

SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA
Examensarbete, pedagogik
Läroprogrammet, vårterminen 2005
Handledare: Prof. Pirjo Lahdenperä

När skolan konkurrerar om eleverna

-två intervjuer om valfrihet, konkurrens och marknadsföring i skolan

Författare:
Samuel Claesson, samuel@bishop.se

Abstract

IN THE END of the 1980th and the early beginning of -90th, revolutionary changes in Swedish school politic took place which influenced the local school agenda all over the country.

The school was to be governed by local authorities and independent schools became new actors. A new era in Swedish schools were to begin, an era of competition.

In Sweden very little research in competition between schools has been done comparing to USA and England. Research made in Sweden, has only been about whether competition between schools are positive or negative thing. Consequently the very reason for this study and the purpose is: To compare two different persons in charge of marketing on two different schools, (public non-independent school along with independent non-public school) how these two people discuss and reason about the consequences of parents' legal right of choice of school. Moreover, to get these schools awareness of the need of competition and marketing.

This essay is based on primary data such as interviews with two persons representing two different types of schools in Stockholm and Botkyrka. Each interview has been analysed and compared with each other in the light of Christian Grönroos theories of relation-marketing to reach eventually similarities and divergence, in these two representatives way of discussing and reason about marketing as consequence of being exposed to competition.

The results of the study shows that both representatives of the schools think positive about competition and parents' legal right of choice of school, even though both schools are differently affected.

In the case of Storstretsskolan, competing is harder because it doesn't want to get on the wrong side of other public schools. This problem doesn't affect Sverigefinska skolan. The study also showed a link between free choice, competition and marketing, a link that is highly influenced by the word of mouth of each school.

Both schools regard word of mouth as something that one has to get in control with. The achievement in this matter differ, but both schools consider a good communication with parents, the best way of controlling negative word of mouth, which in turn has an influence in both schools prerequisite of marketing. Further more, both schools think that a positive word of mouth is the best way of marketing. Sverigefinska skolan is the one of the two that has spent most resources in marketing and also the one that has been doing it longest time.

Sammanfattning

I SLUTET AV 1980-talet och början av 90-talet skedde stora omvälvningar i svensk skolpolitik som fick följderna för den lokala skolan. Detta kom att bli införandet av fristående skolor. En nya era i svensk skolpolitik hade börjat. En era där konkurrens mellan skolor skulle bli vardag. I Sverige har det gjorts väldigt lite forskning om konkurrens mellan skolor och den forskning som gjorts har uteslutande handlat om huruvida konkurrens är något positivt eller negativt för skolor. Länder som USA och England har kommit längre inom denna forskning. I den forskning som finns i Sverige finns det därmed ett tomrum att fylla därför är det denna studies syfte att jämföra hur två olika personer med ansvar för marknadsföring på två olika skolor, (kommunal icke-fristående skola samt fristående icke-kommunal skola) resonerar kring följderna av föräldrars och elevers rätt till fritt val av skola. Ett vidare syfte är att få en bild av hur medvetna dessa skolor är om behovet av konkurrens och marknadsföring.

Studien bygger på primärdata bestående utav intervjuer med två olika personer som representerar två olika skolor baserade i Stockholm och Botkyrka kommun. Dessa personers tankar och idéer om det fria valet av skola, konkurrens och marknadsföring har sedan analyserats och jämförts med varandra för att få fram respektive skillnader och likheter dem emellan. Resultaten har sedan diskuterats i ljuset av Christian Grönroos relationsmarknadsföringsteori samt tidigare forskning på området.

Genomgången av empirin gav vid handen att båda skolorna uppfattar konkurrens och det fria valet av skola som något positivt men att båda skolor drabbas av det olika. Storstadsområdet har svårare att konkurrera med andra skolor då de ej vill stöta sig med andra kommunala skolor i samma kommun. Detta problem har inte Sverigefinska skolan.

Undersökningen visade också att ett samband mellan valfrihet, konkurrens och marknadsföring föreligger, ett samband som mycket påverkas av skolans rykte. De båda skolorna uppfattar rykte som något man bör ha kontroll över. Hur de eftersträvar detta skiljer sig men båda informanterna anser att en god kommunikation med föräldrar är det viktigaste verktyget i kampen mot ett dåligt rykte som i sin tur påverkar skolans förutsättningar att marknadsföra sig, då båda menar att ett gott rykte är den bästa marknadsföringen.

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Konkurrens som en del av skolans vardag.....	5
1.2 Syfte	7
1.3 Avgränsningar	7
1.4 Studiens disposition.....	8
2. Metod	9
2.1 Tillvägagångssätt	9
2.2 Metod för analys	11
2.3 Undersökningens validitet och reliabilitet	12
2.4 Val av skolor.....	13
3. Bakgrund	14
3.1 Förändringar i skolan –en historisk tillbakablick	14
3.2 Fristående skolor en politisk het potatis?	17
3.3 Olika ställningstaganden huruvida konkurrens mellan skolor är negativt eller positivt	20
4. Resultatredovisning	24
4.1 Genomgång av resultat, Storvretsskolan	24
4.1.1 <i>Valfrihet</i>	24
4.1.2 <i>Rykte</i>	24
4.1.3 <i>Konkurrens</i>	25
4.1.4 <i>Samarbete</i>	26
4.1.5 <i>Marknadsföring</i>	27
4.1.6 <i>Framtiden</i>	27
4.2 Genomgång av resultat, Sverigefinska skolan	28
4.2.1 <i>Valfrihet</i>	28
4.2.2 <i>Rykte</i>	29
4.2.3 <i>Konkurrens</i>	30
4.2.4 <i>Samarbete</i>	30
4.2.5 <i>Marknadsföring</i>	31
4.2.6 <i>Framtiden</i>	32
5. Analys och slutsatser av resultatredovisning	33
5.1 Kundrelationens livscykel –hur skolorna marknadsför sig	34
5.2 Analys av resultatredovisning.....	37
5.1 Slutsatser	44
5.2 Vidare forskning.....	45
5.3 Egna reflektioner kring studien.....	45
6. Käll- och litteraturförteckning	47
Tryckt litteratur.....	47
Elektroniska källor	47
Intervjuer.....	48
7. Bilagor	49

1. Inledning

1.1 Konkurrens som en del av skolans vardag

SEN INFÖRANDET AV fristående skolor på 1990-talet har debatten kring dessa skolors vara eller icke vara, präglat många diskussioner i många skolors lärarrum.

Att skriva nya lagar och genomföra dessa har man redan gjort, att riva upp en lag och dess verkningar är inte lika lätt. Ändå är det så jag har uppfattat diskussionen kring fristående skolor när jag vikarierat och/eller praktiserat på kommunala icke fristående skolor. Många lärare vill ha tillbaka den tid då skolan inte behövde konkurrera om varje elev.

Sen början av 1990-talet är valfrihet en lika självklar som omtvistad punkt på skolområdets agenda. Hur resonerar den enskilda rektorn i en skola kring denna problematik, eller finns det egentligen någon problematik? Det var detta som fick mig att undersöka detta forskningsfält närmare.



Under 1990-talet har det svenska skolväsendet genomgått en rad olika förändringar varav införandet av fristående icke-kommunala skolor, kommunalisering och en ny läroplan är de största. Detta tillsammans med föräldrar och elevers ökade valfrihet att välja skola har medfört att en dragkamp mellan olika skolor om eleverna uppstått. Vad det handlar om i

slutändan är att ju fler elever en skola har desto vidare ekonomiska ramar har den att röra sig inom. Konsekvensen av detta är en konkurrenssituation mellan skolor som aldrig tidigare funnits men också att skolor som tappar elever, tappar ekonomiska resurser, resurser som skulle kunna användas för att förbättra skolan och på så vis attrahera fler elever.

Detta gör att det idag är mycket viktigt för den enskilda skolan att på bästa sätt framställa sig i god dager och att förmå föräldrar och/eller elever att välja just den skolan.

Hur arbetar olika skolledare med denna typ av frågor, och hur ser de på den situation som de befinner sig i?

Genomgång av forskning på området visade att det mesta som skrivs, skrivs om huruvida konkurrens mellan skolor är bra eller dåligt. Konkurrensen skildras i det stora perspektivet där hela samhällsblock som skola och omsorg jämförs ur ett strängt marknadsekonomiskt perspektiv. Det som hittills inte beskrivits är hur den enskilda skolan ser på valfrihet, marknadsföring, konkurrens och hur de konkurrerar (om de alls gör det).

Allt fler skolor utsätts för konkurrens. Kampen om eleverna hårdnar och den skola som misslyckas med att få elever att börja på skolan eller som misslyckas att behålla eleverna tvingas till drastiska åtgärder i form utav nedskärningar, ofta i form av personalavsked.

Detta i sin tur riskerar att eskalera den kris som skolan redan befinner sig i, lägre personal täthet lika med färre vuxna per elevantal. Detta är faktorer som spelar in när tidningar skriver om skolor och när trygghetsfaktorer på skolan beskrivs. Problemen för en krisdrabbad skola ter sig som kampen mot en månghövdad hydra, ojämn och svår. Dåligt rykte, vikande elevunderlag, dålig ekonomi, personaluppsägningar, ännu sämre rykte... Allt detta sammantaget tenderar att bli en svårbruten ond cirkel.

När allt fler fristående skolor startar upp och konkurrensen om eleverna hårdnar medför det att även de kommunala icke fristående skolorna tvingas till nya grepp för att behålla eleverna. Som blivande lärare är frågor om valfrihet, konkurrens och marknadsföring av skolan påträngande. Därför vill jag få en bild av hur man i olika typer av skolor resonerar kring dessa företeelser.

1.2 Syfte

SYFTET MED UNDERSÖKNINGEN är att jämföra hur två olika personer med ansvar för marknadsföring på två olika skolor, (kommunal icke-fristående skola samt fristående icke-kommunal skola) resonerar kring följderna av föräldrars och elevers rätt till fritt val av skola. Ett vidare syfte är att få en bild av hur medvetna dessa skolor är om behovet av konkurrens och marknadsföring.

1.3 Avgränsningar

STUDIEN AVSER ATT undersöka två olika personer med ansvar för marknadsföring. Dessa personer återfinns på dels en kommunal icke fristående skola (Botkyrka kommun) och dels en fristående skola (Stockholms kommun).

Undersökningen kommer att ta upp hur ovanstående personer och deras respektive skola resonerar, tänker kring konkurrens och vilka följder det kan få för den egna skolan. Studien avser inte att undersöka huruvida konkurrens är något positivt eller negativt för skolor i allmänhet. Ej heller kommer studien att ta ställning huruvida fristående icke kommunala skolor inverkar negativt på kommunala icke fristående skolor eller inte.

1.4 Studiens disposition

Inledning

I det första kapitlet har motiv och problembakgrund beskrivits därefter har syfte och avgränsningar presenterats.

Metod

I metodkapitlet beskrivs hur undersökningen gjorts, och olika val av strategier motiveras.

Bakgrund

I detta kapitel redogörs för olika förändringar som gjorts i skolan under 1900-talet samt politiska ställnings-taganden under samma tid. Även forskning som gjorts på detta område beskrivs i detta kapitel.



Resultatredovisning

Här redovisas det empiriska materialet som består utav primärdata, dvs. intervjuer och sekundärdata som reklammaterial.

Slutsatser av resultatredovisning

I detta kapitel analyseras det empiriska materialet. Slutsatser och egna reflektioner presenteras.

2. Metod

2.1 Tillvägagångssätt

DENNA UNDERSÖKNING ÄR en kvalitativt uppbyggd studie som bygger på intervjuer med personer från två olika skolor, med kännedom om skolans marknadsföring. Utöver det har även observationer gjorts i respektive skola samt studier av respektive skolas hemsidor¹ i syfte att få bakgrunds information och perspektiv på informanternas svar.

Då jag ville få fram en djupare kunskap kring hur personer med kännedom om marknadsföringsfrågor tänker, reflekterar och uppfattar konkurrens² samt marknadsföring av skolor valde jag informella intervjuer som tillvägagångssätt.

De frågor jag valde att ställa till ansvarig personal för marknadsföring på skolorna var av karaktären frågeområden och valdes utifrån tidigare genomgången litteratur.

Respektive intervju delades in i följande frågeområden:

- *Hur tänker ni kring valfrihet inom skolområdet?*
- *Om det finns en konkurrens mellan skolor hur ser du på detta?*
- *Hur ser du på marknadsföring av skolor?*
- *Hur ser du på begreppet rykte?³*
- *Vilka är vinnarna respektive förlorarna i kampen om eleverna?*
- *Hur ser du på din skolas framtid?*

¹ Sverigefinska skolan i Stockholm: <http://home.swipnet.se/sverigefinska/index.html>
Storvretsskolan: <http://www.edu.botkyrka.se/grundskolor/storvreten/storvretsskolan/>

² Inom nationalekonomin är konkurrens den rivalitet som råder mellan olika aktörer i en marknadsekonomi. Konflikter aktörerna emellan ligger i aktörernas strävan att förverkliga sina mål. Hur pass stor konkurrensen är mellan aktörerna bestäms av de mål de har formulerat samt i vilken utsträckning aktörerna kan agera utan att komma i konflikt med andra aktörer på marknaden. Vidare bestäms graden av konkurrens av hur många aktörer som verkar på en marknad och hur pass mycket respektive aktörs produkt skiljer sig från andras (produktdifferentiering). (Nationalencyklopedin, 2005) I skolans värld handlar det om hur många skolor som finns i respektive kommun, produktdifferentieringen handlar här om hur tjänsterna (t.ex. undervisning) ser ut, på vilket sätt de erbjuds kunderna (elever/föräldrar) och hur dessa tjänster skiljer sig åt.

³ Nationalencyklopedin (Nationalencyklopedin, 2005) beskriver ett rykte som en obekräftad, sann eller falsk berättelse. Rykten sprids i tal, skrift eller genom masskommunikation, vars syfte kan vara att sprida propaganda, desinformation eller vara vilseledande journalistik. Vad som definierar ett gott rykte är svårt att avgöra likaså vad som säger att en skola har ett bättre rykte än en annan skola.

Anledningen till att jag valde att utforma intervjuerna utifrån frågeområden var att jag ville få en öppen, otvungen intervju men samtidigt få en viss typ av struktur inför kommande analys. Vidare berodde det också på att jag sen tidigare inte undersökt det valda forskningsområdet samt att det i Sverige, jämfört med t.ex. USA inte finns lika mycket skrivet om detta område. Därför blir detta explorativa tillvägagångssätt genom användandet av frågeområden en ypperlig metod att få så mycket information som möjligt om ett okänt område. Ju vidare frågorna är desto mer täcker de in, därför riskerar man inte att missa lika mycket information från informanterna som med mer specifika frågor.

Typen av intervjuer som jag gjort är informella till sin karaktär och är normalt sett tidskrävande att i efterhand strukturera. Å andra sidan är styrkan jämfört med formella intervjuer att informella intervjuer inte tvingar informanten in i något bestämt tankesätt utan kan beskriva, uttrycka sina funderingar och reflektioner på ett djupare och mer friare sätt. (Halvorsen, K, 1992) Jag anser mina frågeområden vara så pass fria och öppna att jag kan kalla dem för informella frågor.

2.2 Metod för analys

JAG HAR VALT att analysera resultaten av intervjuerna utifrån en empirinär metod kallad fenomenografi. Denna metod inriktar sig mot att studera personers eller grupper uppfattningar om fenomen i omvärlden. Genom att uppfatta något skapar man mening och utifrån dessa uppfattningar, handlar och resonerar människan. (Davidson, Bo Patel, Runa, 2003) Därför är det intressant att analysera hur deras uppfattningar om konkurrens och valfrihet inom skolområdet påverkar de intervjuade personernas handlingar gällande marknadsföring och hur man handskas med dem som väljer skola (föräldrar/elever).

Under analysen har jag:

- 1. Bekantat mig med rådata och etablerat ett förstahandsintryck.*
- 2. Därefter har jag särskilt olika likheter och/eller skillnader i utsagorna i de båda intervjuerna.*
- 3. Efter det kategoriserade jag olika uppfattningar under olika teman som beskriver dessa uppfattningar.*
- 4. Till sist har jag studerat underliggande strukturer i kategoriseringssystemet. Med detta menas att jag har läst och sorterat materialet ytterligare tills mönster blivit tydliga.*

Detta system av kategorier kallas för utfallsrum och beskriver uppfattningar om fenomen(e)n(t) (konkurrens, marknadsföring, valfrihet, rykte, skolans framtid), det är också detta som är resultatet av analysen. Resultatet av analysen har jag ställt mot en ekonomisk modell om kundrelationer. För ytterligare belysning av ovanstående fenomen har jag diskuterat detta i skenet av olika åsikter kring konkurrens mellan skolor.

2.3 Undersökningens validitet och reliabilitet

MED FRÅGEMRÅDEN TILLÅTS informanten att friare svara på frågorna samtidigt som intervjuaren kan ställa följdfrågor allteftersom. Detta gör att intervjun blir djupare men också bredare eftersom den anpassar sig efter informantens svar. Samtidigt medför detta förfarande att validiteten blir förhållandevis god eftersom validitet i en kvalitativ studie handlar om att upptäcka företeelser, att förstå och tolka innebörden av en kultur eller som i det här fallet enstaka personers uppfattningar.

Vidare handlar validitet i en kvalitativ studie om att få förståelse för det studerade (Ibid.) och för ökad bakgrundsförståelse inför intervjutillfällena genomfördes studier av respektive skolas hemsidor på Internet, utöver det genomförde jag även informella diskussioner med personer med kännedom om respektive skola. Detta förfarande medför också att struktureringen och analysen av svaren lättare kan delas in i olika teman som senare jämförs med varandra.

Intervjuerna som i genomsnitt var en timme långa genomfördes i månaderna april och maj, 2005. De spelades in på Minidisc samtidigt som jag förde enstaka anteckningar kring egna tankar som uppstod under intervjuerna. Anledningen till att jag valde att spela in intervjuerna var att jag samtidigt skulle kunna registrera informantens kroppsspråk för att få ytterligare omkringliggande information runt intervjun. Samtidigt med detta blir interbedömarreliabiliteten mycket hög (Ibid.). Det enda som i så fall skulle inverka negativt på detta skulle vara att ljudkvalitén på det inspelade materialet skulle var dåligt och att jag inte i tillräcklig utsträckning utifrån inspelningen skulle uppfatta det inspelade materialet vid transkriptionen. Visserligen är interbedömarreliabiliteten en aspekt som främst används inom den kvantitativa forskningen. En motsvarighet till detta inom kvalitativ forskning skulle i så fall vara triangulering. Med hjälp utav detta begrepp försöker man öka studiens validitet, även om det är en kvalitativ studie.

Jag har under studiens gång inte haft möjlighet att intervjua de olika informanterna mer än en gång, likaså har heller inte en tredje person varit närvarande under intervjuerna. Där brister trianguleringen i denna undersökning. Dock spelades båda intervjuerna in på band.

Reliabiliteten i att spela in intervjun på band blir inte högre därför att intervjun bara gjordes vid ett tillfälle. Å andra sidan kan reliabilitetskravet variera eftersom det i kvalitativa undersökningar handlar om att fånga det unika i situationen. (Ibid.)

2.4 Val av skolor

DE SKOLOR JAG valt att basera studien på skiljer sig först och främst genom att de har olika huvudmän. Den ena skolan är en kommunal icke-fristående skola medan den andra är en fristående icke-kommunal skola.

Den förstnämnda är en förortsskola, belägen i bostadsområdet Storvreten i Tumba, Botkyrka kommun medan den sistnämnda är en innerstadsskola belägen på Fridhemsplan, Stockholm. Undersökningen gäller två olika skolor där valet av dessa var beroende utav fyra olika kriterier:

- *Innerstadsskola*
- *Förortsskola*
- *Skola med bra rykte*
- *Skola med dåligt rykte*

Val av förortsskola (F-9⁴) tedde sig naturligt eftersom jag sen tidigare gjort min verksamhetsförlagda utbildning (VFU) på en sådan. Denna skola var Storvretsskolan. Under VFU perioden kom jag i kontakt med både elever och personal på denna skola, informella samtal med dessa grupper gav vid handen att skolan hade ett dåligt rykte.

Valet av en innerstadsskola var beroende av Storvretsskolans stadiindelning. Det viktigaste kriteriet var att skolan skulle vara en F-9 skola, vidare att skolan skulle ha ett bra rykte.⁵

Informella samtal med bland annat handledare men också med personer i åldern 16-17 år som tidigare varit elever på denna skola medförde att jag relativt snabbt kunde sluta mig till att Sverigefinska skolan i Stockholm hade ett gott rykte. Utöver detta fick jag under studiens inledning även reda på att skolan satsat resurser på att annonsera efter en ny rektor.

⁴ En F-9 skola är en skolform med stadier från förskola till nionde klass

⁵ Det kan anses ligga i sakens natur att en innerstadsskola per automatik skulle ha ett bättre rykte än en förortsskola. Så behöver dock inte vara fallet.

3. Bakgrund

3.1 Förändringar i skolan –en historisk tillbakablick

FRÅN 1800-TALET OCH fram till våra dagar har den svenska skolan förändrats ett antal gånger. Den kanske mest genomgripande förändringen skedde 1842, då man i riksdagen efter flera decenniers politiska strider, tog beslut om att klubba igenom folkskolestadgan. På den tiden stod två politiska fraktioner mot varandra. Liberalerna som ville ha en medborgarskola för alla barn. De konservativa som ansåg att de fattiga skulle nöja sig med en skola där vördnad och lydnad för fosterlandet skulle vara tongivande. (Fejan Ljunghill, 1995:17) Vem som skulle gå vinnande ur denna skolpolitiska strid var de konservativa. Det blev ingen *folkets skola* utan snarare en statsreligionens skola och skolans funktion var verktyget i händerna på de styrande. Det gällde att sätta underklassen på plats i den mån de inte själva förstod sin ställning. (Egidius, 2001:149)

1946 års skolkommision lade år 1948 fram sitt betänkande kring en ny enhetsskola. Denna enhetsskola skulle omfatta och ersätta den gamla folkskolan och realskolan. Det skulle vara en obligatorisk nioårig skola omfattande tre stadier; låg- mellan- och högstadium. De första åren skulle eleverna hållas samman medan man i årskurs sju och åtta skulle välja olika tillvalsämnen. I årskurs nio skulle en linjeuppdelning ske mellan yrkesförberedande, praktisk och gymnasieförberedande linjer.

1950 fattade riksdagen ett beslut om att genomföra så kallade försöksverksamheter i olika kommuner där *denna nya grundskola* skulle prövas i praktiken. Allt eftersom kom allt fler kommuner att omfattas av dessa försök. Försöken slog väl ut och höll på fram tills 1962 då riksdagen genom ett nytt beslut fastslog att hela Sverige skulle omfattas av *den nya grundskolan*. Senast 1972/73 skulle den nya grundskolan vara helt genomförd.

Detta riksdagsbeslut fattades i politisk enighet och markerade att nästan hundra år av parallellskola var över. Den nya grundskolan var nu ett faktum. (Ibid.)

Ytterligare ett viktigt år i svensk skolhistoria är 1962, det var året då folkskolan skulle få den form som vi känner idag. En skola för alla var parollen. Tidigare hade skolan mest varit en skola för de fattiga eller mindre bemedlade medan barn till bättre bemedlade föräldrar hade fått privat undervisning i hemmet. (Fejan Ljunghill, 1995:20) Efter andra världskrigets slut

hade man i Sverige fört fram idéer till en nydaning av skolväsendet. I skenet av världskriget ville man från politiskt håll att skolan skulle fostra nya demokratiska medborgare. Men det fanns även idéer av ideologisk natur såsom att skolan skulle vara till för alla och att alla därmed skulle få likvärdig bildning.

Nästa stora förändring i skolan skulle komma att genomföras nästan trettio år senare. Det började så smått under slutet av 1980-talet då skolminister Bengt Göransson presenterade socialdemokraternas skolproposition. I denna proposition var den framtida ansvarsfördelningen och styrningen av skolan stora och viktiga områden som togs upp.

Ansvarsfördelningen medgav att kommunerna skulle bli allt mer självständiga i sin skolpolitik, styrningen å sin sida betydde att staten på ett tydligare sätt skulle få verktyg att kontrollera att statliga intentioner uppfylldes. Decentraliseringen av den svenska skolan hade tagit de första stegen. (Proposition, 1988/89)

Några år senare, i början av 1990-talet började de stora besparingarnas tid att gälla i skolan, samtidigt fattades politiska beslut i riksdagen om decentralisering av skolan.⁶ (Fejan Ljunghill, 1995)⁷

På riksplanet, på den politiska arenan, rådde mer eller mindre konsensus huruvida man skulle decentralisera styrningen av skolan eller inte. Det skolsystem man hade haft i Sverige från andra världskrigets slut hade varit enhetligt regelstyrt uppifrån. Fördelarna med detta hade varit att man hade fått en skola som garanterade att alla fick samma likvärdiga utbildning i hela landet. Detta var också något som lyftes fram i internationella undersökningar. (Ibid.)

Även om det fanns fördelar med ett sådant system fanns det också nackdelar. Bland dem var att skolans styrning blev långsam och att lokalt inflytande inte tilläts. Med detta fanns det heller inget utrymme för lokala initiativ som skulle kunna leda till större kreativitet inom skolan. (Ibid.)

⁶ I efterhand kan man diskutera huruvida detta var ett utslag för ett nytt skolpolitiskt tänkande, där man från statens sida ville ge lösare tyglar till kommuner och skolor att själva besluta kring pedagogiska göromål, eller om det snarare var ett bekvämt sätt för staten att slippa ta sig på ansvaret för att skära ner på skolornas budget.

⁷ Lena Fejan Ljunghill som används som referens i denna undersökning, är verksam som chefredaktör på tidningen *Pedagogiska Magasinet* som ingår som månadstidning för medlemmar i Lärarförbundet. I den bok som används som referens: *En skola för alla – vad blev det av visionerna* (Fejan Ljunghill, 1995) går hon till angrepp mot fristående skolor. Jag är medveten om hennes ställningstagande i debatten kring fristående skolors vara eller icke vara dock använder jag andra källor än enbart denna för att beskriva debatten kring fristående skolor.

Under 1980- 90-talen hade allt fler företag i Sverige gått över till mål- eller resultatstyrd verksamhet. Under samma period satt det socialdemokratiska partiet vid makten och man förberedde under den här tiden den kommande EU anslutningen. Därför blev det den här regeringens uppgift att avveckla den byråkratiska regelstyrningen att förbereda och delegera ut mer ansvar på landsting, regioner samt kommuner inför anslutningen. Delegeringen av makt till andra instanser i samhället medförde att man från statligt håll också behövde verktyg för att följa upp det som skulle genomföras på regional och lokal nivå.

Därför beslutades det att den som fått delegerad makt också skulle kunna redovisa resultat. Detta medförde att utvärderingarna av resultaten blev ett kraftfullt kontrollinstrument för centralmakten att kunna få sina beslut implementerade på regional och lokal nivå. (Egidius, 2001) Inför riksdagsvalet 1991 och med det som skulle komma att bli ett regeringsskifte, gjorde den socialdemokratiska regeringen upp en plan för hur man ville avveckla och i en del fall minska den invecklade byråkratiska regelstyrningen. (Ibid.) Socialdemokraterna menade att en *”ökad konkurrens är av avgörande betydelse för att öka produktivitet och tillväxt.”* (Prop. 1990/91 s.32)

3.2 Fristående skolor en politisk het potatis?

EN FRISTÅENDE SKOLA är den skola som har annan huvudman än stat, kommun eller landsting. I vardagligt tal förekommer det många gånger att man använder ordet friskola.

I tidningsrubriker kan man ibland se att begreppet friskola används istället för fristående skola. Vad anledningen är kan man tvista om men säkert beror det många gånger på att friskola är ett kortare och i vardagligt tal ”lättare” begrepp än fristående skola.

Men det är ändå viktigt att hålla isär begreppen. I debatten mellan förespråkare för fristående icke-kommunala skolor och förespråkare för kommunala icke fristående skolor har de förra förespråkarna ofta använt sig av termen friskolor och då automatiskt fått det att låta som om friskolor är *fria skolor* medan kommunala icke fristående skolor skulle vara *ofria*. Enligt Lena Fejan Ljunghill (Fejan Ljunghill, 1995) är det så debatten har gått mellan de båda lägren, när den förts av ”friskoleförespråkare”.

De fristående icke-kommunala skolornas historia började så sakteliga med att socialdemokraterna i en proposition 1988 föreslog att enskilda skolor skulle få större möjligheter att profilera sig samt att föräldrar skulle få större möjlighet att välja skola åt sina barn. Utöver detta skulle de fristående skolorna lättare få statsbidrag, förutsatt att de kunde erbjuda pedagogiska alternativ till grundskolan. Från socialdemokratiskt håll hade man nu börjat tala i termer av stimulerande tävlan mellan skolor.

Folkpartiet och moderaternas representanter i utredningsarbetet vid denna tid ville dock gå ett steg längre och utöka valfriheten än mer. I en reservation till ovannämnda proposition talar man om att föräldrar och elever som prioriterar en viss skolas pedagogiska inriktning skall ha rätt att välja den istället för att den geografiska närheten skall gälla. Likaså gäller att man skall ha rätt att få välja en skola som ligger på annan ort ifall den som ligger i det geografiska närområdet inte passar.

Med detta ville man ytterligare visa på de möjligheter som det fria valet av skola skulle få. Det skulle bli ett viktigt men också vitaliserande mått för utvärdering av hur offentligt organiserade skolor fungerar. Det skulle ge dessa skolor en pekpinne och visa dem ifall de var på rätt kurs eller inte. (Fejan Ljunghill, 1995:90-91)

I den politiska debatten som följde hördes röster om att utvecklingen skulle leda till utarmning av de traditionella skolorna, att de resursstarka skulle bli starkare på bekostnad av

dem som inte klarade hänga med i utvecklingen. Likaså skulle utvecklingen mot profilskolor leda till ett nytt parallellskolesystem där de som får de största resurserna är de starka. De besparingar och nedskärningar som hade gjorts i skolväsendet under de senaste åren gjorde att en rörelse som förespråkade privata lösningar fast i offentlig regi kom fram liksom idéer om fristående skolor utanför den offentliga sektorn. (Ibid.)

Alla riksdagspartier var dock inte eniga i denna fråga, centerpartiet och framförallt vänsterpartiet var kritiska till den nya valfriheten av skola.

Det är vid den här tiden som begreppet skolpeng dyker upp i debatten. Nationalencyklopedin definierar begreppet som en *"inofficiell benämning på bidrag av kommunala medel till fristående skolor."* (Nationalencyklopedin, 2005) Begreppet används även när vissa skolstyrelser tilldelar ett bestämt belopp per elev till kommunens egna skolor. Skolpengen följer med eleven oavsett val av skola eller ort för skolgång. (Ibid.)

Rätten att välja skola och frågan om profilering förknippades för de flesta partier med statsbidrag. Moderaterna och folkpartiet ville dock ha ett elevknutet bidragssystem som följde med eleven, oavsett skola.

Alla partier utom vänsterpartiet stödde förslaget om profilskolor när utbildningsutskottet tog ställning till propositionen. Dock bör det sägas att även om Centerpartiet ställde sig bakom förslaget om profilskolor var det bidragssystemet och sättet att finansiera dessa som man var emot. Majoriteten av partierna i utskottet segrade och förslaget om profilskolor gick igenom. (Ibid.)

När propositionen slutligen behandlades i riksdagen hade Göran Persson tagit över som skolminister och satt igång ett stort reformeringsarbete av den svenska utbildningssektorn: Decentralisering av skolan med hjälp av ett nytt statsbidragssystem, kommunalisering av lärar- och skollärdartjänster samt den gamla skolöverstyrelsen och länskolnämnderna lades ner till förmån för det nya Skolverket.

Med de nya reformerna kom det nya statsbidragssystemet för skolorna att förändras i grunden. Numera skulle varje kommun få ett så kallat *sektorsbidrag*, med andra ord ett schablonbidrag, borta var det gamla systemet med öronmärkta pengar till skolan. På så vis fick kommunerna än mer ansvar över skolan. Detta var år 1990, två år senare, 1992, förändras statsbidraget för skolan och det läggs till det generella statsbidraget för kommunerna. Den 1:e januari 1993 får varje kommun själv besluta över vilka resurser skolan skall få.

Innan riksdagsvalet, hösten 1991, hann Socialdemokraterna med att reformera skolan ytterligare. Genom ett beslut i riksdagen, 1:e juni 1991 vidgades rätten att välja skola ytterligare. Rätten att välja skola bland hemkommunens skolor var nu ett faktum. Oppositionspartierna med moderaterna, folkpartiet men också miljöpartiet ville gå ett steg längre och lämnade in en reservation angående att det fria valet även skulle gälla fristående skolor och inte bara offentliga skolor. (Ibid.)

På hösten 1991 förlorade Socialdemokraterna riksdagsvalet. Per Unckel, den nya utbildningsministern, tillkännagav i den första budgetpropositionen 1992 *”för att skapa en verklig frihet för elever och föräldrar att välja skola kommer det kommunala skolmonopolet att brytas upp och ett system med skolpeng att införas.”* (Ibid. s.115) Detta skulle leda till förnyelse och högre effektivitet menade man från borgerligt håll. Likaså skulle en stimulerande tävlan mellan olika inriktningar och ägandeformer höja kvalitén inom hela skolväsendet. På den skolpolitiska arenan har det dock rådit mer eller mindre konsensus kring frågan att fristående skolor skulle vara ett alternativ till kommunala icke-fristående skolor. Vad som varit mer problematiskt och orsakat debatt har varit själva genomförandet och hur fristående skolor skulle finansieras. Genom olika beslut i riksdagen kunde den borgerliga regeringen få igenom att fristående skolor skulle få 85%⁸ av den kommunala skolans kostnad för varje elev och stadium. (Ibid.)

Ett vanligt missförstånd i den debatt som följde under mitten av 1990-talet var att socialdemokraterna ville förbjuda fristående skolor och med det rätten att välja skola. Detta missförstånd har sin grund i att socialdemokraterna var starkt kritiska till skolpengen som i sin tur var bunden till varje enskild elev. Till saken hör att skolpeng och kommunalt bidrag är två skilda begrepp. Skolpengen behöver inte ensam garantera möjligheten att välja fristående skolor, det kan man göra i alla fall med hjälp av kommunalt bidrag som då skulle vara behovsstyrt, vilket skolpengen inte var/är. Det kommunala bidraget skulle därmed fungera som ett resursfördelningssystem. Enligt Lena Fejan Ljunghill tog debatten om skolpengens vara eller icke vara, möjligheten att välja fristående skola eller inte, en semantisk form. Detta

⁸ *Procentsatsen idag varierar kraftigt mellan olika kommuner. Friskolornas riksförbund har i skrivande stund tillsatt en person för att verka för jämnare fördelning av skolpengen men också enklare regeltolkning av de skrivelser som reglerar skolpengen (Friskolornas riksförbund, 2005-05-18)*

betyder att begrepp som skolpeng fick olika betydelser beroende på var i debatten man stod. (Fejan Ljunghill, 1995)

Att som politiskt parti vilja avskaffa skolpengen skulle i den infekterade debatten betyda att partiet ville förbjuda fristående skolor och rätten att välja sådana. Sådant var alltså inte fallet med socialdemokraterna, man ville bara förändra själva resurstilldelningen till skolor.

Fristående skolor infördes som ett alternativ till de traditionella skolorna under början av 1990-talet. Redan på ett tidigt stadium var detta en politisk sprängkraft. Att den svenska skolan stod inför en förändring hade sedan 1980-talet varit klart i och med Ingvar Carlssons regeringsförklaring den 7 oktober 1986 (Fejan Ljunghill, 1995). Då hette det att ”...//..Föräldrar och barn skall ges ökad valfrihet i skolan...//..” (Ibid. s. 96) Men man kan spåra förändringens vindar längre tillbaka än så. Under 1970- 80- och 90-talen förde det moderata samlingspartiet en progressiv skolpolitik. På det moderata samlingspartiets stämma 1984 sade Per Unckel att ”om vi moderater får bestämma tar vi av eleverna den tvångströja som en sammanhållen skola innebär” (Ibid. s. 99) Vad man från moderaterna menade var att man ville upphäva den statliga skolans monopol på undervisning, man ville redan då införa en ny skolmodell.

3.3 Olika ställningstaganden huruvida konkurrens mellan skolor är negativt eller positivt

FORSKNING KRING HUR skolledare ser på valfrihet av skolor, konkurrens och marknadsföring finns det mycket lite av i Sverige. För att närma sig detta område är man hänvisad till olika skrifter och rapporter kring *hur* skolor påverkas av konkurrens. Inom forskningen som finns på detta område, finns det två tydliga läger: Ett som menar att konkurrens gynnar skolor och ett annat läger som menar motsatsen.

Eftersom den rapport jag skrivit handlar om hur skolledare ser på konkurrens och hur de väljer att konkurrera, kan det ändå vara användbart att se till de rapporter som tar upp konkurrens som fenomen mellan skolor, detta för att dessa rapporter ger den stora bilden av konkurrens medan min undersökning istället avser enskilda skolledares syn på konkurrens.

Mikael F Sandström⁹ skriver i sin bok *Rätt att välja skola* (Sandström, 2002) att konkurrens nödvändigtvis inte alltid är av godo. I skolans värld finns ett begrepp kallat *peer-group effects*

⁹ Mikael F Sandström är med boken *Rätt att välja skola* (Sandström, 2002) för fristående skolor och ser dessa som något positivt även för andra skolformer. Sandström skriver under förlaget Timbro/Centrum för Välfärd och

med detta menas att duktiga elever drar till sig andra elever som i sin tur uppnår goda resultat, en elev presterar alltså bättre ifall denne delar klassrum med duktigare elever. Sandström skriver vidare att om konkurrensen bidrar till att locka de bästa eleverna och de bästa lärarna till en viss skola, får konkurrensen negativa effekter på andra skolor.

Enligt Sandström är begreppet konkurrens mellan skolor två sidor av samma mynt, eftersom det också kan fungera stimulerande för resultat och effektivitet. Vidare beskriver Sandström en studie genomförd av Geoffrey Rapp som visar att då lärare utsätts för konkurrens, ökar deras effektivitet. I detta läge tenderar lärarlönerna att stiga, detta skulle då vara ett utslag för fler skolor att välja mellan och därmed fler skolor som konkurrerar om lärarna. I USA där forskning om konkurrens mellan skolor kommit långt, har man kunnat konstatera att vad som avgör vilken skola ens barn skall gå i till stor del handlar om var man bor. Vidare kan man fråga sig i vilken utsträckning kommunala och privata skolor i USA egentligen konkurrerar med varandra. Detta för att många föräldrar aldrig skulle kunna tänka sig att placera sina barn i kommunala skolor. (Ibid.)

Harvardprofessorn Caroline M. Hoxby har studerat hur valfrihet och konkurrens påverkar kommunala och privata skolor i USA. I en artikel skriver hon att skolor påverkades i hög grad av valet föräldrar gör när de bosätter sig i olika skoldistrikt. Genom att välja var de skall bo, väljer de indirekt också skola. Vill man bo i Boston har man upp till 70 skolor att välja mellan inom det skoldistrikt som Boston hör till medan om man väljer att bo i Miami, inte alls har lika många skolor att välja mellan. Ju mindre skoldistrikt är desto hårdare blir konkurrensen.

Vidare skriver Caroline M. Hoxby att elevers utbildning kostar mindre när skolor konkurrensutsätts men hon skriver också att elevers resultat bli bättre på samma gång. Vidare skriver hon att konkurrens leder till mer produktiva skolor. (Hoxby, 2003)

Intressant att fråga i detta sammanhang är hur man mäter framgång och resultat. Caroline Hoxby skriver bland annat i sin artikel att "*A school that is more productive is one that produces higher achievement in its pupils for each dollar it spends.*" (Hoxby, 2003:17)

En följdfråga utifrån ovanstående resonemang skulle kunna vara hur man värderar produktivitet och är det lika med höga betyg och/eller hög produktivitet i form av producerat material?

Mikael F Sandström skriver att konkurrens mellan skolor inte heller påverkar någon specifik grupp av elever negativt. Studier från USA visar att valfriheten att välja skola kan gynna elever *"att ta sig ur den onda cirkel som skapas av dåliga offentliga skolor, hög arbetslöshet och sociala problem."* (Sandström, 2002:22) Vidare kan man från studier gjorda i USA konstatera att det finns färre privata skolor i ett område där det går bra för de kommunala skolorna, utöver detta är ett viktigt skäl till att elever går i privata skolor, att de kommunala skolorna inte håller måttet. (Sandström, 2003)

En undersökning i Sverige som publicerades i en ESO rapport 2001, visade att konkurrensen från fristående skolor inte påverkade kommunala icke-fristående skolor negativt. Liksom i USA gynnas även skolor i Sverige av konkurrens. Rapporten visade att ju fler elever som gick i fristående skolor desto bättre blev resultaten för de kommunala icke fristående skolorna. (Bergström & Sandström, 2001) I ESO rapportens slutkommentarer skriver man att *"Tendensen är tvärtom att det är en fördel att vara elev i den kommunala skolan om det finns många friskolor i närområdet ../.. den kommunala skolan möter konkurrensen från friskolorna genom att förändra och förbättra den utbildning som erbjuds och därmed lyckas att bättre hjälpa eleverna att förverkliga sin fulla potential."* (Bergström & Sandström, 2001:99)

I en artikel i Ekonomisk Debatt går Sören Wibe i polemik mot ovanstående ESO rapport, på flera punkter hävdar han att den analys som gjorts varit felaktig. (Ekonomisk Debatt, 2002)

Bland annat skriver han att ESO rapporten innehåller allvarliga statistiska brister, dessa brister gör att påståenden att fristående skolor skulle gynna de kommunala skolorna, blir helt felaktiga. Sören Wibe gjorde utifrån ESO rapportens datamaterial egna analyser baserade på åren 1999-2000. Han kom fram till att *"friskolorna kan med det föreliggande statistiska materialet inte visas ha haft någon positiv effekt på betyg/prov i den kommunala skolan."* (Ibid. 2002:254)

Sverker Lindblad, professor i pedagogik vid Göteborgs universitet menar tvärtom vad F Mikael Sandström att valfrihet och konkurrens mellan skolor inte alls behöver leda till bättre skolor. Han menar att valfrihetsrevolutionen på 1990-talet byggde på föreställningen att skillnader mellan skolor skulle medföra en stimulerande tävlan och att en sådan tävlan leder till bättre skolor. Sverker Lindblad menar att det snarare är tvärtom, undersökningar från

USA, Australien och Skottland visar på motsatsen. De resultat man fått fram från dessa länder visar att segregationen ökar i många fall, undervisningen blir mer konventionell och likriktad samt att lärarnas stress ökar samtidigt som samarbetet mellan skolor minskar.

Att det skulle ske en likriktning mellan skolorna förklarar han genom att föräldrar till elever i skolan förväntar sig en bra skola, en skola som garanterar att vissa element finns med i undervisningen. Skolorna å sin sida försöker anpassa sig till dessa föräldrar, det betyder att skolorna inte vågar ta till nya djärva grepp, istället ger de en utbildning av mer traditionell art. Marknadsstyrning, konkurrens och fri skolpeng betyder att det finns en tendens att skolorna positionerar sig där de tror att marknaden finns. Detta bidrar till likriktningen inom skolväsendet. (Fejan Ljunghill, 1995)

I en ESO rapport från 1994 med rubriken Valfrihet inom skolan Konsekvenser för kostnader, resultat och segregation (Finansdepartementet, ESO, 1994) konstateras att även om man inte kan se några entydiga tendenser till social segregation i USA har prestationssegregationen i företrädesvis Skottland visat att elever med högutbildade föräldrar och hög inkomst mer aktivt väljer skola och att valen av skola tenderar att bli annan skola än den närmaste.

Vidare skriver man att erfarenheter i Sverige i fråga om segregation i och med införandet av valfrihet, handlar om tendenser i *"större orter där svenska barn "flytt" från skolor där många barn har invandrarföräldrar."* (Ibid. 1994:37)

4. Resultatredovisning

4.1 Genomgång av resultat, Storstretsskolan

STORVRETSSKOLAN ÄR EN kommunal icke-fristående F-9 skola. Det finns ungefär 630 elever varav cirka 300 elever går i stadierna 6-9, dessa stadier har 30 lärare. Av dessa 30 lärare är alla utom ett litet fåtal behöriga lärare. Skolan är belägen något utanför Tumba centrum i Storstreten, närområdet består av höghus och mindre villor. På skolan har majoriteten av eleverna annan bakgrund än etniskt svensk. På skolan är uppskattningsvis nästan 80% av utomeuropeisk härkomst. Skolan står inför flera personalnedskärningar och har i området ett rykte som ”problemskola”.

Informanten för denna intervju är rektor Per Hildebrant och har haft den tjänsten sedan år 2002. Tillsammans med studierektor och övrig administrativ personal arbetar han med skolans marknadsföring.

4.1.1 Valfrihet

BEGREPPET VALFRIHET FÖR Storstretsskolans rektor, är något positivt, tvärt emot vad man skulle kunna förvänta sig av en skola som har tappat många elever till andra skolor.

Rektorn uttryckte det som: *”Valfrihet ska vara att välja den skola man bäst tycker om”* Detta säger han i samma mening som han påpekar att skolan har förlorat många elever till Kunskapsskolan¹⁰. Föräldrars och barns valfrihet att välja skola påverkar elevantalet negativt på den här skolan men det ställer även till problem när skolan skall tillsätta nya lärare, detta eftersom valfriheten medför att elever när som helst kan välja att sluta skolan under läsåret.

Hur detta kan komma sig beror på att skolan anställer lärare när terminen börjar för att täcka upp elevantalet, när sen elever slutar skolan är det inte lika lätt att avskeda personal.

Även om själva rättigheten att fritt välja skola är något som uppmuntras är det samtidigt något som kan slå hårt mot planeringen av lärartjänster.

4.1.2 Rykte

STORVRETSSKOLANS REKTOR MENAR att ryktet absolut inte får bli det enda som avgör huruvida föräldrar eller elever skall välja skolan eller inte. För att kunna påverka valprocessen och därmed få inflytande över hur föräldrar väljer skola menar rektorn att det är viktigt att man styr informationen från skolans håll. Detta kan göras via informationsbrev som går ut en gång i veckan, det kan också göras via föräldrakontakter men också via eleverna i skolan.

¹⁰ Kunskapsskolan är en fristående, icke kommunal skola i samma kommun.

Vad som skapar ett dåligt rykte är de negativa tankar som en del föräldrar eller elever bär med sig hem efter mötet med skolan. Rektorn poängterar att det därför är extra viktigt att man från skolans sida har kontroll över informationsspridningen och därmed vilken information som sprids. Den här typen av ryktesspridning kan man få inblick i men också i viss mån kontrollera genom regelbundna möten med föräldrar där information om vad skolan står för och dess mål med verksamheten gives.

Det som ytterst skapar ett dåligt rykte är missnöjda elever eller föräldrar och därmed gäller det att skapa en ömsesidig dialog, där båda parterna kommer till tals och får ge sina synpunkter. Av den anledningen har man på Storstretsskolan gjort en enkätundersökning. Informanten berättar: *"-Det gav t.ex. information att man tyckte att man visste för lite om vad som händer på skolan, och ja, nu på våren, efter de här enkätsvaren har vi gått ut med två stycken brev, vi ska försöka hålla det månatligt."*

Vidare säger informanten: *"-Om ett rykte bara är det som man går på, då måste vi göra något åt det så att det inte bli så enkelt att ett dåligt rykte slår undan benen på oss."*

För att undvika det skall man från skolans håll satsa än mer på professionella utvecklingssamtal med föräldrar och se till att föräldrarna verkligen kommer till mötena.

Det är också viktigt att föräldrar men också elever känner att det de är missnöjda med, tas upp till diskussion samt att de även kan påverka det som sker. I slutändan är en skolas rykte det som avgör huruvida föräldrar eller elever väljer en skola eller inte, enligt informanten.

Han säger sedan att det svåraste för skolan just nu, är att få föräldrarna att komma till dessa möten.

4.1.3 Konkurrens

INFORMANTEN HAR UPPLEVT att det funnits en konkurrens mellan skolor i flera år. Han säger att: *"-Den har funnits i ett flertal år" ".///..att friskolor startar, etablerar sig, att det fria valet finns det har jag sedan jag började nu sett."*

Konkurrensen mellan skolor har informanten upplevt som positiv då den har tvingat skolan till att skärpa sig själv: *"-Fördelar är naturligtvis att man får skärpa sig att man får bli pedagogisk tydlig, man får hitta det som föräldrar väljer bort eller till. Väljer man till skolan, får man se till att det man tror föräldrar valt till verkligen fortlever och finns"*.

I Tumba, Botkyrka kommun konkurrerar Storstretsskolan framförallt med Kunskapsskolan som är en fristående skola. Utöver den konkurrerar man även indirekt med fyra andra

kommunala icke fristående skolor. Att konkurrensen är indirekt förklarar informanten med att man ingår i samma ledningsgrupp som de fyra kommunala skolornas rektorer. Man samarbetar och försöker bygga upp gemensamma riktlinjer för framtiden. Samtidigt som detta sker försöker varje skola få så många elever som möjligt att välja respektive skola, detta medför att en kraftig marknadsföring skulle vara att trampa de andra skolorna på tårna. Informanten säger: *”-Vi vill inte bli hårt utsatta i konkurrens av varandra. Därför kan inte vi köra hård konkurrens mot dem heller. Det gäller att vara väldigt försiktig. Vi försöker då föra en dialog mot de barn som finns på Stolvretsskolan förskolor.”*

Det främsta konkurrensmedel skolan kan använda sig av utan att trampa de skolorna på tårna är profilering. Informanten säger: *”-Vi försöker berätta vart vi står och vår personal jobbar ju även på de förskolor eftersom det är samma enhet. Men längre än så går vi inte, kanske att vi någon gång senare går ut med en annons. Skulle vi trappa upp vår marknadsföring skulle vi också sparka på våra egna kollegor. Och därför gäller det att man profilerar sig och talar om vad som är viktigt.”*

Enligt informanten befinner sig Stolvretsskolan fortfarande i starten när det gäller att konkurrera med andra skolor. Man håller som bäst på med att försöka hitta vad man är bra på och göra det till en profil för skolan. *”-Livskunskap har varit, som man sagt, något som vi varit ensamma om. Det gäller verkligen att man tittar på hur det har varit och vilket utfall det fått. Jag är inte riktigt nöjd med det som det är nu.”* Vidare säger han:

”-Nästa år skall bli en satsning på värdegrundsfrågor så man får in livskunskap och värdegrundsfrågor.” Informanten påtalar sedan att det är först när en skola börjar tappa elever som konkurrensen blir kännbar, det är då fokus på en tydlig profilering blir viktigt.

4.1.4 Samarbete

EN ÖKAD KONKURRENS mellan skolor påverkar samarbetet dem emellan. Även om Stolvretsskolans rektor sitter i samma ledningsgrupp som fyra andra kommunala skolors rektorer hemlighåller man modeller för framgång. Informanten säger:

”-Har man ett framgångskoncept vill man inte gärna lämna ut det eller sälja ut det oavsett om vi är en vinstdrivande verksamhet eller inte.”

Vidare säger han:

”-Vi har ju haft en skolledning med Broängsskolans rektor som varit framgångsrik i profilering men då har man slitit sig loss lite från den kommunala familjen och... //tystnad// Ska man hitta särart då får man profilera sig bort från de övriga. Det är svårt att göra det tillsammans.” Samtidigt anser informanten att det som är framgångsrikt för en skola kan även vara det för en annan, å andra sidan stärker det behovet av att hitta sina egna framgångsrecept. ”- Kollegans framgång piskar fram vårt behov att försöka hitta framgångskoncept för egen del.”

4.1.5 Marknadsföring

ÖVERLAG ÄR DET SVÅRT att marknadsföra sig i området säger informanten. Men den ökande konkurrensen har tvingat skolan att satsa än mer på marknadsföring. Tidigare har man informerat om vem man är som skola men nu måste man vidta ytterligare åtgärder för att bli mer professionell i detta arbete säger informanten. Som ett steg på vägen har han tillsatt en biträdande rektor för denna uppgift. Anledningen är att denna uppgift blir alltmer tidsödande.

Förutom denna typ av marknadsföring satsar skolan, om än lite, resurser på att trycka upp t-tröjor, nyckelband och kaffekoppar med skolans logotype. Dock följer man inte upp effekten utav denna marknadsföring. Detta är något som informanten är medveten om och att en sådan uppföljning borde göras. När han talar om detta, talar han i termer av tjänster som skall levereras till kund. Dessa tjänster är inte engångsföreteelser utan kan snarare liknas vid olika upplevelser som kunden (eleven/föräldern) när som helst kan avsluta. Därför handlar marknadsföringen mycket om att kunna motivera både föräldrar och elever att fortsätta välja skolan som leverantör av tjänsten; undervisning.

Skolans strategier för framtiden handlar om att de måste bli bättre på att veta vad för något som påverkar föräldrar och elever. Utöver detta har man på skolan talat om att försöka komma med i den lokala tidningen. Tidigare har det skrivits mycket negativt om skolan i stora svarta rubriker, detta vill man ändra på. Man vill även se över sin hemsida. I dagsläget är hemsidan svår att nå, den ligger långt nere i hierarkin under kommunens hemsida. ”-Du måste verkligen söka dig fram till oss på www.botkyrka.se ..//.. men vem gör det?”

4.1.6 Framtiden

I SKOLORNAS KAMP om eleverna riskerar de svagaste eleverna att slås ut till förmån för de starka eleverna med studievana föräldrar som aktivt väljer skola, hävdar informanten. Vinnarna är med andra ord inte de svaga eleverna. Skolans framtid hänger på om man kan visa upp stabilitet och trendbrott i det fria fall som rått i skolan.

Informanten säger att konkurrensen kommer att finnas hela tiden och det gäller för skolan att tuffa till sig. ”-Med tanke på alla radhus, villor och hyresfastigheter tror jag att området även i framtiden kommer att behöva en skola här. Om inte vi bedriver en kommunal skola här kommer någon annan att bedriva någon typ av skola här.”

4.2 Genomgång av resultat, Sverigefinska skolan

DENNA SKOLA ÄR en tvåspråkig icke-kommunal fristående skola på Fridhemsgatan i Stockholm som startade sin verksamhet 1992. Skolan ägs av Stiftelsen Sverigefinska skolan i Stockholm medan den drivs av aktiebolaget Sverigefinska skolan i Stockholm Service AB som till 100 % ägs av stiftelsen.

Skolans mål är att skapa en stark sverigefinsk identitet och kännedom om svensk, finsk och sverigefinsk kultur. Skolan har cirka 370 elever som kommer från tretton olika kommuner inklusive Stockholms kommun. Undervisning ges på fjorton olika språk. På skolan finns det 60 behöriga lärare som tillsammans med 20 vikarier är anställda av skolan.

Den person jag valde att intervjua på skolan var innan intervjun noga med att påpeka att det endast var dennes egna reflektioner och inte skolans värderingar och ställningstaganden som skulle framföras, likaså ville denna person inte framträda med sitt namn i undersökningen.

4.2.1 Valfrihet

PÅ FRÅGAN HUR informanten reflekterar kring valfrihet svarar denne så här:

”-Det är grundläggande för oss, vi är en friskola. Föräldrarna väljer den här skolan åt deras barn. Om inte den här valfriheten fanns skulle inte föräldrarna kunna välja oss.”

Valfriheten för Sverigefinska skolan är alltså något grundläggande då det är en friskola och att föräldrar väljer just denna skola beror i första hand på att det är en tvåspråkig skola: ”-...föräldrarna väljer den här skolan och varför de väljer den är först och främst det här med språket, vi har ett extra ämne som heter finska som har samma status som det svenska språket”. Men även andra barn som inte talar finska kan välja den här skolan enligt informanten. Bland annat har man startat upp ett program som heter ”Två vägar” för tvåspråkighet. Detta program har de startat för att: ”-...de helt finstalande barnen blir allt färre och färre i framtiden, det är 3:e generationens finländare i så fall, eller Sverigefinnar som vi gärna kallar oss.”

4.2.2 Rykte

ENLIGT INFORMANTEN ÄR en skola med gott rykte det avgjort effektivaste sättet att marknadsföra sig. Men rykte är mer än bara så, det är något som man måste förvalta väl.

Informanten drar sig till minnes en episod då ”-...//..ungarna, [host] våra kära elever, barn stod vid staketet och kasta ner stenar på förbigående där vid busshållsplasten. Och så ringer Connex hit till mig och klagar över det här. Då var jag tvungen att skicka ut folk som stod där ute och vaktade där ute hela dagen, för att visa för folk att vi tar hand om våra barn. Vi är väldigt måna om vårt rykte det måste vi vara vi är en liten skola.

Efter denna episod informerade informanten alla elever om hur skolan har ögonen på sig och därför måste uppträda: ”-Vi får inte förstöra vårt rykte ”-Nu står den där finnjäveln och kastar ner stenar” –Så får det inte bli! Det får inte bli så!”

Man är från skolan mycket mån om att hela tiden visa sin omgivning att man är en skola som kan ta hand om sina elever. Informanten berättar vidare att efter 15år är skolan känd och är Sveriges äldsta sverigefinska skola och dessutom störst. Vidare säger informanten att även om denne anser att skolans rykte är gott gäller det att värna om det.

Nackdelen med att vara en fristående skola enligt informanten är att övriga samhället hela tiden har ögonen på en. Det är ett tryck ”...//..från samhället, från myndigheter, från den kommunala skolmyndigheten. De håller ett öga på oss.”

Jag frågade honom ifall informanten ansåg att fristående skolor blir bevakade extra hårt från myndigheter, informanten svarade: ”-De gör sina inspektioner här ganska ofta och säger sin mening.”

Om det finns andra sätt att jobba med rykte, svarar informanten så här på:

”-Man kunde ju skapa olika strategier och låta personalen skriva under olika papper om tystnadsplikt för att inte uttala sig negativt om skolan. Men det har vi inte gjort och så långt tänker vi inte gå.”

Hellre än att tvinga personalen tilltystnad väljer man att lita på dem som jobbar på skolan. Vidare säger informanten att det någon gång hänt att föräldrar blivit besvikna på skolan och tagit barnen ifrån dem. Det är inte ofta det har hänt men samtidigt är det inte mycket man kan göra någonting åt:

”-Vi försöker så gott vi kan och försöker hålla kommunikationen så levande som möjligt med föräldrarna gentemot skola.”

Vad man jobbar med för att undvika sådana här incidenter, är att upprätthålla en professionalism i sättet att vara som lärare eller skola. Genom att hålla en hög pedagogisk standard, hög kunskapsnivå och värna om demokrati, jämlikhet och tvåspråkighet.

4.2.3 Konkurrens

INFORMANTEN ANSER ATT konkurrens mellan skolor är något positivt och att *"...konkurrensen medför en tävlan som är bra för alla inblandade"* samt att friskolorna för in en frisk fläkt i de kommunala skolorna.

Informanten tror att de kommunala skolorna känner sig mer hotade av fristående skolor än vad de fristående skolorna är av de kommunala.

"-Vi tar ju gärna emot alla som vill komma hit och vi gör det bästa av det."

Skolans organisations är väldigt tunn, med bara en rektor, kanslist och avsaknad av byråkrati inom skolan, enligt informanten. På så vis blir skolan friare och behöver inte bry oss om att fråga om lov varenda gång vi vill göra något nytt säger informanten: *"-Därför kan vi kan koncentrera oss på det pedagogiska väldigt mycket."* Detta ser informanten som en stor konkurrensfördel. Informanten har tidigare arbetat på en kommunal icke fristående skola och friheten på en fristående skola är större därför kan skolan eller läraren istället koncentrera sig på eleverna. Informanten poängterar dock att man ändå följer skollagar och bestämmelser *"-Vi behöver inte ringa till något skolkontor för att be om lov att få göra så eller så, hur mycket pengar får vi till det..."*

Vidare säger informanten att det finns en viss konkurrens mellan dessa skolor men de största konkurrenterna är övriga sverigefinska skolor, framför allt i Botkyrka och Kista. Enligt informanten har det funnits rykten om att Sverigefinska skolan i Stockholm skulle ta över övriga sverigefinska skolor och göra om dem till annex till huvudskolan. Men det har varit snack om sådant länge menar informanten.

På frågan hur informanten ser på kommunala skolor, ur ett konkurrensperspektiv svarar han undanlidande och konstaterar att: *"-Vi växer hela tiden. Jag håller på att leta lokaler för utbyggnad av skolan och kunna växa."*

4.2.4 Samarbete

I SVERIGE FINNS det ungefär ett trettio-tal sverigefinska skolor men samarbetat skolorna emellan är dåligt även om respektive skolors rektorer träffas ibland. Det kan ibland förekomma gemensamma studiedagar men för övrigt är resursutbytet obefintligt, enligt

informanten. Anledningen till att samarbetet är dåligt tror informanten kan bero på rädslan att släppa andra skolor för nära inpå sig och riskera att dessa skolor "dra ner en".

"-Vi har ju kämpat med vår friskola under lång tid och det gör att vi inte vill släppa in några heller. Det här gäller säkert alla friskolor." Ändå händer det att lärare på skolan kan ha kontakter med andra lärare på andra skolor. Men man skulle inte bilda någon arbetsgrupp med andra skolor. *"-Men det är klart att samarbete går lättare med skolor som man inte konkurrerar med"*, säger informanten.

4.2.5 Marknadsföring

PÅ SENARE ÅR har skolan satsat allt mer på marknadsföring. Under skolans första levnadsår hade man inte resurser utan alla pengar gick åt till undervisning, löner och lokaler. Det är först nu, under de 2-3 senaste åren som skolan satsat mer på hemsida¹¹, broschyrer och annonsering. Informanten säger att *"...i det långa loppet kommer barnantalet att sjunka. Den andra generationen sverigefinnar går i en tvåspråkig skola men det är inte lika självklart att nästa generation kommer göra det."* Därför är det den gruppen man måste nå och det är något som påverkar hela skolans framtid, enligt informanten.

Från skolans sida har man funderat på att skicka ut direktreklam till hela den årskull som skall börja i 6års-verksamheten för att på så vis på ett tidigt stadium plocka upp så många elever som möjligt. Därför skulle man, någon gång i framtiden, skicka ut ett personligt brev med information om skolan och dess profil och välkomna dem att besöka skolan. Det skulle i så fall röra sig om 15- 16 000 brev. Brev till varje elev i hela årskullen, oberoende om de är finsktalande eller inte.

Skolan har under våren annonserat efter en ny rektor i de stora dagstidningarna, man lade ner cirka 75- 80 000kr på kampanjen. Men anledningen till annonseringen var inte enbart för att få en ny rektor utan också för att göra skolans namn känt. *"-Det är inte direkt reklam för skolan på det sättet utan vi vill göra namnet känt."* Genom annonsen ville man även särskilja sig från övriga sverigefinska skolor i stockholmsområdet. *"-Vi vill ju gärna visa att det är vi och ingen annan skola som söker.."*

Utöver ovanstående kampanj har skolan tidigare tryckt upp ett antal tusen foldrar som delats ut till stadsdelskontor och bibliotek.

På frågan vad skolan skulle göra ifall den skulle få ett dåligt rykte svarade informanten:

¹¹ <http://home.swipnet.se/sverigefinska>

”-Genom att ge ut så mycket information som möjligt och att kommunicera vårt budskap. Då skulle vi verkligen ta och satsa på marknadsföring och information för att rätta till och ge den rätta bilden av skolan.”

Men informanten säger att han inte skulle kunna tänka sig att skolan skulle kunna få ett dåligt rykte eller varför det skulle kunna gå utför med skolan. Men ifall det skulle hända *”..//..skulle skolan satsa mycket mer på information och kommunikation mellan elever och föräldrar och skola.”*

Föräldrarna har en viss bild utav hur skolan bör vara, en bild som de i sin tur har fått från sin uppväxt *”-De flesta av föräldrarna har gått i skola i Finland och fått en bild av skolan därifrån. En viss disciplin fanns inom den finska skolan.”* Disciplin för informanten betyder inte bara något negativt utan också något positivt och handlar mycket om självdisciplin *”..//..skolan är en arbetsplats och att man inte kan bete sig hur som helst. Den bilden tror jag att många föräldrar delar med mig. Vi arbetar med att också ge den bilden till eleverna och få dem målinriktade att man sätter upp mål och når dem.”* Vad som ytterligare gör att föräldrarna väljer skolan enligt informanten är: *”..//..att vi får bra resultat när det gäller nationella prov och slutbetyg. Så det är det föräldrarna tittar på. Kvalité.”*

Därför blir det effektivaste sättet att marknadsföra skolan enligt informanten, genom ryktet. *”-Det är det effektivaste sättet att marknadsföra en sådan här skola liten skola tror jag. Att djungeltrumman ljuder, att föräldrarna pratar med varandra.”*

4.2.6 Framtiden

INFORMANTEN ÄR ÖVERTYGAD om att eleverna är vinnarna när skolorna konkurrerar om eleverna. *”-Vinnarna är eleverna. Det tror jag faktiskt. Det kan det finnas andra åsikter om. Men jag tror att de elever som har haft möjlighet att gå i den här skolan, de är vinnare de kommer att lyckas.”*

Informanten säger att de brukar säga till eleverna att: *”Vi hoppas ni får välja era gymnasieprogram och inte bara hamna där.”*

Vidare säger informanten att skolan har ett bra rykte, engagerade föräldrar och elever som gör bra ifrån sig. Informanten tycker att framtiden är ljus. Skolan kommer att växa.

5. Analys och slutsatser av resultatredovisning

DEBATTEN SOM RÅDDE 1991-1994 kring fristående icke-kommunala skolors finansiering genom skolpengen har egentligen aldrig avstannat utan fortsatt sen dess. I denna debatt har man talat om hur de nya skolornas finansiering skulle påverka kommunala icke- fristående skolors ekonomi och handlingsutrymme. Detta då föräldrar och elever genom skolpengen har fått resurser att välja skola. Med detta förändrades också språket i debatten. Till skillnad från gångna tiders debatter använd(e)s numera begrepp som marknadsstyrning, marknadsföring, effektivitet, kundrelaterad styrning och så vidare. Debatten om skolan blev därmed ”ekonomiserad”. Detta är något som kommit fram under intervjuernas gång.

Den nya diskursen i debatten var en följd av att skolan under 1990-talet blev en konkurrensutsatt marknad och därmed blev driven utifrån affärsmässiga principer. (Liljequist, 1999) Detta har visat sig då informanterna har talat om hur de måste bli mer professionella på att marknadsföra sig därför att deras skola har blivit konkurrensutsatt. Konkurrenten i sin tur har uppstått på grund utav föräldrar och elevers nya rätt att fritt välja skola, även utanför den egna kommunen. Därför har informanterna i intervjuerna talat om hur de skall marknadsföra sin skola på bästa sätt men också om hur varje skolas rykte har blivit allt mer viktigare att värna. I intervjuerna har det tydligt framkommit att det finns ett samband mellan valfrihet, konkurrens och marknadsföring. Detta åskådliggörs lättast i följande figur:

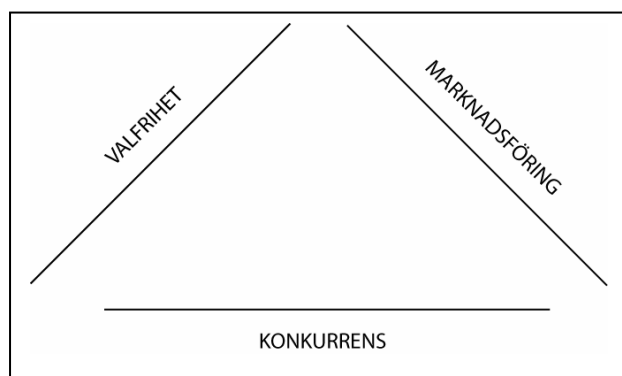


Fig. 1 Samband mellan valfrihet, konkurrens och marknadsföring

I figur 1 till ovan, visas inte bara sambandet mellan de olika faktorerna utan också det faktum att om man tar bort en faktor försvinner genast kopplingen till en annan faktor. Det kan liknas vid samband som gäller för att få en eld att brinna. För detta behövs bränsle, värme och syre, tas något utav dessa faktorer bort kan ej elden brinna. Konkurrens mellan skolor är

helt beroende det faktum att det finns en valfrihet, likaså marknadsföring. Varför marknadsföra sig i ett samhälle utan valfrihet och konkurrens?

5.1 Kundrelationens livscykel –hur skolorna marknadsför sig

FÖR ATT NÄRMARE belysa detta kan man likna elevers undervisning i skolan med en tjänst i motsats till en produkt. Denna tjänst vill respektive skola att så många kunder (elever/föräldrar) tar del utav. Att skolor av idag har blivit konkurrensutsatta är en följd av omdaning på skolområdet där fristående skolor startat upp i allt högre utsträckning sen 1990-talet. Att det tidigare skulle ha förekommit viss konkurrens mellan skolor kan man mycket väl anta, men då tidigare bestämmelser för skolan talade om närhetsprincip för val av skola och att det fria skolvalet inte fanns, var konkurrensen mellan skolor mer eller mindre obefintlig.

De ekonomiska modeller kring marknadsföring jag funnit har uteslutande handlat om företags handlande på en konkurrensutsatt marknad. Då min undersökning bland annat handlat om hur skolor konkurrerar med varandra anser jag det ändå gångbart att applicera sådana modeller då skolan i grund och botten har blivit ett tjänsteproducerande företag (med varierande huvudmannaskap). Den teori i marknadsföring jag valt att utgå ifrån när jag ytterligare belyser intervjuerna är hämtad från Christian Grönroos bok, *Marknadsföring i tjänsteföretag* (Grönroos, 1996). I skolan förekommer dagligen kontakter med elever och föräldrar dessa relationer bidrar till hur skolan utvecklas som tjänsteproducent. I och med att skolan kan liknas vid ett tjänsteföretag som samtidigt bygger sin verksamhet på relationer med elever och föräldrar ligger det nära till hands att använda Christian Grönroos definition på marknadsföring ur ett relationsbaserat resonemang. Definitionen lyder:

”Marknadsföring är att identifiera och etablera, sköta om och utveckla samt vid behov avveckla relationer med kunder och övriga intressenter så att alla inblandade parter mål uppfylls. Detta genomförs genom ett ömsesidigt givande och uppfyllande av löften.” (Ibid:14)

Denna definition utgår från att det är den möjliga och/eller den eventuella relationen som skall identifieras och etableras. Därefter skall denna relation byggas vidare och skötas om, för båda parter, tillfredsställande sätt. Vidare nämner denna definition att en relation som ej är lönsam, eller på annat sätt är olämplig skall avslutas. Producenten (skolan) kan ha ett lönsamhetsmål men kan också ha andra mål med verksamheten. Det samma gäller för konsumenten (eleven/föräldern). Vidare nämner definitionen att det är lika viktigt i en

relationsmarknadsföring att hålla löften som att ge löften på ett effektivt sätt. (Grönroos, 1996)

Mina invändningar mot denna definition är att den inte helt och hållet kan appliceras på en skolas sätt att förhålla sig eller arbeta med marknadsföring. Detta gäller huruvida man skall avsluta en relation som ej är lönsam eller på annat sätt är olämplig. Hur skulle det se ut ifall en skola väljer att relegera en elev för att denne inte anses ekonomisk lönsam, skulle det exempelvis vara en elev som enligt skolledningen försämrar skolans rykte och av den anledningen betraktas som olönsam? Med varje elev följer en skolpeng, varje elev som avslutar en skolas utbildning eller på annat sätt upphör att vara elev på skolan, är lika med ekonomiskt bortfall. Ju fler elever desto bättre ekonomi för skolan. Ett enklare sätt att definiera relationsmarknadsföring skulle i så fall vara att det är en "marknadsföring som bygger relationer, interaktioner och nätverk". (Ibid:15)

Relationen mellan tjänsteleverantör och konsument kan beskrivas med nedanstående figur:

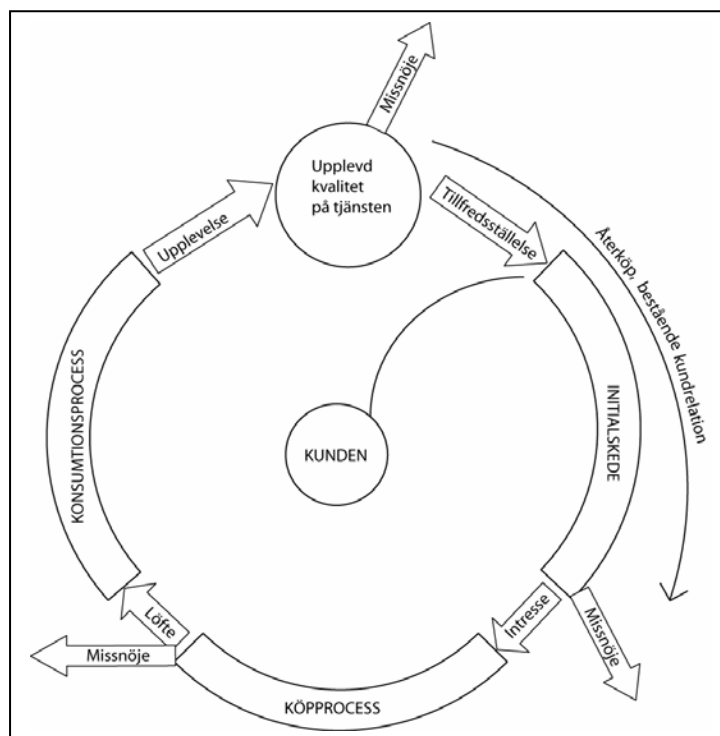


Fig. 2 Kundrelationens livscykel (Grönroos, 1996:21)

Föräldrars val av skola men också eventuella val att låta sina barn byta skola illustrerar ovanstående figur bra. Första fasen är *initialskedet* där föräldern får information om skolan.

Om skolan marknadsför sig bra kan ett vidare intresse uppstå för skolans utbud. Nästa fas blir *köpprocessen*. I denna fas bestämmer sig föräldern att låta sina barn börja respektive skola om skolan kan ge tillräckliga löften om utbud och kvalitet.

Nästa fas, *konsumtionsprocessen*, beskriver hur barnet går i skolan. I denna fas gäller det för skolan att uppfylla tidigare löften om kvalitet och utbud. Om föräldern eller eleven anser att den upplevda kvalitén på skolans tjänster och utbud motsvarar tidigare löften, stannar denne kvar i skolan och fortsätter livscykeln så länge tillfredsställelse finns med skolans tjänster.

Vad som är viktigt utifrån företagets/skolans synvinkel är att under konsumtionsprocessen, kunna behålla kunden/föräldern/eleven och sträva mot att de upplever kvalitén på utbudet som gott, så att återköps sannolikheten förstärks. Att kundrelationens livscykel fortsätter ännu ett varv, ännu en termin.

Om skolan misslyckas med att uppfylla sina tidigare löften om god kvalitet eller på annat sätt därav förlorar en kund i konsumtionsprocessen, riskerar skolan att denne genom negativ ”word-of-mouth” (rykte) försätter skolan i ökat köpmotstånd.

Vidare skriver Christian Grönroos att ju bättre kundrelationen sköts i livscykeln desto mindre resurser behöver företaget/skolan använda för att locka nya kunder/föräldrar/elever. Istället kan dessa resurser användas för att förbättra förhållandet till redan existerande trogna kunder/föräldrar/elever. (Ibid.)

5.2 Analys av resultatredovisning

STORVRETSSKOLAN OCH SVERIGEFINSKA skolan är två skolor som har en del gemensamt men också en del som skiljer dem åt. De bägge informanterna från skolorna är båda överens om att rätten att fritt välja skola är något positivt. Samtidigt är de båda skolorna olika drabbade av rätten att fritt välja skola. Att man från Sverigefinska skolan svarade att man såg positivt på valfrihet mellan skolor är självklart då det är en fristående skola vars existens är helt avhängigt elevers och/eller föräldrars rätt till fritt val av skola.

Vidare är de båda informanterna på Storvretsskolan och Sverigefinska skolan överens om att ryktet är av stort värde när det gäller skolans förmåga att locka nya elever. Men ryktet för de båda skolorna är mer än så, det är något man måste kunna kontrollera. Informanten från Storvretsskolan svarade att det är viktigt att skolan har kontroll och kan styra den information som lämnar skolan. Det betyder att skolan skall kunna styra dels hur man ger ut information men också kontrollera själva spridningen genom att anordna många föräldrträffar.

Problemet för Storvretsskolan är dock att ett stort antal föräldrar inte kommer till dessa träffar. En invändning är att det borde vara mycket svårt att påverka elever att inte sprida ett negativt rykte om skolan, ifall en eller flera elever skulle vilja göra det. För Sverigefinska skolans del är det viktigt att omvärlden får en positiv bild utav skolan. Detta kan man påverka genom att sätta ut vakter som visar att skolan tar hänsyn till förbipasserande *Connex-resenärer*. Att man upplever att omvärlden har blickarna vända mot sig medför att skolans rykte blir något mycket viktigt och som måste värnas och skyddas från skada. Skolan har även andra medel att tillgå då man försöker värna om ryktet; att hålla kommunikationen så levande som möjligt gentemot föräldrarna och att upprätthålla en professionalism som skola och lärare med hög kunskapsnivå.

Liksom på Storvretsskolan använder man på Sverigefinska skolan information som vapen i kampen mot det dåliga ryktet. På den förra skolan genom att försöka kontrollera ryktet genom information, på Sverigefinska skolan genom att kontrollera eleverna på raster men också genom att prata med dem om det vikta ryktet som inte får solkas.

Att värna om ryktet blir extra viktigt när skolorna utsätts för konkurrens från andra skolor. Liksom valfrihet är konkurrens något positivt för båda skolor och båda informanterna säger

att konkurrensen tvingar skolorna att utveckla och förbättra sig själva vilket sammanfaller med Mikael S Sandströms teorier om konkurrens som något positivt för en skolas utveckling. Troligtvis skulle båda informanterna säga att respektive skola, kan utvecklas och förbättras även om inte konkurrens skulle finnas som katalysator. Vad informanten på Storstretsskolan inte säger är att fristående skolor har kommit som en frisk fläkt i ”det kommunala skolsverige”, men det gör naturligtvis informanten från Sverigefinska skolan.

Informanten på Storstretsskolan berättade att även om man ser konkurrens mellan skolor som något positivt medför det problem för skolan. Problemen är förknippade med ett dåligt utgångsläge där skolan redan har ett dåligt rykte samtidigt som det är svårare att konkurrera med andra skolor än fristående skolor då man inte vill ”trampa övriga kommunala skolor på tårna”¹². Ur den synvinkeln har fristående skolor ett klart övertag då de inte behöver ta hänsyn till andra skolor. För att kunna konkurrera försöker Storstretsskolan därför vinna nya elever inom sitt eget upptagningsområde, för skolan är det främst en kamp mot *en* fristående skola i samma kommun medan kampen för Sverigefinska skolan främst rör andra Sverigefinska skolor i stockholmsområdet. Av detta kommer att samarbetet mellan skolorna inte blir det bästa. Informanten på Sverigefinska skolan nämner att det är lättare att samarbeta med skolor som man inte konkurrerar med, men då skolan gärna ser att så många elever som möjligt kommer till dem oavsett kommun blir det också svårt att samarbeta med de flesta skolor i Stockholm. Denna problematik stämmer väl överens med det som Sverker Lindblad beskriver som nackdelarna av konkurrensen. Att man på Storstretsskolan inte vill trampa övriga kommunala skolor på tårna betyder inte att samarbetet är utan inskränkningar, liksom på Sverigefinska skolan vill man ogärna lämna ut framgångskoncept till de andra skolorna. Å andra sidan försöker man göra likadant som fungerat för en annan skola. Återigen fungerar konkurrensen som en katalysator för skolorna som piskar fram behovet av egna framgångskoncept.

¹² *Det kan det tyckas märkligt att informanten från Storstretsskolan svarade att man var positiv till konkurrens och det fria valet av skola. Måhända överraskande, då det är en skola som har förlorat elever till andra skolor. Kanske beror det på att man har förlikat sig med tanken att skolan är konkurrensutsatt och kommer förbli så. I och med det har man kanske i efterhand också insett fördelarna med konkurrensen. Om än något tveåtgset svar från informanten huruvida konkurrens medför positiva eller negativa saker.*

I en ESO rapport som publicerades 2001 stod det i slutkommentaren att ”..//.. *det är en fördel att vara elev i den kommunala skolan om det finns många friskolor i närområdet ..//.. den kommunala skolan möter konkurrensen från friskolorna genom att förändra och förbättra den utbildning som erbjuds och därmed lyckas att bättre hjälpa eleverna att förverkliga sin fulla potential.*” (Bergström & Sandström, 2001:99) Av detta kan man snabbt konstatera att de verkliga vinnarna är eleverna när skolorna konkurrerar men vad som är intressantare att fråga sig är vilka av eleverna är det som tjänar mest på att skolorna konkurrerar? Enligt informanten på Sverigefinska skolan är det alla elever som går hos dem. Enligt informanten på Storstretsskolan är det elever med studievana föräldrar som aktivt väljer skola.

Detta resonemang kan man härleda till begreppet ”peer-group effects”¹³ vilket betyder att konkurrensen mellan skolor bidrar till att locka de starkare eleverna och de bättre lärarna till en viss skola och därmed skulle konkurrensen få negativa konsekvenser för vissa skolor men framförallt för de redan svaga eleverna. Detta resonemang kan i sin tur stödja sig på en ESO undersökning från 1994 (DS1994:72) där man konstaterar att valfriheten inom skolan kan leda till prestationssegregation. Å andra sidan kan man tänka sig att även de svaga eleverna blir vinnare när skolor konkurrerar med varandra, detta då skolor som töms på starka elever inser att de måste förändras till det bättre. Elevavhoppen fungerar därmed som en väckarklocka för skolan som i sin tur gagnar de svaga eleverna då skolan tvingas till att bli bättre för att inte behöva upphöra med verksamheten.

För att inte hamna i ett läge där skolan tappar alltför många elever och till sist tvingas upphöra sin verksamhet har de informanter som ingått i undersökning talat om marknadsföring för att locka nya elever. De båda skolorna marknadsför sig på ungefär samma sätt med den skillnaden att Sverigefinska skolan har gjort det under längre tid.

I Christian Grönroos kundrelations livscykel följer relationen gentemot kunden från företaget ett visst mönster i idealfallet. Informanterna i intervjun har beskrivit sin syn på marknadsföring och hur den fungerar men också hur man förhåller sig till elever och föräldrar på ett sätt som kan sättas i samband med denna livscykel. Man får anta att flera skolor har elever som börjat i respektive skola p.g.a. att det är den enda skolan i närheten eller för att det är den skola som först erbjudits föräldrarna. Av den anledningen har i så fall skolorna inte behövt gå igenom de två första faserna i denna livscykel (så till vida eleven/föräldern är nöjd

¹³ Se kapitel: Olika ställningstaganden huruvida konkurrens mellan skolor är negativt eller positivt

med skolan och fortsätter kontakten med skolan). För skolor som konkurrerar med andra skolor blir den första och andra fasen i livscykeln de avgörande, beroende hur väl man övertygar en presumtiv förälder/elev att börja skolan. Inför detta skede har Sverigefinska skolan planer på att skicka personliga brev till alla föräldrar med barn i 6års åldern i Stockholm, angående sin verksamhet.

Storvretsskolan gör ungefär likadant med den skillnaden att man vänder sig mot en betydligt mindre målgrupp, återigen för att man inte vill trampa de andra kommunala skolorna på tårna. Båda skolorna trycker upp broschyrer och andra trycksaker för att öka intresset för skolan. men återigen med den skillnaden att Storvretsskolan gör det i mindre utsträckning och att trycksakerna delas ut till egna elever, för att på så vis kunna visa skolans namn för andra skolors elever med det kan också tyda på att man vill få eller stärka "vi-känslan" inom skolan.

Sverigefinska skolan har som ytterligare åtgärd för att stärka sitt namn och få det känt; investerat 75- 80 000kr i en annons för att få en ny rektor. Tanken med annonsen¹⁴ var i första hand att få en ny rektor men också för att synas.

Båda skolorna har en hemsida på Internet och respektive skolas hemsidaadress är svår att gissa sig till. Lättast vore om skolorna kunde ha en lätt adress som direkt anspelade respektive skolas namn och inget annat. Denna problematik är informanten för Storvretsskolan medveten om. Som skola inordnad under kommunens försorg är man mer eller mindre tvingad till att ligga under respektive kommuns hemsida och då hamna långt ner i hierarkin, där andra kommunala instanser trängs. Visserligen är det inget (förutom eventuella ekonomiska förhinder) som hindrar skolan från att skaffa en egen adress utanför kommunens nät.

En fristående icke kommunal som Sverigefinska skolan borde kunna ha en enklare, självklarare adress än <http://home.swipnet.se/sverigefinska>¹⁵ då de styr sig själva.

Av de olika skolornas marknadsföringsåtgärder har ingen utav dem utvärderat vilken effekt dessa marknadsföringsgrepp givit. Men informanten på Storvretsskolan är medveten om behovet av detta.

¹⁴ Se bilaga 1

¹⁵ Visserligen hamnar skolan högst upp på www.google.se ranking, vid sökning på "Sverigefinska skolan"

I den andra fasen i livscykel; att övertyga föräldrarna att låta sina barn börja skolan, har Sverigefinska skolan ett gott utgångsläge. Tidigare elevers prestationer, betyg och ett gott rykte är tunga argument. Storvretsskolan däremot kämpar i uppförsbacke men håller enligt informanten att ta igen detta. I skrivande stund håller man på med att ta fram en ny profilering; livskunskap, som man tror ska stärka skolans rykte. Skolans dåliga rykte tillsammans med att konkurrens och marknadsföring för skolan är i sin linda gör att man halkat efter i kampen om eleverna.

Marknadsföring handlar för skolorna inte bara om att locka nya elever det handlar också om att behålla redan "värvade" elever. Därför är det för båda skolorna av vikt att man har ett gott samarbete med föräldrar. I och med detta går skolorna in i den tredje fasen: Konsumtionsfasen. Det är i denna fas skolorna måste uppfylla de löften (att man t.ex. använder sig av den pedagogik i undervisningen som man lovade i eventuell reklam för skolan under initialskedet). som givits åt föräldrarna då de valde skolan. Båda skolorna arbetar med att hålla kommunikationen gentemot föräldrarna så vital som möjligt. Samtidigt beskriver båda informanterna situationer där föräldrar till elever i skolan varit missnöjda och lämnat skolan och det är då negativ "word of mouth" gjort att det blivit allt viktigare i synnerhet för Storvretsskolan att få kontroll över ryktesspridningen. För Sverigefinska skolan har aktiva och engagerade föräldrar bidragit till att stärka skolan samtidigt som dessa föräldrar har stora förhoppningar och krav på skolan som härrör från den dag då de valde skolan. Dessa föräldrar måste skolan kunna hantera för att få dem att fortsätta välja samma skola

Även om Storvretsskolans föräldrar inte är lika aktiva är det ändå mot dem som skolan väljer att vända sig mot. För skolan handlar det om att ta reda på vad det var som gjorde att föräldrarna valde Storvretsskolan som skola för deras barn men också att ta reda på vad föräldrarna har för förväntningar på skolan, vilket man på Sverigefinska skolan känner till. Marknadsföringen som bedrivs gentemot föräldrarna i denna tredje fas handlar för Storvretsskolans del om att motivera föräldrarna att stanna kvar.

Som tidigare framkommit är båda informanter medvetna om ryktets betydelse för skolan, informanten från Sverigefinska skolan poängterar att ett gott rykte är en liten skolas bästa marknadsföring. Informanten från Storvretsskolan har en liknande hållning då denne säger att i slutändan är det en skolas rykte som avgör huruvida föräldrar väljer en skola eller inte.

Utifrån tidigare definition av marknadsföring ur ett relationsbaserat resonemang¹⁶, handlar de båda skolorna annorlunda i en del fall. En vattendelare i sammanhanget är hur skolorna identifierar och etablerar relationer med föräldrarna. Storstretsskolan försöker fortfarande identifiera vad det är som får föräldrar att välja skolan och vad det är föräldrarna vill med skolan. Denna del är desto självklarare för Sverigefinska skolan som med hjälp av mer engagerade föräldrar lättare kan identifiera och etablera dessa relationer. Vidare talar båda informanterna om vikten av kommunikation för att sköta om och utveckla relationen med föräldrarna. Däremot skiljer det mellan skolorna hur de klarar av att uppfylla ett ömsesidigt givande och uppfyllande av löften. Sverigefinska skolan är återigen hjälpt utav föräldrar som tydligt visar vad de förväntar sig och skolan kan därmed uppfylla detta. Svårare är det för Storstretsskolan då de inte lika säkert vet vad föräldrarna har för förväntningar därmed blir det också svårt att uppfylla dessa. Sverigefinska skolans fördel gentemot Storstretsskolan är de aktiva och engagerade föräldrarna. Man kan spekulera i att detta beror på att föräldrarna till elever i Sverigefinska skolan en gång har gjort ett aktivt val att placera sitt barn i denna skola till skillnad från föräldrar till elever i Storstretsskolan. I och med detta aktiva val känner sig föräldrarna automatiskt mer engagerade i skolans verksamhet, vilket i sin tur smittar av sig på eleverna, vilka i sin tur, får man anta, trivs bättre med skolan när de känner att föräldrarna har ett större inflytande över den.

I intervjun med informanten från Sverigefinska skolan talar denne om att skolan försöker skapa mervärde åt sina elever. Genom att Sverigefinska skolan har en väldigt tunn organisation som styr sig självt och inte behöver ta hänsyn till kommunala skolchefer. Kan skolan satsa än mer på det pedagogiska arbetet och med det skapa mervärde för eleverna. Utöver detta talar båda informanterna om vikten av god kommunikation mellan skola och föräldrar/elev, rykte och själva kontrollen över detta som väsentliga delar av konkurrensfaktorer och marknadsföring av skolan.

Det står klart att båda informanterna i undersökningen är medvetna om marknadsföringens betydelse när skolor konkurrerar men respektive skola satsar olika mycket på marknadsföring och gjort det olika länge. Att Sverigefinska skolan har ett försprång som marknadsförare beror

¹⁶ "Marknadsföring är att identifiera och etablera, sköta om och utveckla samt vid behov avveckla relationer med kunder och övriga intressenter så att alla inblandade parter mål uppfylls. Detta genomförs genom ett ömsesidigt givande och uppfyllande av löften." (Grönroos, 1996:14)

på att man under en längre tid än Storstretsskolan bedrivit marknadsföring, då detta varit en mer eller mindre självklar del i skolans natur som fristående skola. Att Storstretsskolan inte har marknadsfört sig lika länge som Sverigefinska skolan, kan bero på att man som skola inte tidigare känt av trycket från andra skolor och att det först under senare år som skolan känt av konkurrens. Informanten från Storstretsskolan sade i intervjun att det är först när en skola tappar elever som fokus på tydlig profilering blir viktigt. Jag tolkar detta som att även om informanten tidigare sagt att konkurrens och valfrihet är något positivt, är marknadsföring något "ont måste" som en konsekvens av konkurrensen man upplever. Därmed anser jag att det ligger nära till hands att anta att konkurrens för skolan är något man gärna hade sluppit men att det blivit något som numera är ofrånkomligt och att man därmed förlikat sig med tanken och istället börjat se fördelar med den.

Det finns en del skillnader i de båda informanternas skildringar av hur man ser på marknadsföring. Båda informanterna understryker vikten av marknadsföring men deras marknadsföring ser lite olika ut och skolorna har marknadsfört sig olika länge.

Båda skolorna satsar på utskick av material både utanför skolan och till sina egna elever. Men Sverigefinska skolan gör det i större utsträckning och har planer på att utöka utskicken till att gälla alla blivande skolelever i regionen. Storstretsskolan har känt av konkurrensen från andra skolor de senaste åren och då så sakteliga börjat marknadsföra sig medan Sverigefinska skolan började marknadsföra sig bara några år efter startandet av skolan. Därmed har denna skola större erfarenhet av marknadsföring.

Marknadsföring för skolorna handlar främst om att göra namnet känt och att få fler elever att söka sig till respektive skola. Genom ökad interaktion med föräldrar skapar skolorna nätverk och kontakter som i sin tur måste vårdas för att behålla dem som konsumenter av skolans tjänster. Därför är det för skolorna viktigt hur relationerna är till föräldrarna. En god kontakt ger ett gott samarbete som kan motverka negativ "word of mouth".

5.1 Slutsatser

UPPSATSEN HAR VISAT att det förkommer både skillnader och likheter mellan den fristående icke kommunala skolan och den kommunala icke fristående skolan. Av det som framkommit i analysen av respektive intervju är följande intressant att nämna:

- Båda skolorna uppfattar konkurrens och det fria valet av skola som något positivt men de båda skolorna drabbas olika av det.
- Storvretsskolan har svårare att konkurrera med andra skolor då de ej vill stöta sig med andra kommunala skolor i samma kommun. Detta problem har inte Sverigefinska skolan.
- Informanterna ser ett samband mellan valfrihet, konkurrens och marknadsföring, ett samband som mycket påverkas av skolans rykte.
- De båda skolorna uppfattar rykte som något man bör ha kontroll över.
- God kommunikation med föräldrar är det viktigaste verktyget i kampen mot ett dåligt rykte som i sin tur påverkar skolans förutsättningar att marknadsföra sig, då båda menar att ett gott rykte är den bästa marknadsföringen.
- Sverigefinska skolan har mer aktiva och engagerade föräldrar jämfört med Storvretsskolans föräldrar.
- Sverigefinska skolan satsar mest på marknadsföring och är också den skola som gjort det under längst tid.

För att uppsatsen skulle ha blivit än djupare skulle intervjuer med föräldrar till elever på respektive skola kunna göras. Dock medför det svårigheter att få till stånd en sådan intervju med respektive förälder, med tanke på de tidsmässiga ramarna. Vidare skulle ytterligare intervjuer kunna göras på respektive skola med berörd personal för att säkerställa svaren ytterligare. Dock avser ej denna studie att få fram ett generaliserbart resultat för var skola och ej heller ett resultat som skulle vara representativt för var skola eftersom studien handlade om de intervjuade personernas egna reflektioner och tankar.

5.2 Vidare forskning

EN UNDERSÖKNING DÄR fler skolor och fler personer intervjuas skulle kunna ge en generaliserbar grund för slutsatser om hur respektive skolform marknadsför sig, ser på konkurrens och marknadsför sig. Detta är något som det skrivits mycket litet om i svensk skolforskning. På denna eventuella framtida forskning skulle ekonomiska modeller för monopol och eller oligopol kunna appliceras för ökad och vidare förståelse.

En annat tänkbart forskningsområde som skulle kunna utgå från denna studie är huruvida kommunala icke fristående skolor är rädda att marknadsföra sig, eller hur man i nämnda skolform väljer att marknadsföra sig när man tror sig riskera att trampa andra kommunala icke fristående skolor på tårna.

I en telefonintervju med en representant för Friskolornas riksförbund framkom det att regelverket och distributionen av skolpeng till fristående skolor fungerar dåligt. Hur kommuner skall tolka regler för utbetalning av skolpeng och hur stort beloppet skall vara jämfört med kommunala skolors tilldelning, är något som kan vara intressant att undersöka.

5.3 Egna reflektioner kring studien

INTERVJUERNA AV RESPEKTIVE informant har givit mig insyn i två skilda skolors världar av konkurrens. Det som slog mig när jag intervjuade representanten från Sverigefinska skolan är att det nästan verkar vara tabubelagt att säga att man konkurrerar med andra skolor än fristående skolor och att en skolas marknadsföring och konkurrens med andra skolor kan riskera att slå undan benen för dessa. Vidare anser jag att det är konstigt att Storstretsskolan först nu, de senaste två tre åren har insett vidden av att vara konkurrensutsatt. Införandet av det fria valet av skola kom redan tidigt 1990-tal, redan då borde man ha insett vad som komma skulle. Att i tid marknadsföra sig och bygga upp en erfarenhet kring marknadsföring skulle kunna ha förändrat skolans idag något skamfilade rykte. Jag får därför intrycket av att Storstretsskolan nyss vaknat upp i en tid den inte känner igen sig i. Uppvaknandet var hastigt och fortfarande är det med sömndruckna ögon som skolan försöker skapa sig en bild av vad som bör göras för att komma ifatt de fristående skolorna. Men helt uppenbart är att det är revanschsgugen skola som nu skall marknadsföra sig.

De diskussioner som jag deltagit i under raster i personalrummen på olika skolor ter sig nu mer självklara. Det finns en ambivalens hos många där man å ena sidan ser på konkurrens mellan skolor om elever som något som inte borde finnas, något som slår undan benen på vissa skolor och kanske drabbar "de svaga eleverna". Samtidigt är det något som man ändå talar positivt om. Varför man gör det, ter sig i ljuset av denna undersökning som lättare att förstå. Kan det vara så att man helt enkelt inte vill framstå som bakåtsträvare och dålig förlorare? Konkurrens i dagens samhälle är någonting som lyfts till skyarna som det som främjar den goda marknaden. I tider av oligopol mellan bensinföretag och konkurrenshämmande metoder bland systembolagens chefer, kanske det inte är lämpligt att sticka ut hakan och säga att konkurrens är något negativt.

Fastän man på Storstretsskolan ämnar ta upp kampen om eleverna och ser på framtiden som ljus kan jag inte komma ifrån det något klivna intryck jag fick efter intervjun med informanten från Storstretsskolan. Det är en om inte likgiltig men ändå försiktig förhoppning om framtiden: *"Om inte vi bedriver en kommunal skola här kommer någon annan göra det."*

6. Käll- och litteraturförteckning

Tryckt litteratur

Bergström, Fredrik & Sandström, F Mikael (2001) *Konkurrens bildar skola: En ESO-rapport om friskolors betydelse för de kommunala skolorna*. Rapport till Expertgruppen för offentliga studier i ekonomi. Stockholm: Finansdepartementet (Ds2001:12)

Davidson, Bo Patel, Runa (2003) *Forskningsmetodikens grunder, att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

Egidius, Henry (2001) *Skola och utbildning i historiskt och internationellt perspektiv*
Borås: Natur och Kultur

Grönroos, Christian (1996) *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Göteborg: Graphics Systems AB

Gummesson, Evert (2002) *Relationsmarknadsföring: från 4P till 30R*. Malmö: Liber

Halvorsen, Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Liljequist, Kurt (1999) *Skola och samhällsutveckling*. Lund: Studentlitteratur

Ljunghill, Lena Fejan (1995) *En skola för alla -vad blev det av visionerna?* Köping: Lärarförlaget

Sandström, F Mikael (2002) *Rätt att välja, hur konkurrens leder till bättre skolor*. Stockholm: Timbro

Utbildningsdepartementet (2001) *Läroplan för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet, Lpo94*. Graphium Västra Aros: Västerås

Elektroniska källor

Hoxby, Caroline M. (2000) *The Effects of School Choice on Curriculum and Atmosphere*.
http://post.economics.harvard.edu/faculty/hoxby/papers/curriculum_oct2000.pdf hemsida
besökt 2005-05-18

Hoxby, Caroline M. (2003) *School choice and school competition: Evidence from the United States*.
http://post.economics.harvard.edu/faculty/hoxby/papers/hoxby_2.pdf hemsida besökt
2005-04-24

Nationalencyklopedin (2005) <http://www.ne.se> Besökt: 2005-05, Uppslagsord: Konkurrens, Rykte

Proposition (1988/89) *Om skolans utveckling och styrning* prop.1988/89:4

Proposition (1990/91) Proposition. 1990/91:100. bilaga 2

Ekonomisk Debatt, årg 30, nr 3 (2002) debattinlägg av Wibe, Sören
<http://www.ne.su.se/ed/pdf/30-3-sw.pdf> hemsida besökt: 2005-05-15

Finansdepartementet ESO (Ds1994:72) *Valfrihet inom skolan Konsekvenser för kostnader, resultat och segregation.* <http://www.regeringen.se/content/1/c6/03/61/94/8843440e.pdf>
hemsida besökt: 2005-05-10

Sverigefinska skolan i Stockholm: <http://home.swipnet.se/sverigefinska/index.html>
hemsida besökt: 2005-05-10

Storvretsskolan: <http://www.edu.botkyrka.se/grundskolor/storvreten/storvretsskolan/>
hemsida besökt: 2005-05-10

Intervjuer

Telefonintervju med representant, Friskolornas Riksförbund, 2005-05-18

Intervju med representant, Friskolornas Riksförbund, 2005-04-15

Intervju med representant, Storvretsskolan, Botkyrka kommun, 2005-04-20

Intervju med representant, Sverigefinska skolan i Stockholm, 2005-05-10

7. Bilagor

Bilaga 1, *Annonns, Sverigefinska skolan*



Sverigefinska skolan i Stockholm
söker ny rektor

För mer information gå in på vår hemsida
<http://home.swipnet.se/sverigefinska>
eller kontakta

vår ordförande Peter Stenkula tfn 070 – 590 39 25 eller
vice ordförande Anna-Liisa Puttonen tfn 070 – 935 26 29.

Ansökningshandlingarna insänds senast den 31 mars 2005 till
Advokatfirman af Petersens, Box 7495, 103 92 Stockholm
eller sw@afpetersens.se

*En skola med förankring i den svenskspråkiga
och den finskspråkiga kultursfären.*

Bilaga 2, *Frågeområden*

- Hur tänker ni kring valfrihet inom skolområdet?
- *Hur påverkar det er?*
- *Vad är det som får elever och föräldrar att välja en skola framför en annan tror du?*

- Om det finns en konkurrens mellan skolor hur ser du på detta?
- *Hur påverkar konkurrensen mellan skolor er?*
- *Hur upplever du den? För- och nackdelar?*
- *Vilka konkurrerar ni med?*
- *Hur konkurrerar ni?*

- Hur ser du på marknadsföring av skolor?
- *Vad innebär det för er?*
- *Hur jobbar ni med det?*
- *Hur länge har ni hållit på med det?*
- *Hur mycket satsar ni på marknadsföringen?*
- *Strategier för marknadsföring, vilka är de och hur har ni tänkt kring det?*
- *Vad har fungerat respektive inte fungerat*

- Hur ser du på begreppet rykte?
- *Hur är ert rykte*
- *Hur får man ett gott respektive ett dåligt rykte?*
- *Vad kan och kan inte skolan göra för att stärka sitt rykte?*
- *Hur jobbar ni för att stärka skolans rykte (varumärke)*

- Vilka är vinnarna respektive förlorarna i kampen om eleverna?
- *Vilka konsekvenser kan du se för den enskilda skolan? För er?*
- *Kan det finnas andra förlorare/vinnare än de som nämnts?*

- Hur ser du på din skolas framtid?