

JMG

Examensarbete i medie- och
kommunikationsvetenskap,
interdisciplinärt
examensarbete inom
lärarprogrammet

2014-01-26

Institutionen för journalistik,
medier och kommunikation
www.jmg.gu.se

Slaget om skolpengen

*En intervjustudie av fyra gymnasierektorers uppfattningar om
gymnasiemarknaden och gymnasiamarknadsföring i Göteborg*

Författare: Anders Pålsson
Handledare: Jan Strid
Kursansvarig: Malin Sveningsson



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
DEPT OF JOURNALISM, MEDIA AND COMMUNICATION

JMG



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
DEPT OF JOURNALISM, MEDIA AND COMMUNICATION

Abstract

Titel	Slaget om skolpengen – <i>En intervjustudie av fyra gymnasierectorers uppfattningar om gymnasietmarknaden och gymnasietmarknadsföring i Göteborg</i>
Författare	Anders Pålsson
Kurs	Interdisciplinärt examensarbete inom lärarprogrammet. Institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Göteborgs Universitet.
Termin	Höstterminen 2013
Handledare	Jan Strid
Sidantal	61s
Syfte	Undersöka hur gymnasierectorer ser på gymnasietmarknaden och gymnasietmarknadsföring i Göteborg.
Metod	Kvalitativa informantintervjuer
Material	Transkriberade informantintervjuer med två kommunala rectorer och två friskolerectorer på verksamma gymnasieskolor i Göteborg.
Huvudresultat	Resultatet pekar bl.a. på att rectorerna anser att gymnasietmarknadsföringen i Göteborg har blivit mer informativ och att de reklamiska inslag som uppges ha varit vanliga under början av 2000-talet upplevs ha blivit färre, detta trots att gymnasietmarknaden idag beskrivs som hårdare än någonsin. Resultatet indikerar också att rectorerna anser att skolans rykte är avgörande för att lyckas som skola och att personliga möten på mässor och öppna hus med blivande elever är överlägset andra kampanjmetoder.
Antal ord	20063 (Inklusive Abstract, Executive Summary och Appendix)
Sökord	Gymnasietmarknad, Skolmarknadsföring, Skolmarknad, Gymnasietmarknadsföring, Rektor, Göteborg, Marknadsföring

Executive summary

Slaget om skolpengen (The battle of the education voucher) is an interdisciplinary bachelor thesis within the teacher programme in Media and Communication studies at the Department of Journalism, Media and Communication at the University of Gothenburg. The thesis is an interview study on four principals in upper secondary schools in Goteborg and their views on the school market and school marketing in Goteborg. The report is hypothesis generating and aims to explore the school market and school marketing in Goteborg from a media and communications scientific perspective on a theory basis from marketing- and communication studies.

The market for upper secondary schools in Goteborg today is a highly competitive market that is characterized by a low supply of pupils, a fast growing number of schools and the lowest education voucher in Sweden. This puts school marketing in an interesting light. Studies (Lund 2006) also point out that school marketing in Sweden has increased since the so called free school boom during the first years of the 21th century. This seems problematic when an instance as Marknadsdomstolen (The market court) in it's practice says that advertising to people below 16 is unapropiet. On the other hand schools and principals in accordance with Swedish school laws are obligated to supply forthcoming students with information about their education. In a context like this it's not obvious how to act as a school and therefore the area is interesting to explore from a scientific perspective as well as socially and politically.

The thesis empirical data is four (4) transcribed interviews which have been analysed from the following three themes: i) The school market ii) The view on school marketing, and iii) The principals' own schools work with marketing. Two of the principals are active at public upper secondary schools and two are at private upper secondary schools. From a media and communication point of view the principals and their schools are to be treated as the transmitters of the schools marketing actions and the forthcoming students as a target group for the schools.

The result indicates that the principals, among other things, think that school marketing in Goteborg have become less aggressive and more informative and factual during the last couple of years, this despite a school market that is described as harder than ever. The result also indicates that the principals believe that the schools' reputation is crucial to succeed as a school and that the personal meeting with prospective students is superior as a method in the schools campaigns. It should be said that the result isn't generalizable.

Innehållsförteckning

Executive summary	3
1. Inledning	7
1.1. Problematisering	7
1.2. Syfte och frågeställningar	10
1.2. Metod och material	11
1.2.1. Kvalitativa samtalsintervjuer	11
1.2.2. Urval	11
1.2.3. Tillvägagångssätt	13
2. Tidigare forskning/teori.....	14
2.1. Skolmarknaden	14
2.1.1. Skolmarknadens historia	14
2.1.2. Gymnasiemarknaden idag	16
2.1.3. Rektorer på gymnasiemarknaden	17
2.1.4. Göteborgs gymnasiemarknad.....	18
2.2. Marknadsföringsteori	19
2.3. Kommunikationsteori.....	21
2.4. Skolmarknadsföring	23
2.4.1. Profileringsstrategier	24
2.4.2. Gymnasieskolors kanaler och medier	25
2.4.3. Elevers valprocesser	26
2.4.4. Några rektorers tankar om skolmarknadsföring	27
3. Resultat	28
3.1. Synen på gymnasiemarknaden	28
3.1.1. Synen på skolkonkurrens	30
3.1.2. Koncerner och kommuner	32
3.1.3. GY11.....	33
3.1.4. Skolmarknaden i framtiden	34
3.2. Synen på skolmarknadsföring	35
3.2.1. Dagar med personliga möten	35
3.2.2. Marknadsundersökningar, marknadsgrupper och byråer	38
3.2.3. Nätet och sociala medier	40
3.2.4. Från jippo till informationsdag	41
3.2.5. Reklam eller information?	43
3.2.6. Friskolemarknadsföring och kommunal skolmarknadsföring.....	45

3.2.7. Ryktets och marknadsföringens betydelse	46
4. Diskussion.....	49
4.1. Diskussion om skolmarknaden.....	49
4.2. Diskussion om skolornas egen marknadsföring.....	51
4.3. Diskussion om skolmarknadsföring	51
4.4. Validitetsdiskussion	52
4. Slutsatser.....	54
5. Källförteckning.....	57
6. Appendix.....	60
6.1. Intervjuguide	60

1. Inledning

I och med friskolereformen 1992 introducerades begreppet skolpeng i det svenska skolväsendet. Detta innebar att varje skolas budget nu skulle baseras på hur många elever skolan hade; ju fler elever en skola hade desto mer pengar skulle alltså skolan få.

När jag besökte Gymnasiedagarna på Svenska Mässan i Göteborg den 7 oktober 2013 var 79 olika gymnasieskolor representerade. På mässan har skolorna möjlighet att visa upp sig och sina olika inriktningar för den kommande årskullen och till sin hjälp hade skolorna tryckt upp allehanda vepor, broschyrer, pins och diverse annat mässmaterial. Vid montrarna stod lärare och elever från skolorna och berättade för kommande elever om varför de skulle välja just deras skola. Att studier indikerar att många elever i årskurs nio upplever gymnasievalet som en känslomässig och komplex process där det kan vara svårt att sortera i informationsutbudet var efter mitt besök på mässan inte svårt att förstå (Se t.ex. Skolverket 2013a:101ff).

Det är dock inte bara Gymnasiedagarna som är arenan för gymnasieskolors marknadsföring. På senare år har andra kampanjformer som direktreklam, reklam i kollektivtrafiken, tidningsreklam och reklam på webben blivit vanligt förekommande inslag i skolmarknadsföringen. Men hur ser egentligen skolorna själva på skolmarknaden? Vad tycker de om att marknadsföra sig? Och hur ser egentligen deras arbete med marknadsföring ut?

1.1. Problematisering

Göteborgsregionens (GR) gymnasieantagning, som även anordnar den ovan nämnda gymnasiemässan, hanterar idag antagningen till 26 kommunala och 42 fristående gymnasieskolor¹. Långt ifrån alla av dessa gymnasieskolor fyller dock sina elevplatser (GR 2013b). Delvis kan detta förklaras med att de senaste åren har präglats av minskande elevkullar, vilket Skolverket (2013) menar hålla i sig t.o.m. 2016, men

¹ Följande kommuner ingår i GR:s samarbete: Ale, Alingsås, Göteborg, Härryda, Kungälv, Lerum, Lilla Edet, Mölndal, Partille, Stenungssund, Tjörn och Öckerö. GR sköter också antagningen till alla fristående gymnasieskolor inom Göteborgsregionen.

framförallt beror det på att antalet gymnasieskolor är betydligt fler idag. I jämförelse med år 2000, då GR:s gymnasieantagning endast förmedlade elevplatser till 24 kommunala och 13 fristående skolor, har Göteborgsregionens gymnasieskoleutbud ökat med 31 nya gymnasieskolor, varav 29 stycken är fristående (GR 2002). Anledningen till ökningen är det tidiga 90-talets skolreformer som gjorde det betydligt lättare och mer lukrativt att driva fristående skolor, och idag uppskattas ungefär 34 procent av gymnasieeleverna i Göteborgsregionen gå i skolor med fristående huvudmän (GR 2013b). Just Göteborgs Stads gymnasiemarknad särskiljer sig även nationellt genom att tillhandahålla den allra lägsta skolpengen av Sveriges kommuner, 18,5 procentenheter under genomsnittet landar Göteborgs skolpeng för gymnasiet på 76 186 kr per elev och år (Sveriges Kommuner och Landsting 2013a).

Förutsättningarna för att bedriva gymnasieskola i Göteborg är idag alltså hårdare än någonsin. En stenhårt konkurrensutsatt skolmarknad som dessutom präglas av sviktande elevkullar och Sveriges lägsta skolpeng, ställer skolmarknadsföringen i ett intressant ljus. Särskilt när kommunföreträdare och studie- och yrkesvägledare såväl som elever i Göteborg menar att reklam- och informationsverksamheten på Göteborgs gymnasiemarknad har blivit alltmer omfattande och tidskrävande än tidigare (Skolverket 2013a:98f). Skolmarknadsföring befinner sig också i lite av en gråzon då en instans som Marknadsföringsdomstolen har som praxis att direktadresserad reklam till personer under 16 år strider emot s.k. god sed, eftersom minderåriga inte på egen hand får ingå avtal (Konsumentverket 2007:7), medan det enligt den nya gymnasieskolan LGY11 är rektors ansvar att ”*eleverna får information inför utbildningens början*” (Skolverket 2011:15ff). Självfallet är det rimligt att elever blir informerade inför sin kommande utbildning men som Stefan Lund beskriver i sin avhandling *Marknad och medborgare* (2006) så har gymnasieskolors information alltmer beblandats med reklam och vilket resulterat i att elever också alltmer tillskrivs en kundposition.

Allt mer av gymnasieskolors resurser och således en allt större del av skolpengen, som utgörs av skattepengar, tycks också läggas på marknadsföring istället för att t.ex. investeras i den pedagogiska verksamheten. Enligt en undersökning av TNS-Sifo som Svenska Dagbladet fått ta del av så uppskattas Sveriges gymnasieskolor sammanlagt ha lagt 42 miljoner kronor på marknadsföring 2011, vilket kan jämföras med 20 miljoner året tidigare (Olsson 2012). Precis som Lisbeth Lundahl nämner i samma

artikel så tar dock inte de siffrorna hänsyn till det arbete som skolpersonal och även elever lägger på marknadsföringsarbete (Ibid.).

Lundahl, Erixon Arreman, Holm & Lundström (2013) som är involverade i forskningsprojektet *Gymnasiet som marknad*, menar att just den första delen av 2000-talet innebar en ”boom” för fristående skolor i Sverige (2013:504). Det var också i och med denna boom som friskolor började vara organiserade som aktiebolag och idag anses friskolemarknaden, trots den hårda konkurrensen, vara en mycket lukrativ verksamhet (Vlachos 2011). Precis som Lennart Nilsson (2013) framhåller är dock vinster i välfärden idag en het politisk potatis och framförallt från rödgrönt håll drivs frågan om att reglera möjligheterna till friskolors vinstuttag (2013:136). Även stödet för friskolor i Västsverige har successivt försämrats mellan 1998 och 2011 vilket i sin tur är en trend som även gäller för landet i stort (Nilsson:132).

Att det idag också finns stora problem i den svenska skolan är något de flesta politiker skulle kunna skriva under på, att många av dessa problem menas vara relaterade till friskoleetableringen är någonting som den av regeringen tillsatta Friskolekommittén vittnar om, då deras uppdrag är att se över, och ge förslag på lagändringar för friskoleverksamhet (SOU 2013) De senaste åren har friskoledebatten löpt parallellt med bl.a. debatten om lärarnas löner och tjänstefördelning, debatten om betygsinflation och debatten om varför den svenska skolan tycks bli allt sämre i internationella mätningar (se t.ex. Skolverket 2013b). I en politisk kontext är alltså den här studien intressant som inlägg i det offentliga samtal som förs om den svenska skolan valåret 2014.

Skolmarknaden och skolors marknadsföring är forskningsområden som så skilda discipliner som företagsekonomi, sociologi och pedagogik har intresserat sig för (Se t.ex. Gustafsson & Mjölnevik 2008 eller Shazad & Alic, 2011). Genom att närma mig området utifrån ett medie- och kommunikationsvetenskapligt håll hoppas jag kunna bidra med nya perspektiv till det tvärvetenskapliga forskningsområdet.

1.2. Syfte och frågeställningar

Studiens övergripande syfte är att: *Undersöka hur gymnasierektorer ser på gymnasiemarknaden och gymnasiemarknadsföring i Göteborg.*

Ur ett skolmarknadsperspektiv handlar undersökningen om vilka effekter rektorerna anser att den rådande konkurrenssituationen och skolmarknaden får för den egna skolverksamheten och samhället i stort. Ur ett skolmarknadsföringsperspektiv handlar det delvis om gymnasieskolornas kampanjstrategier (målgrupper, opinionsanalyser och medieval) och kampanjstrukturer (organisation, ekonomi, expertkompetens) för att rekrytera elever som gör sig gällande. D.v.s. marknadsföring av den egna skolan ur ett skolorganisatoriskt perspektiv. Men det rör sig också om trender och tendenser som rektorerna tycker sig se i skolmarknadsföringen på Göteborgs gymnasiemarknad.

Studien kan sägas vara sändarorienterad då de berörda skolorna kan sägas vara aktörerna i det här fallet. Den kan även sägas ha ett *hypotesgenerande* eller *teoriutvecklande* syfte och ämnar således ge forskningsområdet eventuellt nya och fruktbara undersökningsriktningar.

Utifrån syftet ligger följande tre frågeställningar till grund för undersökningen:

- 1) *Hur ser rektorerna på skolmarknaden och den rådande konkurrenssituationen mellan gymnasieskolorna i Göteborg?*
- 2) *Hur ser rektorernas skolors arbete med marknadsföring ut?*
- 3) *Hur ser rektorerna på skolmarknadsföring i Göteborg?*

Dessa tre frågeställningar utgör också grunden för de tre teman som dels intervjuguiden är strukturerad utefter och som dels analysen har gjorts utifrån. Ett fjärde tema om rektorsrollen fanns ursprungligen med, men har uteslutits från undersökningen av utrymmesskäl.

1.2. Metod och material

1.2.1. *Kvalitativa samtalsintervjuer*

Som metod har jag använt mig av kvalitativa samtalsintervjuer. Eftersom jag just är intresserad av rektorers *uppfattningar* ser jag det som en välavvägd metod eftersom jag inte på förhand kan veta vad rektorerna egentligen anser om skolmarknadsföring (Esaïasson, Gilljam, Oscarsson, Wängnerud 2012:253ff). Genom intervjuer har jag således möjlighet till den hypotesgenererande/teoriutvecklande ambitionen i arbetet som jag avsett. Metoden ger mig alltså möjlighet att få reda på aspekter som tidigare forskning möjligen ännu inte uppmärksammat. Även om min undersökning inte kan undersöka sådana aspekter fullt ut, så är syftet att de ska fungera vägledande för kommande studier. Intervjuerna är av informantkaraktär, rektorerna är alltså att betrakta som experter i frågor om deras egen skolas marknadsföring och deras arbete med den.

Med tanke på att det rör sig om fyra informantintervjuer är resultatet inte heller generaliserbart, men om en teoretisk mättnad skulle visa sig i materialet i något visst avseende så är det ändå en fingervisning om hur det skulle kunna förhålla sig. Det är också intressant att se hur informanternas uppfattningar förhåller sig till den tidigare forskningen på området.

Viktigt att påpeka är också att det är rektorernas uppfattningar som är intressant i studien. Huruvida deras uppfattningar om gymnasemarknadsföring stämmer överens med den faktiska är det inte studiens uppgift att utreda.

1.2.2. *Urval*

Vad gäller valet av informanter har jag använt mig av arbetande rektorer på fyra gymnasieskolor i Göteborg, två av rektorerna arbetar på kommunala gymnasieskolor och två på fristående gymnasieskolor. Rektorerna har alla en lärarutbildning i grunden, har gått eller går på rektorsprogrammet och har varit verksamma inom skolväsendet i över tio år. Skolorna har ett liknande programutbud och erbjuder i huvudsak högskoleförberedande program. De två kommunala skolorna är ungefär lika stora medan friskolorna är betydligt mindre, vilket återspeglar populationen. Genom att skolorna ligger förhållandevis nära varandra samt tillhandahåller liknande

programinriktningar kan de i viss mån sägas konkurrera om samma elever. De två kommunala gymnasieskolorna har enligt egen utsago inga större problem med att fylla sina platser, vilket även är fallet för den ena av de fristående gymnasieskolorna. Den andra friskolan har dock uttalade problem med elevrekryteringen. De kommunala gymnasieskolorna i Göteborg är sedan några år tillbaka uppdelade i tre gymnasieområden, och det bör sägas att de kommunala skolorna i studien inte tillhör samma gymnasieområde. Av anonymitetsskäl kommer inte skolorna att specificeras närmare.

Fördelarna med rektorer är att det är den grupp som borde ha bäst överblick över skolans organisation, marknadsföring och ekonomi. De borde även arbeta mer med marknadsföringsfrågor än vad t.ex. lärare gör. Att tillfråga marknadsansvariga eller kommunikatörer på skolorna hade självfallet kunnat vara en väg att gå, men då kanske inte alla skolor har sådana tjänster, men alltid har en rektor/skolchef, anser jag att det är den mest lämpade gruppen att undersöka. Ett visst problem har dock visat sig med denna avgränsning då rektors- och huvudmanstitlarna dels har skiljt sig åt mellan skolorna och dels då skolorna organiserat arbetet med marknadsföring på olika sätt. Jag har därför eftersträvat att nå personer i rektorsposition vars arbetsuppgifter i någon mån berör marknadsföring av den egna skolan. Samtliga informanter innehar en rektorstitel, de två friskolerektorerna står som enskilda rektorer för sina respektive skolor medan de två kommunala skolorna representeras av två studie-/programrektorer med ett uttalat marknadsföringsansvar. Av läsbarhetsskäl benämns de dock framöver som enbart rektorer.

I och med att en kommunal skola med ett uttalat rekryteringsproblem saknas i materialet kan ett sådant perspektiv tyckas saknas vilket är en brist jag är medveten om. Anledningen till att detta är att jag trots ett flertal försök att nå en sådan rektor inte kunde få någon att ställa upp på en intervju under den aktuella intervjuperioden. Självfallet finns dessa rektorer och skolor och jag vill därför understryka frånvaron av ett sådant perspektiv i studien.

Rektorerna representerar skolor som har flera olika programinriktningar, gymnasieskolor med endast smala special/nisch-program kan därför inte heller sägas vara representerade i studien. De aktuella skolorna har alla minst fyra olika programinriktningar. Detta urval har jag gjort för att eftersträva likvärdighet i materialet.

Viktigt att påtala här är att den här studien ämnar undersöka Göteborgs gymnasiumarknad och inte Göteborgsregionens, informanterna representerar alltså endast gymnasieskolor belägna i Göteborgs Stad. Självfallet är det dock så att situationen i Göteborgs Stad har fått konsekvenser för hela Göteborgsregionens gymnasiumarknad.

1.2.3. Tillvägagångssätt

Kontakten med rektorerna togs via telefon och genomfördes på respektive rektors skola mellan den 25 och 29 november 2013. Vid intervjuerna har en intervjuguide använts som är tematiskt upplagd utifrån studiens frågeställningar (se bilaga 7.1.). Intervjuerna spelades in på mobiltelefon och har sedan transkriberats till skriftspråk för att analyseras utifrån studiens syfte och frågeställningar genom närläsning.

2. Tidigare forskning/teori

2.1. Skolmarknaden

Den marknad som råder för gymnasieskolorna idag beskrivs i forskningslitteraturen som en *kvasimarknad* (Lund 2006, Lundahl m.fl. 2013). Detta eftersom skolmarknaden inte kan sägas vara en fri marknad i traditionell bemärkelse eftersom aktörerna på marknaden är tvungna att förhålla sig till de överordnade ramar som finns för skolverksamhet som t.ex. styrdokument. Skolorna har rätt att anpassa sin egen verksamhet i frågor om t.ex. organisation, budget och marknadsföring etc. men är t.ex. i undervisningsinnehållet tvungna att förhålla sig till Skolverkets riktlinjer. Att det dock verkligen är tal om en marknad förklarar Skolverket på följande vis:

Med begreppet skolmarknad avser Skolverket ett förhållande där: 1) offentliga och enskilda huvudmän är tillåtna, 2) elever har en långtgående rätt att välja mellan olika huvudmäns utbud, 3) elevers val avgör fördelningen av ekonomiska resurser, vilket ger upphov till en konkurrenssituation mellan olika huvudmän och skolor. Skolmarknaden präglas således av konkurrens mellan tjänsteproducenterna och valfrihet för konsumenterna inom ramarna för rådande regelverk (Skolverket 2013a:11).

2.1.1. *Skolmarknadens historia*

I början på 90-talet förändrades skolsystemet i Sverige avsevärt. 1991 kommunaliserades skolan vilket bl.a. innebar att den statliga regel- och resursstyrningen av skolan upphörde till förmån för en statlig mål- och resultatstyrning. Sveriges skolor skulle nu bedrivas från kommunal nivå vilket framförallt medförde att många kommuner som tidigare inte haft gymnasieskolor öppnade sådana (Skolverket 2013a:10).

Året efter kommunaliseringen infördes friskolereformen och med den skolpengen. Reformen innebar, förutom att skolornas budget nu skulle baseras på antalet elever, också att den som så önskade nu också kunde starta skola så länge skolans verksamhet följde skollagar och läroplaner, i övrigt ställdes det inga krav på huvudmannskapet (Vlachos 2011:74). Argumenten bakom friskolereformen var flera, bl.a. menades den öka valfriheten, ge ökad lyhördhet gentemot elever och föräldrar, högre kvalitet på undervisningen, ett ökat utbud av skolor och inriktningar

samt bidra till nya pedagogiska metoder och skolor med nya profiler (Skolverket 2005:8). Friskolereformen var startskottet för det s.k. *fria skolvalet* och den skolmarknad som gymnasieskolorna är aktörer på idag. Det fria skolvalet innebar att elever i samråd med föräldrar själva fick välja vilken av kommunens kommunala eller fristående skolor man önskade gå på.

De första åren efter friskolereformen drevs de allra flesta friskolor i hög grad av ideella föreningar eller stiftelser precis som innan reformen, under början av 2000-talet kom detta dock att förändras avsevärt och alltfler friskolor som startades var aktiebolag (Vlachos 2011:78). Under denna period, som av Lundahl m.fl. (2013:504) benämns friskoleboomen, startades också väldigt många sådana skolor och idag är det betydligt vanligare att friskolor drivs som aktiebolag än som ideella föreningar eller stiftelser (Ibid:78). Det har framförallt varit som gymnasium som de nya fristående skolorna etablerade sig. En tänkbar anledning till det menar Vlachos var att gymnasieskolan har varit betydligt mindre reglerad än vad grundskolan varit (2011:75).

2008 infördes regeln om *frisökning* vilket utvidgade det fria skolvalet ytterligare genom att eleverna inte längre i första hand behövde söka sig till en gymnasieskola i hemkommunen även om hemkommunen erbjöd samma utbildning som den skola i t.ex. grannkommunen som eleven ville gå på (Skolverket 2013a:12). Tre år efter införandet av frisökningsregeln reformerades återigen den svenska gymnasieskolan, dock i en annan riktning än de tidigare skolpolitiska förändringarna. I och med gymnasiereformen Gy2011 (2011) kan kommunala och fristående skolor endast i undantagsfall erbjuda andra program än de 18 nationella gymnasieprogram (varav sex är högskoleförberedande och 12 är yrkesförberedande program) som fastställts av reformen (Skolverket 2013a:23). Skälen till den nya skollagen var att specialutformade program skulle fås bort från skolorna eftersom "*de [dels] inte alltid motsvarar de krav som ställs på innehåll och mål för nationella program, dels att det omfattande utbudet gör det svårt att garantera nationell likvärdighet. Förändringen är avsedd att bidra till kvalitetssäkring, överblickbarhet och nationell likvärdighet*"(Skolverket 2010:19).

Av utrymmesskäl kan här inte ges en fullständig redogörelse över den svenska gymnasieskolans förändringar och dess konsekvenser från friskolereformen fram till idag. För en bra överblick över de senaste 20-årens skolpolitiska reformer och dess

konsekvenser rekommenderar jag *Skolverkets rapport nr 271- Med fristående skolor i systemet 1991–2004* (2005) samt Friskolekommitténs utredning *Friskolorna i samhället* (SOU 2013).

2.1.2. *Gymnasiemarknaden idag*

Idag har ungefär hälften av alla Sveriges gymnasieskolor fristående huvudmän och runt 26 procent av landets gymnasieelever går i friskolor (Skolverket 2013a:21). Nationellt har trenden sedan 2000 varit att gymnasieskolor har fortsatt att öka i antal, vilket tycks vara ett resultat av att de fristående skolor blir fler. (Skolverket 2010:8). Även om antalet skolor totalt fortsätter att öka så har trenden nu vänt något då såväl kommunala som fristående skolor har tvingats lägga ned de senaste åren (Olsson 2013). I övrigt präglas gymnasiemarknaden idag sedan 2009/2010 av sina små elevkullar vilket kommer hålla i sig till och med 2016. (Skolverket 2013a:21)

Den skollag som antogs 2011 syftade i mångt och mycket till att kommunala och fristående skolor ska behandlas lika. Det kvarstår dock vissa skillnader, t.ex. så kan friskolor anta elever på kötid vilket inte kommunala skolor har möjlighet till och friskolor är inte heller tvungna att erbjuda undervisning till alla elever, såsom t.ex. elever med funktionshinder, vilket de kommunala skolorna är (Vlachos 2011:73). I förhållande till kommunala skolor är också fristående gymnasieskolor betydligt mindre till elevantal sett (GR 2013b).

En klar majoritet av de fristående gymnasieskolorna är idag aktiebolag och delar av skolkoncerner som i sin tur ägs av riskkapitalbolag. Trenden har sedan 2007 varit att alltfler skolor har blivit uppköpta och idag ingår de allra flesta friskolorna i Sverige i någon av de stora skolkoncernerna (SOU 2013:101ff).² Det är i huvudsak tio skolkoncerner som är tongivande idag varav Academedia AB är den största med 96 gymnasieskolor följt av Vindora AB med 50 skolor och JB Education med 31. Drygt fem procent av landets alla gymnasieelever uppskattas idag gå i en Academedia-skola (SOU 2013:106). En intressant aspekt är att koncernernas olika skolor menas samarbeta internt på ett liknande sätt som görs på kommunal nivå för att uppnå vissa

² Det bör dock påpekas att det fortfarande är förekommande att fristående gymnasieskolor har stiftelser och ideella- eller ekonomiska föreningar som ägare (SOU 2013:95).

stordriftsfördelar. (Vlachos 2011:99) Avkastningen i friskolesektorn anses vara god och enligt Vlachos finns det gott om privata investerare (Vlachos 2011:100f)

Den av regeringen tillsatta *Friskolekommittén* med uppdrag att utvärdera och överväga ett antal villkor och lagar för friskoleverksamhet, har i utredningen *Friskolorna i samhället* (2013) bl.a. kommit fram till att skolhuvudmännens personliga och ekonomiska lämplighet framöver bör prövas av Skolinspektionen. Detta för att minimera riskerna till missförhållanden och säkra att huvudmannen planerar för en långsiktig och seriös verksamhet. Friskolekommittén ger även förslaget om att friskoleetablering endast bör ske i samrådan med den aktuella kommunen (SOU 2013:16f). Övriga förslag som utredningen ger är t.ex. meddelarskydd för anställda vid fristående skolor, skärpta sanktioner vid allvarliga brister samt att även friskolor i enlighet med kommunala verksamheter ska präglas av öppenhet, insyn och offentlighet (SOU 2013:18f).

2.1.3. *Rektorer på gymnasiemarknaden*

I Skolverkets rapport *Konkurrensen om eleverna* (2010) har ett antal kommunala gymnasierektorer blivit intervjuade om vilka effekter skolkonkurrensen fått för deras verksamheter. De två positiva effekter som rektorerna i studien tycker sig se är i) att skolorna genom konkurrensen har tvingats anstränga sig i högre utsträckning än tidigare och således förbättrat skolorna samt ii) att konkurrensen har lett till ett större utbud av valbara kurser genom att de kommunala skolorna samverkar för att möta konkurrensen från fristående skolor (Skolverket 2010:61). Denna andra effekt bör dock inte vara lika accentuerad längre i och med att Gyll begränsat skolornas möjligheter till specialutförade program. De negativa följder som rektorerna uttryckte var i) ökade kostnader, ii) problem med tjänstetillsättningen inom kommunen p.g.a. turordningsregler till följd av att skolor läggs ned samt att iii) intagningspoängen sjunkit på vissa program, vilket medfört att vissa elever inte klarar av studierna trots särskilt stöd (Skolverket 2010:62).

Skolverkets rapport klargör även att de kommunala skolorna samverkar med andra kommunala skolor gällande bl.a. program- och kursutbud samt marknadsföring för att möta konkurrensen från fristående aktörer (2010:63f). Rektorerna i undersökningen menade också att de främst upplevde konkurrens från fristående aktörerna (Ibid:69). De kommunala skolorna menas också i hög utsträckning ha

anpassat sig till den rådande skolmarknaden och försöker även påverka den genom olika strategier, samverkan och flexibilitet (Skolverket 2010:9).

I Holm & Lundströms (2011) undersökning tycker sig några kommunala rektorer ha blivit mer eller mindre intvingade på en skolmarknad. De uttrycker att de gärna skulle slippa skolkonkurrensen och att behöva konkurrera och marknadsföra men att den rådande situationen tvingar dem till det. De upplever också att balansgången mellan att samarbeta med andra kommunala skolor och på samma gång konkurrera mot dem ofta är svår (2011:607).

Enligt Lundahl m.fl. (2013) har rektorsrollen i och med de senaste decenniernas skolpolitiska förändringar förändrats från att vara en pedagogisk ledare till att bli mer av en företagschef vars uppgifter mer handlar om att garantera resultat än att styra det pedagogiska arbetet (2013:503). Även Jarl, Fredriksson och Persson. (2011) ger uttryck för denna förändrade rektorsroll och menar att den är ett resultat av s.k. *New Public Management* (NPM) (2011:432). NPM är en term som syftar på en samling managementidéer som praktiseras i offentlig sektor men som traditionellt hör hemma i den privata. Jarl m.fl. menar att NPM har kommit för att stanna i den svenska skolan och menar till skillnad från Lundahl m.fl. (2013) att det har lett till att rektorsrollen blivit mer professionaliserad än tidigare (2011:429ff).

2.1.4. Göteborgs gymnasiemarknad

2013 skötte Göteborgsregionens gymnasieantagning antagningen till 26 kommunala och 42 fristående gymnasieskolor (GR 2013a). Efter att antagningarna var avslutade stod fortfarande 8,2 procent av platserna till de kommunala skolorna och 19,2 procent av platserna till de fristående skolorna till förfogande (GR 2013b). Tillsammans erbjöd skolorna alltså betydligt fler gymnasieplatser än vad elevunderlaget krävde. 2013 är inte ett år som är unikt i detta avseende, men siffrorna kan sättas i relation till att 2006 var andelen tomma platser betydligt färre, 5,6 procent för de kommunala skolorna resp. 6,4 procent för de fristående (Ibid.). Trenden är inte helt linjär men att andelen tomma gymnasieplatser har ökat procentuellt de senaste åren i Göteborg råder det inget tvivel om.

Enligt Lundahl m.fl. så är det framförallt i storstadsregionerna: Stockholm, Göteborg och Malmö som de fristående gymnasieskolorna har etablerat sig. (2013:504). I Göteborg går ca 34 procent av eleverna i fristående gymnasieskolor

vilket är åtta procentenheter mer än den nationella siffran på 26 procent (GR 2013b).

Att friskolorna vinner elever från de kommunala skolorna ska dock inte ses som en indikator på att det är lättare att driva friskola än kommunal skola i Göteborg, friskolorna har, som redovisat ovan, betydligt svårare att fylla sina platser än de kommunala skolorna (GR 2013b). Snarare är utvecklingen ett kvitto på att marknaden har fått ett allt större utbud och är mer omfattande än tidigare. I Skolverkets rapport *Det svåra valet* (2013) menas det att:

Stockholms och Göteborgs regionala marknader intar en särställning bland Sveriges gymnasiemarknader på grund av storleken, och urskiljs därför från de övriga. De kännetecknas av stort elevantal, att kommunerna är många och små till ytan, elevrörligheten stor och att de lokala marknaderna inom dessa storstadsområden är väl integrerade (Skolverket 2013a:13).

En annan trend för Göteborgs gymnasiemarknad, förutom de ovan nämnda och den låga skolpengen, är att elever från kranskommunerna i en allt större utsträckning väljer gymnasieskola i Göteborg. (Skolverket 2013a:89) Det är därför troligt att väletablerade gymnasieskolor i innerstaden inte upplever lika stora problem med elevrekrytering som nystartade friskolor eller kommunala gymnasieskolor i kranskommunerna. Att ett centralt läge är någonting som attraherar elever är tydligt då majoriteten av Göteborgs gymnasieskolor återfinns i innerstan. Ett centralt läge förmodas också attrahera elever även om det innebär att de måste pendla dit (Skolverket 2013a:112). Det senaste året har också Göteborgs gymnasiemarknad skakats av att ett antal fristående skolor hastigt lagt ned sin verksamhet vilket b.l.a. resulterat i att andra skolor, främst kommunala, lika hastigt fått ta över elever från de nedlagda skolorna (Se t.ex. Björklund 2013).

2.2. Marknadsföringsteori

Att gymnasieskolorna idag är aktörer på en marknad ställer per automatik krav på skolorna att marknadsföra sig. Jag avser därför nedan redogöra för några marknadsföringsbegrepp som kan komma till användning i studien. Av utrymmesskäl kan det här inte ges en heltäckande redogörelse. För en bra översikt rekommenderas Lundqvist & Albertssons *Marknadsföring* (1997).

Någonting vitalt för alla som agerar på någon typ av marknad är att *positionera* sig. I grunden handlar positionering om omvärldsanalys av de övriga

aktörerna på marknaden för att se var och hur man bör profilera sig. På en marknad måste man hela tiden agera utifrån konkurrenterna, förhålla sig till dem och utveckla sin verksamhet utifrån hur marknaden ser ut (Lundqvist & Albertsson 1997:114ff). Att öppna en skola bredvid en redan väletablerad skola och erbjuda ett likadant programutbud är t.ex. kanske inte den mest effektiva positioneringsstrategin.

Med *differentiering* avses att man som företag särskiljer sig gentemot övriga aktörer på marknaden genom att erbjuda *mervärden* som kunden kan tänkas uppskatta och därför köpa produkten eller tjänsten. Ett klassiskt exempel på differentiering är Volvo som lagt stora resurser på att göra säkrare bilar än andra bilföretag. Säkerheten blir för den säkerhetsvurmande konsumenten ett mervärde vilket resulterar i att han/hon väljer Volvo framför andra bilar, som i förhållande till Volvo saknar detta mervärde, även om bilen visar sig vara dyrare än andra. (Lundqvist & Albertsson 1997:86) I en skolmarknadsföringskontext kan differentiering yttra sig genom att en skola i sin marknadsföring lägger fokus på att t.ex. framhålla en viss pedagogik eller arbetssätt eller att man ligger i framkant när det gäller teknisk utrustning på skolan.

En variant av differentiering är *fokusering* och kan ses som en typ av nischstrategi där man fokuserar ett eller flera segment av marknaden som man tillgodoser i en mycket hög utsträckning (Lundqvist & Albertsson 1997:87f). En gymnasieskolas balettnriktning skulle kunna sägas vara ett typiskt exempel på en fokuseringsstrategi. Du attraherar långt ifrån alla; men de som är genuint balettintresserade kommer säkerligen att överväga din skola.

Med *segmentering* avses i marknadsföringstermer att dela upp något redan befintligt i olika versioner och därigenom skapa nya produkter för nya målgrupper. (Lundqvist & Albertsson 1997:98ff). Kaffemarknaden är ett bra exempel för att illustrera segmentering. För 30 år sedan dracks det bara kaffe, men idag finns det en hel uppsjö av olika sorter; latte, cappuccino, maciatto, osv. I skolsammanhang har t.ex. samhällsprogrammet segmenterats på ett liknande sätt med olika delinriktningar som samhäll – media, samhäll – beteendevetenskap etc. Genom segmentering "skapas" också nya målgrupper som skolorna kan profilera sig gentemot.

2.3. Kommunikationsteori

Marknadsföring kan i de flesta fall sägas handla om planerad kommunikation som sker från en sändare till en mottagare. I det här fallet från skolor till blivande elever. Nedan följer därför en redogörelse över vissa komponenter man brukar ta hänsyn till vid kommunikationsplanering.

Mer eller mindre grundläggande för alla typer av planerad kommunikation är *målgruppsanalysen*. Det finns två huvudsakliga syften till att göra en sådan i) så att man kan välja rätt budskap och ii) för att kunna välja rätt medier för budskapet så att man når målgruppen ifråga. Vid en målgruppsanalys försöker man i så stor utsträckning som möjligt kategorisera och kartlägga ens målgrupp genom bl.a. demografiska egenskaper, livsstil, psykografiska egenskaper (värderingar, personlighetsdrag), medievanor och normer. (Palm 2006:29ff). Gymnasieskolors målgrupp kan vid en första anblick tyckas vara gemensam, i alla fall demografiskt; de riktar sig alla till 15 - 16 åringar som ska börja gymnasiet. Men beroende på t.ex. inriktningar, läge och betygsintag så varierar skolorna och så också deras målgrupper. Självfallet skiljer sig elevgrupperna åt, och där av även målgrupperna mellan en skola med ett högt betygsintag och en skola med lågt betygsintag.

Målgruppsanalys handlar inte bara om att identifiera målgruppen utan också om att kartlägga andra grupper och deras funktioner i förhållande till målgruppen (Palm 2006:30ff). För en gymnasieskola är det kanske mer effektivt att vinna föräldrars förtroende än elevernas. I egenskap av att vara beslutsfattare har föräldrarna en direkt inverkan på niondeklassarens gymnasieval. Det kan också vara effektivt att låta förebilder för målgruppen tala väl om det som det man vill åstadkomma. En välanvänd strategi i reklam är t.ex. att låta kändisar använda produkten man vill sälja.

Centralt för målgruppsanalysen och kartläggning av grupper i anslutning till målgruppen är också den s.k. *tvåstegshypotesen* som utgår från att en målgrupp inte direkt blir påverkad av masskommunicerade budskap. En betydligt effektivare kommunikation blir det om målgruppen nås via en s.k. *opinionsledare* som filtrerar informationen och förmedlar budskapet vidare till målgruppen ifråga (Thorstensson 2006:13f). På grund av att budskapet då kommuniceras genom en person som dels målgruppen ser upp till och som dels har processat informationen och anpassat den till målgruppen, så ger det en betydligt bättre effekt än om målgruppen endast har

direktkontakt med det masskommunicerade budskapet i sig. Tvåstegshypotesen är besläktad med *Word of mouth-teorin* (WOM) som har varit alltmer i ropet när det gäller marknadsföring de senaste åren (Lundqvist & Albertsson 1997:255). Utgångspunkten för teoribildningen är alltså att masskommunicerade budskap inte har någon större påverkan på mottagaren, utan att våra valhandlingar snarare influeras av de personer som befinner sig nära oss.

För att få en målgrupp intresserad att ta del av det budskap man ämnar kommunicera finns det ett antal välbeprövade s.k. *budskapsstrategier* att ta hjälp utav. Man kan använda sig av *volym* dvs. om ens budskap syns ofta och i många sammanhang är det större chans att det uppfattas. En annan strategi är att använda ett budskap som anspelar på en närhetsrelation till mottagaren ifråga genom att beröra mottagaren personligen, detta kan t.ex. göras genom *igenkänning*, då man kan använda typiska exempel som mottagaren känner till, och/eller *personifiering*, då man låter en individ representera ett kollektiv t.ex. i egenskap av att t.ex. vara typiska bilägare, cyklister eller mammor (Palm 2006:59ff). Andra effektiva budskapsstrategier är t.ex. att använda sig av berättelser (s.k. *storytelling*), beröra ämnen som lätt väcker känslor (t.ex. sex, våld) eller att ta upp någonting som kan lätt kan hamna på medieagendan (Ibid:62) Utifrån WOM-teorin kan det handla om *interpersonella budskapsstrategier* d.v.s. att skapa budskap som fungerar väl ryktesvägen. (Thorstensson 2006:13f).

För att lyckas med kommunikation är det för sändaren också viktigt att reflektera över *hur* budskapet når sin mottagare, genom vilket medium som mottagaren nås. Medievalet bör således anpassas utifrån budskapet och målgruppen, t.ex. är ett trafikmeddelandes givna plats radion, men i biosalongen är det tämligen värdelöst. Även för medievalet bör man alltså ha budskapet och målgruppen i åtanke, enligt Palm är ”*Inga medier bra till allt, men nästan alla är bra för något ändamål*” (2006:75).

Ytterligare en sak som är viktigt för att bli framgångsrik i sin kommunikation är *omvärldsanalysen*, som intresserar sig för andra faktorer och personer på marknaden än de som tillhör målgruppen eller står i relation till den. Egentligen handlar omvärldsanalys om att se hur förutsättningarna ser ut på marknaden och identifiera vilka aktörer som påverkar den egna verksamheten och på vilket sätt de gör det. Det kan också handla om att se vilka trender som verkar vara gällande just nu, eller om vilka styrkor och svagheter eller möjligheter och hot som finns för den egna

verksamheten (Palm 2006:47ff). Omvärldsanalys är en självklar del i de allra flesta verksamheter och kanske inte alltid uttalad då den sker mer eller mindre per automatik när man agerar på en konkurrensutsatt marknad. En korrekt analys av omvärlden är dock ofta avgörande för en lyckad strategi eller kampanj. Nyttan av omvärldsanalyser som sker på ett mer lokalt plan är att i) lokala opinionsbildare och motståndare identifieras och analyseras och att ii) informella opinions- och informations-spridningsvägar kartläggs (Palm 2006:54).

2.4. Skolmarknadsföring

Enligt LGY11 är det som ovan nämnt rektors ansvar att ”eleverna får *information inför utbildningens början, får en väl utformad introduktion i utbildningen*, i ämnen och kurser samt får stöd att formulera mål för sina studier” (Skolverket 2011:15ff). Var skiljelinjen mellan skolinformation och skolreklam går är dock inte alltid självklart.

Den utveckling som Stefan Lund (2007) beskriver i sin artikel *Valfrihet och konkurrens* om att gymnasieskolors information alltmer beblandas med reklam och att eleven genom detta alltmer tillskrivs en kundposition, menar Lund från början varit en trend som friskolor introducerade på den svenska skolmarknaden men som även kommunala skolor nu har anammat i allt högre utsträckning (Lund 2007:297ff).

Sveriges kommuner och landsting (SKL) och Friskolornas riksförbund har i *Handbok för gymnasieantagning 2013 – 2014* (2013b) tagit fram ett antal riktlinjer för skolmarknadsföring i syftet att ”ge skolhuvudmän – såväl offentliga som enskilda – ett stöd till att marknadsföringsinsatserna håller god standard” (SKL 2013b:18). Handboken fokuserar att skolmarknadsföringen bl.a. bör vara informativ och saklig och implicerar bara genom att finnas att det finns eller har funnits problem med standarden hos marknadsföringsinsatserna (SKL 2013b).

Hur omfattande skolmarknadsföringen är har en undersökning från TNS-Sifo (2012) intresserat sig för. Trots flera försök att kontakta SIFO har jag tyvärr inte lyckats få ta del av undersökningen. Tidningsartiklar i SvD och ETC uppmärksammar dock utifrån undersökningen att det främst är de stora friskolekoncernerna som anses lägga stora summor på marknadsföring (Olsson 2012 och Söderin 2012) Ett intressant fenomen är att det inte är de skolor som marknadsför sig mest som får flest elever.

Snarare tycks det vara så att det ofta är nya friskolor och skolor i kranskommunerna, som har svårt att rekrytera elever, som är de som lägger mest resurser på marknadsföring (Olsson 2012). Ett fenomen på senare år är att skolor även marknadsför sig till elever som redan har gjort sitt gymnasieval och börjat i sin nya skola, detta i försök att få dem att byta skola. Skolverkets rapport (Skolverket 2013a:99) vittnar även om att de kommunala skolornas marknadsföringsarbete delskjer på kommunalgemensam nivå och dels inom ramen för GR-samarbetet.

2.4.1. *Profileringsstrategier*

Stefan Lund (2006, 2007) har intresserat sig för hur kommunala skolor har hanterat skolkonkurrensen och i sin avhandling *Marknad och medborgare* (2006) har han undersökt de kommunala gymnasieskolorna i Växjö kommun. Lund menar att konkurrensen mellan skolorna har lett till att skolorna försöker särskilja sig ifrån varandra genom s.k. *profileringsstrategier* vilket innebär att skolorna utvecklat olika programinriktningar (profiler) för att särskilja sig ifrån varandra. För att tala i marknadsföringstermer handlar det om differentiering, segmentering och positionering gentemot de andra skolorna i regionen. De kommunala skolorna i Lunds material har samarbetat i det arbetet och motiverar det med att: ”*Det måste finnas skillnader mellan olika utbildningsalternativ för att det ska vara möjligt att tala om valfrihet*” (Lund 2006:105). Genom att erbjuda en skola med yrkesförberedande program och en annan med högskoleförberedande så behöver de inte profilera sig gentemot den andra skolans målgrupper.

Förhållandena i Växjö i början av 2000-talet kan dock inte med enkelhet överföras till vare sig en allmän nivå eller till dagens skolsituation, kanske främst p.g.a. att Gy11 har begränsat skolornas möjligheter till specialutformade program. Jonas Vlachos (2011:66) menar tvärtom att variationen mellan gymnasieskolor snarare visar sig på hur skolorna styrs och organiserar sig och inte i hur skolornas profiler ser ut. ”*Snarare än att erbjuda alternativa pedagogiska inriktningar har friskolornas och de kommunala skolornas profiler blivit alltmer likartade; skillnaderna verkar istället huvudsakligen ligga i hur skolorna organiseras och styrs.*” (Vlachos 2011:66)

2.4.2. *Gymnasieskolors kanaler och medieval*

När det gäller vilka kanaler, medieval och forum som används av skolorna i sin marknadsföring så förmodas det i Göteborg vara mässan *Gymnasiedagarna* som är gymnasieskolornas främsta forum. Mässan pågår varje höst under tre dagar och arrangeras av Göteborgsregionens gymnasieantagning (Skolverket 2013a:99). Mässan har de senaste åren upplevts av elever som kaosartad och det är kanske inte så konstigt med tanke på att utbudet är så stort idag. Som en Studie- och yrkesvägledare säger i Skolverkets rapport så finns det 421 olika studievägar att gå. (Skolverket 2013a:104) Nästintill alla gymnasieskolor i Göteborgsregionen återfinns på gymnasiemässan, och den är välbesökt både under dagarna av högstadielklasser och på kvällarna av elever med föräldrar.

Öppet hus är något de allra flesta gymnasieskolorna i Göteborg har, vanligen arrangeras det flera datum, både under höstterminen och våren. Tillfället är till för att visa upp skolan inför eventuellt blivande elever och enligt Skolverkets rapport (2013a) är det uppskattat då det är först på Öppet hus som eleverna upplever att de får en verklig känsla för hur skolan är. I Skolverkets rapport menas det också vara vanligt att man som elev besöker flera skolors Öppet hus i syfte att jämföra skolorna med varandra (Skolverket 2013a: 104). Ett liknande tillfälle som Öppet hus är *Niornas gymnasiedag* som är ett samarrangemang av Göteborgs Stads Vägledningscentrum och Göteborgs grund- och gymnasieskolor. Niornas gymnasiedag går ut på att niorna i Göteborg under en dag i oktober har möjlighet att under skoltid besöka en gymnasieskola för att se om skolan verkar vara intressant för dem (Clausson 2005). En annan, av elever ofta uppskattad, möjlighet som blivit allt vanligare de senaste åren är s.k. *skuggning* vilket innebär att man som elev får besöka en skola och gå med en klass under en eller flera dagar för att bilda sig en uppfattning om hur det är på skolan (Skolverket 2013a:104).

Någon typ av broschyr tas i regel fram av alla gymnasieskolor och delas både ut på mässan och öppna hus samt skickas hem som adresserad direktreklam. Ibland har sådana skickats hem till elever även efter gymnasievalet i syfte att få eleverna att byta skola (Skolverket 2013a:99). De kommunala gymnasieskolorna i Göteborg samarbetar i viss mån när det gäller trycksaker. Göteborgs Stad trycker t.ex. upp katalogen *Gymnasieval 2014* (2013) där alla de kommunala gymnasieskolorna i

staden finns presenterade. Under parollen ”Kolla, jämför och välj” gör även Göteborgs Stad reklam i kollektivtrafiken för samma skolor.

Att skolorna behöver profilera sig på internet idag är mer eller mindre självklart och även Skolverkets rapport vittnar om ökad skolreklam på internet och i sociala medier (2013a:99). Något som de senaste åren har varit förekommande är skolor som har erbjudit elever olika typer av lockbeten om de väljer deras skola. Som Palm (2006:71) skriver kan s.k. ’give aways’ både vara av symbolisk och materiell karaktär och hur dessa lockbeten har sett ut har varierat kraftigt, men främst har det gällt tekniska hjälpmedel som datorer och läsplattor men också icke-materiella lockbeten som en ”ledig” dag i veckan, skolluncher på restauranger och annorlunda terminsupplägg. (Olsson 2012) Effektiviteten av sådana lockbeten har självfallet varierat men även om elever inte anser dem som avgörande för deras skolval så vidhåller eleverna i Skolverkets rapport att det kan göra en skola mer intressant än en annan (Skolverket 2013a:100).

2.4.3. *Elevers valprocesser*

I Skolverkets rapport *Det svåra valet* (2013a) menas det att Göteborgselevers upplevelser av gymnasievalet är en komplex process som sker i flera steg. ”*I det första steget inhämtas information om olika gymnasieskolor och program från olika källor. I det andra steget görs ett urval av dessa. I det sista steget innan beslutet besöker man de utvalda skolorna och programmen*” (Skolverket 2013a:104).

För eleverna i rapporten tycks skolans läge vara något som har en avgörande betydelse för deras val. De menar också att programfaktorn överlag är mer avgörande än skolfaktorn, programvalet i sin tur färgas till stor del av elevens intressen och framtidsplaner. Huvudmannskapet anses inte spela någon avgörande roll även om vissa elever vittnar om en viss reservation för friskolor p.g.a. att vissa friskolor fått lägga ner de senaste åren (Skolverket 2013a:105ff). I enlighet med den under punkt 2.3. nämnda tvåstegshypotesen menar eleverna också att deras val av gymnasieskola också påverkas mycket av föräldrar, syskon och kamrater (Ibid: 109f).

2.4.4. *Några rektorers tankar om skolmarknadsföring*

De kommunala rektorerna i Skolverkets rapport *Konkurrensen om eleverna* (2010) menar att skolmarknadsföring har blivit en allt större del av deras verksamheter och att de i allt högre utsträckning använder metoder som känns igen från den privata sfären. Vad de framhåller som mest avgörande för att få sökande elever till sina skolor är dock god kvalitet och nöjda elever på skolan. Marknadsföringen spelar en underordnad roll för elevrekryteringen men menas ändå vara någonting som de är tvungna att göra för att inte förlora elever. Något rektorerna även starkt påpekar är vikten av att hålla marknadsföringen saklig och informativ. Detta för att bl.a. förhindra att elever ska byta skola efter att de påbörjat utbildningen vilket blivit vanligare de senaste åren. (2010:63ff)

3. Resultat

I resultatkapitlet analyseras intervjuerna utifrån intervjuguidens teman och studiens frågeställningar under *Synen på gymnasiemarknaden* (3.1.), och *Synen på skolmarknadsföring* (3.2.). Dessa underkapitel är vidare indelade utefter ytterligare teman som dels intervjuerna kretsat kring och som dels framkommit vid analysen av materialet. Kopplingar till tidigare forskning och teorier görs löpande genom hela kapitlet, men ett mer teoretiskt resonemang om resultatet förs i diskussionerna under punkt 4.

Vid analysen har fokus lagts på att framhålla de attityder eller tankemönster som är mer eller mindre gemensamma för de fyra rektorerna. Vissa komparativa ansatser har gjorts när uppfattningar gällande ett visst fenomen tydligt verkar skilja sig åt men någon komparativ analys i bemärkelse av att jämföra rektorerna gentemot varandra har inte varit aktuellt då det inte kan sägas vara studiens syfte. Vid citering och referering har de två kommunala rektorerna kodats som K1 och K2 och friskolerektorerna som F1 och F2.

3.1. Synen på gymnasiemarknaden

Sammantaget beskriver rektorerna Göteborgs gymnasiemarknad som en skolmarknad som präglas av hård konkurrens. I enlighet med Lundahl m.fl. (2013) vittnar de om det tidiga 2000-talet som en period då marknaden trädde in i ett nytt skede där många nya fristående aktörer gjorde entré:

”Alltså antalet friskolor och andelen friskolor är ju hög och så har varit det rätt så länge nu, här i Göteborg. Det har legat på ungefär 50 procent och har legat stabilt ungefär där nu ett antal år nu. Men om man ser tillbaka på 2000 så var det inte så många då, det började startas då, eller det fanns ju vissa gamla, men det började startas upp flera då. Och det [friskolor] blev väldigt hypat för 10 år sedan, att det skulle vara annorlunda och det blev väldigt modernt. (K2)”

Åren under- och efter friskole-boomen tycks också ha varit en turbulent period: *”För gymnasierna har det hänt så mycket i Göteborg. Det är många kommunala gymnasieskolor som fått lägga ner. Kranskommunerna ligger ju också illa till som*

ligger så nära Göteborg” (K1). En tendens som alla i någon mån även ger uttryck för är att stora koncerner har börjat köpa upp mindre och att marknaden bl.a. genom det har blivit mognare jämfört med början av 2000-talet. ”Det som har hänt är att de här stora koncernerna har växt fram och från att vara en ganska vild marknad så har gymnasiemarknaden gått igenom det som alla marknader går igenom på ett eller annat sätt och man ser att mindre aktörer blir uppköpta av större”(K1). Även om samtliga rektorer på ett eller annat sätt återkommer till denna ”mognad” så anses det samtidigt att konkurrensen just nu är hårdare än någonsin, bl.a. med tanke på att elevkullarna är så små som de är. Ett citat som sammanfattar ovanstående är:

”2000 så var det inte lika många aktörer, det är många fler aktörer idag. I början så var det lite mer hysteriskt. Det var lite månglarnas marknad om man säger. Det var ingen ordning och reda på marknaden och så är det kanske i början. Det såg man inte minst på den så kallade gymnasiemässan, folk lockade med körkortsutbildning och datorer och allt detta. Det har blivit mycket mer seriöst nu helt enkelt. Så på ett sätt har marknaden mognat samtidigt som det är fler aktörer än någonsin. Och just nu så är det mindre elever än någonsin, alltså det är små årskullar. Och det gör att konkurrensen är hårdare än någonsin, det är jättetufft just nu på gymnasiemarknaden. Det är många skolor som långt ifrån fyller sina skolor och det är många skolor både fristående och kommunala som inte går runt rent ekonomiskt. Så på ett sätt har det mognat men det är hårdare konkurrens om jag ska sammanfatta det hela”(F2).

Två av rektorerna påpekar också att just Göteborg kan vara en väldigt svår region att bedriva skola i eftersom Göteborgs Stad har den lägsta skolpengen i landet. *”Sen har ju Göteborg väldigt låg elevpeng jämfört med Sveriges övriga 289 kommuner brukar man ju säga” (K2) ”Speciellt i Göteborg är det ju jobbigt. De är så snåla med pengarna, de betalar sämst” (F1).* En uppfattning som också uttrycks är att det är märkligt att inte fler aktörer drar sig ur när klimatet ser ut som det gör. *”Framförallt ser jag ju hur friskolor klarar av att ha en väldigt låg tillströmning av elever men ändå klarar av att vara kvar. Men till syvende och sist är ju det en ond cirkel och går det inga elever där så kommer det ju inga nya” (K1).* Detta är en ståndpunkt som även K2-rektorn ger uttryck för: *”Annars tycker vi att många av de här friskolorna rekryterar ju dåligt med elever. Alltså, de fyller ju bara till hälften, men eftersom de aldrig har gjort något annat så kan man ju diskutera hur stora organisationer de har egentligen. (K2)”* Det ges också uttryck för att skolornas ekonomiska situation är starkt påverkad av skolornas elevantal och de små elevkullarna förmodas vålla många aktörer problem:

”Alltså är man en friskola då måste man ju ha pengar på kassabotten för att stå igenom de här dåliga åren. Och de kommunala får ju också pumpa in pengar. Man kan säga så här, det är ett litet tjuv och rackarspel på det sättet att nu är alla pressade, och då hoppas ju alla att bara vi står, medan den här dalgången är på gång nu under ett par år. Sen kommer det ju goda tider igen då och det kommer fler elever, bara man överlever till dess så ska man stå pall. Det är väldigt få som drar sig ur. Jag tycker faktiskt att det borde ha varit faktiskt mer, men det är så, skolor biter sig kvar ändå på något sätt. Och då är de väl beredda att ta en del förluster då helt enkelt men det är ju också lite bisarr situation, och även kommunala gör ju så, det är många som har tomma platser och så” (F2).

Två av rektorerna och vittnar också uttryckligen om hur de ska profilera sig på skolmarknaden. *”Vår skola har gjort en väldig positionsförflyttning de senaste sex-sju åren” (K1)*. F1-rektorn menar också att det försvårats av GY11 (mer om det under punkt 3.1.3.): *”Nu läser eleverna ganska lika som på ett kommunalt gymnasium här så vi håller på och tänker till lite här om vi inte ska göra vissa förändringar här ändå, utifrån hur vi tänkt tidigare då [innan GY11]” (F1)*.

3.1.1. Synen på skolkonkurrens

Vad gäller rektorernas inställningar till konkurrenssituationen så varierar uppfattningarna något. En uppfattning som känns igen från Skolverkets rapport från 2010 är att konkurrensen ger fördelar genom att man som skola måste anstränga sig mer: *”Idag är man tvingad till att vara lite mer på tårna och det är bra för eleverna helt enkelt. Så det ser jag som bra” (F2)*. Detta är en ståndpunkt som även får medhåll från annat håll: *”Jättemånga friskolor har betytt oerhört mycket, de har gjort att kommunala skolor har fått pigga till sig. (K1)”* En annan rektor verkar dock inte lika övertygad om denna fördel: *”Man hävdar ju att man skärper sig och så vidare av konkurrens och det kanske vi gör men jag vill inte riktigt vidgå det alltså. Jag tycker att vi försöker jobba på så bra som vi kan i vilket fall” (K2)*. F1-rektorn å sin sida menar att: *”Om man ska säga att man konkurrerar om eleverna så gör man ju det utifrån att eleverna tycker att det är en schysst skola. Att de trivs och de känner att de blir bra bemötta, att det är bra lärare och att skolmiljön är okej. (F1)”*

Ett resonemang som kan kännas igen från Holm & Lundstöms undersökning (2011), är att det är den rådande marknadssituationen som tvingar kommunala skolor

till marknadsföring: *”Vi har resonerat som så att även om många lärare, och även jag privat, kanske inte tycker att skolan ska vara en marknad så är det ju nu som det är. Och då får man jobba politiskt för det då om man vill göra något annat. Men är det som det är, så ska vi skaffa oss kunskap så att vi blir bra på det, så vi kan vara med och se hur spelplanen ser ut och vara med på den (K1)*

Något som alla rektorerna framhåller att skolkonkurrensen har lett till är att många skolor har nischat sig och framförallt talas det om att *”en del [skolor] nischer sig väldigt tydligt på höga betyg” (F1)* Ur ett samhällsmässigt perspektiv så upplevs också den rådande skolmarknaden i Göteborg medföra vissa segregeringseffekter p.g.a. den ökande nischningen: *”Jag tror att det var bra att människor från alla grupper, sociala grupper, med olika bakgrunder träffades i skolan. Jag tror att det var bra, men så ser det inte ut på alla gymnasieskolor här, utan en del är ganska nischade efter en viss typ av personer och så”(K1).* *”En del skolor är lite så, att får de inte in eleverna med tillräckligt höga betyg så minskar de på klasserna” (F1).* K2-rektorn menar att det främst är friskolor som har bidragit till en sådan utveckling: *”Man får ju en ganska kraftig social skiktning med skolor som Samskolan, Rudebecks med en grupp elever, medan Cyber, Plus, Praktiska rekryterar ur helt andra grupper och man får ju då vissa skiktningar och det kanske finns på kommunala skolor också men det är ju inte alls lika accentuerat” (K2).* Samma rektor ser ett *”demokratiskt problem”* med nischningen och menar att det i viss mån strider mot skolans uppdrag: *”Om man går i samma skola som de som har exakt samma idéer som en själv, tittar på samma saker som sina kompisar på nätet och ingenting annat, så sker ju inte någon egentlig utveckling. [...] resultatet av skolans mål är åt andra hållet, att man ska få ta del av andras uppfattningar som inte är desamma som ens egna och så” (K2).* F2-rektorn som i sin tur just arbetar på en skola med ett förhållandevis högt betygsintag menar att anledningen till att de just har det inte är resultatet av en medveten strategi hos skolan:

”Sen har vi kommit i en väldigt speciell situation här i Göteborg. I och med att vi har blivit så populära och har ett begränsat antal platser så har ju intagningspoängen skjutit i höjden vilket innebär att vi har fått in väldigt många duktiga elever. Och det var aldrig tanken från början utan det har ju blivit så bara för att de har sökt till oss. Så det gör ju att vi har fått en ganska speciell elevgrupp, högpresterande helt enkelt, men det är ingenting som vi har som mål, absolut inte” (F2).

Även K2-rektorn vars skola också har högpresterande elever instämmer i att det snarare är en effekt av systemet än av att skolan har valt att nischa in sig på en viss elevgrupp:

”Så att det är ju studiemotiverade elever och de är ganska lika varandra när det gäller vissa delar. Det de inte tyckte om på högstadiet det var ju att det var stökigt i klassrummen och så och att det var många som inte ville jobba eller läsa eller så va. Det är det de är ute efter alltså, och det är den grupp av elever som vi till stor del rekryterar. Och eftersom det i stor del sker på betyg så blir det ju självgenererande i detta kan man säga”(K2).

En av friskolerektorerna tar upp en annan segregeringseffekt av skolsystemet och menar att anledningen till den framförallt är att kommunala och fristående gymnasieskolor inte har getts likadana förutsättningar.

”Har man ett funktionshinder så har man ju det, det kan man inte bara ta bort. Fast det upplever jag att Göteborgs Kommun [sic!] gör för de ger ju inga bidrag till oss om vi har sådana elever. Och det har de fått beslut i Kammarrätten, att de inte behöver ge bidrag till elever som behöver extra stöd och hjälp i undervisningssituationer utan det ska skolpengen täcka in, och det är ganska cyniskt. Så sådana saker kommer sällan fram och då blir det ju så att friskolorna blir segregeringseffekt, för får man inte resurser för att göra ett bra jobb, och det vill ju alla, då tackar man ju nej till de eleverna. Det blir resultatet. (F1)”

3.1.2. *Koncerner och kommuner*

Samtliga rektorer tycks uppfatta att friskolorna alltmer har börjat koncentreras till de stora koncernerna:

”Idag i Göteborg så är vi snart uppe i att hälften av Göteborgs gymnasieelever går i en friskola [sic!] Så det är en helt förändrad situation. Och därtill så har ju många av de här små slutits upp i stora koncerner då, så idag i friskolesverige egentligen en fem sex riktigt stora koncerner som tillsammans nästan äger 90 % av alla friskolor. Och det var kanske inte riktigt tanken från början om man säger så. Och det är en radikalt förändrad situation på det sättet.” (F2).

En uppfattning som det ges uttryck för är att kommunen och koncernerna alltmer har börjat fungera på liknande sätt. ”*De här koncernerna de skiljer ju sig inte så mycket ifrån kommunerna egentligen, och då är de inget alternativ, bara att de är privatägda och kanske kan tjäna pengar då*” (F2).

En av de kommunala rektorerna menar dock att det finns vissa problem med just att kommunen och koncerner fungerar på ett liknande sätt men ändå inte kan sägas ha samma förutsättningar. *"Kommunen är en stor aktör också. Och då är det ju lite speciellt för vi som kommun utövar ju tillsyn av våra konkurrenter och går våra konkurrenter i konkurs så måste vi ta emot de elever som står utan skola"* (K1).

K1-rektorn menar att just huvudmannaskapet är någonting som har fått en allt större betydelse för elever och föräldrar det senaste året. *"Förut spelade det ingen roll [för elever och föräldrar] om det var en kommunal skola eller en friskola. [...] Men i år ställde folk frågor, för jag känner folk på friskolor, om friskolornas ekonomi och det har de inte gjort tidigare. Och det beror ju på skriverierna, det gör det ju"*(K1). En annan rektor instämmer i att folk har blivit betydligt mer skeptiska vad gäller fristående skolor. *"För ett antal år sedan då var det ju bara fel med kommunala skolor i mångas ögon. Ju mer annorlunda desto bättre, men sen för ett antal år sedan så är det ju tvärtom alltså. Folk kommer och frågar 'går man alla dagar i skolan?' eller 'får man mat eller?'"* (K2)

Även de andra rektorerna tycks mena att ordet friskola har fått en helt annan klang idag i och med vissa skolors nedläggning och medierapporteringen kring det. En av friskolerektorerna menar dock att det har fått alldeles för stora proportioner och att det inte är möjligt att tjäna pengar på skolverksamhet i den utsträckning som påstås i medierna: *"Och det här med vinsterna då, det är lite av ett luftslott, det finns inga pengar att vinna på det sätt som beskrivs i tidningarna"* (F1). *"Det är inga gigantiska summor som kommer in den vägen [skolpengen]"* (F1). Den andra friskolerektorn är å sin sida dock *"lite tveksam till det här med möjligheter till vinster och såhär, det skulle man kunna ta bort, då får man bort lite lycksökare från systemet och behåller de seriösa aktörerna"*(F2).

3.1.3. GY11

F1-rektorn menar att GY11 har begränsat dennes skolas handlingsutrymme avsevärt och att de i och med reformen har varit tvungna att tänka om: *"Den nya gymnasiereformen har ju i princip tagit bort alla specialutformade program som fanns innan som dels var en biljett till varför man skulle finnas överhuvudtaget, för om man bara kör på som en kommunal skola så är man ju inget alternativ, mer än att man befinner sig i en segregerad värld då"* (F1).

De övriga rektorerna anser dock inte att GY11 nämnvärt har påverkat deras verksamheter i någon viss riktning utan de har kunnat fortsätta i stort sätt som tidigare. En av rektorerna menar dock att det har påverkat andra aktörer, och instämmer således delvis i ovanstående, men ser det tvärtom som en positiv utveckling: *”Det fanns ju en massa kurser som skolor hade hittat på och sådär men det har man ju tagit bort nu så det är lite stramare och tydligare med GY11 jämfört med tidigare. Men det känns rätt okej tycker jag”* (F2).

3.1.4. Skolmarknaden i framtiden

För framtiden ges det lite olika bud om vad som kommer hända men att skolfrågan är i rullning i politiken tros påverka situationen både på kort och lång sikt: *”Det ska bli intressant efter valet. Om 20 år tror jag man kommer se tillbaka och prata om tidsandan när det här händer”* (K1).

Rektorerna verkar dock ense om att det rådande systemet kommer finnas kvar, även om de tror att det kommer modifieras: *”Det här med friskolor och kommunala skolor det kommer alltid finnas kvar. Jag har väldigt svårt att se att man skulle försöka ändra på det”* (F1). En av rektorerna menar också att även om det finns och har funnits brister med systemet så kan det med vissa förändringar bli bättre framöver:

”Jag tror inte på att gå tillbaka till något gammalt monopolsystem, det gynnar inte skolutvecklingen utan då blir det ett trött och statiskt system igen där det inte finns någon orsak till att utveckla skolan för att eleverna kommer ändå, om du förstår vad jag menar. Så grundprincipen är bra men det finns barnsjukdomar med det, absolut, och det behöver man styra upp med ett bättre regelsystem.” (F2).

Vidare hoppas samma rektor på att regelverket för fristående och kommunala skolor blir mer lika framöver och menar att de kan närma sig varandra genom *”större ansvar [i betydelsen: mer självständighet] för de kommunala och mer regleringar för friskolorna”*. Detta menar även K2-rektorn vara en utveckling som redan är på väg vilket även han ser som positivt: *”Man försöker ju i viss mån styra upp det litegrann nu så att friskolor och kommunala skolor [...] är lite mer lika. Sen är frågan om hur långt det går, men det är ju inte fel riktning i alla fall”* (K2).

En annan framtida utveckling som det också ges uttryck för under punkt 3.1.2. är att de kommunala skolorna vinner i anseende på bekostnad av friskolorna. *”Jag*

tror att kommunala skolor kommer ta tillbaks litegrann”(K1). Vidare menas en framtida trend bli att koncernerna såväl som kommunen i en högre utsträckning kommer undvika att konkurrera internt: *”Det som sker är väl att de i dem stora koncernerna kommer se till att de inte konkurrerar med sig själva. [...] De kanske väljer att inte ha samhällsprogrammet eller elprogrammet på alla sina skolor, utan de tar väl bort. Så sådana förändringar tror jag man kommer se, så att det verkligen blir markerat att skolorna är olika.”* (F1). Detta menar F2-rektorn är en ”naturlig” konsekvens av en marknad i utveckling: *”Om vi tittar i andra branscher som startar upp så startar det gärna med en massa små aktörer och sen ska man bygga stordriftsfördelar helt enkelt. Så det är inget specifikt för skolvärlden”* (F2).

3.2. Synen på skolmarknadsföring

Följande kapitel avser redogöra för dels hur gymnasierektorernas skolor själva arbetar med marknadsföring och dels ta upp marknadsföringstendenser och trender på Göteborgs gymnasiemarknad som rektorerna tycker sig se. Kapitlet berör således undersökningens andra och tredje frågeställning.

3.2.1. Dagar med personliga möten

De fyra rektorerna håller GR:s Gymnasiemässa och Öppet-hus som de stora forumen för sina marknadsföringsinsatser. Arbetet med mässan beskrivs både som intensivt och omfattande: *”Det som tar mycket tid och kraft det är ju mässan”* (K1). Det är även mässan som anses vara den största kostnaden för deras marknadsföring *”Hälften går till mässan, kanske mer”* (F1). Rektorerna ger också uttryck för att vissa skolor anlitar reklambyråer för mässan vilket är något som K2-rektorn inte nödvändigtvis menar ger fördelar då det sänder fel signaler: *”Vi vill inte att det ska se ut som att vi har anlitat någon byrå. En del montrar ser ju ut så, och jag vill att skolan ska förefalla lite som att vi anlitar inte sådana, vi gör det själva. Det ska vara snyggt och så men inte på något särskilt sätt”*(K2). Inte heller K1-rektorns skola anlitar någon byrå för mässan, men uttrycker ändå ett behov av att ha en genomtänkt monter: *”Fast vi försöker ju ändå så att man hittar och att vi har en grafisk profil och sådär. Vilken klädsel de som jobbar i montern har. Hur loggorna ligger och vilken färg det är på Tv:n och så”* (K1).

Mässans främsta syfte menas av flera rektorer vara att få eleverna komma på öppet hus. *”Gymnasiedagarna är väldigt viktiga och de är egentligen viktiga för bara en sak, mer konkret, och det är att få hit dem på öppet hus, till skolan”*(K2). Att gymnasiedagarna ses som ett forum där man lockar elever till Öppet-hus visar också på en medvetenhet hos rektorerna om hur elevernas valprocess ser ut (se punkt 2.4.3.). *”Och har de inte varit på besök i skolan i förväg så finns det ingen stabilitet i deras val egentligen, så vi måste få hit dem. Annars får man dåligt informerade nya elever som förmodligen kanske hoppar av olika skäl”*(K2).

Rektorerna understryker flera gånger vikten av öppet-hus och en enighet tycks således finnas kring att det är ett viktigt tillfälle för elevrekryteringen. Av en rektor beskrivs det som *”det viktigaste i marknadsföring av vad vi gör”*(K2) och F2-rektorn menar att planeringen av Öppet-hus är den främsta uppgiften för marknadsföringsgruppen på hans skola. Att det just är mässan och öppna-hus som är skolornas främsta kanaler förklaras av F2-rektorn genom att det är ett sammanhang där personliga möten är möjliga. *”Det finns en väldigt stabil trend som varit genom alla åren, och det är mötet mellan människor. Vi har alltså gymnasiemässan och öppet-hus och sådant. Det är väldigt viktigt och du kan inte ersätta det med sociala medier eller något annat och ta bort kontakten mellan människor”* (F2).

Någonting vanligt på både gymnasiemässan och öppna-hus tycks vara att elever som går på skolorna hjälper till i marknadsföringsarbetet. Att ha med elever i sådana sammanhang ser K2-rektorn som gynnsamt bl.a. då gymnasieelever i egenskap av att vara gymnasieelever fungerar som förebilder för elever i årskurs nio:

”De är jättebra allihopa som är med då, de gillar sånt. Det gäller ju alla nästintill att elever vill försvara sin skola så att säga, vilken skola de än går på, och ibland kanske de till och med går lite för långt men det får vara deras sak. Men de är bra på det och tycker i allmänhet om att vara med och diskutera, prata och fixa. Sen om man går i gymnasiet så är man ju ett par år äldre än de som går i nian och det är lagom för den som går i nian ser ju inte upp till en som är 50 eller 60 men däremot en som är två år äldre. Och den som är två år äldre har ett lagom övertag så den behöver inte vara blyg eller nåt så mot den som går i nian, den är lagom mycket äldre för att det ska finnas en viss statusskillnad där. Som fungerar i praktiken väldigt bra, i de rollerna, för att få igång någonting, för att prata om saker”(K2).

Även om ingen rektor menar att deras elever instrueras till att säga 'det som skolan vill att de ska säga', så vittnas det ändå om att det är en viss typ av elever som syns i de här sammanhangen:

"Vi gör ju som alla andra skolor, jag menar de elever som står och pratar för oss det är ju de elever som sköter sin skolgång och tycker det är okej att gå på gymnasiet och studera. Det är ju de som får prata för skolan. De som inte är här eller skolkar mycket, det är ju svårt för dem att presentera en skola som de inte riktigt känner till själva och där tror jag vi är ganska lika andra skolor"(F1).

K2-rektorns skola har valt bort att ha med lärare på gymnasiedagarna, vilket rektorn tror kan vara en generell trend. Rektorn menar till viss del att arbetet med mässan går ut över lärarnas övriga arbetstid men motiverar att de tagit bort lärarna främst genom att lärare är *"så fokuserade på sina ämnen och kurser [...] Det är mer generella frågor som de [niorna] är ute efter och då är lärare fel grupp. Då är eleverna en bättre grupp"*(K2). Han ger dock uttryck för att när det gäller samtal med föräldrar så är *"en vuxen skolledare"* bättre. Även F2-rektorn upplever att folk är mer intresserade av att prata med elever vid de här tillfällena då skolpersonal inte kan sägas ha en neutral position i det hela:

"Men när vi har öppet-hus här då har vi också elever på plats tillsammans och de pratar och så vidare. För att det kan lätt bli så att folk tröttnar, alltså både jag som rektor och även personalen pratar ju i egen sak egentligen. Förhoppningsvis har de större tilltro till eleverna, eleverna är i och för sig väldigt lojala men det tror jag är för att de ärligt tycker att det är en bra skola och vi brukar ju också ta upp om det finns något att kritisera på skolan eller så" (F2).

I förhållande till mässan och Öppet-hus nämns Niornas gymnasiedag i intervjumaterialet ytterst perifert. Det förmodas dock vara ett marknadsföringstillfälle även om det inte ursprungligen varit tänkt så från arrangörshåll: *"niorna [...] ska] egentligen bara titta på vad gymnasiet är, men det är ett säljtillfälle så det är bara att rigga för det på ett bra sätt"* (K1). K2-rektorn menar dock att det inte fungerat särskilt bra som det har sett ut hittills:

"Det tycker vi är rätt problematiskt för att det är alldeles för många. Det är ju 500 nior som kommer då och så ska vi ta hand om dem och hela verksamheten vara igång, och så ska de kunna gå runt och se den och så. Så ska de gå runt i grupper. Det blir ju rätt många grupper

om tio – tjugo elever som ska gå runt och kolla på lite olika saker, besöka lektioner och sådär”(K2).

Tre av rektorernas skolor erbjuder skuggning, d.v.s. att man som elev får prova på att gå med en klass under en eller flera dagar. Detta är dock inte något som de menar att de uttrycker i marknadsföringen, utan de erbjuder snarare det när det efterfrågas från elev eller föräldrahåll. *”För de elever som vill erbjuder vi det. Och då får lärarna själva ta kontakt med eleverna, det är lika bra att de gör det själva tycker jag, eftersom det är de som kan avgöra när det passar och så” (F1).* *”Vi går ju inte ut med det annat än om de frågar om det på gymnasiedagarna och då säger vi att vi alltid är positiva till sådant. Vi har i grunden ett väldigt elevtillvänt sätt”(K2).* Den rektor vars skola inte erbjuder skuggning, menar att skuggning *”om något går ut över den pedagogiska verksamheten. Vi har 32 elever i varenda jävla klass här, vi har inte plats för fler, det är ju en fråga för säkerheten på skolan och så också” (K1).* K2-rektorn reserverar sig dock lite grann och menar att de i alla fall inte hittills har behövt erbjuda det, men att det kanske måste bli tal om det längre fram.

3.2.2. Marknadsundersökningar, marknadsgrupper och reklambyråer

Enligt rektorerna tycks det vara vanligt att skolorna gör marknadsundersökningar för att få reda på vilka faktorer som spelar in för elevers val av gymnasieskola, de som är givna att fråga är självfallet också de redan frälsta, nämligen; de egna eleverna. *”Vi har gått ut och frågat alla våra ettor i en marknadsundersökning om vilka faktorer som de anser betyder mest för deras val av gymnasieskola”(K1).* En annan rektor vittnar om att *”Vi frågar alla ettor samma dag som de börjar om varför de valt skolan”(K2)* Vidare menar samma rektor att det har *”ju inte de en aning om eftersom det är deras första dag, men det är ju ändå deras bild av skolan, de som har kommit in. Och det är väl vad vi tänker oss att det får vi leva upp till då, och visa att det stämmer och sålänge det stämmer att det är så i någon sorts bild på stan så ser det ju bra ut kan man säga. Så att de fortsätter att tycka så även när de har gått ett tag” (K2).* Marknadsundersökningen motiveras från ett annat håll med att de bl.a. är bra för skolans medievalsstrategier: *”Det är viktigt [...] att veta vad vi håller på med, och vad som är bra och dåligt. Och det är viktigt att veta vilka kanaler som är viktiga så*

att vi når ut då.”(F1). Undersökningarna menas också kunna generera material som senare kan användas i marknadsföringen:

”Vår VD har rest runt i landet och besökt alla klasser i gymnasieskolan [...] det har hon gjort helt själv, gått runt och frågat och eleverna får berätta vad som är högt och vad som är lågt och vad som är bra och dåligt i skolan och om hur det funkar och sådär. Och då har hon fått fram mycket positiva saker som de tycker är viktiga och då använder ju vi det. Då kan vi använda det i vår marknadsföring utan att ljuga eftersom vi använder våra elevers egna ord”(F1).

Rektorerne vittnar också om marknadsgrupper. Hur dessa är organiserade och på vilken nivå de befinner sig verkar dock skilja sig mycket mellan skolorna. De kommunala rektorernas marknadsgrupper verkar på kommunal nivå inom respektive skolas gymnasieområde och utgörs av marknadsansvariga rektorer på olika skolor.

”Vi har en marknadsföringsgrupp med alla skolorna [...] i gymnasieområdet] och där är en rektor från varje skola representerad. Det är genom den vi t.ex. gör de här undersökningarna om vad som attraherar elever. De andra skolorna fyller inte riktigt som vi gör så ibland kanske de känner att de vill gå ut och annonsera men då backar vi ibland och säger nej, det räcker för oss.

Anders: Vilka är med i de här grupperna?

K1: Det är ju marknadsansvariga rektorer som sitter i de grupperna. Men sen går ju det ner på skolorna. På den här skolan är jag envåldshärskare” (K1).

Friskolerektorerne i sin tur berättar om marknadsgrupper både på skolan och högre upp i koncernen:

Vi har då en ansvarig, en biträdande rektor, tillsammans med en liten grupp lärare, det är det vi kallar för den interna som sköter marknadsföringen då. Sen ingår ju vi i en koncern också och där finns det en marknadsföringsavdelning, det finns en chef där så. Så det vi gör lokalt på skolan, och det vill jag nog påstå är den stora majoriteten av insatser, och sen så finns det där uppe då, de kan förse oss med broschyrer och så för det kan finnas stordriftsfördelar för det finns andra skolor också så va. (F2)

När det gäller friskolornas arbete med marknadsföring så menar F1-rektorn att det tidigare var mer centraliserat än nu. ”Innan tror jag det var väldigt styrt uppifrån; det

här ska presenteras, det här ska ut. De som jobbade på skolorna fick inte säga så mycket. Vi har ett annat tänk nu. En del andra friskolor har säkert kvar det tänket att det är någon högre upp som bestämmer så här ska det se ut, det här ska synas, inga avvikelser” (F1). F1-rektorns skola har även med elever i sin marknadsgrupp vilken även samarbetar med andra skolor i koncernen: ”Min biträdande rektor sitter med i marknadsgruppen och även elever har vi med där då. Så att även de då berättar om vad de tycker är viktigt. Så nu ska de ha ett möte i nästa vecka och åka upp till Stockholm och prata med elever från våra gymnasieskolor där då.”(F1). Det tycks som att de fristående skolorna har ett mer strategiskt och planerat arbete med marknadsföringsfrågor vilket både marknadsgrupperna på skolan och marknadsföringsansvariga både centralt inom koncernen och inom skolkjedjan indikerar.

Som nämnt under punkt 3.2.1. menar rektorerna att det är vanligt att skolor anlitar reklambyråer för sina montrar på mässan. Två av rektorerna ger också uttryck för att de tar hjälp av byråer i utformningen av annan marknadsföring. Från ett håll menas detta vara av tidsmässiga och ekonomiska skäl: *”Sen är det ju så att det är klart att vi anlitar folk som kan göra kataloger och så. Det gör vi ju inte själva utan det gör ju någon byrå åt oss. Eller någon som är professionell på att göra hemsida liksom. Det gör ju inte vi på skolorna, det får vi köpa, det går mycket fortare också och framförallt billigare än om någon skulle göra det på timmar” (F1). Även K2-rektorns skola tar hjälp av en byrå men rektorn menar att det sker i samarbete med skolan. ”Tar ni fram broschyrerna själva? Nej, det gör ju en byrå, men i nära diskussioner med oss och mig då”(K2).*

3.2.3. Nätet och sociala medier

För marknadsföringen online anser rektorerna att deras skolor absolut behöver finnas på nätet. Något som de bedömer viktigt är att informationen på hemsidan utformas på ett bra sätt, bl.a. för läsbarhetens skull: *”det [hemsidan] har vi jobbat med mycket i höst med att göra om den och göra den mer informativ då. Eller lättare att läsa och så. Det har det varit lite så och så med innan. Det är viktigt med nätet för det är ju där ungdomarna är idag. Facebook t.ex. har vi också” (F1). K1-rektorn menar också att de måste börja utforma sin hemsida med hänsyn till sökbarheten: ”Vi ser att vi måste bli mycket bättre på sökord [...]Vi måste ha folk som skriver på ett annat sätt för*

träffarnas skull. Och man måste ändra ofta, för Google och sådär va. Det är ungefär som att det heter ju 'förskola' idag va, men har man inte med dagis i sin text så hittar ju inte alla till sajten" (K1). K2-rektorn tycks ha uppmärksammat denna sökordsdiskussion men anser dock att värdet av det är överskattat: "Alltså ens namn får ju i någon mening vara känt men att över Sverige se antal träffar på någon webbsida någonstans det ser jag inte som ett värde i sig alltså" (K2).

När det gäller sociala medier är åsikterna något mer splittrade, en åsikt som uttrycks av de två friskolerektorerna är att skolorna måste finnas på sociala medier eftersom det är där som ungdomarna finns:

"Vi håller ju vår hemsida och vår facebook och så ständigt uppdaterade kontinuerligt. Där kommer det ju upp alla möjliga frågor och diskussioner om skolan. Och jag tror det är viktigt absolut, jag menar ungdomarna idag är ju där liksom och vi har ju med ungdomar att göra så det hade varit konstigt om inte vi hade varit uppkopplade på sociala medier" (F2).

För att återgå till facebook så använder ingen av de kommunala rektorernas skola det som en kanal utåt, även om de internt på skolan använder det: *"Nej, det har vi inte. [...] inte utåt på det sättet. [...] eleverna tycker det är lite 'out', vi frågar ju dem" (K1). K2-rektorn påpekar dock att anledningen inte bara är av målgruppstekniska skäl:*

"Dels ser det ju lite annorlunda ut nu än vad det gjorde för några år sedan. Men rent juridiskt så är det ju inte helt självklart hur man ska bete sig som offentlig myndighet på en facebook-sida. Vad som kommuniceras och vad man har ansvar för och så. Men vi har ju lite sånt, fast det är mer i utkanten, någon lärare kan ha själv och lägga ut och så. Men det handlar inte om marknadsföring alltså, det är snarare så att eleverna i klasserna har någon facebook-sida för att sprida information om någon lärare är sjuk eller så. Men det är ingen officiell kanal, det är det inte" (K2).

3.2.4. Från jippo till informationsdag

Gymnasiemässan menar rektorerna tidigare ha varit mycket av ett jippo och som präglats av mycket fulspel och olika give aways. *"Det var ganska yrsligt om jag får använda det uttrycket. Det var elever som bara proppades med en massa broschyrer, ja de var helt vimmelkantiga. Folk skrek och man lockade med mjukglass och det är*

klart att den skolans monter var full men det hade ju ingenting med skolan att göra” (F2). De senaste åren anses dock mässan ha blivit mer städad: ”Vi tycker nog alla att gymnasiemässan idag är mycket bättre än vad den var för tio år sedan. Det var väldigt mycket mer av ett jippo då, med att bjuda på godis och så” (K2). K1-rektorn håller med: ”jag vet inte vad ditt intryck av mässan var men det var ju ett spektakel förr där folk både fick det ena och det andra. Det är mer information nu. (K1)” Rektorerna anser att Gymnasiedagarna generellt har blivit avsevärt bättre de senaste åren, och även om det fortfarande förekommer en mer reklamisk marknadsföring på mässan, så menar F1-rektorn att gymnasieskolorna tycks ha börjat tänka på ett annat sätt kring gymnasiemässan nu:

”Ja på gymnasiemässan så tror jag att många skolor resonerar såsom vi. Man delar inte ut en massa grejer och så. Ett tag så, det finns i och för sig fortfarande skolor som har fyllt hela montern med påsar med grejer, men vi gjorde inte det, vi valde bort det, vi delade ut broschyrer till de som ville ha då. För jag vet inte, har du varit där? Ibland ser det ju ut som om eleverna har varit och storhandlat på NK, för det är ju rätt så fräcka påsar. Men frågan är om de når hemmet? Så det har hänt. Jag var med 2002, 2003 [...] och då var det mer marknadsföring och reklam liksom, det kändes så, man lockade med många grejer, man hade mycket godis, glass och pennor, mycket ’give aways’, man spelade musik i montrarna och störde alla andra. Men nu har man styrt upp det lite”(F1).

En trend som rektorerna alltså tycker sig se är att skolmarknadsföringen på gymnasiemässan i enlighet med skolmarknaden har gått ifrån att initialt ha varit rätt vild till att nu vara betydligt mer städad och informativ. Denna utveckling ser samtliga rektorer som en bra utveckling: *”Det var många som tyckte att årets mäsas var en väldigt bra mäsas och det är viktigt att det just blir en informationsdag för elever och föräldrar” (F1).* F2-rektorn menar också att detta är en utveckling som majoriteten ser som god: *”De allra flesta vill ha en seriös konsumentinformation till årskurs nioeleverna” (F2).* K2-rektorn menar också att utvecklingen på gymnasiemässan möjligen kan stå för det som hänt generellt när det gäller skolmarknadsföringen i Göteborg: *”Men sista åren har det varit mycket mer ordnat. Det säger alla, från alla håll, som har varit med för att det är klart bättre nu. Så i den meningen har det skett en förändring att det har blivit en mer seriösare marknadsföring. Som man ser där [gymnasiemässan] i alla fall. Och det kanske även speglar vad som sker på andra håll också men det vet jag inte riktigt”(K2).* F1-

rektorn förklarar också att anledningen till att mässan utvecklats i denna riktningen är att de bl.a. på rektorskonferenser beslutat om vissa förhållningsregler: *”Man har vissa regler som man kommit överens om, t.ex. att man inte delar ut mat. [...] Det har man kommit fram till på rektorskonferenser och så. Man har kommit överens om att det här och det här gäller. Man går inte utanför sin monter och jagar elever, utan man står där och vill de ha information av dig så kommer de till dig, men du ska liksom inte jaga” (F1).*

3.2.5. Reklam eller information?

Vad gäller marknadsföring utanför mer etablerade sammanhang som gymnasiemässan och Öppet-hus så menar rektorerna att det överlag har minskat med sådana inslag och att det dessutom inte bedöms som särskilt effektivt: *”Det som har försvunnit, och det har vi aldrig varit intresserade av, det är det här med reklam i radio och reklam på bussar. Och jag vet inte, det är som eleverna säger va att när man ser det så känns det som att det är lite krisläge” (F2).* F2-rektorn får här medhåll från kommunalt håll: *”Det kommer ju alltid olika förslag om filmer och reklamfilmer på bio osv från olika grupper och sånt där men jag försöker radera sånt så mycket som möjligt, jag tror inte ens säkert att det är bara att vara synlig i sådana sammanhang” (K2).* Även om reklamiska inslag som reklamfilmer bedöms ha minskat så verkar dock något som tidningsannonsering finnas kvar:

”Det är inte så mycket reklam sen va. Ibland kan det ju vara på bussar och så. [...] Ofta brukar man ju annonsera i tidningar då att nu har vi Öppet-hus och så. Sen delar man ju ut en tidning då, Gymnasieguiden, och där finns ju alla skolorna med. Sen brukar GP göra någon bilaga och där kan man ju vara med då, och då betalar man ju reklamplats för det, för GP gör ju inget gratis. Och där brukar man ju berätta om när det är öppet-hus och så.” (F1).

De flesta av rektorerna menar att skolmarknadsföring i mångt och mycket handlar om information. *”Det är ju faktiskt information, så ser jag på det. Det vi står för här i vårt egna. Det handlar väl lite om att försöka hitta det som är speciellt, [...] Och sen lite om öppet hus och lite allmänt” (K1).* *”Alltså marknadsföring i någon slags reklammening är vi inte särskilt intresserade av” (K2).* Detta perspektiv intas i alla fall när det gäller deras egen marknadsföring, men de kan samtidigt uttrycka att det finns andra aktörer vars marknadsföring kan tangera gränsen. *”Vi försöker inte påstå*

att skolan är likadan som tonåringar vilket man kan tänka sig att vissa andra gör. De har ett slags ungdomligt språk men vi skriver ju mer som det är i den meningen” (K2)

På frågan om skolmarknadsföring överlag handlar om information menade dock samma K1-rektorn att det inte gjorde det då *”Folk skickar ju hem”(K1)*. Samma rektor menade också att de skolnischningstendenser som kan ses på skolmarknaden också tar sig uttryck i marknadsföringen: *”Det kan man ju se på marknadsföringen att folk i den ser ut exakt på ett visst sätt och så. Du ska se ut på det här sättet för att gå här och så”(K1)*.

En av rektorerna har en mer pragmatisk inställning till det hela och menar att marknadsföringen både handlar om reklam och information: *”Både och, definitivt handlar det om reklam alltså att man vill locka elever till sin skola alltså, det handlar det ju om i marknadsföringen. Och i den bästa av världar så byggs ju det av information alltså att man talar om vad skolan står för. Och det lockar eleverna, och jag hoppas att det hänger ihop om jag ska uttrycka mig på det sättet” (F2)*.

En ståndpunkt gällande den egna marknadsföringen som alla rektorerna i någon mån intar är ett avståndstagande till de mer reklamiska marknadsföringstendenser som de anser ha varit mer vanligt förekommande i början av 2000-talet: *”En nedtonad marknadsföring är ofta det effektiva. De som står och skriker att ’vi är störst, bäst och vackrast’ det blir inget förtroende för dem. Det är precis som när man säger att man ska viska för att höras. Det är samma sak när det gäller marknadsföring av skolor. Du ska finnas, du ska vara tillgänglig men du behöver inte göra så mycket väsen av dig så länge du är duktig” (F2)*. Att hålla marknadsföringen nedtonad är även något som K1-rektorn vittnar om: *”Vi har valt att hålla en ganska nedtonad profil, vi gör inte en massa reklambroschyrer” (K1)*. Rektorn förklarar det dock med att eleverna i viss mån har förändrats på grund av att skolmarknaden har förändrats: *”Det går mer mot information. Men det beror på att eleverna är på ett annat sätt. För eleverna som kommer nu har varit med om en skolmarknad för grundskolan också. Så var det inte från början. Så eleverna och föräldrarna är mer upplysta konsumenter än vad de var innan” (K1)*. F1-rektorn menar också att skolans ekonomi gör att de nu mer väljer bort vissa dyra marknadsföringsmetoder vilket han också menar bero på att de inte visat sig vara effektiva längre:

”Mycket av det som vi gjorde förr håller vi på att städa bort, man försöker förenkla och förbilliga. Vi använder bara det som behövs, vi gör inga dyra kataloger som vi skickar ut till alla. De läser ingen längre så som de gjorde förut. Så vi delar istället ut när vi möter någon eller till studievägledare så att de har någonting att visa upp om någon skulle vara intresserad. Förr skickade vi ut broschyrer till alla hushåll men det gör vi inte längre. Det är bara en jättedyr kostnad”(F1).

3.2.6. Friskolemarknadsföring och kommunal skolmarknadsföring

Som resultatet under punkt. 3.2.2. om marknadsgrupper indikerar så tycks fallet vara att de kommunala skolornas arbete med marknadsföring i högre grad är centraliserat än de fristående. Inom respektive gymnasieområde finns det som sagt en marknadsgrupp med marknadsansvariga rektorer vilken skolorna bl.a. gör gemensamma utskick från: *”Också gör vi ett litet utskick då, alla skolorna gemensamt. [...] en liten broschyr till alla elever som går i åttan och nian”* (K2.) En liknande typ av samarbete men som innefattar alla kommunala gymnasieskolor i Göteborg vittnar K1-rektorn om: *”Vi kommunala skolor har ju en gemensam kampanj där vi finns med, och det är ju i och för sig på bussar och grejer”* (K1). K1-rektorn kallar sammanhang utanför mässan och Öppet-hus för ”gatan” och berättar att det främst är i sådana sammanhang som samverkan kan ske inom gymnasieområdet *”Vi samarbetar på gatan, annars samarbetar vi inte”* (K1). På respektive kommunal skola och i förberedelserna för Gymnasiedagarna och Öppet-hus verkar dock de kommunala rektorerna fungera mer eller mindre som ”envåldshärskare”. Att de kommunala skolorna organiserat marknadsföringsarbetet på det här sättet vittnar även de fristående rektorerna om:

”Ja, det jag ser att när de gör någonting så är de ofta mer centraliserat det är Göteborgs Stad som går ut och säger att vi har de här skolorna. Friskolorna gör det lite mer var för sig om man säger så. Och det kanske är lite mer naturligt. Det är klart att för kommunala skolor så är det här en helt ny värld att stiga in i, ”jaha ska vi nu helt plötsligt marknadsföra oss” det finns tror jag bland kommunala skolor en stor, i alla fall förr, kanske inte en ovilja men en oförmåga att liksom gå in. Och då har man tagit det lite mer centralt då att det är utbildningsnämnden som håller i detta då. Eller någon motsvarande central skolmyndighet inne på kommunhuset, så att där skiljer det sig lite. Men sen har det förändrats ibland ser man att de också vill vara lite poppiga också va. Det är inga jättestora skillnader. Men alltså vi kommer ju från två olika håll, de ena är privata företag och de här har jobbat inom kommunen i alla år och som helt

plötsligt är ute på en ny fotbollsplan, jaha, hur ska vi göra nu, och det tar ju tid innan man har lärt sig den världen då. Där kanske friskolorna var lite snabbare för det låg i sakens natur, vi är ett företag vi måste synas.”(F2)

K2-rektorn anser att det blir problematiskt att jämföra friskolor gentemot kommunala skolor eftersom variationen inom respektive kategori är stor och det blir således fel att se dem som två homogena grupper. Han menar dock att med de nya fristående skolorna som kom under början av 2000-talet så följde även en ny, mer aggressiv typ av marknadsföring med fler ”give aways” och andra lockbeten: *”Få en laptop, också hade de inga läroböcker men de berättade bara laptopen”* eller *”skolor som marknadsförde sig genom att eleverna bara gick halva dagar eller bara vissa dagar i skolan”*(K2). Han menar dock att det har blivit färre inslag av den typen de senaste åren, även om det fortfarande förekommer.

På frågan om kommunala skolors marknadsföring skiljer sig ifrån friskolors svarade K1-rektorn: *”Ja, alltså, jag tror det. Vi har inte den budgeten. Vi bränner inte av pengar på det sättet”* (K1). Svaret tycks indikera att friskolemarknadsföring i högre utsträckning förknippas med dessa mer reklamiska drag. F1-rektorn ger dock svar på tal och menar att kommunal skolmarknadsföring inte skiljer sig ifrån friskolors i alla fall inte när det gäller gymnasieämässan: *”Nej, de jobbar på samma sätt. Det har varit lite så att ju större man är desto större monter har man. Men i år var det nog ganska lika, och det var nog det som kändes bra”* (F1).

3.2.7. Ryktets och marknadsföringens betydelse

Rektorerna ger sammantaget uttryck för att skolmarknadsföringen inte spelar en avgörande roll för elevers val av gymnasieskola och stämmer i och med det överens med vad de kommunala rektorerna ansåg i Skolverkets rapport från 2010. Det som samtliga rektorer är eniga i, är att det avgörande för en skolas framgång är skolans rykte: *”Det går inte att sälja en gammal bil här utan du måste ha ett rykte, du måste ha elever som talar väl om din skola. Helst ska de säga när de har gått ut trean att de skulle göra samma val idag om de skulle välja om idag”* (K1). En stor enighet visar sig här i materialet, K2-rektorn såväl som F1-rektorn instämmer: *”I ett långsiktigt perspektiv så måste man ha en bra verksamhet och ryktet på stan är på något sätt det viktigaste. Det handlar inte så mycket om marknadsföring utan om vad eleverna säger*

till varandra och möjligen om vad föräldrarna tycker” (K2). ”Jag tror inte man kan locka elever med marknadsföring utan jag tror att det bästa sättet är att eleverna som går här berättar för andra elever om att det är en bra skola” (F1). Ovanstående citat indikerar också att personer i de blivande elevernas närhet, som föräldrar och kompisar är viktiga för elevernas gymnasieval. Tvåstegshypotesen; som utgår från att vi främst blir påverkade genom personer i opinionsledande relation till oss kan alltså sägas få bäring här. En medvetenhet kring det vittnar också följande resonemang om:

”I samhällsvetenskaperna talar man om antingen top – down eller bottom – up i hur man kan jobba med organisationer, och det är lite samma sak med marknadsföring. Kommer den underifrån från elever och personal, är personalen stolta över sin skola, eleverna är stolta över sin skola då kommer liksom marknadsföringen det är de kanalerna som är de viktiga. Sen kan ju vi liksom ringa en reklambyrå och fråga om dom vill hitta på någonting med det men jag måste som sagt, jag måste lägga fokus på det som kommer underifrån det är mina absolut viktigaste kanaler. Det är människorna på bygget. Det är elever, föräldrar och personal, talar de väl om skolan är det bäst för de talar sanning så” (F2).

Utifrån ovanstående kan F2-rektorn i viss mån sägas ge uttryck för interpersonell budskapsstrategi genom att se till att ”människorna på bygget” har det bra. Rektorn tycks alltså anse att ett bra rykte får man genom att leverera en bra skola, eller som för att använda rektorns ord: ”*Det handlar om att vara bra på den grå vardagen*” (F2) F1-rektorn vittnar dock om att det är lätt att få ett dåligt rykte på Göteborgs gymnasieemarknad och när man väl har fått ett dåligt rykte så kan det vara väldigt svårt att tvätta bort ”*Sen kan det ju vara så att man har fått ett oförtjänt dåligt rykte för att det har hänt saker och så väljer man inte skolan därför. Ta Instagram-målet t.ex. Plusgymnasiet backade med 50 procent, men var ju egentligen inte inblandade i detta*” (F1). Även K1-rektorn anser att det finns skolor som lever lite grann på sitt rykte och att de p.g.a. sitt rykte inte behöver anstränga sig lika mycket i sin marknadsföring som skolor utan ett bra rykte.

Något som samtliga ger uttryck för är att om man inte har en fungerande skola så försvinner möjligheterna till att få elever: ”*Jag tror aldrig att man kan marknadsföra fram en skola om inte skolan fungerar bra internt*”(F1) även F2-rektorn pekar på vikten av att marknadsföringen bör förmedla en bild som stämmer överens med verkligheten: ”*Om du bara kör på marknadsföringen och liksom hittar på någonting, då är du ute och cyklar helt enkelt*” (F2). På frågan om vilken roll

marknadsföringen egentligen spelar för elevers val av skola svarar K2-rektorn: *"Ingen alls kanske, men man får ju försöka visa att det [ryktet] stämmer då va. Vi kan säga att det är så, men det är ju en ganska liten del i det trots allt. Alla påstår ju det, att de har bra lärare och så va."*(K2). Vidare menar samma rektor att marknadsföringen medför vissa självutvärderande effekter: *"Ja, man kanske kan säga att man får förtydliga för sig själv och för andra om vad man vill vara för typ av skola"* (K2).

Samtidigt som att ryktet framhålls som det absolut viktigaste för skolorna och att en nedtonad marknadsföringsprofil är bäst så uttrycks det också att det rådande skolsystemet kräver att skolorna marknadsför sig: *"Det fria skolvalet kräver information vilket leder oss till viss marknadsföring. Så länge det fria skolvalet finns kvar kommer marknadsföringen finnas kvar"* (F2). Ingen av rektorerna menar dock att deras skola lägger särskilt mycket pengar på marknadsföring, *"Det är inga stora belopp det rör sig om, jämfört med vad vi lägger på allt annat, löner och hyra och så"*(F1). Samtliga vittnar dock om att det finns andra skolor som torde lägga betydligt mer på marknadsföring än vad just deras skola gör. Vissa av dem, t.ex. K1-rektorn, menar dock precis som Lisbeth Lundahl (i Olsson 2012) att det självfallet tar resurser i fråga om arbetstid. Och om man intar F2-rektorns perspektiv och menar att en bra daglig verksamhet är det som gör att skolan får ett bra rykte, och att det ordinarie arbetet genom det således blir marknadsförande, blir det också svårt att dra skiljelinjen om vad som är marknadsföring och vad som inte är det.

Även om de intervjuade rektorerna gemensamt, genom ovanstående, kan sägas ta avstånd ifrån en reklamisk marknadsföring så ges det också uttryck för att skolor har lyckats locka elever med en sådan marknadsföring. K1-rektorn tror bl.a. att marknadsföringen följer den nischtrend som gäller på skolmarknaden och ger ett exempel på *"en skolkoncern i södra Sverige som inriktat sig på en elevtyp som är lite Lundsberg, lite Sjölings, och som i deras marknadsföring [...] har ord som "Stanford" och "Gale" i var och varannan mening. [...] och de fyller som sjutton"* F1-rektorn berättar även om en ny gymnasieskola i Göteborg som lyckats med det som tycktes vara omöjligt: *"I år poppade det ju upp en helt ny skola, Hermods, och de lyckades ju väldigt bra. [...] För man har sagt att det inte går att starta någon ny skola i Göteborg, men de fick chansen och de gjorde det. Och plötsligt hade de 100 elever i ettan på en gång då. Hur de har gjort vet jag inte, men de har ju lyckats att med reklam inge ett förtroende som gjort att eleverna valt dem. (F1)"*

4. Diskussion

I diskussionskapitlet följer en tematisk diskussion utifrån de teman som använts vid analysen och den kretsar genom det kring studiens syfte. En mer uttrycklig koppling till respektive temas frågeställning görs under slutsatserna. Kopplingar görs genomgående till teori och tidigare forskning där det har ansetts relevant, precis som att riktningförslag för framtida forskning i enlighet med studiens hypotesgenererande syfte har getts där det har ansetts relevant. Kapitlet avslutas med en validitetsdiskussion under punkt 4.4.

4.1. Diskussion om skolmarknaden

Den ”friskole-boom” som Lundahl m.fl. (2013:504) beskriver för skolmarknaden under början av 2000-talet har även uppmärksammats av rektorerna i den här undersökningen. Sammantaget beskrivs gymnasie marknaden i Göteborg av dem som en marknad som under de första åren av 2000-talet var en ganska vild marknad med många nya aktörer i form av fristående gymnasieskolor. De ger även uttryck för att gymnasie marknaden i Göteborg idag präglas av en mycket hård konkurrens bl.a. till följd av marknadens många skolor, sviktande elevunderlag och den låga skolpengen. Empirin stämmer här väl överens med såväl Göteborgsregionens statistik och t.ex. Skolverkets rapporter (2013a och 2010). Skolmarknaden i Göteborg anses dock vara en mognare marknad idag samtidigt som att konkurrensen tycks vara hårdare än någonsin. Hur denna ”mognad” mer konkret menas ha tagit sig uttryck kan det utifrån studiens resultat dock inte redogöras för och är därför ett område som jag uppmuntrar framtida studier intressera sig för. Möjligen avses mognaden genom att aktörerna på ett sätt har blivit färre då friskolorna alltmer har sammanslutits och samarbetar inom större koncerner, eller möjligen så avses mognaden i att reklamiska inslag och lockbeten i skolmarknadsföringen har blivit ovanligare. Det kan också vara intressant att se vilken roll Gyll spelat för denna mognad. Detta då resultatet indikerar att vissa skolor behövt stävja sina verksamheter till följd av reformen.

Intervjuszvaren ger också stöd för det som bl.a. Vlachos (2011:99) beskriver, nämligen att friskolekoncerner internt har kommit att fungera och agera på ett liknande sätt som kommuner. Detta dels genom profileringsstrategier av den typ som

Lund (2006) beskriver, d.v.s. att respektive kommun/koncern undviker att konkurrera internt genom att erbjuda skolor med olika profiler vilket är en utveckling som utifrån studiens resultat förutspås bli alltmer tongivande i framtiden. Det menas också yttra sig genom att skolorna på koncern-/kommunnivå samverkar för att nå stordriftsfördelar i olika avseenden.

En annan utveckling som rektorerna tycker sig se är att ägandeformen har fått allt större fokus bland potentiella elever och föräldrar. Rektorerna menar dels att det kan bero på en ökad medierapportering om friskolor som har fått lägga ned och dels på friskolor vars koncept, med t.ex. halva skoldagar eller luncher på restaurang, inte längre upplevs som seriösa i en lika hög utsträckning. Om det är en korrekt analys eller inte återstår för framtida studier att utreda.

Vidare tycks det som att de kommunala rektorerna i materialet har en mer skeptisk inställning till skolkonkurrens än vad friskolerektorerna har. Detta kanske kan vara en övertygelse av ideologisk karaktär med tanke på att friskolorna i Göteborgsregionen generellt har svårare att fylla sina elevplatser än de kommunala skolorna (GR 2013b). Genom att de fristående skolorna just har fler tomma elevplatser så kan de i viss mån sägas drabbas mer negativt av konkurrens än vad de kommunala skolorna gör. Att de fristående rektorerna trots det har en mer positiv inställning till konkurrens än vad de kommunala rektorerna har, kan möjligen förklaras med att konkurrens är en självklar marknadsförutsättning för ett företag medan det traditionellt sett inte varit det för kommunala verksamheter. Även här hade det varit intressant att se i en framtida studie om uppfattningarna förhöll sig så överlag.

När det gäller studiens marknadsföringsmässiga utgångspunkter så kan rektorerna sägas ha bra koll på andra aktörer och hur politiska beslut får konsekvenser för deras skolor och andra skolor vilket vittnar om ett omvärldsanalytiskt förhållningssätt. Att samtliga rektorerna t.ex. vittnar om segregeringseffekter av skolsituationen utan att frågor specifikt ställts om det indikerar att sådana effekter också diskuterats och är något som rektorerna verkligen upplever. En ökad nischifiering, segmentering eller differentiering är dock inte något unikt för skolvärlden utan generella samhällstendenser idag.

4.2. Diskussion om skolornas egen marknadsföring

Samtliga rektorer framhåller Gymnasiedagarna och Öppet-hus som de främsta forumen för elevrekrytering till sin skola och tar alla i någon mån hjälp av skolans elever i marknadsföringsarbetet genom att dels låta dem medverka i sammanhang som mässan och Öppet-hus och dels i marknadsföringsgrupper. Det tycks också som att det är "duktiga" elever på skolorna som uppmanas till att arbeta/medverka i sådana sammanhang. K1-rektorn vittnar även om att eleverna som medverkar på mässan ges klädinstruktioner vilket indikerar att de medverkar i egenskap av marknadsförare och att de ska arbeta för deras skolas intressen. Utifrån tvåstegshypotesen kan eleverna i de här sammanhangen ses som förebilder gentemot skolornas målgrupper.

Tre av fyra rektorer vittnar om marknadsundersökningar där de tillfrågat sina elever om varför de valt deras skola. Dessa undersökningar används sedan vid utformningen av skolans marknadsföring. En intressant aspekt i detta är att skolorna identifierar sin målgrupp som de elever som redan går på skolan och genom att identifiera vad som lockade deras nuvarande elever försöker de hitta nya.

Rektorerna anser att en bra skola där det går nöjda elever är det som är mest betydelsefullt för en skolas framgång. Skolmarknadsföringen är underordnad detta och menas fungera bäst när den är saklig, informativ och stämmer överens med verkligheten. Resultatet stämmer således väl överens med vad de kommunala rektorerna ansåg i Skolverkets rapport (se punkt 2.4.4.).

4.3. Diskussion om skolmarknadsföring

Jag inledde den här studien med tanken om att skolmarknadsföring borde ha blivit ett allt större inslag i gymnasieskolors organisationer till följd av den allt tuffare konkurrenssituationen. Studiens resultat indikerar i viss mån att det kanske snarare förhåller sig tvärtom. Visserligen visar studiens resultat att både rektorernas skolor och skolmarknaden överlag präglas av ett utpräglat marknadsföringsarbete. Men den historia som rektorerna sammantaget berättar börjar med att en vild marknad växte fram i och med friskoleboomen. Med denna nya situation förändrades marknadsföringen i en mer reklamisk riktning där inslag som lockbeten och reklam i traditionellt "skolfria" miljöer blev vanligt. Även om dessa reklamiska drag

fortfarande är förekommande så menar rektorerna att marknadsföringen överlag har gått emot att bli mer informativ och seriös. Framförallt menar de att detta gäller på mässan men när de alla vittnar om att en nedtonad marknadsföring är bäst kanske detta kan vara en trend som gäller överlag. Att rektorernas skolor också tycks ha minskat användningen av typiska reklammetoder då rektorerna inte ser det som effektivt styrker en sådan tolkning, även om även det förmodas vara av ekonomiska skäl. En ståndpunkt som uttrycks är att det till och med kan avskräcka elever. Utvecklingen kan sättas i relation till Stefan Lunds undersökning (2007) där trenden som sagt var att skolmarknadsföringen istället menades bli alltmer reklamisk, den här studiens resultat indikerar således att trenden nu tycks ha vänt. Detta resultat har jag inte sett någon indikation på i tidigare undersökningar och det hade därför varit intressant att se det undersökas ytterligare. En komparativ studie som ämnar jämföra skolmarknadsföringen nu och för tio år sedan uppmuntras således.

Precis som tidigare studier så indikerar studiens resultat också att en skolas rykte är den egentligt avgörande faktorn vad gäller elevers val av skola vilket även kan sägas stämma överens med Word of mouth-teorin och tvåstegshypotesen. Några ryktesförbättrande strategier ger dock inte materialet uttryck för mer än att ett bra skolrykte uppnås genom att helt enkelt vara en bra skola. Det anses som sagt också att när man väl fått ett rykte så dras man med det. Vilket gör att skolor med bra rykte inte behöver anstränga sig i lika hög utsträckning och att skolor med dåligt rykte måste anstränga sig hårt för att lyckas tvätta bort det.

4.4. Validitetsdiskussion

I egenskap av att vara en kvalitativ intervjuundersökning av fyra gymnasierektorers uppfattningar så kan inte studiens resultat sägas vara generaliserbart till en större population. Som Skolverkets rapport (2013a) mycket riktigt påpekar utgörs också en storstadsregion som Göteborg av en säregen gymnasieemarknad, och studiens resultat kan således inte heller sägas vara representativt för gymnasieemarknaderna på andra håll i Sverige. Att vissa perspektiv saknas, såsom ett från en kommunal skola belägen i en kranskommun till Göteborg, gör att resultatet inte heller kan sägas vara representativt för den lokala nivån. Vad resultatet dock ger är fyra gymnasierektorers perspektiv på gymnasieemarknaden och gymnasie marknadsföring i Göteborg och ger

genom studiens hypotesgenererande syfte många uppslag och tänkbara riktningar för kommande studier.

Att många av studiens slutsatser stämmer väl med den tidigare forskningen på området ger god validitet till undersökningen. Även i förhållanden där en stor enighet hos rektorerna påträffats som t.ex. att de reklamiska inslagen har blivit färre i skolmarknadsföringen eller att skolmarknaden medför vissa segregande effekter kan reliabiliteten i de fallen ses som god då fyra verksamma rektorer oberoende av varandra vittnat om det. Viktigt att förtydliga här är att resultatet är baserat på rektorernas utsagor. En textanalytisk studie av rektorernas skolors marknadsföring hade kanske indikerat någonting helt annat.

Jag har i undersökningen eftersträvat att redovisa tendenser och åsikter som rektorerna gemensamt berört på ett eller annat sätt vilket ibland har skett på bekostnad av vissa andra resonemang som såväl varit relevanta som intressanta. Ett exempel på ett sådant resonemang är att två av rektorerna ibland tycktes värja sig för begrepp som traditionellt hör hemma inom en marknadsskildring. En av rektorerna tog tydligt avstånd från att prata om blivande elever som skolans målgrupp och tyckte inte heller att det var självklart att beskriva dagens skolsituation som en skolmarknad. Detta hade självfallet varit ett intressant spår att gå vidare med, men har alltså av validitetsskäl valts bort då sådana tendenser inte kunde registreras hos alla rektorerna.

Vissa resonemang har av anonymitetsskäl inte heller kunnat tas med. Som framgår av den intervjuguide jag har använt mig av (bilaga 6.1.) så intresserade jag mig ursprungligen även för ett fjärde tema om rektorsrollen. Detta tema har framförallt av utrymmesskäl sedermera lyfts ut ur undersökningen, det hade också blivit svårt att presentera då rektorernas roller och arbetsuppgifter varierade mycket mellan skolorna, att betrakta dem som en homogen grupp är således ett felgrepp. T.ex. var de kommunala rektorerna studie-/programrektorer med ett uttalat marknadsföringsansvar medan friskolerektorerna enbart var rektorer på sina skolor som i sin tur hade marknadsföringsansvariga utan något rektorsansvar. Framförallt intresserade jag mig under detta tema om rektorerna höll med om Lundahls m.fl. (2013) teori om att rektorsrollen förändrats från att vara en pedagogisk ledare till att vara mer av en företagschef. Kortfattat kan här nämnas att de inte gjorde det, två av rektorerna vittnade dock om att ekonomiska frågor hade fått ett större fokus i deras arbete.

4. Slutsatser

Det bör framhållas att studiens resultat inte är generaliseringsbart och att man bör akta sig för att dra för höga växlar på ett resultat av en kvalitativ studie som denna. Men för att återknyta till studiens första frågeställning om *hur rektorerna ser på skolmarknaden och den rådande konkurrenssituationen mellan gymnasieskolorna i Göteborg* så ser rektorerna gymnasie marknaden i Göteborg som en hårt konkurrensutsatt skolmarknad och menar att marknaden framförallt har blivit tuff på grund av den av tidigare forskning nämnda "friskoleboomen" (t.ex. Lundahl 2013) i början av 2000-talet. Situationen förutspås dock bli bättre när elevkullarna växt till sig efter 2016 och rektorerna tror att många skolors strategi är att försöka härda ut till dess, detta då många skolor i dag beskrivs vara i en tuff ekonomisk situation. Rektorerna menar att också att konkurrenssituationen i Göteborgsområdet medfört segregeringseffekter i och med att allt fler skolor nischer sig gentemot specifika elevgrupper. Orsakerna till dessa segregeringseffekter förklaras med att skolsystemet, genom bl.a. betygsintagning, är uppbyggt så att sådana effekter blir naturliga när antalet skolaktörer ökar. Enskilda skolor menas således inte direkt kunna lastas för utvecklingen. Den positiva effekt av konkurrensen som uttrycks i materialet är att skolor p.g.a. konkurrensen tvingas till att förbättra sina egna verksamheter. Vidare tycks en trend på marknaden vara att kommunen och de dominerande friskolekoncernerna alltmer börjat fungera på liknande sätt och en förmodad utveckling tror rektorerna vara att dessa aktörer i högre utsträckning kommer att se till så att de inte konkurrerar med sig själva. Gymnasiereformen GY11 anses ha fått konsekvenser för gymnasieskolornas möjligheter att profilera sig, även om endast en av rektorerna i undersökningen anser att GY11 har fått sådana effekter för just den egna verksamheten.

När det gäller studiens andra frågeställning om skolornas egen marknadsföring så visar resultatet att samtliga rektorers skolor arbetar med marknadsgrupper och marknadsundersökningar på olika sätt och rektorerna vittnar om att sammanhang som inkluderar personliga möten är mest effektiva ur marknadsföringssynpunkt. Rektorerna ser också gymnasimässan och Öppet hus som de främsta forumen för skolornas marknadsföring, detta då det personliga mötet anses vara överlägset andra kampanjmetoder. Att elever på gymnasieskolorna arbetar vid dessa tillfällen menar

rektorerna är gynnsamt och kan ses i perspektiv av tvåstegshypotesen som att gymnasieeleverna är förebilder för skolornas målgrupp; niondeklassare. Rektorerna uttrycker också ett stort behov av att deras skolor behöver finnas på nätet men deras uppfattningar skiljer sig åt när det gäller sociala medier.

Skolornas marknadsföringsgrupper är organiserade på olika sätt och det blir således svårt att dra några generella slutsatser kring dem, mer än att de existerar i olika former både lokalt på skolor och/eller högre upp i resp. koncern/kommun. För de kommunala skolorna tyder dock resultatet på att de samarbetar kring marknadsföringsarbetet dels inom respektive gymnasieområde och dels på kommunnivå. Trots att det ser likadant ut i Skolverkets rapport från 2013 så kan studien inte göra några anspråk på att det skulle se ut så överlag. Marknadsföringsarbetet sker i det senare fallet inte heller av personer som är verksamma på skolorna utan av personer högre upp i kommunen. Samtliga rektorer vittnar även om någon typ marknadsföringssamarbete genom respektive skolas koncern eller kommun. För de kommunala skolorna rör det sig dels om samarbete på kommunal nivå genom ovan nämnd medverkan i kataloger och skolgemensam reklam i t.ex. kollektivtrafiken och dels om samverkan inom respektive skolas gymnasieområde genom t.ex. gemensamma öppna hus.

För studiens tredje frågeställning om *hur rektorerna ser på gymnasiemarknadsföringen i Göteborg* så pekar resultatet på att de, precis som för deras egna skolors marknadsföring tenderar att gå emot att vara mer saklig och informativ än under de första tio åren efter ”friskoleboomen”. Denna trend förmodas framförallt ha visat sig på gymnasiemässan men kan i viss mån även sägas uppfattas som en generell trend. Den tidigare reklamiska typ av marknadsföring anses också ha varit ett resultat av just friskoleboomen. Marknaden bör dock verkligen inte ses som fri från sådana inslag, men utifrån studiens resultat så bedöms de ha minskat. Skälen till minskningen menas både vara ekonomiska och kommunikativa eftersom de inslagen inte bedöms fungera längre och till och med kan verka avskräckande.

Rektorerna vittnar också i enlighet med tidigare forskning (Skolverket 2010) att skolmarknadsföring spelar en underordnad roll för en skolas framgång, och att det som är avgörande för att få elever till skolan framförallt är skolans rykte. Resultatet kan även i det avseendet det sägas stämma väl överens med tvåstegshypotesen.

Genom ovanstående slutsatser anser jag att studien lever upp till sin ambition om att vara hypotesgenererande och jag hoppas att slutsatserna kan komma framtida studier till användning.

5. Källförteckning

Albertsson, S., & Lundqvist, O., (1997). *Marknadsföring*. 3. uppl. Sundbyberg: Bonnier utbildning AB.

Björklund, M. (2013, 21 februari). JB gymnasiet läggs ned. *Göteborgs-Posten*. Hämtad 2013-12-31 från: <http://www.gp.se/nyheter/molndalsharryda/1.1321030-jb-gymnasiet-laggs-ned>

Clausson, M. (2005, 22 november, uppdaterad 2009-09-19) Nu kommer alla niorna på en och samma gång. *Göteborgs-Posten*. Hämtad 2014-01-03 från: <http://www.gp.se/nyheter/goteborg/1.97273-nu-kommer-alla-niorna-pa-en-och-samma-gang>

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wägnerud, L., (2012) *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Vällingby: Nordstedts Juridik AB.

Gustafsson, A., & Mjölnevik, M., (2008) *Skolutveckling och konkurrens, vänner eller fiender?* (Kandidatuppsats) Göteborg: Institutionen för Kulturvetenskaper, Etnologi, Göteborgs Universitet. Hämtad 2014-01-20 från: https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/19888/1/gupea_2077_19888_1.pdf

GR Utbildning. (2002). *Resultat av definitivintagningen läsåret 2000/01*. Göteborg: Göteborgsregionens gymnasieantagning. Hämtad: 2013-12-19 från: <http://www.indranet.se/statistik/2000stat18.pdf>

GR Utbildning. (2013a). *Information om slutantagningen 2013*. Göteborg: Göteborgsregionens gymnasieantagning. Hämtad 2013-11-21 från: <http://www.indranet.se/statistik/2013stat49.pdf>

GR Utbildning. (2013b). *Slutantagning 2013*. Göteborg: Göteborgsregionens gymnasieantagning. Hämtad 2013-11-21 från: <http://www.indranet.se/statistik/2013stat46.pdf>

Göteborgs Stad Utbildning (2013) *Gymnasieval 2014 – Kolla, jämför och välj*. Göteborg: Göteborgs Stad Utbildning.

Holm, A-S., & Lundström, U., (2011). Living with the market-forces - Principals' perceptions of market competition in the Swedish upper secondary school education. *Education Inquiry*, 2(4), 601- 617.

Jarl, M., Fredriksson, A. & Persson, S. (2012). New public management in public education: A catalyst for the professionalization of Swedish school principals. *Public Administration*, 90(2), 429-444.

Konsumentverket. (2006). *Marknadsföring riktad till barn och unga samt minderåriga som avtalsparter - En vägledning från Konsumentverket/KO*. Hämtad 2013-12-29 från: http://www.konsumentverket.se/Global/Konsumentverket.se/vara-omraden/reklam-marknadsforing/Dokument/vagledning_mf_barn.pdf

Shazad, N., & Alic, M., (2011). *Marknadsföring av gymnasieskolan - En studie av kommunägda och privatägda gymnasieskolor* (Kandidatuppsats). Södertörns

- Högskola: Institutionen för ekonomi och företagande. Hämtad 2014-01-20 från:
<http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:481006>
- Skolverket. (2005) *Skolor som alla andra? - Med fristående skolor i systemet 1991–2004* (Skolverkets rapport nr 271). Hämtad 2014-01-20 från:
http://www.skolverket.se/om-skolverket/visa-enskild-publikation?_xurl_=http%3A%2F%2Fwww5.skolverket.se%2Fwtpub%2Fws%2Fskolbok%2Fwpubext%2Ftrycksak%2FRecord%3Fk%3D1537
- Skolverket. (2010) *Konkurrensen om eleverna - Kommunernas hantering av minskande gymnasiekullar och en växande skolmarknad*. (Rapport 346). Hämtad 2014-01-20 från: <http://www.skolverket.se/publikationer?id=2394>
- Skolverket. (2011) *Läroplan, examensmål och gymnasiegemensamma ämnen för gymnasieskola 2011* (Lgy11) Stockholm: Ordförrådet AB.
- Skolverket. (2013a) *Det svåra valet – Elevers val av utbildning på olika gymnasiemarknader* (Rapport 394.) Stockholm: Elanders AB.
- Skolverket. (2013b) *Kraftig försämring i PISA* (Pressmedelände). Hämta 2014-12-22 från: <http://www.skolverket.se/press/pressmeddelanden/2013/kraftig-forsamring-i-pisa-1.211208>
- Statens Offentliga Utredningar 2013:56. *Friskolorna i samhället – Betänkande av friskolekommittén*. Stockholm: Elanders Sverige AB
- Sveriges Kommuner och Landsting (2013a): *Öppna jämförelser, gymnasieskola*. Hämtad: 2014-01-20 från:
http://www.skl.se/vi_arbetar_med/oppnajamforelser/oppnajamforelser_gymnasieskola
- Sveriges Kommuner och Landsting (2013b): *Handbok för gymnasieantagning 2013 – 2014 – Gällande bestämmelser samt kommentarer om mottagande/antagning till Gymnasieskolan*. Hämtad 2014-01-20 från:
http://www.skl.se/vi_arbetar_med/skola_och_forskola/publikationer-skola/handbok-for-gymnasieantagning-2013-2014
- Söderin, E., (2012, 7 april) *Bombarderas av skolreklam. ETC*. Hämtad 2014-01-20 från: <http://www.etc.se/nyhet/bombarderas-av-skolreklam>
- Lundahl, L., (2011). The emergence of a Swedish school market. *No country for the young*, R. Hatcher and K. Jones (eds.), 37-49. London: the Tufnell Press.
- Lundahl, L., Erixon Arreman, I., Holm A-S., & Lundström, U., (2013): Educational marketization the Swedish way. *Education Inquiry* Vol. 4, No. 3, September 2013, pp. 497-517
- Lund, S., (2007). Valfrihet och konkurrens - Utvecklingstendenser inom gymnasieutbildningen. *Pedagogisk Forskning i Sverige* 2007 årg. 12 nr 4 s 281–300
- Lund, S., (2006). *Marknad och medborgare: elevers valhandlingar i gymnasieutbildningens integrations- och differentieringsprocesser*. Växjö: Växjö University Press.
- Nilsson, L., (2013). Väljare och brukare om privat och offentlig välfärd i Västsverige. i *En region för alla? – Medborgare, människor och medier i Västsverige. Den västsvenska SOM-undersökningen 2012*. SOM-rapport nr 60. Bergström, A., & Ohlsson, J., (red) Bohus: SOM-institutet s 129 - 145

Olsson, E., (2012, 21 augusti). Elevjakt pumpar upp reklambudget. *Svenska Dagbladet*. Hämtad 2013-12-19 från: http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/sverige/elevjakt-pumpar-upp-reklambudget_7435710.svd)

Olsson, M., (2013, 11 april). Praktiska lägger ner åtta gymnasier. *Skolvärlden*. Hämtad 2013-12-31 från: <http://www.skolvarlden.se/artiklar/lorare-och-elever-utan-skolor>

Palm, Lars (2006) Kommunikationsplanering – *En handbok på vetenskaplig grund*. Lund: Studentlitteratur.

Thorstensson, Göran (2007). *Människor påverkar människor – Om vänner och word-of-mouth i PR och kommunikation*. Springtime.

Vlachos, Jonas (2011). Friskolor i förändring. I Hartman, L., (red). *Konkurrensens konsekvenser - Vad händer med svensk välfärd?* Stockholm: SNS förlag, s 66-110.

6. Appendix

6.1. Intervjuguide

Inledningsfrågor

Hur länge har du arbetat som rektor?

Hur länge på den här skolan?

Har du arbetat på någon/några andra skolor tidigare?

Vad har du för utbildning?

TEMA 1: Skolmarknaden

Hur skulle du beskriva gymnasiemarknaden i Göteborg?

Hur ser du på konkurrenssituationen mellan gymnasieskolorna i Göteborg? Vad innebär den för friskolorna resp. de kommunala skolorna?

Vilka effekter anser du att konkurrenssituationen får? För skolorna? För din skola? För eleverna? För samhället i stort?

TEMA 2 Skolmarknadsföring

Vilka faktorer anser du påverkar en elevs val av gymnasieskola? Är det någon eller några faktorer som spelar större roll än andra?

Vilken roll anser du att skolors marknadsföring spelar för elevers val av gymnasieskola?

Anser du att skolmarknadsföring handlar om information eller om reklam?

Vilka kanaler/forum ser du som mest effektiva för att marknadsföra skolor?

Hur effektivt tror du att sociala medier är?

Anser du att det har skett någon/några förändringar i skolors marknadsföring? Går det att tala om marknadsföringstrender?

Anser du att kommunala skolors marknadsföring skiljer sig från friskolors? Påverkar ägandestrukturen marknadsföringen?

TEMA 3 Skolans egen marknadsföring

Vad är det som ni som skola främst vill kommunicera till blivande elever i er marknadsföring? Varför är just det viktigt att förmedla?

Hur ser marknadsföringsarbetet ut på er skola? Hur är det organiserat?

Hur mycket pengar uppskattar du att din skola lägger på marknadsföring?

Hur anser du att din skolas marknadsföring förhåller sig till andra skolors?

Samarbetar ni med några andra skolor? Hur ser samarbetet i sådana fall ut?

Vilka effekter anser du att marknadsföringsarbetet får för den egna skolan? Påverkas den pedagogiska verksamheten? I sådana fall hur?

Vilken roll spelar Gymnasiedagarna för er marknadsföring?

Vilken roll spelar Öppet-hus för er?

TEMA 4 Rektorsrollen

Hur stor del av dina arbetsuppgifter anser du beröra marknadsföring?

Hur upplever du arbetet med att marknadsföra din skola?

Upplever du att marknadsföringsarbetet har blivit tyngre eller mer omfattande än tidigare?

Det finns forskning som indikerar att rektorsrollen har förändrats från att ha varit en pedagogisk ledare till att bli mer av en företagschef. Håller du med om det? Hur tycker du att det i sådana fall tar sig uttryck?

TEMA 5 Framtiden

Vad tror du om skolmarknaden i framtiden?

Vad tror du om skolmarknadsföring i framtiden?

ÖVRIGT

Något som du vill tillägga/utveckla?