השיווק החינוכי בבתי הספר אינו מקבל את החשיבות ואת המשקל הראויים לו בעבודת המנהלים (בר-ישי, 2003; נשר ורוזנבר, 2012; Andrew et al., 2014; Beal et al., 2016; Figueiredo-Brown & Jones, 2018; Sferle et al., 2014). לסיכום, שיווק מוסדות החינוך הוא נושא שעולה לא אחת בשנים האחרונות על סדר היום במערכת החינוך על כל גווניה. התפתחותו של תחום זה היא תהליך טבעי, כחלק מהשינויים שעוברת מערכת החינוך, והיא תלך ותגבר עם השנים. על כן, הפיכת השיווק החינוכי לחלק מתפקידם העתידי של המנהלים, מתבקש מתמיד.

### סיכום ומסקנות

בעידן שבו כלי התקשורת תופשים מקום מרכזי, כאשר סטנדרטים הופכים להיות חלק מתדבורת ארגונית, ושסוגיית בחירת המוסד החינוכי על ידי לקוחותיו הופכת למרכזית - עולות בפני המנהלים שאלות סבוכות הנוגעות בשיווק יזום: כיצד עליהם לשווק את בית הספר שלהם מה ייחשב לגיטימי ומה אסור? כיצד לבנות מנגנון שישקף עשייה חינוכית שניתן להשוותה בין מוסדות שונים? איך נגשר בין צורכי הפרט לבין צורכי המערכת? האם לכפות כיוון אחד וכללי עשה ואל תעשה", או לקבוע כללים מנחים ולאפשר בחירה מושכלת של ההורים במוסד שבו הם חפצים? שאלות אלה משותפות למשרד החינוך, לרשויות המקומיות, להורים, למוסדות החינוך ובעיקר למנהלים העומדים בראשם.

המחקר התמקד בבחינת עמדתם של מנהלי בית ספר בחברה הערבית כלפי המושג "שיווק בית ספרי", מתוך מודעות לחשיבות תפקידם של המנהלים בפיתוח הנושא והוצאתו לפועל. מהדיון בראיונות ובמצאים אפשר להגיע למסקנות אלה:

- המנהלים אכן מודעים לחשיבות הנושא "שיווק בית ספרי". הנושא אכן נמצא במקום גבוה בסולם העדיפויות שלהם, ותופס מקום נכבד בתוכנית העבודה השנתית.
- המנהלים היו מעורבים אישית בתכנון ובביצוע תוכניות השיווק לבית ספרם, ובד בבד דאגו להקים צוותים שאחראים לנושא.
- לא קיים פער מהותי בתפיסת נושא השיווק בין מנהלי היסודי לעל-יסודי, אך בכל זאת נמצאו הבדלים חשובים: מנהלי העל-יסודי הדגישו את רמת ההישגים של התלמידים

המגויסים, וניכר כי בתפיסתם גיוס תלמידים מבריקים ומצטיינים הוא כלי שיווקי חשוב. נושא זה לא כל כך הודגש אצל מנהלי היסודי, וניכר שהדגש אצלם הוא יותר על כמות התלמידים המגויסים ופחות על האיכות.

- קיים פער בין הצהרותיהם של המנהלים ובין מעשיהם בפועל. לא לכל המנהלים יש תוכנית שיווק מסודרת ובנויה מראש, אך באופן מפתיע כולם היו מרוצים מעבודתם בתחום זה, וציינו שהם מצליחים ליישם את תוכנית השיווק השנתית, גם אלה שענו שלא קיימת תוכנית בבית ספרם.

- קיים חוסר מודעות לחשיבותו של המושג "שיווק פנימי", שהוא בעל משקל לא פחות חשוב מן השיווק החיצוני.

**רשימה ביבליוגרפית**

- אופלטקה, י'. (2002). יסודות מנהל החינוך. חיפה: פרדס הוצאה לאור.
- אופלטקה, י'. (2003). יסודות מנהל החינוך. חיפה: פרדס הוצאה לאור.
- אופלטקה, י'. (2004). יסודות מנהל החינוך. חיפה: פרדס הוצאה לאור.
- אופלטקה, י'. (2010). יסודות מנהל החינוך. חיפה: פרדס הוצאה לאור.
- אופלטקה, י'. (2015). יסודות מנהל החינוך. חיפה: פרדס הוצאה לאור.
- אזולי, ש'. (2003). שיווק פנים בית-ספרי בעידן של בחירת הורים. מקרא ועיון להוראת המקצועות בתחומים של מדעי הרווח והחברה, 82, 54-62.
- בהם, א'. (1998). שיווק בשירותי אנוש, היבטים תאורטיים ויישומיים. תל-אביב: צ'ריקובר.
- בנימיני, ק' וטטר, מ'. (1992). בחירת בתי-ספר על-ידי ההורים. עיונים בחינוך, 8, 207-193.
- בר-אל צ' ונוימאיר, מ'. (1996). מפגשים עם הפסיכולוגיה - מפגש שלישי: פסיכולוגיה חברתית. אור-יהודה: רכס.
- בר-ישי, ח'. (2003). שיווק החינוך. ירושלים: מכון הנריטה סולד. המכון הארצי למחקר במדעי התנהגות.
- גבתון, ד'. (2001). תיאוריה המעוגנת בשדה: משמעות תהליך ניתוח הנתונים ובניית תיאוריה במחקר האיכותי. בתוך: נ' צבר-בן יהושע (עורכת), מסורות וזרמים במחקר האיכותי (195-228). לוד: דביר.
- גולדרינג, א"ב. (1994). תוכניות בחינוך לבחירה של הורים בבתי-ספר. בתוך: י' דניאל וד' ענבר (עורכים), בחירה בחינוך בישראל: מושגים, גישות ועמדות (עמ' 12-34). ירושלים: משרד החינוך התרבות והספורט.
- גזיאל, ח'. (2002). בית-ספר בניהול עצמי: תיאוריה, מחקר ומעשה. תל-אביב: רמות - אוניברסיטת תל-אביב.
- דרוקר, פ'. (1954). ניהול הלכה למעשה. תל-אביב: יחדיו הוצאה לאור.

הוכמן, ר'. (2014). מנחה למנהל החינוך ברשויות המקומיות. מפעם. ירושלים: משרד הפנים, אגף בכיר למינהל מוניציפאלי, איגוד מנהלי מחלקות החינוך בישראל,

ויקיפדיה, (השיווק). האנציקלופדיה החופשית. <https://he.wikipedia.org/wiki/>

נר, א'. (2001). היבטים התפתחותיים של בתי-ספר בניהול עצמי. ירושלים: האוניברסיטה העברית בירושלים, בית-הספר לחינוך, המכון לחקר הטיפול בחינוך.

נשר, ט' ורוזנברג, ע'. (2012). "מאבקי השיווק של בית הספר". עיתון הארץ, יום ראשון,

11 מרץ, 2013. <http://www.haaretz.co.il/news/education/1.1660824>

סואניו, ש'. (2009). אסטרטגיה שיווקית לבית הספר. קו החינוך, פורטל החינוך של ישראל. [http://www.kav-](http://www.kav-lahinuch.co.il/?CategoryID=671&ArticleID=7700)

[lahinuch.co.il/?CategoryID=671&ArticleID=7700](http://www.kav-lahinuch.co.il/?CategoryID=671&ArticleID=7700)

עמירה, א'. (1998). פיתוח מנהיגות תלמידים באמצעות שיווק בית-הספר בקהילה. (עבודת גמר לשם קבלת תואר מוסמך למדעי הרוח). תל-אביב, אוניברסיטת תל-אביב.

ענבר, ד'. (1994). בחירה בחינוך בישראל: מיפוי מושגי. בתוך: ד' ענבר וי' דנילוב (עורכים), בחירה בחינוך בישראל. ירושלים: משרד החינוך, המזכירות הפדגוגית.

צבר-בן-יהושע, נ'. (1990). המחקר האיכותי בהוראה ובלמידה. תל-אביב: מודן.

צבר-בן-יהושע, נ'. (2001). מסורות וזרמים במחקר האיכותני תל אביב: דביר.

קוטלר, פ' והורניק, י'. (2000). ניהול השיווק (מהדורה תשיעית). תל-אביב: האוניברסיטה הפתוחה.

ראמ"ה. (2013). רשות ארצית למדידה והערכה, עמדות מנהלים כלפי המיצ"ב ופרסומו בציבור - סקר המנהלים במיצ"ב, משרד החינוך והתרבות, תשע"ג.

רותם, א'. (2010). פרסום, מיתוג ושיווק בית הספר בפייסבוק. בתוך: מתקוונים לאתיקה: שומרים על האתיקה גם במרחב המקוון.

<https://ianethics.com/wp-content/uploads/2011/04/socail-media-schoo-IA.pdf>

שוהם-מרקו, ה'. (1996). מאפיינים אישיים, קהילתיים ומוסריים ודפוסי בחירה של הורים בבתי-ספר על-יסודיים. (חיבור לשם קבלת תואר מוסמך). תל-אביב: אוניברסיטת תל-אביב.

- שוחט, א'. (2006). מקומם של ערכים בעיצוב מדיניות השינוק של מנהלים בבתי-ספר דתיים וכלליים: מחקר משווה. עיונים, 2, 20-23.
- שלסקי, שי' ואלפרט, ב' / (2007). דרכים בכתיבת מחקר איכותני: מפירוק המציאות להבנייתה כטקסט. תל אביב: מכון מופ"ת.
- שקדי, א'. (2003). מילים המנסות לגעת: מחקר איכותני - תאוריה ויישום. תל אביב: רמות-אוניברסיטת תל אביב.
- Anast-May, L., Mitchell, M., Buckner, B., & Elsberry, C. (2015). School principals as marketing managers: The expanding role of marketing for school development. *Journal of School Public Relations*, 33, 262-291.
- Andrew, H., David, R. & Adam, B. (2016). Marketing Vegetables in Elementary School Cafeterias to Increase Uptake. *Pediatrics*, 138 (2), 1-9.
- Beal, O., Heather, K., & Brent, D. (2016). Assessing the Impact of School-Based Marketing Efforts: A Case Study of a Foreign Language Immersion Program in a School-Choice Environment. *Peabody: Journal of Education*, 91 (1), 81-99.
- Birch, C. (1998). Research note: Marketing awareness in UK Primary Schools. *Journal of marketing practice: Applied Marketing Science*, 4(2), 57-63.
- Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (1991). *Relationship marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Chubb, J. E. & Moe, T. M. (1990). *Politics, markets and American Schools*. Washington, D.C.: Bookings Institute.
- Cowell, D. W. (1984). *The marketing of services*. London: Heinemann.
- Davies, B. & Ellison, L. (1997). *Strategic Marketing for Schools*. London: Pitman.

- Devlin, T. & Knight, B. (1990). *Public relations and marketing for schools*. Harlow, UK: Longman.
- Drysdale, L. (1999). *Marketing versus market orientation*. Retrieved from [http://staff.edfac.unimelb.edu/lawrie\\_drysdalew/papers](http://staff.edfac.unimelb.edu/lawrie_drysdalew/papers).
- Drysdale, L. (2000). Market centered leadership. *Paper delivered at the Australian council of educational administration international conference in Hobart*. Retrieved from: [http://staff.edfac.unimelb.edu.au/lawrie\\_drysdalew/papers](http://staff.edfac.unimelb.edu.au/lawrie_drysdalew/papers).
- Figueiredo-Brown, R. & Jones, k. (2018). Finding the Customers: Challenges and Experiences Marketing K-12 Full-time Virtual Schools. *American Journal of Distance Education*, 32 (2), 96-112.
- Foskett, N. (2012). Marketization and education marketing: The evolution of a discipline and a research field. In: L. Oplatka & J. Hemsley-Btown (Eds.), *The leadership and management of educational marketing: Research, practice and implications* (39-62). London: Emerald Group publishing.
- Foskett, N. & Lumby, J. (2003). Leading and education: International Dimensions. *Education Management Research and Practice*. London: Paul Chapman Publishing.
- Gaunt, H. (1991). *Could do better: Creating a marketing strategy for your schools*. Bradford: Horton publishing.
- Gewirtz, S., Ball, S. & Bowe, R. (1995). *Markets, Choice and Equity in Education*. Buckingham: Open University Press.
- Goldring, E. (1996). Schools as dynamic organizations. *International Journal of Educational Research*, 49(7), 26-29.
- Goldring, E. B. & Sullivan, A. V. (1996). Beyond the Boundaries: principals, parents and Communities shaping the school Environment. In: K.



- Lethwood, J. Chapman, D. Corson, P. Hallinger & A. Hart (Eds.), *International Handbook of Educational Leadership and Administration* (195-222). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Grace, G. (1995). *School leadership: Beyond education management*. London: Falmer press.
- Hartley, D. (1999). Marketing and the 're-enchantment' of school management. *British Journal of Sociology of Education*, 20(3), 309-323.
- Hayman, F., Golan, H. & Shapira, R. (1997). School autonomy and parental choice: steps in local educational planning. In: R. Shapira & P.W. Cookson (Eds.), *Autonomy and change in international perspective* (77-108). Oxford: Pergamon.
- Howell, B. (2015). Marketing Schools, Marketing Cities: Who Wins and Who Loses When Schools Become Urban Amenities. *Journal of Urban Affairs*, 37 (3), 363-364.
- Jabbar, H. (2016). Selling Schools: Marketing and Recruitment Strategies in New Orleans. *Peabody Journal of Education*, 91(1), 4-23.
- Lauder, H. & Hughes, D. (1999). Trading in Futures: Why Marketing in schools. *Educational Management and Administration*, 23(2), 75-88.
- Maguire, M., Ball, S. J. & Macrae, S. (1999). Promotion persuasion and class-taste: marketing (in) the UK post-compulsory sector. *British Journal of Sociology of Educating*, 20 (3), 291-308.
- Maguire, M., Ball S. J. & Macrae, S. (2001). In all our interests: Intimal marketing at northward park school. *British Journal of Sociology of Education*, 22(1), 35-50.
- Murgatroyd, S. & Morgan, C. (1993). *Total Quality management and the school*. Buckingham: Open University press.

- Norris, S. (2016). Higher Attaining but Emotionally Brittle: why we need to assess how school marketing policies affect students. *FORUM: For Promoting Comprehensive Education*, 58(1), 87-92.
- Ong C. Ts. (2010) Developing Your School Brand. *ESL Teachers Board*.  
<http://www.eslteachersboard.com/cgi-in/articles/index.pl?page=3;read=1268>
- Pardey, D. (1991). *Marketing for schools*. London: Kogan page.
- Payne, A. (1993). *The evidence of services marketing*. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: the free press.
- Ryan, G.W. & Bernard, H. R. (2000). Data management and analysis methods. In: N.K. Denzin, & Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative Research* (2nd ed.) (769-802). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sferle, S., Gardan, A., Gudei, C. & Geangu P. (2014). Implementation of Marketing Principles - A Necessity in Primary School Education. *Contemporary Readings in Law & Social Justice*, 4(2), 764-773.
- Shiller, J. (2011). Marketing Small Schools in New York City: A Critique of Neoliberal School Reform. *Educational Studies*, 47(2), 160-173.
- Smyth, C. (1998). Education for sale: A semiotic analysis of school prospectuses and other form of educational marketing. *Australian Journal of Education*, 42(2), 133-152.
- Wilson, T. S. & Carlsen, R. L. (2016). School Marketing as a Sorting Mechanism: A Critical Discourse Analysis of Charter School Websites. *Peabody Journal of Education*, 91(1).
- Woods, P. (1994). School responses to the quasi-market. In: J.M.H. Halstead (Ed.), *Parental choice and education*. London: Kogan Page.

---

---

**Arab school principals' attitude and perception of "School Marketing": Differences between high school principals and elementary school principals**

**Walid Dlashah and Ihab Zubeidat**

**Abstract**

School marketing is based on the modern marketing concept, with the assumption that the acquisition of education is a rational process and a matter of choice and decision-making. Many parents choose schools in which the curriculum is best suited to their children based on their goals. The scientific literature describes three needs that arise and motivate schools marketing: Increasing students' number, improving school image and raising financial resources. The study purposes to examine the issue of school principals' attitudes towards "school marketing". The participants were 20 school principals, and the research uses a semi-structured qualitative interview tool. The results revealed that school principals are aware of the issue of "school marketing". The interviews indicated that the issue was at the top of their list of priorities, and they all said that they were directly involved in school marketing process and even oversaw the team. Nevertheless, no structured and systematic marketing plan was found among all of them, which led to the conclusion that there is a gap between their statements and their actual actions.

**Keywords:** school marketing, teachers' attitudes and perceptions, Arab education system, school principals