



Företagsekonomiska institutionen
STOCKHOLMS UNIVERSITET

Kandidatuppsats 10 poäng
HT 2003

BÅDE DRAGPLÅSTER OCH SKRÄCKEXEMPEL

När skolor marknadsför sin näringslivssamverkan

Författare: Ola Johnsson
Christian Åkerhielm

Handledare: Anders Lundkvist
Richard Gatarski

Sammanfattning

Sedan valfrihetsreformen infördes 1992 har det skett en marknadsanpassning av det svenska skolsystemet. Utbudet av gymnasieutbildningar har ökat och konkurrensen om eleverna mellan de enskilda skolorna har hårdnat. En följd av denna utveckling är att skolor i större omfattning börjat tänka på vad de erbjuder sina elever. Att erbjuda en attraktiv utbildning som lockar elever är idag en förutsättning för många gymnasieskolors överlevnad.

Samverkan mellan skola och näringsliv förespråkas av såväl myndigheter som intresseorganisationer. Skolors samverkan med företag anses gynna utbildningens kvalitet, men även ge goda förutsättningar för skolor att skapa en mer attraktiv utbildning. Från flera håll rekommenderas att en modell utvecklas för att stimulera, systematisera och hjälpa skolor att bedriva samverkan med företag.

Uppsatsens syfte har varit att utifrån en induktiv ansats studera hur sex kommunala skolor i Stockholm använder samverkan med näringslivet i sin externa kommunikation. Vi har funnit generella mönster för hur skolorna arbetar med att marknadsföra sin samverkan och pekat på risker, möjligheter och problem som detta medför.

Alla respondenter har en positiv uppfattning om samverkan. Men de uppger även en rad hinder som försvårar samverkansarbetet. Vi har kunnat kategorisera dessa hinder till tre försvårande faktorer; skolans *resurser*, *struktur* och *kultur*. Däremot ger inga respondenter uttryck för att deras kunskaper i marknadsföring skulle vara ett hinder för att utnyttja samverkan i den externa kommunikationen.

Vår undersökning visar att skolorna saknar nedtecknade mål, strategier och planer för sin externa kommunikation. Vår slutsats är att skolorna har en bristande *strategisk marknadsföringskompetens* och detta utsätter dem för en rad risker. I de fall där företagens varumärken ges stort exponeringsutrymme finns risken att skolan alltför starkt förknippas med företagen, vilket kan strida mot de värden som präglar skolans kultur och ifrågasätter skolans trovärdighet. I de fall där företagen eller deras logotyper inte nämns eller syns utnyttjas inte den dragplåstereffekt som samverkan med näringslivet skapar.

Svårigheterna att kombinera skolvärld och företagsvärld i den externa kommunikationen ökar behovet av att utveckla skolornas strategiska marknadsföringskompetens. Här menar vi att kommunerna måste ta ett större ansvar för skolornas marknadsföring. Slutligen rekommenderar vi att de samverkansbefrämjande modeller som förespråkas av myndigheter och organisationer även bör hjälpa skolorna att bli medvetna om de möjligheter, hinder och risker vi i denna uppsats pekar på att användandet av samverkan i den externa kommunikationen innebär.

Nyckelord: marknadsföring, extern kommunikation, kommunala gymnasieskolor samverkan, strategisk planering, co-branding, dragplåstereffekten

Förord

Skolan är tråkig. Skolan är dålig. Skolan är...

Denna beskrivning av den kommunala skolan återkommer nästan dagligen i olika former. Undervisningen blir allt sämre. Lärarna upplever att deras arbetsmiljö blivit stressigare och verkar ha gett upp hoppet om att få kontroll över de allt stökigare eleverna. Eleverna klagar på att undervisningen är tråkig och lärarna mossiga. För att inte tala om den äckliga skolmaten. Bilden som idag målas upp av den svenska skolan i media är inte alltför sällan mörk.

Efter att under ett års tid studerat skolan kan vi konstatera att denna bild stämmer dåligt överens med den verklighet vi mött. Den största anledningen till detta är drivkraften, engagemanget och framtidtron hos de lärare och rektorer vi träffat, som alla lyckats finna nya former för undervisning och utveckling på sina skolor. Tack Bertil Andersson, César Ibàñez, Ulla-Stina Löfdahl, Maria Nygren, Malte Roos och Arne Stagnell-Steen för er medverkan och öppenhet.

Ett varmt tack även till våra handledare och lärare på MarknadsAkademien Anders Lundkvist och Richard Gatarski för ert stöd och tålamod samt till våra opponenter Siv Andersch, Hanna Renström och Amanda Vesterström. Vi riktar även ett tack till Michael Frejd på Lunda Nova Näringslivscenter för dina initialt värdefulla tankar, Svenskt Näringsliv för inspirationsdagen samt Malin Wigren och intendent Lasse Jonsson för er tekniska support.

Stockholm April 2004

Ola Johnsson

samverkan@otakt.com

Mobil: 0709-136233

Christian Åkerhielm

samverkan@otakt.com

Mobil: 0737-222364

Innehållsförteckning

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	4
INLEDNING	6
1.1 PROBLEMFÖRMULERING	7
1.2 FORSKNINGSPRÅG	8
1.3 SYFTE	8
1.4 AVGRÄNSNINGAR	9
1.5 DEFINITION AV SAMVERKAN	9
2 METOD	10
2.1 ANSATS	10
2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	11
2.2.1 Förstudie	11
2.2.2 Huvudstudie	11
2.2.3 Val av studieobjekt	13
2.2.4 Kvalitetskriterier	14
3 EMPIRI	15
3.1 PRESENTATION AV SKOLORNA	15
3.1.1 Fredrika Bremer Gymnasierna: Fredrik	15
3.1.2 Spånga Gymnasium	16
3.1.3 Sågbäcksgymnasiet	16
3.1.4 Solna Gymnasium	16
3.1.5 Kista Gymnasium	17
3.1.6 Vilunda Gymnasium	17
3.2 PROJEKTENS UPPKOMST	18
3.3 SKOLORNAS SYN PÅ SAMVERKAN	19
3.3.1 Upplevda fördelar – Motiv till samverkan	19
3.3.2 Upplevda hinder	21
3.3.3 Pedagogiska mål och reglering av projekten	23
3.4 KOMMUNIKATION AV SAMVERKAN	23
3.4.1 Kommunikationsformer	23
3.4.2 Graden av arbete med extern kommunikation och marknadsföring	25
3.4.3 Företagens exponering i den externa kommunikationen	26
3.4.4 Mål med kommunikation av samverkan	29
3.5 DISKUSSION AV EMPIRI	30
3.6 KATEGORISERING	30
3.6.1 Resurser	31
3.6.2 Struktur	31
3.6.3 Kultur	32
3.7 MOTIV TILL VAL AV TEORI	32
4 TEORI	34
4.1 STRATEGISK PLANERING	34
4.1.1 Situationsanalys	35
4.1.2 Mål	35
4.1.3 Strategi	35
4.1.4 Taktik	36
4.1.5 Genomförande	37
4.1.6 Kontroll	37
4.2 VARUMÄRKESTEORI	38
4.2.1 Varumärkesidentitet	38
4.2.2 Samverkan mellan varumärken	39
5 DISKUSSION	40

5.1	JÄMFÖRELSE MELLAN EMPIRI OCH TEORI	40
5.2	BRISTANDE STRATEGISK MARKNADSFÖRINGSKOMPETENS	42
5.3	SKOLVÄRLD OCH FÖRETAGSVÄRLD	43
5.4	ETT SKRÄCKEXEMPEL	45
5.5	ETT DRAGPLÅSTER	46
5.6	REKOMMENDATIONER	47
6	SLUTSATSER	50
6.1	KRITIK MOT DET EGNA ARBETET	51
6.2	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	52
7	KÄLLFÖRTECKNING	53
7.1	PUBLICERAT MATERIAL	53
7.2	MUNTliga KÄLLOR	55
8	BILAGOR	56
8.1	FRÅGEMALL	56
8.2	SKOLORNAS WEBBPLATSER	58

Figurförteckning

FIGUR 1: DE FÖRSVÅRANDE FAKTORERNAS EGENSKAPER	31
FIGUR 2: TEORIDELENS SYFTE	33

Bildförteckning

BILD 1: GYMNASIEGUIDENS (2003) FRAMSIDA	7
BILD 2: SID. 45 I GYMNASIEGUIDEN (2003)	24
BILD 3: MÅNSTENSUTSKICK FRÅN SOLNA GYMNASIUM	25
BILD 4: TUNNELBANEAFFISCH FRÅN SOLNA GYMNASIUM OM INRIKTNINGEN FILM ACADEMY	26
BILD 5: KAMPANJAFFISCHER FRÅN SOLNA GYMNASIUM, ÖSTERMALMSTORGS TUNNELBANESTATION	26
BILD 6: UPPSLAG UR INFORMATIONSFOLDER FÖR TRAINEEPROGRAMMET UTGIVEN OCH FINANSIERAD AV SÅGBÄCKSGYMNASIET	41
BILD 7: FRAMSIDA PÅ BROSCHYR FRÅN VILUNDA GYMNASIUM UTGIVEN AV SIEMENS	45
BILD 8: EGEN BEARBETNING AV BILD 7, HYPOTETISK SITUATION	45

Inledning

År 1992 genomfördes valfrihetsreformen. Som en del i reformen infördes skolpengssystemet som innebär att eleverna fritt kan välja bland kommunala och fristående skolor. Syftet var att det offentliga skolmonopolet skulle brytas upp och variationen och valfriheten bland grund- och gymnasieskolor skulle öka. En marknadssituation skulle skapas präglad av tillgång och efterfrågan, snarare än av myndighetsplanering (Skolverket 2003, sid. 16). Den nya konkurrenssituationen ansågs leda till effektivare resursallokering, pedagogiskt nytänkande och förnyelse för de kommunala skolorna som i allt högre grad skulle lyda under marknadsmässiga villkor (ibid.). Med staten som huvudman var skolan tidigare skyddad från kommersiella intressen. I och med valfrihetsreformen har grund- och gymnasieskolor tvingats anpassa sig till en marknad med förutsättningar som liknar vinstdrivande företag.

Enligt Stockholms läns landstings Regionplane- och trafikkontor (2003, sid. 6) var elevantalet 1993/1994 inom gymnasieskolan i Stockholms län 54 100, och 2002/2003 var samma siffra 59 300, en ökning på 9,6 % på nio år. Under samma period har antalet elever i fristående skolor ökat från 0 till 10 700, och 18 % av eleverna i gymnasieskolan går idag i en fristående skola. Alltså har elevunderlaget under samma period ökat med 9,6 % samtidigt som antalet elever i kommunal gymnasieskola minskat med 10,2 %. En ökande marknad kombinerat med en minskande marknadsandel vore en dyster rapport för vilket företag som helst. Detta visar tydligt att de kommunala skolorna i Stockholm förlorat elever till de fristående skolorna. Även kommunala skolor utan någon särskild inriktning eller pedagogisk metod har tvingats profilera sig och tänka på vad de erbjuder sina elever i en betydligt större utsträckning än tidigare (Tillberg 2003, sid. 28; Skolverket 2003, sid. 14). Att bibehålla och attrahera elever, och därmed även resurser, har därför blivit allt viktigare för kommunala skolor. Marknadsföring har alltså blivit ett nytt arbetsområde för personalen i skolan (Skolverket 2003, sid. 14) och detta ses som ett tecken på att konkurrenstänkandet spridit sig även till kommunala skolor (Tillberg 2003, sid. 28).

Gymnasieguiden (2003) ger en god fingervisning om hur skolor försöker marknadsföra sig och visa upp vad de har att erbjuda. Bredden av gymnasieutbildningar är mycket stor och det finns en uppsjö av olika inriktningar och profiler. Exempelvis erbjuder Bokensskolan i Jokkmokk ett samiskt program ”för dig som vill stärka din samiska identitet i en samisk kulturmiljö” med samespråk, sameslöjd, rennäring, samisk kultur och historia på kursprogrammet (ibid., sid. 71). På Skeppsakademin i Gävle finns ”en unik utbildning med hantverk och segling i en kombination som ger en oförglömlig gymnasietid och goda framtidsutsikter” (ibid., sid. 114). Utöver program, och även hela skolor, inriktade mot idrottsgrenar och yrken eller med en särskild pedagogisk metod, märks klart att många skolor också använder olika former av ”lockbeten” såsom

gratis körkort, bärbara datorer, studieresor eller praktikplatser. Exempelvis garanteras eleverna på Volvogymnasiet i Skövde både sommarjobb under sin tid på skolan och anställning efter gymnasiet. Ett lockbete i den hårdnande konkurrensen om eleverna och ett sätt att profilera skolor har kommit att bli kontakten med företag. Företagens samverkan med skolor i pedagogiskt syfte kan bestå av olika element och vitt skilda aktiviteter, allt från korta projekt till nära samarbeten som löper över flera år. Gästföreläsningar, studiebesök, verkliga praktikfall, fadderföretag, arbetsförlagd utbildning (APU) och personliga företagsmentorer är några av de samarbetsformer finns i Gymnasieguiden (2003), och som även kommunala skolor använder.

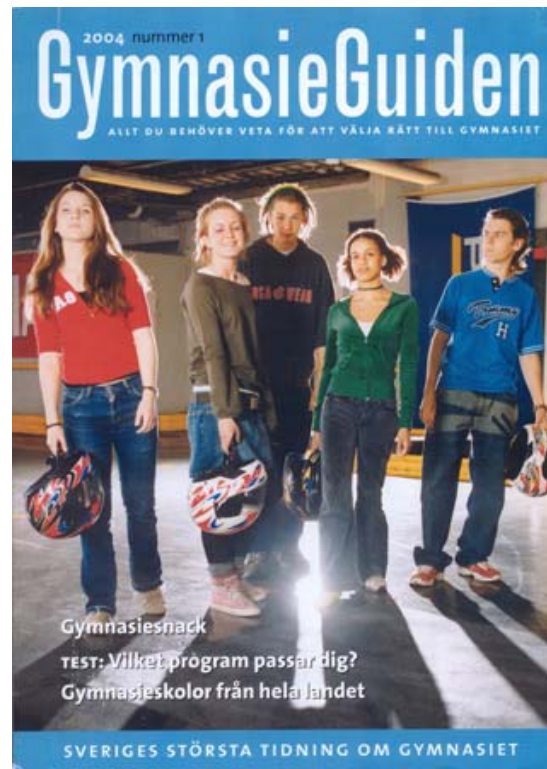


Bild 1: Gymnasieguidens (2003) framsida

1.1 Problemformulering

I gymnasieskolans läroplan (Skolverket 1994a) betonas företagens och näringslivets roll för att skapa och säkerställa gymnasieutbildningens kvalitet. Strävan från offentligt håll att skapa samarbeten mellan skola och företag avspeglas även i läroplanen för grundskolan (Skolverket 1994b). Där (ibid.) står också att skolan ska förbereda eleverna för att leva och verka i samhället utanför skolan, särskilt i arbetslivet. Det är lärarens uppgift att ”medverka till att utveckla kontakter med [...] organisationer, företag och andra som kan bidra till att berika skolans verksamhet och förankra den i det omgivande samhället” (Skolverket 1994a, sid. 17). Förbättrad kvalitet i skolan förutsätter ett ökat samarbete med näringslivet och samhället i övrigt:

”Skolan skall eftersträva ett bra samarbete med arbetslivet, vilket är viktigt för all gymnasial utbildning, men av avgörande betydelse för den yrkesförberedande utbildningens kvalitet.” (Skolverket 1994a, sid. 3)

Förutom Skolverkets läroplaner finns en rad organisationer som lyfter fram fördelarna med fler företagskontakter för skolan. År 1998 startades nätverksorganisationen Attraktiv Skola som idag är aktiva i ett 30-tal kommuner. Syftet är att stärka skolans kvalitet och att höja läraryrkets status. Bakom satsningen står Svenska Kommunförbundet, Lärarförbundet, Lärarnas Riksförbund, Utbildningsdepartementet samt Myndigheten för skolutveckling. Ett av de fem arbetsområden som Attraktiv Skola jobbar för att stärka är skolans näringslivssamarbete. Det är inte bara från offentliga organisationer och lärarhåll

som vikten av näringslivets roll i skolan poängteras. Även företagens intresseorganisation Svenskt Näringsliv jobbar aktivt för att sprida information om fördelarna med samverkan och anser att näringslivet har en särskild kompetens att tillföra skolan. Svenskt Näringsliv tar fram och publicerar material, inspirationshäften, rapporter, webbplatser och genomför temadagar, seminarier och projekt; allt i syfte att knyta skolan närmare företagen.

Enligt läroplaner och rapporter medför samverkan en ökad kvalitet på skolans undervisning (Skolverket 1994a, 1994b; Korsell 2002; Svenskt Näringsliv och Lärarnas Riksförbund 2003). Utbildningsdepartementet (2000) trycker på behovet av utarbetandet av en modell för samverkan mellan skola och näringsliv. Korsell (2002) har genomfört en förstudie som ska resultera i en modell för att uppmuntra och systematisera samverkan mellan skola och arbetsliv.

Den förändrade konkurrenssituationen och friskolornas ökande marknadsandel har skapat ett tryck på de kommunala gymnasieskolorna att attrahera elever och att tänka på sin marknadsföring. Samtidigt råder konsensus från regeringshåll, fack- och intresseorganisationer kring tanken att ökad samverkan gynnar skolan pedagogiskt, och många organisationer arbetar aktivt för att inspirera till företagssamarbeten och underlätta samverkan. Vad som däremot inte skrivs eller nämns något om i det material vi studerat är hur samverkan kan användas som en komponent i skolans marknadsföring, för att profilera skolan och attrahera elever; detta trots att konkurrenssituationen skapat ett större behov för många skolor att marknadsföra sig. Skolorna får därmed inte något stöd från intresseorganisationer och myndigheter i arbetet med hur de ska utnyttja samverkan med näringslivet i konkurrensen om eleverna, som i Stockholmsområdet väljer fristående skolor framför kommunala skolor i allt större omfattning.

Albertsdóttir och Jeria (2003) menar att det i många grundskolor finns en misstänksamhet mot marknadsföringsbegreppet. Liljequist (1994, sid. 143ff) anser att det finns en konservatism och förändringsobenägenhet i skolan. Mot bakgrund av detta befarar vi att skolorna har svårt att tänka i banor av marknadsföring. För de skolor som påverkas av konkurrensens effekter blir detta ett problem. Skolorna kanske har en tillgång (samverkan) som de inte vet hur de ska utnyttja. Detta ger upphov till den problematik som gjort att vi intresserar oss för hur skolor som samverkar med företag arbetar med marknadsföring av sina samverkansprojekt.

1.2 Forskningsfråga

Hur använder kommunala gymnasieskolor samverkan med näringslivet i sin externa kommunikation?

1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är att utifrån en induktiv ansats finna gemensamma mönster som präglar och påverkar skolornas användning av samverkan i deras externa

kommunikation, peka på risker och möjligheter samt komma med förslag på hur den externa kommunikationen av samverkansprojektet kan förbättras.

1.4 Avgränsningar

I vår förstudie kunde vi enbart finna en grundskola som uppfyllde de kriterier (se 2.2.3) vi ställde upp för skolorna som vi ämnade använda i undersökningen. Istället har vi därför valt att studera gymnasieskolor.

Fristående skolor har startas under marknadsmässiga villkor medan däremot kommunala skolor i och med valfrihetsreformen påtvingats den nu rådande konkurrenssituationen. Vi befarar därför att det framförallt är kommunala skolor som har problem att agera på en konkurrenssatt marknad och vi har därmed valt att studera kommunala gymnasieskolor.

Vårt arbete har präglats av en stram ekonomisk budget och vår tid har inte varit obegränsad. Därför har vi valt att avgränsa oss till skolor i vår närhet. Detta är också en tillgång eftersom konkurrensens effekter tydligast syns i områden med många skolor såsom i Stockholm. Vi har valt att studera kommunala gymnasieskolor i Stockholms stad, Solna, Haninge, Huddinge och Upplands-Väsby som alla har någon form av samverkansprojekt med näringslivet.

Vi kommer endast att beröra området från skolföreträdarnas syn. Företagens motiv eller användande av samverkan kommer inte att granskas eftersom detta ligger utanför vårt syfte och skulle bli alltför omfattande att granska.

1.5 Definition av samverkan

Vi har identifierat två typer av kategorier för samarbeten mellan skola och företag. Den första är de aktiviteter där företaget tillför skolan ekonomiska medel, varor eller tjänster i utbyte om exempelvis reklamutrymme och exponering eller för att ge företaget goodwill. Om skolan måste ge företaget en motprestation rör det sig om sponsring, annars definieras det som välgörenhet (Jiffer och Roos 1999, sid. 26). Dessa former för samarbete medför inte någon direkt pedagogisk fördel eller förbättring för skolan. Den andra kategorin är de kontakter och aktiviteter skolan har med företag som syftar till att uppnå en pedagogisk effekt. Företagen kan som experter på sina områden, tjänster och produkter ge eleverna en praktisk koppling till det som studeras eller på annat sätt medverka i undervisningen. Detta samarbete syftar inte till att ge skolan ekonomiska medel, varor eller tjänster utan är ett samarbete som syftar till att stärka utbildningen pedagogiskt. Vad vi menar med samverkan kommer att vara av den andra kategorin. När vi hänvisar till samverkan kommer vi löpande i uppsatsen att avse samverkan mellan gymnasieskolor och företag.

2 Metod

I detta kapitel kommer vi att redogöra för hur vi gått tillväga för att nå fram till de slutsatser som presenteras längre fram i uppsatsen.

2.1 Ansats

För att få svar på vår forskningsfråga har vi genomfört en kvalitativ undersökning. Den kvalitativa undersökningsansatsen ter sig mest lämplig för ett djupare och mer nyanserat resultat (Bryman 1997, sid. 113). Vi anser att detta behövs för att fånga in de underliggande faktorer som ligger till grund för de mönster som eftersträvas i uppsatsens syfte. Enligt Starrin och Svensson (1994, sid. 6) är målsättningen med kvalitativ analys ”att identifiera ännu icke kända eller otillfredsställande kända företeelser, egenskaper och innebörder med avseende på variationer, strukturer och processer”. Målsättningen med en kvantitativ undersökning är ”att studera hur givna företeelser, egenskaper och innebörder dels fördelar sig i en population, dels samvarierar med andra givna företeelser, egenskaper och innebörder” (ibid.). Mot bakgrund av denna syn på kvalitativ kontra kvantitativ undersökningsmetodik anser vi att en kvalitativ undersökning är mest lämplig då uppsatsens forskningsfråga och syfte kräver ett beskrivande svar med utgångspunkt i respondenternas egna ord.

I inledningen av vårt arbete drog vi förhastade slutsatser utifrån våra egna befintliga kunskaper. Vi ansåg därför att dessa tendenser riskerade att underbyggas ytterligare om vi utgick från mer specifika företagsekonomiska teorier vilket skulle medföra att det blev svårare för oss att se problemet utifrån ett skolperspektiv. För att kunna granska samverkan mellan skola och näringsliv som en resurs för att skapa konkurrensfördelar ansåg vi att det var av stor vikt att få insikt i de förhållanden som råder inom skolvärlden, samt att se samverkan utifrån respondenternas egna perspektiv. Det var utifrån vår företagsekonomiska kunskapsbas vi misstänkte att det inom skolan finns bristande marknadsföringskompetens. Från respondentens perspektiv kanske situationen ter sig helt annorlunda. Om vi utgick ifrån marknadsföringsteorier ansåg vi att undersökningen skulle styras in på specifika områden, vilket enligt oss skulle öka risken för att bortse ifrån andra relevanta aspekter som inte rymts inom de teoretiska ramarna.

Vi har därför tillämpat en metod som Frankfort-Nachmias och Nachmias (1996, sid. 46) benämner som ”research-then-theory”. Metoden går ut på att undersökning och empiri görs innan teori, alltså en induktiv ansats (ibid.). Anledningen till valet av metod var att vi trodde att bästa resultat skulle åstadkommas genom att utgå ifrån våra respondenter och därefter, utifrån deras svar, se vilka mönster som utkristalliserats och vilka teorier som skulle kunna

tillämpas. Dessutom är skolområdet i företagsekonomiskt hänseende ännu till stor del outforskat (Gatarski 2003) och kan vara behäftat med sådana egenskaper och karakteristika som inte tidigare studerats eller som gör traditionella företagsekonomiska teorier svårtillämpbara. Ännu en fördel med att utgå ifrån empirin istället för teorin i vår undersökning är, som Bryman nämner, att vi ”utifrån data kan utveckla en teori på ett sätt som gör att teorin inte fjärrar sig från dess empiriska grund” (Bryman 1997, sid. 103).

2.2 Tillvägagångssätt

2.2.1 Förstudie

För att komma fram till vårt problemområde och granska problemområdets relevans genomförde vi en förstudie. Syftet med denna förstudie var även att generera frågor och få fram relevanta respondenter till vår huvudstudie. Förstudien var initialt teoretisk. För att få grepp om ämnet läste vi in oss på litteratur inom området samverkan mellan skola och näringsliv i form av rapporter, avhandlingar, artiklar, uppsatser och offentliga publikationer. Studien av denna litteratur förde oss in på vår problemformulering. Efter denna teoretiska fas av vår förstudie övergick vi till en mer empirisk fas där vi testade problemområdets bärighet och genererade frågor till huvudstudie.

Genom en inspirationsdag för samverkan mellan skola och näringsliv arrangerad av Svenskt Näringsliv, fick vi vetskap om en rad intressenters syn på samverkan mellan skola och näringsliv. Med på mötet var politiker, lärare, rektorer, företagare samt representanter från Svenskt Näringsliv. Genom inspirationsdagen fick vi kontakt med en rad personer som varit värdefulla för vårt fortsatta uppsatsarbete.

2.2.2 Huvudstudie

Som datainsamlingsmetod i huvudstudien valde vi djupintervjuer. Starrin och Svensson (1994, sid. 123) skiljer mellan ostrukturerade, semistrukturerade och välstrukturerade intervjuformer. Fördelarna med den ostrukturerade intervjuformen är att respondenterna utifrån den egna förståelsen av vad som undersöks själva ges möjlighet att avgränsa, behandla och definiera innehållet. Frankfort-Nachmias och Nachmias (1996, sid. 232ff) gör en indelning av olika intervjuformer som liknar Starrins och Svenssons (1994) och menar att den ostrukturerade formen ökar intervjuarens flexibilitet. Intervjuaren kan under intervjuens gång anpassa frågorna efter rådande situation (Frankfort-Nachmias och Nachmias 1996). När vi intervjuade respondenterna i vår undersökning eftersträvade vi den flexibilitet och öppenhet som den ostrukturerade intervjuformen beskrivs skapa (ibid.). Vi är dock inga specialister i intervjuteknik och därför använde vi oss av en semistrukturerad intervjuform. Under intervjuerna med respondenterna hade vi därför en frågemall (se 8.1) som stöd. Vår avsikt med frågemallen var också att i efterhand kunna kategorisera datamaterialet på ett enklare sätt.

Under intervjuerna var vi två personer som turades om att ställa frågor och anteckna. En av oss hade en aktiv intervjuroll och antecknade endast stolpar medan den andra hade en mer passiv intervjuroll och var inriktad på mer fullständiga anteckningar. Bandspelare eller datorstöd användes inte vid något intervjutillfälle. Efter varje intervju satte vi oss ned och gick igenom materialet tillsammans samt diskuterade intressanta aspekter som framkommit under intervjun. Bådas anteckningarna sammanfogades i ett dokument tillsammans med kommentarer som baserades på ovan nämnda diskussion. Inför varje intervjutillfälle omarbetades intervjumallen för att täcka in nya områden eller få svar på nya frågor som uppkommit i vår diskussion. Varje intervju avslutades genom att vi frågade om lov att använda respondentens namn i uppsatsen. Samtliga respondenter gav sitt samtycke.

Patton (1990, sid. 372) menar att det i en kvalitativ undersökning, är omöjligt att ersätta den analytiska tankeprocessen hos den som genomför undersökningen med modeller för att komma fram till signifikanta samband. Det finns ett antal förslag och riktlinjer för hur en analys av en kvalitativ undersökning bör genomföras. Enligt Patton (ibid.) är dock dessa riktlinjer och råd inga absoluta lagar. Kvalitativa studier blir därför beroende av dem som genomför undersökningen och deras förmåga, intellekt och erfarenhet (ibid.). Att det på många punkter i en kvalitativ analys saknas direkt vägledning, har för oss tydliggjorts under arbetets gång. Patton (ibid., sid. 375) betonar vikten av att gå tillbaka och se på vad som var den ursprungliga tanken med undersökningen för att återigen hitta fokus. Vid samtliga valsituationer har vi i likhet med Pattons (ibid.) rekommendationer gått tillbaka till vårt syfte med uppsatsen för att låta detta vägleda oss.

I en kvalitativ undersökning med en induktiv ansats menar Patton (1990, sid. 390) att analysen handlar om att finna mönster i datamaterialet. Ett exempel är att skapa mönster utifrån teman och begrepp som återkommer i datamaterialet. Utifrån dessa mönster skapas sedan relevanta kategorier som jämförs med varandra. Ett annat exempel är att den som genomför analysen själv kommer fram till och benämner mönster som framkommer ur undersökningen men inte namnges av respondenterna (ibid.).

Vår analys av det empiriska materialet består av en kombination av Pattons exempel ovan. I arbetet med att analysera datamaterialet skapade vi teman utifrån begrepp som återkom samt att vi själva skapade och namngav teman utifrån mönster som återkom. För att få en överblick av datamaterialet gjorde vi initialt en indelning efter de olika teman som framkom under undersökningen. För att se samband mellan skolorna ställde vi sedan upp olika variabler, grupperade efter de teman som framkommit, i en korstabell med variablerna på y-axeln och skolorna på x-axeln. Utifrån de samband som framkom skapade vi tre kategorier av de olika variablerna. Skapandet av dessa kategorier kan liknas vid Pattons (ibid.) första exemplifiering av hur en kategori skapas. Vi ansåg dock inte att hela förklaringen till hur skolorna använder samverkan i sin externa kommunikation låg i de kategorier som bildats utifrån respondenternas beskrivning. Därför skapade vi en fjärde kategori i likhet med Pattons (ibid.) andra exemplifiering av hur en kategori skapas.

En inom forskningen vanligt förekommande induktiv metod, kallad Grundad Teori, förespråkar att relevanta teorier används för fördjupning av de kategorier som framkommer i undersökningen (Gustavsson 2003). Då vi ansåg att ett angreppssätt likt det som rekommenderas inom Grundad Teori skulle innebära en analys som låg utanför vårt syfte, valde vi att angripa litteraturen på ett sätt som skiljer sig från det som rekommenderas inom Grundad Teori. I vårt fall användes teorier snarare för att bekräfta vår fjärde kategori. Samtidigt användes litteraturen för att belysa risker och möjligheter som framkom i undersökningen.

2.2.3 Val av studieobjekt

Enligt läroplanen (Skolverket 1994b, sid. 19) är det rektorns ansvar att se till att samverkan mellan skolor och arbetsliv utvecklas. Dessutom är rektorn ytterst ansvarig för sin skolas verksamhet och utveckling. Av dessa anledningar planerade vi innan förstudien genomfördes att rikta undersökningen mot rektorer på skolor som samverkar med näringslivet. Genom förstudien kom vi dock fram till att det på vissa skolor fanns rektorer som inte var särskilt insatta i den egna skolans samverkan med näringslivet. Vi bestämde oss därför för att rikta undersökningen till de personer som är ansvariga för samverkan på skolorna.

Eftersom de ekonomiska resurserna för vår undersökning är små, har vi varit geografiskt begränsade till skolor närliggande Stockholm. Vår population består av skolor i Stockholmsområdet som samverkar med näringslivet. Då konkurrenssituationen i Stockholm är av speciell karaktär måste slutsatser dras till samverkansskolor utanför Stockholmsområdet med försiktighet.

Att vi valt att undersöka skolor av en speciell typ, gör att urvalet av skolor i undersökningen är selektivt. Med vår frågeställning som utgångspunkt är det föga intressant att granska skolor som inte samverkar med näringslivet. Genom information från olika intresseorganisationer, webbplatser, broschyrer samt vår förstudie kartlade vi skolor som samverkar med näringslivet i Stockholm. I de fall då vi inte gick via kontaktpersoner som vi fått genom Svenskt Näringslivs inspirationsdag, kontaktade vi skolorna via telefon. Vi frågade oss därefter fram till dem som sade ha mest kunskap om samverkan mellan skola och näringsliv.

Ett kriterium för att välja ut skolor var att det på ett tydligt sätt framkom att skolorna samverkade med näringslivet eller profilerade sig som samverkansskolor i det informationsmaterial vi tagit del av. Informationsmaterialet utgörs av foldrar utgivna av skolorna, sammanställt informationsmaterial exempelvis Gymnasieguiden (2003) eller webbplatser publicerade av skolorna.

Skolorna vi undersökte var sex till antalet. Gummesson (1991, sid. 85) skriver om den minskande marginalnyttan och att en mättnadseffekt i datamaterialet bör eftersträvas. Eftersom de samverkansformer mellan skola och näringsliv vi studerat skiljer sig så i utformning och omfång är det svårt att avgöra om en total mättnadseffekt uppnåtts. I svar på vissa frågor har vi sett en tydlig mättnadseffekt, i andra inte. Vi anser dock att en tydlig mättnadseffekt har uppnåtts i de mönster vi väljer att basera kategorierna på.

2.2.4 Kvalitetskriterier

I stycke 2.2.2 beskrev vi att det i kvalitativ forskning inte finns några direkta regler för vad som är rätt eller fel. Det är därför svårt att finna allmängiltiga kvalitetskriterier för utvärdering av kvalitativ forskning.

Gustavsson (2003, sid. 230) menar att det i den induktiva och kvalitativa metoden Grundad Teori, är viktigt med kvalitetskriterier som har att göra med hur pass väl undersökningsresultatet passar ihop med aktörernas verklighet. Det är dock viktigt att dessa aktörer inte får tolkningsföreträde av det resultat som presenteras. Gummesson (2003, sid. 134) för ett liknande resonemang som Gustavsson (2003) i sin beskrivning av kvalitetskriteriet validitet. Validitet handlar om huruvida forskaren har lyckats fånga in det empiriska fenomenet som denne har för avsikt att studera. Gummesson (2003) använder en kossa och en älg för att beskriva validitet. Var det en älg forskaren sköt under älgjakten eller var det en betande kossa? För att öka validiteten i vår undersökning har vi låtit respondenterna granska ett utkast av den empiriska sammanställningen. Detta har vi gjort för att undvika faktafel och felaktiga citat. Respondenterna har dock inte i förhand fått granska resultatet av analysen.

Enligt Gummesson (ibid., sid. 134) är generaliserbarhet och reliabilitet två andra vanliga kriterier för bedömning av forskning. Generaliserbarhet handlar enligt Aaker (2002, sid. 267) om i vilken grad en slutsats kan dras till en större population. Eftersom syftet med uppsatsen är att göra en undersökande studie har vi satsat på validitet snarare än generaliserbarhet.

Reliabilitet handlar enligt Gummesson (2003, sid. 134) om hur pass väl en undersökning kan upprepas och komma fram till samma slutsats. Enligt Gummesson (ibid.) är detta inte möjligt och inte heller önskvärt i studier av komplexa fenomen. Reliabiliteten i vår undersökning har vi försökt öka genom att stämna av det empiriska materialet med tidigare studier.

3 Empiri

I detta kapitel kommer vi att presentera det empiriska materialet. Vi introducerar först varje skola, samverkansprojekten och våra respondenter. Därefter följer en redovisning av det empiriska materialet grupperat efter olika teman. Slutligen motiverar vi hur valet av litteratur gjorts utifrån det empiriska materialet. Kapitlet är omfattande eftersom vi anser att det är väsentligt att förstå vad samverkan innebär för att ni läsare ska få bästa behållning av diskussion och slutsats.

3.1 Presentation av skolorna

3.1.1 Fredrika Bremer Gymnasierna: Fredrik

Fredrika Bremer Gymnasierna består av flera enheter. Samverkan med näringslivet sker framför allt inom den enhet som heter Fredrik och tillhandahåller bygg-, el-, fordons- och industriprogram. Eftersom de olika skolenheterna marknadsför sig separat har vi valt att enbart studera Fredrik eftersom samverkan förefaller vara mest utvecklad här.

Fredrik profilerar sig tydligt som en skola som samverkar med näringslivet. På Fredriks webbplats (se 8.2), i informationsmaterial och i Gymnasieguiden (2003) ges partnerföretagen utrymme för exponering av logotyper och information om sin verksamhet. Formerna för samverkan är varierande. I grunden baseras samverkan med näringslivet på elevens APU (arbetsplatsförlagd utbildning). Till de olika ämnesområdena knyts lämpliga företag. Den kunskap som eleven får i skolan testas och utvecklas ute på partnerföretagen. För att elever ska välja att förlägga sin APU ute på företagen genomförs motprestationer från företagets sida. Exempelvis förser biltillverkaren Hyundai, som är ett av partnerföretagen, Fredriks fordonsprogram med bilar och håller även föreläsningar om det senaste inom bilbranschen. Representanter från partnerföretagen sitter även med i Fredriks programråd tillsammans med föräldrar, elever och lärare.

På Fredrik intervjuade vi Arne Stagnell-Steen den 10 november 2003 som jobbar halvtid med marknadsföring och koordinering av skolans samverkan med näringslivet. Övrig tid ägnar Stagnell-Steen åt att utveckla skolans samverkan i Haninge kommun. Arne Stagnell-Steen har tidigare arbetat inom näringslivet, bl.a. som försäljningschef.

3.1.2 Spånga Gymnasium

Spånga Gymnasium är en skola i stadsdelen Spånga/Tensta och en av Stockholms stads 25 gymnasieskolor. Skolan har ungefär 450 elever och är i hög grad utsatt för konkurrens. Ett stort renoveringsbehov har under hösten 2003 föranlett en diskussion om en eventuell nedläggning. Samverkan med näringslivet bedrivs främst inom Spånga Gymnasiums ekonomiinriktning på samhällsprogrammet med fokus på logistik. Formen för samverkan baseras på mentorer och fadderverksamhet. Skolan ingår i ett koncept kallat Företagargymnasiet. Skolan har ett fyrtiotal lokala partnerföretag knutna till sig och varje elev har ett fadderföretag där de får en kontaktperson. För eleven handlar det initialt om att samla och behandla information om företaget för att under årskurs två och tre övergå att genomföra projekt ute på företagen. Partnerföretagen namnges på skolans webbplats (se 8.2) och i informationsfoldrar men deras logotyper presenteras ej.

På Spånga Gymnasium intervjuade vi Malte Roos den 19 november 2003 som är lärare i företagsekonomi. Utöver undervisningen har Malte Roos en halvtidstjänst avsatt för att samordna och utveckla skolans samverkan med näringslivet. Kontakten med Roos fick vi via Michael Frejd på Lunda Nova Näringslivscenter. Malte Roos är utbildad civilekonom med ett förflutet inom försäkringsbranschen och som egen företagare.

3.1.3 Sågbäcksgymnasiet

Sågbäcksgymnasiet är beläget nära Huddinge centrum i Huddinge kommun och har ungefär 700 elever. Förutom Sågbäcksgymnasiet finns en rad andra gymnasieskolor i Huddinge kommun. Skolan profilerar sig som en samverkansskola och denna profilering baseras framförallt på samverkan med näringslivet inom skolans handels- och administrationsprogram. Samverkan med företag i den expansiva regionen runt Kungens kurva har bedrivits under en lång period och har under hösten 2003 utvecklats till ett traineeprogram med inriktning mot handel och försäljning med start höstterminen 2004. På traineeprogrammet kommer en viss tid av undervisningen vara förlagd ute på partnerföretagen ICA, IKEA, The Stadium och Hennes & Mauritz. Skolan ansvarar för de teoretiska momenten och företagen står för de praktiska. I det informationsmaterial vi tagit del av exponeras företagens varumärken tydligt och information om företagets egen verksamhet får eget utrymme.

På Sågbäcksgymnasiet intervjuade vi biträdande rektor Ulla-Stina Löfdahl den 20 november 2003. Löfdahl har inte tid avsatt för att arbeta med samverkansprojektet, utan detta arbete genomförs inom ramen för tjänsten som biträdande rektor. Ulla-Stina Löfdahl är utbildad lärare och har även tidigare arbetat inom näringslivet.

3.1.4 Solna Gymnasium

Skolan med sina 454 elever är belägen i Solna stad. Som enda kommunala gymnasieskola i kommunen erbjuder skolan el-, handels-, teknik-, naturvetenskaps- och samhällsvetenskapsprogrammen samt det individuella

programmet. Skolan hette tidigare Vasalundsgymnasiet. Samverkan sker genom att det till varje program knutits ett eller flera företag, organisationer och idrottsföreningar. Exempelvis kan elever på naturvetenskapsprogrammet välja en inriktning mot rymdteknik i samarbete med Rymdbolaget och på samhällsvetenskapsprogrammet kan eleverna välja inriktningen Film Academy i samarbete med Svensk Filmindustri/SF Bio och Solna Kulturskola. Förutom dessa företag samverkar skolan med utbildningsinstitutioner, företag och idrottsklubbar såsom Karolinska Institutet, KTH, Park Inn Hotel, Solna Vikings, AIK och Hufvudsta Ridklubb. Partnerföretagens logotyper visas inte i annonser och informationsmaterial som ges ut av skolan, däremot nämns företagets namn ofta i samband med skolan och i informationsmaterialet.

Skolan har för andra året i rad lanserat en omfattande kampanj bestående av tryckmaterial, DR-utskick, tidnings-, tunnelbane- och radioreklam. Kampanjen fattade vårt intresse och vi valde att intervjua rektor Cesár Ibàñez den 21 november 2003. Ibàñez har i 40 år varit lärare på ett stort antal skolor men har före och under sin svenska lärarutbildning arbetat inom ett flertal andra yrken.

3.1.5 Kista Gymnasium

Kista Gymnasium är beläget i Kista Science Park i Stockholms stad. Skolan startades som ett annex till S:t Eriks Gymnasium men är idag en egen skola med ca 500 elever. Skolan har bygg-, bygglärlings- och handelsprogrammen samt även gymnasiesärskoleprogram. Inför höstterminen 2004 kommer även samhällsvetenskaps- och teknikprogram att startas. Kista Gymnasium är ensamt i Stockholms stad om att erbjuda byggprogrammet. Samverkan bedrivs främst i form av APU inom bygg- och bygglärlingsprogrammen. Bygglärlingsprogrammet innefattar en utökad kontakt mellan elev och företag genom mer APU. Skolan har en utökad samverkan med byggföretaget Skanska, men Skanska och de övriga partnerföretagen namnges ej i Kistas informationsmaterial.

Skolan profilerar sig som en skola som samverkar med näringslivet bl.a. i Gymnasieguiden (2003). Detta gav oss anledning att intervjua biträdande rektor Bertil Andersson den 27 november 2003. Andersson är utbildad slöjdlärare och ansvarig för bygg- och bygglärlingsprogrammen.

3.1.6 Vilunda Gymnasium

Skolan med sina 1100 elever är Upplands-Väsby's enda kommunala gymnasieskola och erbjuder åtta av de nationella utbildningsprogrammen samt flera program och inriktningar med lokal prägel. Skolan har förutom APU inom de yrkesförberedande programmen även den s.k. Siemensprofilen inom det naturvetenskapliga programmet vilken eleverna erbjuds att läsa under årskurs två och tre. Profilen innebär att elevens valbara kurser är förlagda till Siemens där företaget en dag i veckan bedriver undervisning i automation, telekommunikation, marknadsföring och projekthantering. Dessutom görs projektarbetet i årskurs tre på Siemens. I det informationsmaterial som ges ut av skolan publiceras ej Siemens logotyp, men företagets namn syns tydligt. Siemens ger dock ut en egen broschyr som skolan använder i sin marknadsföring där samarbetet med skolan beskrivs.

Skolan är den enda vi funnit som så nära och utmärkande bedriver samarbete med endast ett företag utanför ramen för APU. Vi valde att intervjua biträdande rektor Maria Nygren den 28 november 2003. Nygren är utbildad lärare inom psykologi och samhällsvetenskap. Hon har arbetat på Vilunda Gymnasium ett år och är ansvarig för skolans naturvetenskapsprogram och Siemenssamarbetet.

3.2 Projektens uppkomst

De olika formerna av samverkan mellan skola och näringsliv varierar och så gör även dess uppkomst. Gemensamt för de skolor vi undersökt är att samverkan uppkommer på initiativ av antingen skola, företag eller kommun. Exempelvis uppkom Sågbäcksgymnasiets samverkan med ICA, IKEA, The Stadium och Hennes & Mauritz på initiativ av företagen. Gemensamt för dessa företag är att de är verksamma i den expansiva regionen Kungens kurva söder om Stockholm där efterfrågan på kompetent försäljningspersonal är stor. Företagen vände sig till kommunen för att diskutera möjligheterna att starta en utbildning som skulle ge eleverna mer kvalificerade kunskaper om försäljningsbranschen. Kommunen vände sig därefter till Sågbäcksgymnasiets för att diskutera utbildningens utformning. Ulla-Stina Löfdahl fick av kommunen uppdraget att utforma en utbildning utifrån skolans och företagets behov. Resultatet är det nya s.k. traineeprogrammet som är en del av Sågbäcksgymnasiets programutbud hösten 2004.

”Det är ingen hemlighet att företagen gör det här för att få tag på den arbetskraft de vill ha. Ungdomarna skolas tidigt in i företagets organisation. Vi måste vara försiktiga med företagen. De måste veta exakt vad som förväntas och vad de ska göra.” (Ulla-Stina Löfdahl, Sågbäcksgymnasiets)

Vilunda Gymnasiums samverkan med Siemens uppkom på ett liknande sätt. Siemens har som strategi att ha ett utvecklat engagemang i de kommuner där företagets verksamhet är placerad. Siemens samarbete med Vilunda är en del av ett mer omfattande samarbete med Upplands-Väsby kommun.

”Upplands-Väsby har gått från att varit en industriarbetarkommun till att bli alltmer präglad av kunskapsintensiva och högteknologiska företag. Siemens vill säkerställa teknisk kompetens i kommunen genom att få fler att studera vidare i allmänhet och ämnen som automation och datakommunikation i synnerhet.” (Maria Nygren, Vilunda Gymnasium)

Ett exempel på när initiativet till samverkan mellan skola och näringsliv kommer från skolan är Fredrika Bremers yrkestekniska del Fredrik. Här startades samverkan mellan skola och näringsliv av Arne Stagnell-Steen. Skolledningen diskuterade vilka företag som skulle kunna knytas till skolan för att ge eleverna uppdaterad praktisk anknytning till det som studeras. Skolan tog sedan kontakt med de aktuella företagen och efterhand togs ansvaret för kontakten med företagen över av lärarna inom respektive ämnesområde.

”Solna stad vill att människor både ska bo, arbeta och studera i kommunen.”
(César Ibáñez, Solna Gymnasium)

César Ibàñez berättar att Solna stad insåg behovet av att omforma det gamla Vasalundsgymnasiet och skapa en attraktivare skola. Ibàñez ansåg då att ett sätt att skapa den nya attraktivare skolan Solna Gymnasium var att knyta företag till skolan. Kommunen hjälpte till att ta uppriätta kontakter mellan företagen och skolan. Lunda Nova Näringslivscenter har hjälpt Spånga Gymnasium till att uppriätta kontakter mellan skola och näringsliv. Således har kommunen även här varit en del i projektens uppkomst.

Samverkan mellan skola och näringsliv har enligt våra respondenter inte i något fall uppkommit som ett svar på ett upplevt eller uttalat behov från elever eller föräldrar. Kista Gymnasium jobbar med att undersöka vad eleverna tycker och tänker om skolans utbildning men ingen respondent uppgav att de aktivt genomför undersökningar i syfte att skapa nya intressanta utbildningsprogram. Maria Nygren menar att nya inriktningar på programmen uppkommer som ett resultat av tankar och idéer från henne själv, skolledningen eller lärare.

3.3 Skolornas syn på samverkan

3.3.1 Upplevda fördelar – Motiv till samverkan

Detta avsnitt syftar till att redogöra för skolornas motiv till att samverka med företag och vilka positiva effekter de upplever. Alla skolor uttrycker att syftet med samverkan är att skapa en bättre utbildning för eleverna. Utbildningens kvalitet står i fokus hos alla skolor och de menar att samverkan tillför något som höjer utbildningens kvalitet.

”Vi kan aldrig, någonsin sätta kvaliteten i andra hand...” (Maria Nygren, Vilunda Gymnasium)

Ett sätt att säkra och stämma av utbildningens kvalitet är genom de s.k. programråden vars betydelse betonas av flera skolor. Programråden kan bestå av lärare, föräldrar, företag, elever och representanter från kommunen. Funktionen är att vädra allt som har med utbildningen att göra och verka för att på olika sätt göra utbildningen bättre. Bertil Andersson menar även att vägen till näringslivs-samarbeten går via programråden:

”Genom programrådet kan vi känna av vad som händer, vilka behov som finns i branscherna och anpassa utbildningen därefter. Programrådet är vårt sätt att känna av marknaden...” (Bertil Andersson, Kista Gymnasium)

Programråden hjälper skolorna att hålla utbildningarna ajour. Även Ulla-Stina Löfdahl menar att samverkan med företag hjälper skolan att bedriva en mer relevant undervisning och gör att skolan bättre kan följa med i utvecklingen i samhället. Det tycks självklart att använda företagen som en sorts referenspunkt. Arne Stagnell-Steen:

”Vi levererar ju en produkt, hur ska vi veta vad produkten ska innehålla utan att fråga företagen?” (Arne Stagnell-Steen, Fredrika Bremer Gymnasierna)

Företagen spelar alltså en viktig roll i att säkerställa utbildningens kvalitet. Men skolorna uttrycker också att företagen tillför en kvalitetskomponent. Vad denna kvalitetskomponent består av upplevs och uttrycks på olika sätt av skolorna. Malte Roos menar att samverkan ger en bättre utbildning än traditionell undervisning. Kontakten med företagen engagerar eleverna och ger dem utmaningar. Han utvecklar det på följande vis:

”Kontakten med företagen ger eleverna ett ansvar, de måste koncentrera sig på ett annat sätt än när de sitter i skolbänken. De får själv söka sig ut i samhället, ringa upp företaget och ta första kontakten. De ser sammanhang och andra sätt att behandla problem.” (Malte Roos, Spånga Gymnasium)

Företagskontakten tycks alltså tillföra en pedagogisk komponent som skolorna upplever som positiv. Även Ulla-Stina Löfdahl är inne på en liknande linje:

”Eleven får veta vilka krav som ställs på dem i arbetslivet, och det är klart att deras självförtroende stärks när de vet att de klarar av det som krävs på företagen...” (Ulla-Stina Löfdahl, Sågbäcksgymnasiet)

Arne Stagnell-Steen anser att samverkan ger eleverna ett sammanhang och en praktisk koppling som de söker men ofta saknar i vanlig klassrumsundervisning:

”Eleverna förstår inte varför de ska lära sig saker. Nu har vi matte, nu har vi svenska, men *varför* de har det, är skolan som regel dålig på att förklara.” (Arne Stagnell-Steen, Fredrika Bremer Gymnasierna)

Bertil Andersson menar att samverkan har en motivationshöjande effekt. Detta bekräftas av Maria Nygren och Malte Roos som uttrycker att eleverna blir mer engagerade och anstränger sig därför också mer i mötet med företaget. Genom att söka sig ut i samhället lär eleverna känna nya kulturer, miljöer och organisationer (Maria Nygren) och eleverna ser det som en morot att komma ut på företagen (Bertil Andersson). Enligt Malte Roos får eleverna även en naturlig koppling till företagsamhet i allmänhet. Företagens kontakter med skolan underlättar för eleverna om de söker praktik eller jobb menar Arne Stagnell-Steen. Eleverna känner till företaget och företaget känner till utbildningen och skolan.

Skolornas utbildning syftar i många delar till att förbereda eleverna för det som väntar dem efter gymnasieskolan. Alla skolorna i vår studie menar också att samverkan med företag och skolans omvärld bättre utrustar eleverna med kunskaper och färdigheter inför framtiden, vare sig den består av arbetsliv eller vidare studier. På de yrkesinriktade programmen syftar samverkan främst till att underlätta för eleverna att få jobb efter gymnasiet och på de teoretiska programmen till att ge eleverna bättre möjligheter att studera vidare:

”Vi [Solna Gymnasium] är riktade mot elever som vill läsa vidare och eleverna ska känna att de vill läsa vidare, de ska se utanför skolans väggar.” (César Ibáñez, Solna Gymnasium)

Att intressera eleverna för yrken och ämnesområden uttrycks som viktigt av flera respondenter. Maria Nygren menar att samarbetet med Siemens är ett sätt för skolan att intressera elever för teknik och naturvetenskap. På Sågbäcksgymnasiet upplevde lärarna att något behövde göras åt det vanliga handels- och

administrationsprogrammet. När möjligheten till traineeprogrammet uppkom såg Ulla-Stina Löfdahl det även som ett sätt att höja statusen för programmet och säljaryrket:

”Vi vill ge eleverna en branschkunskap och skapa en yrkesidentitet som säljare... för det ska inte bara innebära att 'stå i affär'.” (Ulla-Stina Löfdahl, Sågbäcksgymnasiet)

Samverkan sägs också ge ett utbyte av kunskap mellan företagen och lärarna. Lärarna får möjlighet att uppdatera sina ofta föråldrade kunskaper och företagen får en inblick i hur skolan bedriver utbildning av deras framtida arbetskraft; ett utbyte som är värdefullt för båda parter. Förstår lärare och skola vad som krävs av företagen på arbetsmarknaden så kan skolan bättre anpassa undervisningen till den framtid som väntar elevernas när de lämnat skolan. Samverkan blir för lärarna ett sätt att stämna av utbildningens relevans med företagen och samtidigt öka lärarnas kompetens. Samverkan är således ett utvecklingsarbete som inte bara är till för eleverna utan även för lärarna.

Enligt Maria Nygren råder det en knivskarp kamp om eleverna på de teoretiska programmen. Under ett år lades Siemenssamarbetet med Vilunda Gymnasium ned. Samma år sjönk också söktrycket till naturvetenskapsprogrammet markant. När samarbetet återupptogs växte intresset åter. Nygren anser att samarbetet med Siemens fungerar som ett dragplåster som sätter skolan på kartan och stärker skolans position gentemot konkurrerande skolor genom sin attraktionskraft.

”Elever med sikte på att studera vidare är högrörliga, de är mindre rörliga på bygg. På natur och sam är det därför extra viktigt att addera något speciellt... att profilera sig.” (Maria Nygren, Vilunda Gymnasium)

Alla respondenter instämmer i att näringslivssamverkan är något som skapar och drar till sig intresse. César Ibàñez poängterar samverkans attraktionseffekter för skolan som en viktig komponent och anser att det gäller för skolan att synas och särskilja sig för att överleva i kampen om eleverna. Ibàñez trycker även på kulturen som ett viktigt fenomen och tar fram en bok från högen av papper på sitt skrivbord:

”Andra skolor tror inte att man kan använda kulturen i sin marknadsföring, men kulturen är allt, utan den har man ingenting!” (César Ibàñez, Solna Gymnasium)

3.3.2 Upplevda hinder

Det finns en samstämmighet hos respondenterna att bristen på tid är det största hindret för samverkan mellan skola och näringsliv. På Spånga Gymnasium och Fredrik finns motsvarande en halvtidstjänst avsatt för att organisera samverkan med företagen, vilket man på dessa skolor anser vara en förutsättning för samverkan. På de andra skolorna drivs samverkansprojekten inom, utöver eller på bekostnad av ordinarie tjänster. Därför är externt stöd i samverkansarbetet från exempelvis kommunen extra viktigt för flera skolor. Malte Roos bedömer att han inte hade klarat att hålla samverkansprojektet vid liv utan hjälp från Michael Frejd på Lunda Nova Näringslivscenter.

César Ibáñez menar att han själv varit den drivande faktorn för skolans samverkan med näringslivet och anser att det lätt är en risk att samverkansprojekt blir beroende av den person som börjat driva projektet. Han anser därför att det är viktigt att förankra visioner, idéer och samverkansprojekt bland övrig personal så att projekten inte riskerar att dö om projektens eldsjäl försvinner eller tröttnar:

”Vi måste få personalen att vara delaktig och själva komma med idéer och åsikter. Det finns en risk när en person ensam håller i ett projekt. När jag jobbade i Botkyrka tog jag fram ett koncept för en utbildning med inriktning mot spanska, som blev väldigt lyckat och alla tyckte att programmet var jättebra, men ändå dog det ut väldigt snabbt när jag slutade på skolan. Så för att projekten ska vara självgående måste lärarna göras delaktiga...” (César Ibáñez, Solna Gymnasium)

En majoritet av respondenterna är överens om att det i många avseenden finns en inbyggd konservatism i skolan. Skolan upplevs som skeptisk till förändringar och många lärare är i behov av att uppdatera sina kunskaper för att bättre överensstämna med världen utanför skolan. Ulla-Stina Löfdahl anser att skolan är långsam med att genomdriva förändringar. Arne Stagnell-Steen tror att många lärare ofta inte känner till någon annan arbetsplats eller organisation än skolan eftersom de gått i skolan för att utbilda sig till lärare på högskolan, för att slutligen arbeta som lärare inom skolan:

”Problemet med lärare och rektorer är att de har gått i skola, gått i skola och gått i skola. Det är därför naturligt att de är skeptiska till förändringar.” (Arne Stagnell-Steen, Fredrika Bremer Gymnasierna)

De har inte varit utanför skolans väggar menar Arne Stagnell-Steen som tillägger att detta inte bara gäller lärare, utan även rektorer och skolledning som oftast har en lärarbakgrund. César Ibáñez och Malte Roos instämmer i att många lärare har svårt att se världen utanför skolan:

”Som lärare måste man leva i konstant utveckling, annars är man död. Vissa lärare bedriver undervisning som om de vore isolerade från omvärlden, de lever i en kuvös.” (César Ibáñez, Solna Gymnasium)

”Många lärare tänker i schabloner, de arbetar efter förutbestämda mönster, de är konservativa...” (Malte Roos, Spånga Gymnasium)

Ett annat hinder är att gymnasieskolan i många avseenden är en splittrad organisation. Ulla-Stina Löfdahl ser vissa svårigheter med att få alla på skolan att dra åt samma håll. Hon förklarar problemet med att alla har sina egna arbetsuppgifter och arbetstider och är det svårt att få tag i kollegor när hon själv har tid och möjlighet. Malte Roos menar att skolans organisation är alltför platt vilket försvårar för rektorn att vara en aktiv ledare. Roos menar vidare att den platta organisationen gör det svårt att få lärarna enade och beskriver att han inte får tillräckligt stöd från skolans sida i sitt arbete med samverkan. Alla beslut måste förankras vilket slukar mycket tid.

”I många avseenden kan skolan liknas vid och ses som en oljetanker.” (Malte Roos, Spånga Gymnasium)

På de yrkestekniska inriktningarna finns det en koppling mellan skola och arbetsliv via kravet på arbetsplatsförlagd utbildning. På de teoretiska programmen är skolplanen mer inriktad på traditionell klassrumsundervisning. Utrymmet för aktiviteter utanför den fysiska skolan är begränsat. Även lärare och rektorer ses som ett hinder för samverkan. Arne Stagnell-Steen förklarar:

”På handelsprogrammet här [Fredrika Bremer Gymnasiet] hade man problem med hög frånvaro [...] men det enda de gjorde var att försöka komma på bestraffningsåtgärder för elever som inte var i skolan. Jag frågade dem då om de funderat på varför eleverna inte ville vara i skolan och om de gjort något för att göra utbildningen mer intressant. Jag föreslog samverkan med företag som ett sätt att göra utbildningen och tiden i skolan mer attraktiv. Lärarna och rektorn var skeptiska och förstod inte vad det [samverkan] skulle kunna vara bra för. Och det här är ju ett tydligt exempel på att det är ovanligt med kundtänkande inom skolan.” (Arne Stagnell-Steen, Fredrika Bremer Gymnasierna)

Stagnell-Steen beskriver även att det är en komplicerad uppgift att vara rektor i skolan idag. Arbetsuppgifterna är många och skiftande och han liknar de olika yrkesrollerna med kepsar:

”Rektorerna måste hela tiden byta keps. På den ena står det VD, på den andra kurator, på en tredje marknadsförare och på en fjärde utbildningsansvarig” (Arne Stagnell-Steen, Fredrika Bremer Gymnasierna)

3.3.3 Pedagogiska mål och reglering av projekten

Vad skolorna vill att eleven ska uppnå genom samverkan med företagen finns beskrivet i kursplaner och kursbeskrivningar på samtliga skolor. Partnerföretagens pedagogiska åtaganden finns även de i samtliga fall reglerade i kontrakt och avtal. Alla respondenter kan redogöra för vad eleverna förväntas lära sig, vilka mål som ska uppnås och ger exempel på de pedagogiska fördelarna med samverkan.

3.4 Kommunikation av samverkan

3.4.1 Kommunikationsformer

Samtliga skolor i vår undersökning finns med i Gymnasieguidens (2003) regionala del, i vilken gymnasieskolor ges möjlighet att presentera sig. Tidningen skickas direkt hem till Sveriges alla elever i årskurs nio inför valet av gymnasieskola. En halv sidas annonsutrymme kostar knappt 15 000 kr exklusive moms. Skolorna i vår studie var även representerade på gymnasiemässan i Älvsjö 17-19 oktober 2003. Men Malte Roos är kritisk till formerna på vilka vissa skolor försöker locka elever och menar att skolorna alltmer försöker överträffa varandra på mässan:

”Det är mycket tingel-tangel på gymnasiemässan nu för tiden, ett riktigt spektakel! Det är djur, gycklare och maskiner i var och varannan monter [...] och eftersom skolorna oftast inte vet hur de ska marknadsföra sig försöker de ta till billiga knep för att särskilja sig...” (Malte Roos, Spånga Gymnasium)

På Spånga Gymnasium finns en djurvårdsinriktning med nationellt intag. Inriktningen får mycket uppmärksamhet och Malte Roos menar att skolans övriga inriktningar ibland kommer i skymundan:

”I allt informationsmaterial från Spånga Gymnasium är den där papegojan med. Folk ser oss som en djurskola.” (Malte Roos, Spånga Gymnasium)

Alla skolor i vårt urval använder sig av informationskvällar, öppet hus, webbplatser (se 8.2) samt informationsmaterial i form av broschyrer och foldrar. På informationskvällar och öppet hus försöker skolorna nå folk i allmänhet och elever i årskurs nio i synnerhet. Potentiella elever och deras föräldrar får vid dessa tillfällen möjlighet att bekanta sig med skolan och dess miljö samtidigt som de får information om de program som skolan erbjuder. På Solna Gymnasium, Vilunda Gymnasium och Sågbäcksgymnasiet deltar även partnerföretagen aktivt på öppet hus och informationskvällar. Ulla-Stina Löfdahl menar att informationskvällarna är viktiga men beskriver att planeringen inför det senaste tillfället blev något ogenomtänkt:

”Det var ganska litet folk på den senaste informationskvällen. Det var litet si och så med planeringen. Annonseringen om programmet kom igång först efter att informationskvällen hade varit.” (Ulla-Stina Löfdahl, Sågbäcksgymnasiet)

Vanligtvis sker öppet hus vid några utspridda tillfällen innan elevens val sker. På Solna Gymnasium hade skolan öppet hus under hela vecka 47. Skolorna använder broschyrer för att ge intresserade elever mer utförlig information om skolan och de program som erbjuds. Webbplatserna används för liknande syfte men även för löpande intern kommunikation.

En annan form av extern kommunikation som förekommer bland skolorna i vår undersökning är pressmeddelanden till lokala tidningar. Det förefaller också viktigt att ha en god relation till lokaltidningen. Pressmeddelanden till exempelvis gratistidningen Metro eller nationell press som DN och Svenska Dagbladet är ovanligt men förekommer.

Ett par av respondenterna i undersökningen understryker vikten av ett gott rykte. Malte Roos förklarar att ryktet om en eventuell nedläggning av Spånga gymnasium har spridits mycket fort och att denna ryktesspridning antagligen kommer att innebära en markant minskning av antalet ansökningar inför höstterminen 2004. Maria Nygren menar att det är viktigt att bygga upp ett rykte



Bild 2: Sid. 45 i Gymnasieguiden (2003)

som ”pluggskola”. En pluggskola lockar enligt Maria Nygren elever och detta rykte kan skolor inte bygga upp med hjälp av annonser eller kampanjer.

3.4.2 Graden av arbete med extern kommunikation och marknadsföring

Skolornas arbete med extern kommunikation är varierande. På Sågbäcksgymnasiet, Kista Gymnasium och Vilunda Gymnasium sköts den externa kommunikationen av skolledningen och tid är inte avsatt speciellt för marknadsföring. På Spånga Gymnasium och på Fredrik finns det tid avsatt för att jobba med koordinering av samverkan mellan skola och näringsliv samt marknadsföring. För produktion av informationsfoldrar samarbetar dessa två skolor med reklambyråer. Kista Gymnasium har även samarbetat med reklambyråer för att ta fram skolans logotyper. Det är däremot ingen av skolorna förutom Solna Gymnasium som jobbar aktivt med skolans varumärke. Övriga skolor undersöker inte hur skolans varumärke uppfattas av elever och allmänhet. På Solna Gymnasium är framtagandet av en ny logotyp en del av ett mer omfattande samarbete med marknadskommunikationsbyrån Contactor. Solna Gymnasiums externa kommunikation sköts delvis av Contactor och samarbetet medför att skolan skiljer sig från övriga skolor avseende externkommunikation.

Samarbetet med marknadskommunikationsbyrån är en del i den satsning som gjordes av Solna stad för att hindra Vasalundsgymnasiet/Solna Gymnasium från nedläggning. Satsningen har inneburit stora förändringar enligt César Ibàñez. Anställda som var kritiska mot skolans nya koncept slutade och ersattes av ny personal som såg skolans situation som en utmaning. Vikten av framåtanda var något som César Ibàñez betonade när han anställde ny personal.

Inför elevernas val av gymnasieskola inför hösten 2003 satsade Solna Gymnasium och Solna stad stora summor på en kampanj för att locka elever. César Ibàñez kommenterar:

”Det märks att det står proffs bakom vår marknadsföring. Det ska märkas att vi inte är en dussinskola. Den [kampanjen] ska väcka uppmärksamhet och attrahera de som är öppna för förändring. För vi måste profilera oss för att överleva.” (César Ibàñez, Solna Gymnasium)

Som ett led i kampanjen gjordes DR-utskick till ett stort antal elever i årskurs nio boende i Stockholmsområdet med avsikt att konkretisera skolans samverkan med de olika partnerföretagen. Ett utskick bestod av grå plastklumpar föreställande månstenar i en förslutbar plastförpackning med en bild på en astronaut följt av texten ”Intresserad av att ta ner månen?” (se bild 3). I ett annat utskick bifogades en jalapeñopeppar i en plastförpackning till en bild av en dansande



Bild 3: Månstensutskick från Solna Gymnasium

spansk kvinna. Ett tredje utskick bestod av en visselpipa. DR-utskicken hade alla en tydlig anknytning till någon av skolans inriktningar och samverkan med Rymdbolaget, AIK och möjligheten till tre veckors studier i Madrid.

Inför elevernas val av gymnasium 2004 följdes kampanjen upp med en omfattande annonsering i Stockholms tunnelbana. Morgontrötta stockholmare möttes av bilder på skådespelare, hockeyspelare, basketspelare, astronauter och servitörer med texten ”Examen på Solna Gymnasium?” (se bild 4 och 5). Skolan gav också ut broschyrer under samma tema och texten ”Samarbete med sikte på framtiden” på framsidan. På reklamradion kunde man under hösten 2003 även höra en engelskspråkig man i en reklamjingle för Solna Gymnasium:

”Radioreklamen är litet överdriven. Den går hem hos eleverna men föräldrarna tycker nog den är tramsig.” (César Ibáñez, Solna Gymnasium)

Kampanjernas kostnad är en väl bevarad hemlighet. De finansierades av Solna stad och César Ibáñez uppger att han själv inte känner till hur mycket pengar som satsats på reklam och marknadsföring.

3.4.3 Företagens exponering i den externa kommunikationen

På Sågbäcksgymnasiets webbplats samt i det tryckta informationsmaterial som tagits fram av skolan, får partnerföretagen ICA, The Stadium, IKEA och Hennes & Mauritz stort utrymme. Ulla-Stina Löfdahl berättar att informationsfoldern föregicks av en omfattande diskussion mellan företagen om var respektive företag



Bild 4: Tunnelbaneaffisch från Solna Gymnasium om inriktningen Film Academy



Bild 5: Kampanjaffischer från Solna Gymnasium, Östermalmstorgs tunnelbanestation

och deras logotyper skulle placeras i foldern. Detta trots att det var Sågbäcksgymnasiet som finansierade foldern. Löfdahl ser en risk i att Sågbäcksgymnasiet kan komma i skymundan av de stora företagen och hur detta kan uppfattas:

”Det har snackats litet om foldern i korridorerna här men det är inget att bry sig om. De flesta har ändå varit positiva.” (Ulla-Stina Löfdahl, Sågbäcksgymnasiet)

Löfdahl anser även att det finns en viss risk med att samverka med få företag där en beroendesituation kan uppstå. Åtaganden för de enskilda företagen minskar om partnerföretagen är fler. Löfdahl menar vidare att partnerföretagen måste vara ungefär likvärdiga vad gäller storlek och ställning på marknaden. Ett litet företag kan lätt hamna i skymundan av de stora företagen. I avtalen med företagen finns en klausul som innebär att företagen kan avböja att ta emot elever om arbetsbelastningen på partnerföretagens personal är alltför hög. Denna klausul innebär att Sågbäcksgymnasiets traineeprogram kan komma att bli lidande av exempelvis hastiga konjunktursvängningar. Att samverka med fler företag minskar denna risk och Ulla-Stina Löfdahl avslöjar att hon kommer att försöka knyta fler företag till programmet.

Även på Fredrik får företagen stort utrymme på skolans webbplats och i övrigt informationsmaterial. I Gymnasieguiden (2003) har Fredrik tre helsidor där skolans partnerföretag och utbildningsprogram presenteras. Tidigare år har annonserna finansierats av skolan, vilket kritiserats av både kommun och skolledning som ansåg att skolpengen hellre bör satsas på undervisning än marknadsföring. För att komma runt denna känsliga fråga ordnade Arne Stagnell-Steen så att annonserna bekostas av partnerföretagen vilket enligt honom också tystnat kritiken:

”Många skolor är dumsnåla och ovilliga att satsa på marknadsföring för att det medför en direkt kostnad [...] och samtidigt står de där med tomma platser som kostar betydligt mer.” (Arne Stagnell-Steen, Fredrika Bremer Gymnasierna)

I Solna Gymnasiums informationsmaterial visas inte partnerföretagens logotyper, däremot nämns och anknyts tydligt till företagens namn. Enligt César Ibàñez är det en medveten strategi att företagen inte får ges för stort utrymme med sina logotyper:

”Det är Solna Gymnasiums varumärke vi ska bygga! Företagen får inte ta för stor plats.” (César Ibàñez, Solna Gymnasium).

Ibàñez menar vidare att exponering av partnerföretagens logotyper innebär problem samtidigt som han inte förnekar att de är en klar tillgång. Ibàñez säger att spännande företag lockar elever men att det är viktigt att trycka på att ”det är vi som är skolan, inte företagen”.

I några fall presenteras skolorna i material som utges av partnerföretagen. Fredriks annons i Gymnasieguiden (2003) finansieras av partnerföretagen. Sågbäcksgymnasiets samverkan med ICA på traineeprogrammet presenterades i ICA:s direktreklam som skickas ut till 143 000 hushåll i Huddinge med omnejd och

Siemens har gett ut en broschyr som presenterar samarbetet med Vilunda Gymnasium.

Vilunda Gymnasium skiljer sig från övriga skolor i vår undersökning på så sätt att skolan enbart samverkar med ett företag. Även om skolans samverkan med Siemens endast omfattar det naturvetenskapliga programmet säger Maria Nygren att samarbetet även används i marknadsföringen av hela Vilunda Gymnasium. Maria nämner att det finns fler former av samverkan med företag på skolan men att det mest är samverkan med Siemens som används i marknadsföringen:

”Siemensprofilen utgör en viktig del i marknadsföringen av Vilunda Gymnasium. Inriktningen är helt klart ett dragplåster! Det är väldigt hård konkurrens på samhälls- och naturprogrammen och vi måste erbjuda något utöver det vanliga för att locka elever.” (Maria Nygren, Vilunda Gymnasium)

I informationsmaterial utgivet av skolan exponeras ej Siemens logotyp. Men Siemens har själva låtit framställa en broschyr som presenterar utbildningen och samarbetet. Broschyren, som i det närmaste ser ut som en reklambroschyr för företaget, använder Nygren för att informera elever och allmänhet om inriktningen på öppet hus dagar och liknande tillställningar. Vi frågade Maria Nygren om hon visste hur elever och allmänhet i övrigt reagerade på att Siemens varumärke förknippas med skolan. Nygren svarade att hon inte hade någon uppfattning om det var bra eller dåligt för skolan att förknippas med Siemens i materialet.

”Det är svårt att veta något om varumärken och loggos roll när man är en vanlig skolmänniska men jag vet att det inte är okontroversiellt att förknippas med Siemens. Samarbetet går ju litet emot skolans krav på objektivitet och kritiska tänkande. Det är hela tiden en balansgång, en gränsverksamhet.” (Maria Nygren, Vilunda Gymnasium)

I likhet med Maria Nygren hänvisar flera skolor till vilka värden en skola ska ha och bör präglas av. I skolplanerna finns krav om att skolorna ska stå för vissa värden såsom objektivitet, saklighet och kritiskt tänkande. De skolor som samverkar med ett fåtal företag uttrycker en medvetenhet om att samverkansprojekten riskerar att utmana dessa krav på objektivitet, saklighet och kritiskt tänkande.

”Ibland tänker jag på att det känns konstigt att ägna så mycket tid åt att marknadsföra ett stort multinationellt företag.” (Maria Nygren, Vilunda Gymnasium)

På Kista Gymnasium och Spånga Gymnasium framställs partnerföretagen som anonyma. Spånga Gymnasiums strategi har varit att knyta ett stort antal lokala företag till skolan. Enligt Malte Roos minskas arbetsbördan på det enskilda företaget genom att Spånga Gymnasium samverkar med ett så stort antal företag. På så vis blir det enklare att hitta lämpliga partnerföretag för samtliga elever.

Att Spånga Gymnasium samverkar med många företag medför även en viss omsättning på företag. Omsättningen försvårar användandet av företagens

varumärken i skolans marknadsföring, men detta är heller inget skolan strävar efter. Malte Roos menar att lokala företag inte skulle attrahera elever:

”Jag tror inte i sig att vår samverkan med exempelvis Spånga Järn och Färg lockar elever till Spånga gymnasium...” (Malte Roos, Spånga Gymnasium)

Kista Gymnasium samverkar med Skanska och mindre företag som exempelvis Alviks måleri och Timblads måleri, men Kista Gymnasium är restriktivt med att namnge och använda företagen. Ulla-Stina Löfdahl ser företagen som garantier med sina varumärken och menar därigenom att företagens varumärken fungerar som en tillgång för skolan. Bertil Andersson däremot, tycker det är känsligt att använda sig av partnerföretagens varumärken:

”Att använda företagens varumärken gör att det blir mer sponsring än samverkan av det hela.” (Bertil Andersson, Kista Gymnasium)

3.4.4 Mål med kommunikation av samverkan

Skolorna är överlag dåliga på att sätta upp mål för vad de vill uppnå med sin externa kommunikation. Det huvudsakliga målet uppges vara att locka fler elever, men mer specifika mål för vad skolorna vill uppnå med kommunikationen och vilken målgrupp skolorna vill nå ut till, är sällan definierat. I de fall det finns mål för skolans externa kommunikation stannar målen hos de personer på skolan som driver samverkansprojekten med partnerföretagen. Kvantifierbara och dokumenterade mål saknas dock genomgående.

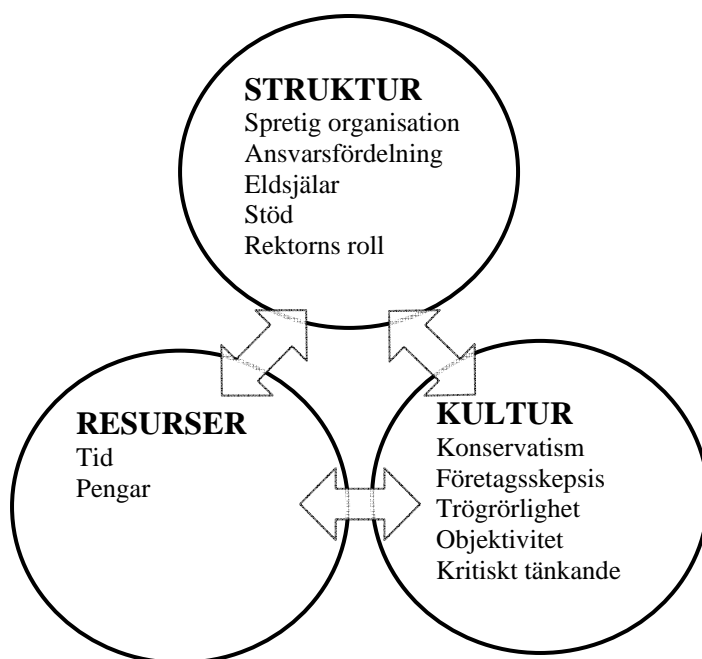
3.5 Diskussion av empiri

Samtliga respondenter uttrycker att samverkan med näringslivet medför en klar pedagogisk kvalitetshöjning och de upplever samverkan som en tillgång. Att skapa en bättre, mer intressant och kvalitativ utbildning är samtliga skolors huvudsakliga motiv till att samverka med näringslivet. Undervisningen blir varierad och eleverna upplevs bli mer motiverade och engagerade. Respondenterna uppger också att samverkan ger eleverna bättre möjligheter inför framtida studier och arbetsliv. Även lärarna ges möjligheter att förbättra sin kompetens genom att inhämta nya kunskaper. Skolorna har genom kursplaner, betygskriterier och avtal med partnerföretagen dokumenterade mål för hur samverkan ska användas i undervisningen.

Vi har inte kunnat finna några dokumenterade mål för hur samverkan ska användas i den externa kommunikationen. Skolorna verkar också dåliga på att förmedla de positiva fördelar av samverkan som vi redovisat att respondenterna upplever i 3.3.1 i informationsmaterial, på sina webbplatser och andra kanaler för extern kommunikation. I vissa fall utnyttjas partnerföretagen inte alls i externkommunikationen och i andra fall får partnerföretagen mycket stort utrymme. Information och kunskap om samverkansprojekten stannar hos eldsjälarna. Samtliga skolor försöker profilera sig som skolor som samverkar med näringslivet. Alla respondenter påtalar vikten av att skolan profilerar och marknadsför sig och ser samverkan med företagen som en tillgång. Trots detta förefaller skolorna i många fall inte utnyttja samverkan som den marknadsföringsmässiga tillgång vi, och de, ser att det borde kunna användas som. Vi anser därför att det finns ett glapp mellan hur skolornas använder samverkan i pedagogiska hänseenden och hur skolorna använder samverkan i sin externa kommunikation.

3.6 Kategorisering

Vad beror detta glapp mellan den positiva uppfattningen av samverkan och användandet av samverkan i den externa kommunikationen på? Vi har gjort en kategorisering av de faktorer som respondenterna själva anger motverkar samverkan mellan skola och näringsliv. Kategoriseringen av hinder för samverkan mellan skola och näringsliv ovan har gjorts utifrån mönster som framkommit under våra intervjuer med respondenterna. Kategorierna har skapats utifrån teman, begrepp och fenomen som återkommit under våra intervjuer med respondenterna i undersökningen. De tre kategorierna utgörs av skolans *resurser*, *struktur* och *kultur* (se figur 1). Kategorierna benämner vi som *försvårande faktorer*. Vi kommer nedan att gå igenom dessa faktorer och hindren som ligger till grund för deras existens.



Figur 1: De försvårande faktorernas egenskaper

3.6.1 Resurser

I vår undersökning framkommer det att tid är det största hindret för samverkan mellan skola och näringsliv. Med tid menas delvis även pengar. Två av skolorna har en halvtidstjänst avsatt för att jobba med marknadsföring och koordinering av samverkan med näringslivet men på övriga skolor i undersökningen ingår detta arbete i ordinarie tjänster. Utrymmet att avsätta ekonomiska medel för marknadsföring och samverkan med näringslivet i skolornas budgetar är begränsat. Flera skolor i vår undersökning upplever att det pedagogiska arbetet blir lidande p.g.a. att det, i brist på resurser, går ihop med jobbet att marknadsföra skolan samt att koordinera samverkan med näringslivet.

3.6.2 Struktur

Vad som återkommer i intervjuerna med respondenterna är enskilda personer, eldsjälar, betydelse för samverkansprojekten. Att skolornas samverkan med partnerföretagen ofta står och faller med en person är ett stort problem. Skolorna profilerar sig som skolor som samverkar med näringslivet men ofta är det enbart en eller ett fåtal personers arbete och samverkan på ett av skolans program som ligger till grund för denna profilering. Samtliga respondenter i undersökningen beskriver att de känner sig ensamma i samverkansarbetet och att de får dåligt stöd från medarbetare och rektorer. Det dåliga stödet beror ej på en negativ inställning till samverkan med näringslivet. Tvärtom upplever respondenterna överlag en positiv inställning till samverkan med näringslivet bland övrig personal. I detta sammanhang är problemet snarare att skolan är fylld av eldsjälar som driver olika former av projekt.

I vår undersökning framkom det även att gymnasieskolan är en ganska spretig organisation. De olika programmen drar åt olika håll vilket bl. a. är ytterligare ett hinder för arbetet att utveckla en stark och enhetlig profil för skolan. Lärarna är ansvariga för enskilda ämnen, studierektorerna är ansvariga för ett eller ett flertal utbildningsprogram och övrig personal är ansvarig för sina arbetsområden. Rektorerna, med ett helhetsansvar för skolan, har så många arbetsuppgifter av administrativ karaktär att arbetet med att ”ena” skolan blir lidande. De eldsjälarna som finns inom skolan dra åt olika håll. I vår undersökning blir resultatet av den spretighet som finns i gymnasieskolornas organisation, att grunden för skolornas profilering som samverkansskola blir tunn. Några respondenter beskriver att beslutsprocessen inom skolan är trög vilket leder till att partnerföretag tröttnar på att samarbeta med skolan. Ett mindre urval av partnerföretag leder till minskade möjligheter att finna kunskap som är applicerbar inom skolan.

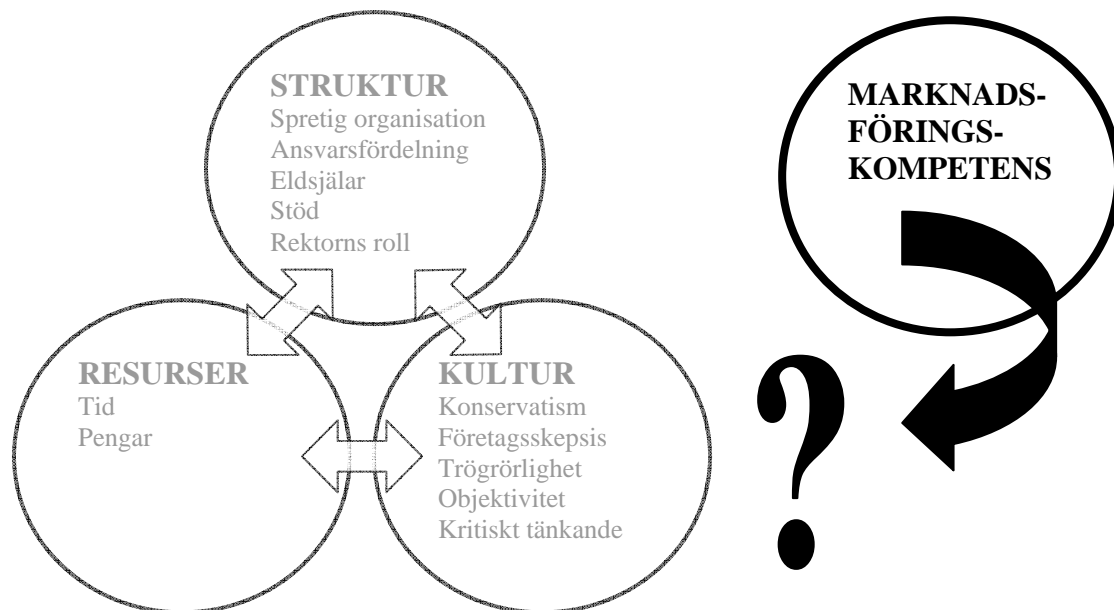
3.6.3 Kultur

Ett annat hinder är skolans kultur. Alla respondenter utom en uttryckte att det finns en konservatism inom skolan som försvårar införandet av nya eller okonventionella undervisningsmetoder. Konservatismen uppges finnas bland elever och lärare men även bland föräldrar. På de yrkestekniska inriktningarna är samverkan ett vanligt inslag i utbildningen. På de teoretiska programmen är utrymmet för samverkan med näringslivet betydligt mer begränsat. Undervisningen baseras på mer traditionell katederundervisning och betygssystem samt läroplaner är utformade efter denna form av undervisning. I ett flertal intervjuer framkommer det att skolans kultur och krav på objektivitet, saktighet och kritiskt tänkande inte alltid är förenligt med samverkan med näringslivet.

3.7 Motiv till val av teori

Vi ser nu två möjligheter att gå vidare. Det första alternativet är att göra en djupdykning i de försvårande faktorerna och basera vår teoridel på litteratur relaterat till resurser, struktur och kultur från områden såsom exempelvis organisationsteori, pedagogik och sociologi. Genom detta alternativ skulle vi kunna göra en fördjupad analys av faktorerna och empirin med hjälp av teorier från dessa områden som skulle kunna ge svar på varför hindren, som vi kategoriserat till försvårande faktorer, finns. Det andra alternativet är att basera teoridelen på relevanta teorier inom marknadsföring. Detta alternativ anser vi ligga mer i linje med vårt syfte med uppsatsen. Detta alternativ ligger också närmare den företagsekonomiska disciplin vi företräder.

Ett stort problem enligt oss är de teman och begrepp som ej uppkom under intervjuerna. Inga respondenter ger uttryck för att bristande kunskaper i marknadsföring skulle vara ett hinder för att utnyttja samverkan i sin marknadsföring. Vi avser med hjälp av teoridelen att undersöka om bristande marknadsföringskompetens är ytterligare en faktor som försvårar utnyttjandet av samverkan som en tillgång i skolornas marknadsföring. Kan vår kategorisering byggas ut med en fjärde försvårande faktor, nämligen *marknadsföringskompetens*?



Figur 2: Teoridelens syfte

Ett tema vi förde på tal i samtliga intervjuer var huruvida skolorna planerar sin användning av samverkan i sin externa kommunikation. I samtliga skolor, med undantag av Solna Gymnasium, kom vi fram till att uttalade planer för hur samverkan ska användas i den externa kommunikationen saknas. Bristande planering skulle därför kunna vara en orsak till glappet mellan hur skolorna använder samverkan i sin marknadsföring och hur samverkan används i pedagogiska avseenden. Vår teoridel kommer därför bestå av en teoretisk modell för hur extern kommunikation bör planeras och bedrivas.

Något som intresserade oss när vi studerade informationsmaterialet från skolorna var skolornas hantering av sina egna och partnerföretagens varumärken. Respondenterna tänker på skolans varumärke mest i termer av ett namn eller en logotyp. I några av de broschyrer som ges ut av skolorna får partnerföretagen mycket stort exponeringsutrymme och kan närmast liknas vid reklammaterial för företagen. I material från andra skolor får partnerföretagen inget exponeringsutrymme alls. För att studera skolornas hantering av sina egna och partnerföretagens varumärken kommer teorikapitlet även att innehålla teorier från varumärkesområdet.

4 Teori

Kapitlet består av en del som handlar om strategisk planering och en del som handlar om varumärken. Teorierna i kapitlet är hämtade från marknadsföringsområdet. För att anpassa dessa teorier till skolan kommer vi även att komplettera med litteratur från skolområdet.

4.1 Strategisk planering

Kotler och Fox (1995) beskriver hur utvecklingen av marknadsföringstänkande vanligtvis sker för högskolor i USA. Eftersom konkurrensens effekter inte bara är begränsade till amerikanska högskolor, anser vi att Kotler och Foxs (ibid.) tankar i högsta grad är relevanta även för svenska gymnasieskolor. Kotler och Fox (ibid., sid. 11ff) presenterar sex steg: I de första stegen ser ofta skolor marknadsföring som något onödigt eller som likvärdigt med annonsering. I takt med att skolorna utsätts för konkurrens börjar de tänka på vad eleverna eftersöker och hur deras val av skola görs, för att därefter kunna anpassa skolans utbud och marknadsposition genom att erbjuda utbildningar som efterfrågas. Ett strategiskt tänkande införs där skolan tar hänsyn till såväl elevernas behov som yttre faktorer och samhällstrender. I de sista stegen integreras hela skolans personal i marknadsföringsarbetet. Skolorna sätter eleven i centrum för verksamheten och följer dem innan och efter deras tid på skolan för att bygga livslånga relationer med eleverna, även som vuxna.

Många skolor är byråkratiska och trögrörliga organisationer som inriktar sig på annat arbete än att tillfredsställa elevernas behov menar Kotler och Fox (ibid., sid. 59). För att skolorna ska bli mer lyhörda organisationer som utvecklas och anpassas efter kundernas behov anser Kotler och Fox (ibid.) att det krävs omfattande omstruktureringar. Skolorna måste bli mer strategiska och identifiera vad de har för mål med sin marknadsföring samt samla information för hur de ska kunna uppnå dessa mål (ibid., sid. 90).

Smith (2000, sid. 32ff) presenterar en modell kallad SOSTAC för strategisk planering av extern kommunikation. SOSTAC-modellen består av sex steg och börjar med en situationsanalys följt av mål, strategi, taktik, genomförande och kontroll. Smith rekommenderar i första hand att modellen används för att ge struktur åt en organisations externa kommunikations. Däremot påpekas att modellen kan användas även i andra sammanhang för att ge logisk struktur och ett övergripande upplägg för olika slags planer. Den terminologi som används av Smith behöver inte användas, även om termerna är i bruk av många, även utanför marknadsföringsområdet.

Vi har nedan valt att under detta avsnitt använda Smiths modell (2000) som en struktur. För att anpassa modellen till skolområdet kommer vi att komplettera

modellen med Kotler och Fox (1995), som har en liknande modell för strategisk planering, samt andra lämpiga tankar och teorier inom skolområdet.

4.1.1 Situationsanalys

Situationsanalysen ligger till grund för Smiths modell. Här ställs frågan: var är vi nu? Situationsanalysen ska enligt Smith (2000, sid. 35) innehålla en genomgång av den senaste tidens resultat och dessa resultat ska sedan jämföras med konkurrenternas. Analysen kan inkludera en organisations marknadsföringsmix, distributionskanaler och produktkvalitet. Styrkor och svagheter jämförs med konkurrenterna och relevanta möjligheter och hot identifieras. Kotler och Fox (1995, sid. 68) menar att många skolor är dåliga på att analysera sin omvärld och på att samla intern information som kan användas för att lösa olika marknadsföringsproblem. De förespråkar att ett system för hantering av information byggs upp för detta ändamål.

4.1.2 Mål

Meningen med situationsanalysen var att skapa en tydlig bild av vart organisationens verksamhet är på väg (Smith 2000). Nästa steg innebär att så specifikt som möjligt besvara frågan: vart vill vi komma? Målen ska i så hög grad som möjligt vara kvantifierbara och en plan för när målen ska vara uppfyllda bör utformas. Kotler och Fox (1995, sid. 157) menar att det finns många relevanta områden inom vilka skolor behöver bli bättre på att sätta upp mål. Utmaningen ligger i att välja rätt område. Möjliga mål kan enligt Kotler och Fox (ibid.) vara att förbättra skolans rykte, förbättra undervisningen, öka antalet sökande till varje studieplats och få högre kvalitet på de sökande.

4.1.3 Strategi

Strategin bör besvara frågan: hur uppnår vi målen? (Smith 2000, sid. 44). Meningen med strategier är enligt Smith (ibid.) att harmonisera och integrera de taktiska verktygen för hur organisationer ska gå till väga för att uppfylla målen.

Marknadsföringsstrategi definieras enligt Kotler och Fox (1995, sid. 163) som ”valet av en önskvärd marknad, valet av en konkurrenskraftig position och utvecklingen av en effektiv marknadsmix som når ut och tillfredställer den utvalda marknaden”. För att formulera och utarbeta en marknadsstrategi bör skolläningen gå igenom följande punkter (ibid., sid. 164):

- Skolans utbildningsprogram ska utvärderas och skolläningen måste ta ställning till om programmen ska fortsätta i sin nuvarande form, förändras eller läggas ned
- Framtida utbildningsprogram och möjligheter
- Konkurrentanalys
- Positionering av skolan i relation till sina konkurrenter
- Val av de marknader skolan vill nå och utformning av skolans marknadsmix

Kotler och Fox (1995, sid. 185) definierar positionering som skapandet och kommunicerandet av meningsfulla skillnader mellan det en organisation erbjuder jämfört med sina konkurrenter. Enligt Kotler et al. (2001, sid. 417) besitter ett företag en konkurrensfördel när det kan erbjuda konsumenterna större värde jämfört med konkurrenterna i branschen. Cravens (1994, sid. 35ff) menar att det finns en stark koppling mellan ett företags framgång, dess position på marknaden och dess konkurrensfördelar. Därför borde det vara viktigt även för skolor att skapa konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter. Kotler et al. (2001, sid. 357) menar att sättet att skapa en position börjar med att differentiera erbjudandet. Differentiering innebär att en skolas erbjudande särskiljer sig från andra skolors erbjudanden. Ser eleven ett mervärde i sättet skolan differentierar sig på upplever eleven ett värde av att gå på skolan. Ett mervärde kan skapas exempelvis om skolan genom sina företagssamarbeten och praktiktjänligheter bättre förbereder och utrustar eleven för det kommande arbetslivet. Genom samverkan med näringslivet skapas förutsättningar för en utbildning som skiljer sig från andra utbildningar. Om eleven värdesätter vad denna utbildning har att erbjuda mer än andra faktorer fungerar samverkan i detta fall som en konkurrensfördel för utbildningen eller skolan.

Albertsdóttir och Jeria (2003) kommer i sin studie av grundskolor fram till att det finns en misstänksamhet mot marknadsföring och marknadsföringsrelaterade begrepp inom skolvärlden. Marknadsföring förknippas inom skolvärlden med negativt laddade begrepp som kommersialisering, vinstintresse, fina ord, manipulation, falskhet, oärlighet, omoral, girighet och yta utan innehåll mm (ibid., sid. 24). Albertsdóttir och Jeria (ibid.) menar att detta beror på att grundskolan tillhör ett annat kulturellt fält än marknadsföring och företagsekonomi. De marknadsföringskanaler som används och anses vara ” trovärdiga ” enligt Albertsdóttir och Jerias studie är bl.a. broschyrer, öppet hus, prestationsresultat och att sakligt informera (ibid., sid. 24). Även ryktets betydelse för skolan betonas som särskilt betydelsefullt där det handlar om mun-till-mun kommunikation genom personliga kontakter. Skolorna anser inte att ryktet går att kontrollera (ibid., sid. 24).

Stokes (2002) har jämfört hur rektorer i grundskolor och chefer i mindre företag arbetar med marknadsföring och beskriver i likhet med Albertsdóttir och Jeria (2003) att det finns en skepticism och misstänksamhet mot marknadsföring inom skolområdet. Stokes (2002) menar att detta beror på en alltför snäv syn på marknadsföring. Rektorer förknippar marknadsföring med begrepp som inom skolvärlden ses som negativa, exempelvis försäljning och konkurrens. Stokes (ibid.) anser att det finns en rad likheter och gemensamma problem för skolor och mindre företag. Båda saknar ofta strategiska planer för marknadsföring och deras marknadsföring är beroende av en eller ett fåtal personer med begränsade resurser till sitt förfogande.

4.1.4 Taktik

Taktik är enligt Smith (2000, sid. 47) strategiernas detaljer. I marknadskommunikationen består taktiken de olika kommunikationsverktygen exempelvis annonsering, PR, informationsbrochyrer och promotion. Kotler och Fox (1995, sid. 383) menar att ett effektivt marknadskommunikationsprogram

måste vara koordinerat. Istället för att rutinmässigt ge ut broschyrer, pressreleaser och informera behöver skolledningen analysera vilka de olika målgrupperna är och vilka informationsbehov de har. Ett medium räcker inte. Skolan bör använda ett genomtänkt program för hur de ska använda olika kommunikationskanaler som exempelvis olika former av arrangemang, utskick och annonsering. Taktiken är också nära kopplat till målen. Innan skolan kommunicerar bör skolledningen enligt Kotler och Fox (ibid., sid. 350) ha klart för sig vad målen med kommunikationen är. Är det exempelvis att förändra elevernas bild av skolan? Är det att informera om skolans erbjudande och program? Är det för att locka fler elever? Detta bör taktiskt specificeras för att veta om och när målen är uppnått.

4.1.5 Genomförande

Denna punkt handlar om en mer detaljerad beskrivning av taktiken, särskilt ansvarsfördelning och vem som gör vad (Smith 2000). Meningarna om vem som ska göra vad inom skolan går isär. Stokes (2002) beskriver att rektorerna, som ett resultat av ökade marknadskrafter inom skolans område, fått fler och ökade ansvarsområden. Bl. a. ligger ofta ansvaret för marknadsföring på rektorns bord. Kotler och Fox (1995) menar att skolan själv bör sköta marknadsföring med viss hjälp av externa parter där kunskaper inom skolan saknas. Mok (1999) har studerat universitet i Hong Kong och beskriver hur universiteten blivit alltmer marknadsanpassade och företagslika i sin organisation. Utbildningar måste anpassas efter marknadens krav och detta ställer krav på kompetens som ligger utanför läraryrket. Brookes (2003) har studerat universitet i USA och i Storbritannien och föreslår att och marknadsföringen separeras helt och hållet från undervisningen. Utifrån studien drar Brookes slutsatsen att verksamheten blir betydligt effektivare om lärarna koncentrerar sig på undervisningen och låter marknadsföringen skötas av personal med kompetens inom området, vare sig denna kompetens finns innanför eller utanför skolans väggar.

4.1.6 Kontroll

Organisationer måste kunna följa upp och kontrollera om uppställda mål uppfylls eller inte. Kontrollen underlättas av väldefinierade och mätbara mål, då uppställda mål av denna karaktär enklare kan brytas ned i delmål som i sin tur bli lättare att följa upp (Smith 2000). För att göra kontroller krävs att undersökningar genomförs och byggs in i planeringen (ibid.).

4.2 Varumärkest teori

Enligt Kotler et al. (2001, sid. 469) är ett varumärke ett namn, en term, en symbol eller en kombination av dessa, som används för att identifiera en produkt och för att särskilja denna produkt från konkurrenternas produkter. Keller (1998, sid. 2) beskriver en rad faktorer på vilka ett varumärke kan grundas, exempelvis personer, länder, städer, djur eller andra objekt. Ett varumärke kan enligt Uggla (2001, sid. 30) användas för differentiering, för att skapa status och prestige, för att underlätta identifiering och som en kvalitetsgaranti för produkten.

4.2.1 Varumärkesidentitet

Kapferer (1997, sid. 18) menar att företag ofta lägger för stor vikt vid att tänka på varumärkets namn, logotyp och förpackning istället för dess ursprung, identitet och kultur. Synen på varumärken som något ytligt återfinns bland våra respondenter. Syftet med detta stycke är att bredda denna syn på varumärken.

Att bygga ett starkt varumärke handlar enligt Kapferer (1997) mer om identitet än om image. Varumärkets identitet måste identifieras och användas strategiskt för att specificera varumärkets image, mening och vision. Kapferer delar upp varumärkets identitet i sex komponenter. Först och främst har ett varumärke fysiska kvaliteter som representeras av vad varumärket gör, vad det är och hur det ser ut. Den andra komponenten är varumärkets identitet som kan användas för att skapa varumärkets karaktär. Det enklaste sättet att skapa varumärkets personlighet är enligt Kapferer att ge varumärket en personlig företrädare genom t.ex. en kändis eller en nöjd kund som talar gott om produkten. Den tredje komponenten är varumärkets kultur. Varumärkets kultur utgör dess kärna och dess värden, och bör tjäna som ett riktmärke för hur varumärket kommuniceras. Den fjärde komponenten består av varumärkets relationer till användaren. Att använda varumärket för att bygga en relation med kunden är särskilt viktigt när det handlar om tjänster. Tjänster saknar påtagliga aspekter som kunden enkelt kan utvärdera innan ett köp, därför är kundens osäkerhet högre inför ett köp av än tjänst i jämförelse med en konkret vara (Kotler et al. 2001, sid. 535). Tjänsteproducenter måste därför få varumärket att sända ut signaler som reducerar kundens osäkerhet. Kapferers (1997) femte komponent utgörs av reflektion eller den image som användaren vill uppnå genom att använda varumärket. Den sista komponenten är varumärkets självbild och ska agera som konsumentens egna interna spegel som reflekterar vilka delar av konsumenten varumärket lyfter fram.

Även de Chernatony (2001) betonar vikten av att varumärket bör baseras på dess identitet och presenter en modell liknande Kapferers (1997). För att identifiera ett varumärkes identitet använder sig de Chernatony (2001) av fem sammanhängande komponenter; varumärkets kultur och vision, positionering, personlighet, relation och presentation. De olika komponenterna skapas i en process som startar med att definiera varumärkesinnehavarens vision och kultur. När dessa identifierats är det möjligt att bygga en positioneringsstrategi som kommunicerar funktionella attribut och en personlighet som kommunicerar emotionella attribut. Utmaningen är att med utgångspunkt från kulturen hitta en blandning av de olika

identitetskomponenterna som gör att varumärket får maximal genomslagskraft. När ett varumärkes identitet bestämts och utvecklats genom att kombinera olika komponenter, blir det sedan möjligt att kommunicera varumärkets essens till konsumenterna och intressenter.

Även skolor är varumärken. Skolornas logotyper och namn är mer än bara fysiska egenskaper och symboler för att identifiera produkter. De har även en identitet i likhet med de komponenter Kapferer (1997) och de Chernatony (2001) tar upp. Tensta Gymnasium och Enskilda Gymnasiet ger olika associationer. Dessa associationer går att förstärka eller förändra genom ett strategiskt tänkande. Samverkan med företag och deras varumärken kan hjälpa skolorna med detta.

4.2.2 Samverkan mellan varumärken

Det finns ett antal olika samarbetsformer mellan varumärken, s.k. co-branding. Ugglas (2001, sid. 125ff) beskriver skillnaden mellan symmetriska och asymmetriska samarbeten. Symmetriska samarbeten präglas av en balans i relationen mellan varumärkena och asymmetriska samarbeten utmärks av en obalans där ett varumärke tar större utrymme än det andra. Enligt Keller (1998, sid. 283ff) innebär co-branding att två eller fler varumärken kombineras på en produkt eller ett erbjudande. Genom att kombinera varumärken skapas möjligheten att knyta associationer från de olika stödvarumärkena till värdvarumärket. Exempelvis bygger datortillverkaren Dell sitt varumärke med hjälp av Intel och Microsoft. Att en dator från Dell innehåller en Pentiumprocessor från Intel och ett operativsystem från Microsoft blir en försäkran om att det är en högkvalitativ dator.

En form av asymmetrisk samverkan mellan varumärken är enligt Ugglas (2001, sid. 131) ingrediensvarumärkning, vilket innebär att två eller fler logotyper exponeras samtidigt men står i olika proportion till varandra eftersom avsändarna har olika dignitet. Ugglas menar att ingrediensvarumärkning kan underlätta identifiering och skapa kvalitetsassociationer. En strategi kan enligt Ugglas vara att använda ett ingrediensvarumärke som en garant för värdvarumärket. I ingrediensvarumärkning är det meningen att ingrediensvarumärket ska användas för att framhäva och bygga associationer till ett värdvarumärke.

För skolor skapar samverkan möjligheter att utveckla och förstärka sina varumärken. Samverkan med företag öppnar därmed nya möjligheter genom att skolorna kan utnyttja företagets varumärken i sin externa kommunikation. Skolorna kan plocka attribut och associationer från partnerföretagen för att berika eller förstärka aspekter av sitt eget varumärke i likhet med Kapferers (1997) och Ugglas (2001) teorier. Associationer från partnerföretagen kan föras över på skolorna och utnyttjas i skolornas externa kommunikation. Men detta måste göras strategiskt, annars utsätts skolorna för betydande risker.

Venkatesh et al. (2001) pekar på svårigheterna för co-brandingsarbeten att få det eftersökta resultatet. Det finns uppenbara risker att ett varumärke får en dominerande ställning gentemot det andra eller övriga varumärken, trots att detta ej varit avsikten med samarbetet. Ugglas (2001, sid. 132) menar att det finns en risk att varumärkesinnehavaren förlorar kontrollen över varumärket och dess identitet. Co-branding innebär därför en ständig balansgång.

5 Diskussion

I detta kapitel kommer vi att föra en diskussion mot bakgrund av vad som framkommit i empiri- och teorikapitlen. Kapitlet avslutas med våra rekommendationer till skolorna och övriga intressenter involverade i skolornas och företagens samverkan.

5.1 Jämförelse mellan empiri och teori

När vi jämför de teorier som presenteras i teorikapitlet med den empiri vi fått fram genom undersökningen, står det klart att skolorna inte arbetar efter den struktur eller det innehåll som Smith (2000) presenterar i SOSTAC-modellen. Solna Gymnasium är dock ett undantag som vi återkommer till i stycke 5.4. Detta avsnitt kommer alltså att i generella drag gälla de övriga skolorna i undersökningen.

Vad gäller situationsanalys genomför enstaka skolor undersökningar men dessa används inte som ett redskap för att systematiskt analysera skolans situation eller utveckla den produkt som erbjuds. Utöver att bibehålla och attrahera elever finns inga nedtecknade, uttryckta eller explicita mål för hur skolorna nyttjar sina samverkansprojekt i marknadsföringen. Eftersom skolorna inte genomför situationsanalyser eller har kvantifierbara mål för sin externa kommunikation, blir det också svårt att se vad deras eventuella strategi syftar till. Skolorna har i allmänhet ingen uttalad strategi för sin marknadsföring eller för hur samverkan med näringslivet ska användas som en del i denna. Samtliga skolor arbetar ändå i viss utsträckning med de komponenter som Kotler och Fox (1995, sid. 164) beskriver att skolledningen måste ta hänsyn till när de utformar strategier för sin marknadsföring som vi tagit upp i stycke 4.1.3. Skolornas olika program utvärderas och utvecklas. Nya program startas och andra program läggs ned. Samtliga respondenter bevakar även utvecklingen hos konkurrerande skolor. Ett problem är dock att konkurrentanalys inte sker systematiskt och att mål och strategier inte dokumenteras.

Kotler och Fox (ibid., sid. 68) menar att skolor i allmänhet är dåliga på att hantera information för att lösa olika marknadsföringsproblem. Denna bristfälliga hantering av information är påtaglig även bland skolorna i vår undersökning. Kunskap, mål och strategier stannar hos en eller ett fåtal "eldsjälar" som driver samverkansprojekten utan att harmoniseras eller integreras i skolans marknadsföring. Detta medför att även taktik och genomförande blir lidande. I presentationen av empirin framkommer att det finns exempel på direkt oplanerad användning av de olika kommunikationsverktygen. Ett exempel på detta är Sågbäcksgymnasiets annonsering inför informationskvällarna där skolans traineeprogram presenterades. Målen för vad skolorna vill uppnå med sin

kommunikation genom de olika kommunikationsverktygen samt vilken målgrupp de ämnar nå ut till är ospecificerat.

Kapferer (1997) och de Chernatony (2001) betonar vikten av känna till varumärkets djupare innebörd i form av dess identitet. Kunskap om ett varumärkes identitet möjliggör ett effektivare användande av varumärket som ett verktyg i den externa kommunikationen. Med undantag av Solna Gymnasium ser respondenterna i undersökningen sina skolors varumärken mest som namn och logotyper utan någon direkt djupare innebörd. Skolorna saknar också strategier för hur företagets varumärken ska användas som ett verktyg i skolornas marknadsföring eller för att bygga upp skolans eget varumärke.

Skolorna arbetar inte aktivt med att utveckla mål och strategier för hur partnerföretagens och deras varumärken ska användas i skolornas externa kommunikation. Detta kan få konsekvenser i likhet med de Venkatesh et al. (2001) pekar på. När skolorna och deras varumärken paras ihop med större företag med välutvecklade varumärken kan skolorna hamna i skymundan av partnerföretagen. I ingrediensvarumärkning är det meningen att ett ingrediensvarumärke ska användas för att framhäva och bygga associationer till ett värdvarumärke (Ugglå 2001, sid. 131). När partnerföretagens varumärken används i skolornas marknadsföring borde syftet vara att de ska användas som ett ingrediensvarumärke och för att understödja skolans varumärke som ett värdvarumärke. Partnerföretagen ska enbart vara en ingrediens i den produkt skolan erbjuder. I skolornas externa kommunikation är det skolorna som ska framhävas, inte företagen.

IKEA
www.ikea.se

"Att skapa en bättre vardag för de många människorna"

Så lyder IKEA's vision som i alla högsta grad är levande i vår verksamhet i Kungens Kurva.

Vi är ca 900 anställda i IKEA-varuhuset i Kungens Kurva. Vår främsta uppgift är att sälja heminredningsartiklar till ett så lågt pris att så många människor som möjligt får råd att köpa dem.

För att lyckas med denna uppgift arbetar vi mycket med handelsmannaskap och säljkunskap.

Inom IKEA finns också många andra arbetsområden – det som begränsar dina utvecklingsmöjligheter är endast du själv.

Det finns många utvecklingsmöjligheter och karriärsteg inom IKEA. Ett mål kan vara att bli specialist inom ett område, till exempel frukt och grönt. Ett annat mål kan vara att bli ansvarig för en egen butik eller afdelning. Det finns få begränsningar när du jobbar inom IKEA. Du bestämmer själv hur långt du vill gå.

Välkommen till oss på ICA Kvartan Kungens Kurva och Maxi ICA Stormarknad, Botkyrka!

ICA
www.ica.se

Anna Östman, 24 år och chef över butiksvårdningen på ICA Kvartan Kungens Kurva.
- Det är ett otroligt roligt jobb med mycket ansvar.
- Det bästa med att jobba på ICA tycker hon är gemenskapen med de andra som jobbar där. Hennes mål är att ännu ska så mycket som möjligt i framtiden tack vare en egen butik.

Gillar du omväxling?

Med nästan 2000 butiker spridda över landet är ICA Sveriges största matvaruföretag. ICA har butiker även i Norge, Danmark och i de tre baltiska länderna.

ICA-idén
Alla ICA-handlare äger och driver sina butiker som egna företag. Själva ICA-idén går ut på att en ICA-handlare samarbetar med andra ICA-handlare för att bland annat göra gemensamma inköp och gemensam marknadsföring. Genom att samarbeta kan alla alla erbjuda ICA-handlare uppåt högre lönsamhet och fler förtjänst än om de arbetade var för sig.

Valmöjligheternas arbetsplats
ICA är värdegrundens arbetsplats. ICA-butikerna är en del av en stor koncern med olika verksamheter. Det gör att du kan välja mellan många olika typer av jobb. Du kan till exempel jobba i kassan, som kock eller marknadsförare. Chansen vilket yrke du väljer jobbar du alltid mot ett och samma mål – nöjda kunder.

Hur långt vill du gå?
Det finns många utvecklingsmöjligheter och karriärsteg inom ICA. Ett mål kan vara att bli specialist inom ett område, till exempel frukt och grönt. Ett annat mål kan vara att bli ansvarig för en egen butik eller afdelning. Det finns få begränsningar när du jobbar inom ICA. Du bestämmer själv hur långt du vill gå.

Välkommen till oss på ICA Kvartan Kungens Kurva och Maxi ICA Stormarknad, Botkyrka!

Man måste känna stolthet.

Stadium har en vision. Vi vill inspirera till en aktiv, rolig och hälsosam vardag för **hållna människor**. Denna vision styr allt vårt arbete och den skapar tonen för vårt företag. Visionen berättar vilka vi är och vad vi står för.

En sånär att förverkliga visionen är att erbjuda våra kunder bra produkter till bra priser. På så sätt gör vi det möjligt för dem att leva ett aktivt liv.

En annat exempel är vårt engagemang i **Budstadsprojektet**. Budstads är en skola i Skåne där man satsar på **fysisk aktivitet varje dag** och på ett vetenskapligt sätt utvärderar de långsiktiga fördelarna för barnen. Detta projekt håller nu på att bli en förebild för skolor i hela landet.

I dessa tider av stress och sjukfrånvaro och alla större problem med övervikt känns det bra att vi som företag har ett positivt budskap. **Stadium står för en aktiv liv**. Man måste känna stolthet över det man jobbar med. Det gör alla vi på Stadium. En dag kanske du vill vara med och förverkliga vår vision. Välkommen!

Ulf Edström, Coach Stadium

STADIUM
Partner till Sjöbäcksgymnasiet i nästa hand!

H&M
www.hm.com

Bild 6: Uppslag ur informationsfolder för Traineeprogrammet utgiven och finansierad av Sjöbäcksgymnasiet

I det material vi granskat är det vid ett par tillfällen tvärtom. På dessa skolor saknas kunskap om hur skolornas och partnerföretagens varumärke bör användas för att skapa en ingrediensvarumärkning som framhäver skolornas varumärke. Konsekvensen blir här att partnerföretagen i informationsmaterialet får en alltför dominant ställning gentemot skolan (se bild 6). I dessa fall riskerar samverkan att bli ett sätt för partnerföretagen att marknadsföra sig och exponera sitt varumärke i ett trovärdigt sammanhang. Det kan uppfattas som att samarbetet mer rör sig om sponsring av skolorna än om samverkan. De skolor som i vår studie använder företagens logotyper och framhäver specifika företag riskerar, i enlighet med Venkatesh et al. (2001), att hamna i en underlägsen ställning gentemot företagets varumärken. Denna risk förstärks särskilt av att skolorna saknar strategier för hur varumärken, logotyper och företagsassociationer ska användas, och de med dessa behäftade riskerna ska hanteras.

Våra respondenter uttrycker alla vikten av att marknadsföra sina skolor. Men de har i många fall en snäv syn på vad marknadsföring innebär och använder det som synonymt med annonsering och promotion i likhet med Kotler och Foxs (1995) beskrivning av skolor med en mindre utvecklad syn på marknadsföring. Denna snäva syn, kombinerat med bristen på kunskap inom marknadsföringsområdet, gör att skolornas användande av samverkan i den externa kommunikationen blir bristfällig för en majoritet av skolorna i vår studie jämfört med de teorier som presenterats. Med bristfällig menar vi att skolorna inte tänker igenom och planerar hur de ska marknadsföra sina samarbeten på ett sätt liknande SOSTAC-modellen (Smith 2000). Skolorna har inte tagit hänsyn till vilka associationer företagets varumärken ger, hur uppfattningen om skolan kan påverkas av de företag skolorna samarbetar med och graden av exponering och utrymme i informationsmaterialet som företagen får. Skolorna saknar nedtecknade och uttryckta mål, planer och strategier för hur samverkan ska användas i den externa kommunikationen och går därmed miste om värdefulla möjligheter. Användandet av de olika kommunikationsverktygen blir oplanerat. Skolornas varumärken används inte aktivt som en del i differentierings- och profileringsprocessen. Men framför allt utsätter sig skolorna för risker i sättet som partnerföretagen och deras varumärken exponeras och används i samband med skolan. Detta medför att samverkans dragplåstereffekt lätt kan utebli och istället ersättas en avskräckande effekt.

5.2 Bristande strategisk marknadsföringskompetens

I stycke 3.7 ställde vi oss frågan om bristande marknadsföringskompetens var ytterligare en faktor som påverkar skolornas användning av samverkan i sin marknadsföring. Som stycke 5.1 visar är skolornas strategier för den externa kommunikation bristfälliga i jämförelse med teorin. Vad vi har studerat med hjälp av teorikapitlet är hur skolorna strategiskt använder samverkan i sin externa kommunikation. Skolornas varumärkeshantering kan ses som ett resultat av deras problem med den strategiska planeringen av den externa kommunikationen. En god varumärkeshantering kräver strategisk marknadsföringskompetens, vilket skolorna i hög grad saknar eftersom de inte tänker igenom sin externa kommunikation på ett sätt liknande Smith (2000). Det hade varit felaktigt att konstatera att det finns en bristande marknadsföringskompetens bland skolorna i undersökningen. Eldsjälarna och skolföreträdarna i undersökningen verkar på en

taktisk nivå vara mycket duktiga på att med små resurser marknadsföra sina skolor och program. Vad vi däremot kan se är att majoriteten av skolorna brister i strategiska avseenden när det gäller att marknadsföra skolor tillsammans med företag. De tänker inte igenom sina samarbeten och vilka konsekvenser exponeringen av företagets varumärken och namn kan få för skolan. Policies saknas för hur företagen ska framställas och utnyttjas i den externa kommunikationen. Vi har således valt att benämna den sista försvårande faktorn bristande *strategisk* marknadsföringskompetens.

Bristande strategisk marknadsföringskompetens har ett starkt samband med de tre övriga försvårande faktorerna resurser, kultur och struktur. Resurser är starkt bidragande till att marknadsföringskompetensen inom skolan är dålig. Flertalet av dem som är ansvariga för marknadsföringen i de skolor vi undersökt har andra arbetsuppgifter och utrymmet för marknadsföring i skolornas budgetar är begränsat. Skolornas kultur präglas av krav på objektivitet, saklighet och kritiskt tänkande. Mot bakgrund av undersökningen och litteraturen i teorikapitlet framkommer det att dessa krav inte är direkt förenliga med uppfattningen om marknadsföring och begrepp från företagsvärlden. Flera respondenter nämner också den konservatism som finns hos personalen som ett hinder. Eftersom samverkan med företag är något relativt nytt inom skolvärlden kan motstånd finnas hos personalen för marknadsföringsaktiviteter som förknippar skolan med företagsamhet. Den struktur som finns i den kommunala skolvärlden medför att det på nästintill samtliga icke-pedagogiska befattningar inom skolan finns anställda som är lärare. Alla respondenter är utbildade lärare. Att tänka i banor av marknadsföring är inte direkt något som normalt präglar en lärares yrkesroll (Mok 1999). Ändå är det uteslutande lärare som utöver ansvaret för att driva samverkansprojektet, även är ansvariga för marknadsföringen av dessa projekt. När anställda inom skolorna ska kombinera sin lärar- eller rektorsroll med ansvaret för marknadsföring finns det en risk att de mer traditionella arbetsuppgifterna prioriteras på bekostnad av marknadsföringsuppdraget. Detta påvisas av att skolornas pedagogiska mål är tydligt formulerade och nedtecknade medan målen för skolornas externa kommunikation är oklara eller obefintliga.

Troligen skulle den strategiska marknadsföringskompetensen inom skolorna kunna förbättras genom att större hänsyn tas till de övriga försvårande faktorerna. Att tillföra skolorna mer resurser och en struktur som separerar ansvar för marknadsföring med pedagogiska uppgifter skulle underlätta ett bättre strategiskt utnyttjande av samverkansprojekten i den externa kommunikationen. Som vi förklarat i stycke 3.7 ligger det utanför vårt forskningsområde att vidare studera faktorerna kultur, resurser och struktur. Vi kan dock konstatera att faktorerna har en betydande roll, inte bara som faktorer att ta hänsyn till i samverkansarbetet, utan även i skolornas externa kommunikation.

5.3 Skolvärld och företagsvärld

Skolan arbetar delvis efter andra premisser än företag. Skolorna förväntas att sakligt informera om sina utbildningar, inte som företag göra reklam och marknadsföra sina tjänster. I teorikapitlet har vi kort beskrivit de olika kulturella fält inom vilka marknadsföring och skolan befinner sig inom och utvecklats ifrån.

Enligt Albertsdóttir och Jeria (2003) finns det en misstänksamhet mot marknadsföring inom skolvärlden som grundar sig på att marknadsföring förknippas med företagsvärlden och begrepp såsom vinstintresse, girighet och kommersialisering. Skolornas samverkan med storföretag som exempelvis H&M eller Siemens, innebär att skolornas anknytning till dessa negativt laddade begrepp kan komma att förstärkas. Att skolorna i sin externa kommunikation har problem att förena företagens varumärken med skolans kultur och krav på objektivitet och kritiskt tänkande, framkommer i flera fall i undersökningen. I några fall får partnerföretagen mycket stort exponeringsutrymme i det informationsmaterial som våra undersökta skolor ger ut, vilket medför att partnerföretagens varumärken framhävs på bekostnad av skolornas egna varumärken. Denna risk samt flertalet av de risker som tidigare beskrivits, grundar sig på svårigheten att i den externa kommunikationen finna en balans mellan skolvärld och företagsvärld.

Albertsdóttir och Jeria (2003) skriver även om ”icke-trovärdig” och ”trovärdig” kommunikation i skolsammanhang. Reklammaterial där företagens varumärken exponeras stort, riskerar starkt att ses som ”icke-trovärdigt”. Solna Gymnasium är en skola som har använt okonventionella, och enligt Albertsdóttir och Jeria (2003) ”icke-trovärdiga” kommunikationsverktyg och metoder som klart skiljer sig från de övriga skolorna vi studerat. Skolans kampanj med radioreklam, annonsering i tunnelbanan och DR-utskick riskerar, liksom vissa skolors exponering av partnerföretagens varumärken, att hamna väl långt ifrån skolans värld, dess kultur och konventionella invanda sätt att kommunicera. Antagligen ses en skola som skickar hem månstenar till potentiella elever och har en ganska tramsig radioreklam inte som särskilt trovärdig, i synnerhet inte bland föräldrar. Även om Solna Gymnasiums utskick av månstenar kan ses som exempel på ”icke-trovärdig” extern kommunikation, anser vi ändå att skolan beaktat balansen mellan skolvärlden och företagsvärlden och samtidigt skapat en extern kommunikation som sticker ut och skapar uppmärksamhet. En trovärdig extern kommunikation behöver inte betyda att den är bra och uppfyller sitt syfte. Är den externa kommunikationen alltför präglad av skolans kultur riskerar den att bli tråkig och ineffektiv. I undersökningen finns det exempel på extern kommunikation som säkert anses som mycket trovärdig, men som antagligen kommer att hamna direkt i papperskorgen. Spånga Gymnasium och Kista Gymnasium är skolor som har välutvecklad samverkan med näringslivet, men eftersom de inte trycker på eller framställer detta på ett intressant sätt i sitt marknadsföringsmaterial, kan samverkan för dessa skolor inte sägas utgöra något direkt dragplåster.

Skolorna i undersökningen har således svårt att finna en balans mellan skolvärlden och företagsvärlden samt att skapa en extern kommunikation som är effektiv samtidigt som den är trovärdig. Om skolorna saknar strategisk marknadsföringskompetens ökar sannolikheten för att den externa kommunikationen kan tröttna på något håll. Antingen blir den för traditionellt skolaktig, tråkig och ineffektiv där dragplåstereffekten uteblir, eller så blir den allt för dominerad av företagen och deras logotyper, vilket kan skapa negativa associationer som i sin tur bidrar till en extern kommunikation som ses som ”icke-trovärdig”.

5.4 Ett skräckexempel

I föregående avsnitt diskuterade vi svårigheten att finna en balans mellan skol- och företagsvärlden och skapa en effektiv marknadsföring som samtidigt kan anses vara trovärdig. Denna balansgång är en förutsättning för att utnyttja samverkan som ett dragplåster samt för att undvika risker som är förknippade med användandet av samverkan i den externa kommunikationen. En sådan risk är att alltför starkt förknippas med enskilda företag. Alla våra skolor förutom Vilunda Gymnasium samverkar med fler än ett företag, vilket gör att Vilunda Gymnasium befinner sig i en situation som gör skolan särskilt utsatt för denna risk.

Den mediala uppmärksamheten under hösten och vintern 2003 kring Skandias löne- och bonusprogram har från många håll vållat omfattande negativ kritik (Olsson 2003). Den opinion som följt i kölvattnet av den s.k. Skandiaskandalen har lett till en negativ allmän uppfattning av ett företag som dessförinnan hade ett mycket gott anseende. Associationerna som i skrivande stund präglar Skandia är girighet, vanstyre, misskötsel och orättvisa; associationer som ingen verksamhet skulle vilja förknippas med, allra minst en skola.

Om Vilunda Gymnasium samverkat med Skandia istället för Siemens (jämför bild 6 och 7) skulle den negativa uppfattningen om Skandia troligen påverkat uppfattningen om skolans "Skandiaprofil". Sannolikt hade de negativa associationerna kring Skandia inte bara påverkat synen på den inriktning där företaget samverkar, utan även uppfattningen om hela skolan. För skolan och samverkansprojektet skulle detta vara förödande. Trovärdighet och rykte skulle urholkas, åtminstone temporärt. För vem vill gå på en skola eller inriktning som erbjuder samverkan med ett företag präglat av misskötsel, girighet och oskäligen bonusprogram?

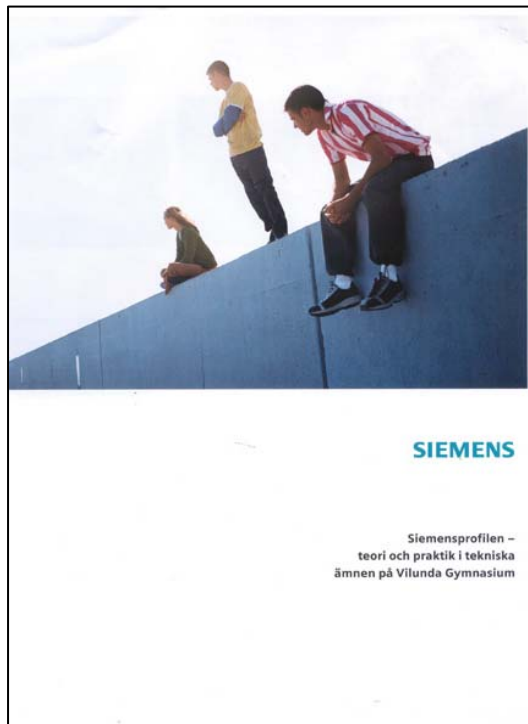


Bild 7: Framsida på broschyr från Vilunda Gymnasium utgiven av Siemens

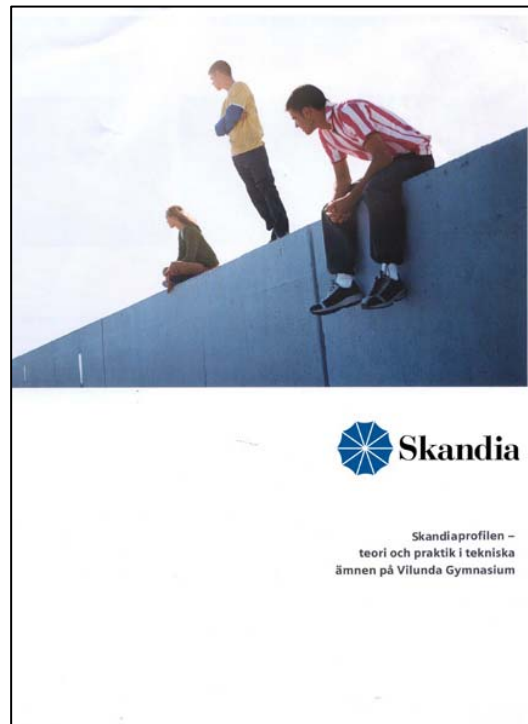


Bild 8: Egen bearbetning av bild 7, hypotetisk situation

Om en skolas samverkansprofil bygger på nära samverkan med endast ett fåtal företag, utsätter sig skolan för risken att drabbas av externa faktorer som skolan inte har någon möjlighet att påverka. Skandiaexemplet visar på en av de risker ett tätt samarbete med ett eller flera företag innebär. Saknar skolorna strategier för hur företagens namn, logotyper och verksamhet ska exponeras tillsammans med skolan kvarstår den risk som exemplet visar på. Skolor som däremot inte explicit framhäver med vilka företag de samverkar, såsom Spånga Gymnasium och Kista Gymnasium, löper inte denna risk. Å andra sidan har dessa skolor svårt att dra nytta av sina partnerföretag i den externa kommunikationen om de knappt syns eller nämns – och då uteblir även dragplåstereffekten.

5.5 Ett dragplåster

Solna Gymnasium är bra på att följa flera av de punkter Smith (2000) tar upp och är i flera avseenden ett positivt exempel på en skola som genom ett strategiskt tänkande lyckats göra samverkan till ett dragplåster. Vi tror att anledningen till detta är att Solna Gymnasium tagit hänsyn till de hinder de försvårande faktorerna utgörs av. Den försvårande faktorn resurser har Solna Gymnasium hanterat genom att Solna stad insett behovet av att ha en attraktiv gymnasieskola i kommunen. Solna stad har också insett vikten av marknadsföring i denna process och har därför finansierat stora delar av skolans marknadsföring. Tyvärr verkar det inte som de andra kommunerna som företräder skolorna i vår undersökning till fullo insett detta behov.

För att vända den negativa trenden och undvika en nedläggning av Vasalundsgymnasiet insåg Solna stad även att det krävdes en förändring av kulturen på skolan. När det nya konceptet, vilket innefattade exempelvis namnbyte och hård satsning på samverkansprofilering, presenterades för skolans personal väckte det delvis hård kritik som ledde till att vissa delar av personalen sades upp eller slutade självmant. Kvar var den personal som såg satsningen som en utmaning. På så vis kom skolledningen runt den konservatism och de värderingar som enligt rektor César Ibáñez hindrade skolan från att utvecklas. Istället för att skolans kultur skulle vara en faktor som försvårar samverkan använder Solna Gymnasium kulturen som en tillgång. Framåtandan på skolan och bland personalen präglar idag Solna Gymnasiums externa kommunikation.

I flertalet av de skolor vi undersökt krävs någon form av eldsjäl för att få samverkan med näringslivet att leva vidare och utvecklas. För många skolor i vår undersökning har skolornas struktur har varit en faktor som försvårat användandet av samverkan i den externa kommunikationen. I Solna Gymnasiums fall har ledningen på skolan försökt komma runt beroendet av eldsjälar genom att engagera lärare och låta lärarna själva ansvara för kontakten med partnerföretagen. Samtidigt har rektor César Ibáñez koordinerat lärarnas arbete med samverkan och lyckats skapa en enhetlig profil för Solna Gymnasium. Att skolans externa kommunikationsmaterial har producerats av en reklam- och marknadskommunikationsbyrå har även det minskat eldsjälsberoendet.

Med hjälp av byrån har skolan utarbetat strategier för hur samverkan med näringslivet ska användas som en konkurrensfördel. Med hjälp av dessa strategier

skapas en samordnad marknadsföring och de möjligheter som samverkan med partnerföretagen skapar används i den externa kommunikationen. Samtidigt undviks många av de risker som samverkan med näringslivet innebär för skolor. Några risker som vi tidigare diskuterat är faran att alltför starkt förknippas med partnerföretagen, hög användning av partnerföretagens logotyper och namngivning av inriktningar efter partnerföretagen. I Solna Gymnasiums fall minskas dessa risker genom en försiktighet i användandet av partnerföretagens varumärken. I annonser och övrig reklam är ett av syftena att framhäva Solna Gymnasiums varumärke. Solna Gymnasium har en strategi som bygger på att attrahera elever med hjälp av attraktiva och spännande företag som exempelvis SF och Ryndbolaget, men samverkan med det enskilda företaget i sig är inget Solna Gymnasium trycker på i den externa kommunikationen. I reklamaterialet hämtas associationer från partnerföretagen, utan att företagens logotyper syns. För att locka elever till skolans hockeyinriktning används exempelvis en hockeyspelare och för att locka elever till inriktningen "Film Academy" hämtas associationer från filmens värld i form av en oscarsstatyett. Dock syns varken AIK:s eller SF:s logotyper. Däremot är det tydligt vilka företag som avses då de namnges i den tillhörande texten samt att skolan bara har ett hockeylag och ett filmproduktionsbolag knutet till sig. Solna Gymnasium lyckas på detta sätt koppla associationer från företagen till sig utan att ge företagen för mycket utrymme eller göra reklamen "icke-trovärdig" genom att exponera företagens logotyper. Användandet av "icke-trovärdiga" kommunikationskanaler görs på ett trovärdigt sätt. Hade däremot hockeyspelaren burit en AIK-tröja eller inriktningen "Film Academy" hetat "SF Academy" skulle marknadsföringens trovärdighet kunna komma att ifrågasättas.

5.6 Rekommendationer

Vi har hittills i detta kapitel diskuterat de brister som skolorna har i den strategiska planeringsprocessen och varumärkeshanteringens samt debatterat ett antal risker som skolorna därmed utsätter sig för. Nu får vi äntligen möjligheten att föreslå några åtgärder som vi skulle rekommendera att skolorna genomför för att förbättra den externa kommunikationen av sina samverkansprojekt.

Många samverkansprojekt är starkt beroende av enskilda personer – eldsjälarna – på vilka ansvaret för marknadsföring också vilar. För att undvika att samverkan med näringslivet förvandlas från ett dragplåster till ett skräckexempel, och för ett bättre användande av samverkan som en tillgång i skolornas marknadsföring, behöver eldsjälarna på skolorna ges ett ökat stöd. Genom att tillämpa t.ex. SOSTAC-modellen (Smith 2000) skulle mål och planer komma på pränt och inte bara stanna som tankar i eldsjälarnas huvuden. En tydligare ansvarsfördelning skulle kunna utarbetas där det klart finns nedtecknat vem som ansvarar för att driva samverkansprojektet och vem som sköter marknadsföringen av projektet.

I en profileringsprocess tycker vi att skolornas varumärken har en central betydelse. Tyvärr är skolornas egna varumärken ett verktyg i denna process som sällan utnyttjas. Genom att dra nytta av varumärkesteorin (Kapferer 1997; Keller 1998; de Chernatony 2001) skulle skolorna på ett bättre sätt kunna hantera de risker som tidigare beskrivits, men även bättre utnyttja de externkommunikativa

fördelarna med samverkan. Även om vi i uppsatsen varit ganska kritiska till användandet av partnerföretagens varumärken är dessa varumärken en tillgång. Därför ser vi gärna att skolorna fortsätter att använda företagens varumärken i sitt informationsmaterial, men detta måste emellertid göras på rätt sätt. Det är skolan som ska framhävas, inte partnerföretagen. För detta krävs en större kunskap om co-branding och ett strategiskt tänkande gällande hur skolornas egna varumärken bör framställas och deras förhållande till företagens varumärken.

Att samverkan är något positivt säger sig inte självt. Vi anser att många av skolorna inte lyckas förklara och förmedla vad samverkan ger eleverna. De flesta skolorna i vår undersökning framhäver att de samarbetar med ett eller flera företag och nämner dessa vid namn. Men det saknas i många fall en förklaring till vad denna samverkan syftar till, varför den finns och vad den tillför undervisningen. Att bara skriva ett företagsnamn eller sätta en logotyp i en informationsfolder är inte tillräckligt för att förklara vad samverkan innebär. Skolors samarbeten med företag är något relativt nytt och kan i många ögon uppfattas som kontroversiellt. För att undvika att samverkan förknippas med sponsring, kommersialisering, vinstintresse eller att skolans objektivitet utmanas, är det viktigt att skolorna kan förklara och förmedla vad samverkan ger skolan och framför allt eleverna. Företagsvärlden och skolvärlden måste kopplas ihop och balanseras. I informationsmaterial som ges ut av skolorna kan företagslogotyperna exempelvis kompletteras med utrymme där elever och lärare får möjlighet att ge sin syn på vad samverkansprojektet tillför undervisningen och ger dem. På så sätt skulle även den positiva uppfattningen av samverkan som framkommer i stycke 3.3.1 kunna komma till uttryck i den externa kommunikationen.

Mot bakgrund av vad som framkommit i uppsatsen ställer vi frågan vad skolorna har för möjligheter att tillgodogöra sig marknadsföringskunskaper för att utnyttja samverkan effektivt och undanröja de försvårande hindren? Vi har tidigare fört en diskussion med olika forskares hjälp huruvida skolorna bör ta hjälp av extern kompetens för sin externa kommunikation eller ej. I uppsatsen har vi påvisat att skolornas bristande strategiska marknadsföringskompetens är en faktor som försvårar skolornas användande av samverkan i den externa kommunikationen. En effektivisering av skolans marknadsföring kan ske om skolorna tar hjälp av extern sakkunskap för sin marknadsföring och extern kommunikation.

Brookes (2003) menar att marknadsföring och pedagogik bör separeras för bästa effektivitet. Det är olyckligt om exempelvis en lärare undervisar, driver ett samverkansprojekt och är ansvarig för att marknadsföra projektet (ibid.). Som fallet Solna Gymnasium antyder finns det dock en risk att den externa kommunikationen hamnar litet väl långt från skolans kultur om denna läggs ut på exempelvis en konsult eller en reklambyrå. Dessa känner kanske inte till de förhållanden som präglar skolvärldens sätt att kommunicera, som mer rör sig om att sakligt informera än att göra reklam. Vi anser därför att det optimala är att inom skolan öka marknadsföringskompetensen. Det vore att föredra att de enskilda skolorna anställde en person med erfarenhet av marknadsföring som ansvarig för skolans marknadsföring och externa kommunikation. Som situationen i dagsläget ser ut för skolorna verkar dock möjligheterna att antingen anställa en marknadsföringsansvarig eller att ta extern hjälp vara mycket begränsade. Skolornas ekonomiska resurser räcker inte till trots att behovet av

marknadsföring ökat för många kommunala skolor. På många skolor finns sparkrav från kommunen och i ett fall även ett nedläggningshot. Och då riskerar marknadsföring att hamna långt ner i prioriteringsordningen.

Vi anser att ett bättre användande av samverkan i skolornas marknadsföring kräver mer resurser. Skolornas huvudmän, d v s kommunerna, måste ta ett större ansvar för skolornas marknadsföring. Vi anser också att de organisationer som förespråkar samverkan mellan skola och näringsliv bör ta ett ökat ansvar för skolornas möjligheter att framställa samverkansprojekten på ett för skolan bättre sätt i den externa kommunikationen. Flera av dessa organisationer, såsom Svenskt Näringsliv och Myndigheten för Skolutveckling, betonar i likhet med Utbildningsdepartementet (2000) och Korsell (2002), behovet av en modell för samverkan mellan skola och näringsliv. Vi anser att det är viktigt att denna samverkansmodell även förses med marknadsföringskomponenter. Modellen skulle kunna göra skolorna medvetna om de risker och försvårande faktorer vi nämnt ovan och ge skolorna handfasta riktlinjer för att strategiskt utnyttja den dragplåstereffekt som samverkan med näringslivet skapar.

6 Slutsatser

Uppsatsens syfte har varit att utifrån en induktiv ansats studera hur sex kommunala gymnasieskolor använder samverkan med näringslivet i sin externa kommunikation. Vi har funnit generella mönster för hur skolorna arbetar med marknadsföring av samverkan och pekat på risker, möjligheter och problem som detta medför.

Respondenterna har en positiv uppfattning om samverkan, men uppger även en rad hinder som försvårar samverkansarbetet. Vi har kunnat kategorisera dessa till tre försvårande faktorer: skolans *resurser*, *struktur* och *kultur*. Däremot ger inga respondenter uttryck för att deras kunskaper i marknadsföring skulle vara ett hinder för att utnyttja samverkan i den externa kommunikationen.

Samtliga skolor i undersökningen nyttjar samverkan för att profilera sig som samverkansskolor i Gymnasieguiden, på egna hemsidor och i broschyrer. Andra kommunikationskanaler som skolorna generellt använder, men som vi inte studerat närmare, är tidningsannonser, pressmeddelanden, mässor och öppet hus. Skolorna saknar emellertid nedtecknade mål, strategier och planer för sin externa kommunikation och arbetar inte i likhet med Smiths (2000) strategiska planeringsmodell. Vi menar därför att bristande *strategisk marknadsföringskompetens* är en fjärde faktor som försvårar skolornas användning av samverkan i den externa kommunikationen.

De fyra försvårande faktorerna får en rad konsekvenser. I några skolors material ges företagens varumärken stort exponeringsutrymme. Detta riskerar att strida mot de värden som präglar skolans kultur och medföra att samverkan förknippas med sponsring eller i skolvärlden negativt laddade begrepp som kommersialisering och vinstintresse. I andra skolors material nämns och syns inte företagen eller deras logotyper och då utnyttjas inte den dragplåstereffekt som samverkan skapar.

Svårigheterna att kombinera skolans och företagens varumärken är ett exempel som visar på behovet av att utveckla skolornas strategiska marknadsföringskompetens för att skapa en bra balans mellan skolvärld och företagsvärld. Utan en strategisk syn på hur samverkan ska användas i skolornas externa kommunikation utsätter sig skolorna för risken att alltför starkt förknippas med företagen eller att samverkans dragplåstereffekt lätt kan utebli. För att samverkan mellan skola och näringsliv ska fungera som ett dragplåster krävs en extern kommunikation som tar hänsyn till skolans kultur utan att bli för tråkig.

För att öka skolornas strategiska marknadsföringskompetens måste kommunerna ta ett större ansvar för skolornas marknadsföring. Vi rekommenderar också att de samverkansbefrämjande modeller som förespråkas av myndigheter och organisationer även hjälper skolorna att bli medvetna om de möjligheter, hinder och risker vi i denna uppsats pekar på att användandet av samverkan i den externa kommunikationen innebär.

6.1 Kritik mot det egna arbetet

I kvalitetskriterierna som beskrivs i metodavsnittet står det skrivet att vi satsar på validitet snarare än generaliserbarhet. Uppsatsens resultat bygger på studier av sex gymnasieskolor vilket gör det osäkert att dra resultatet till en större population. En validitetsbrist i undersökningen är att respondenterna har olika befattningar. När vi valde ut respondenterna var målet att välja ut de personer på skolorna som hade mest kunskap om skolornas samverkan med näringslivet. Det är möjligt att undersökningens resultat hade blivit annorlunda om vi exempelvis enbart hade valt att intervjua rektorer, vilket var tanken från början. Samtidigt har valet av respondenter med olika befattningar givit oss bättre insikt i olika befattningshavares betydelse för samverkan vilket hade varit svårt att få fram om vi enbart intervjuat rektorer.

En annan brist i vår undersökning är att vi intervjuat personer som driver olika former av samverkan med partnerföretag ute på skolorna. Antagligen hade vi fått fram ytterligare faktorer som försvårar användandet av samverkan i den externa kommunikationen om vi intervjuat personal inom skolan som inte är engagerade i detta arbete. Att undersökningen baserats på personer som driver samverkansprojekt har troligtvis också medfört att en mer positiv bild av samverkan med näringslivet skapats i uppsatsen. Vi har i många fall sett skolvärlden utifrån respondenterna. Exempelvis hade upplevda fördelar under stycke 3.3.2 kunnat vara färre eller helt andra om vi intervjuat elever och presenterat deras uppfattningar om samverkan.

I metodkapitlet beskriver vi i stycke 2.2.2 att kvaliteten i en induktiv studie i hög grad är beroende av erfarenhet, förmåga och stil hos dem som genomför studien. Att utgå från en induktiv ansats har inneburit ett flertal problem för vår del. Detta beror sannolikt på att vi inte är särskilt erfarna inom forskningsområdet. Vi är medvetna om vår induktiva metod brister exempelvis genom att vi i diskussionen använder oss av deduktiva resonemang.

Vår studie har bitvis varit ofokuserad. När vi genomförde våra intervjuer utgick vi från en bred ansats för undvika att intressanta aspekter av samverkan förbigicks. Detta medförde ett digert undersökningsmaterial vilket gjorde det svårt för oss att hitta fokus och välja teorier att jobba vidare med. Intervjuguidens frågor hade kunnat vässas mer och vi upptäckte under intervjuernas gång att vi hade kunnat nysta mer i respondenternas åsikter. Eftersom vi relativt tidigt märkte att det fanns många intressanta aspekter inom vårt forskningsområde, är frågan om inte en deduktiv ansats hade varit lämpligare för vårt uppsatsskrivande. Vår uppsats hade i varje fall blivit mer fokuserad med hjälp av en deduktiv ansats. Å andra sidan tror vi bestämt att det genom en deduktiv ansats hade varit svårt att få fram lika många givande kopplingar och lika mycket intressant information som vi nu fått.

6.2 Förslag till vidare forskning

Uppsatsen har gett upphov till många frågor. Ett stort problem har varit att avgränsa uppsatsen och inte ta med sådant som varit intressant. Därför är det en förmån att författa uppsatsens sista avsnitt om sådant som vi velat utreda vidare men inte kunnat, samt föreslå förslag till vidare forskning.

Ett område som vi funnit mycket intressant är skolor och företag som i olika former samarbetar med skolan och således kombinerar skolvärlden med företagsvärlden. Genom undersökningen har vi stött på skolor och företag som lyckats kombinera dessa världar och skapa en extern kommunikation som är trovärdig och samtidigt effektiv. Vi är övertygade om att vidare studier av dessa skolor och företag kommer att generera resultat som bidrar till att utveckla marknadsföringsområdet såväl praktisk som teoretiskt.

Alla våra respondenter är positiva till samverkan med företag. Samtidigt ser en majoritet av dem konservatismen och skolans kultur som ett hinder. En undersökning med avstamp i skolans kultur vore därför intressant. Exempelvis vore en studie av skolpersonalens inställning till företag i skolan viktig för att finna nya sätt att internt marknadsföra och få personalen att stå bakom nya arbetsformer med företag.

Vi har i uppsatsen diskuterat att skolorna kan komma att förknippas med inom skolvärlden negativt laddade begrepp såsom kommersialisering och vinstintresse. Men skolan står för och representerar också positivt laddade begrepp och värden som saklighet, objektivitet och kritiskt tänkande. Att förknippas med sådana associationer är inte fy skam. Genom att samarbeta med skolor kan företag co-branda sig med skolornas positiva kulturella värden. Därför vore en studie av företags möjlighet att dra nytta av dessa associationer intressant. Vi tror att företag kan ha mycket att vinna på att förknippas med dessa värden genom att samarbeta med skolan. Speciellt i tider av företagsskandaler och mycket lågt förtroende för delar av svenskt näringsliv.

Övriga intressanta forskningsförslag med anknytning till uppsatsen:

- Varumärkning och varumärkessamarbeten inom skolan
- Framtagande av en konkret strategisk modell för hur skolor ska ta vara på samverkan i sin marknadsföring på bästa sätt
- Solna Gymnasium som casestudie
- Kommunens betydelse för skolors marknadsföring
- Eldsjälars betydelse för samverkansprojekten

Andra områden som är relaterade till uppsatsen men som vi inte direkt behandlat:

- Samverkan ur ett företagsperspektiv och elevperspektiv
- Undersöka huruvida de samverkande företagen kan bistå skolor i marknadsföringsarbetet
- En undersökning baserad på elever om samverkan innebär en konkurrensfördel i valet av skola

7 Källförteckning

7.1 Publicerat material

Aaker, David A och Kumar, V och Day, George S (2002), *Essentials of Marketing Research*, John Wiley & Sons, Inc.

Albertsdóttir, Sigríður och Jeria, Cristian (2003), *Trovärdig marknadsföring. En Grundad Teoristudie av marknadsföring inom grundskolan*, opublicerad magisteruppsats från Stockholms universitet.

Bryman, Alan (1997), *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*, Studentlitteratur.

Brookes, Mari (2003), "Higher education: Marketing in a quasi-commercial service industry", *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, No 2, 2003, sid. 134-142.

Cravens, David W (1994), *Strategic Marketing*, Irwin.

de Chernatony, Leslie (2001), *From Brand Vision to Brand Evaluation. Strategically Building and Sustaining Brands*, Butterworth Heinemann.

Frankfort-Nachmias, Chava och Nachminas, David (1996), *Research Methods in The Social Sciences*, St Martins's Press, Inc.

Gatarski, Richard (2003), *Marketing and Public Education: Multimutual Benefits?*, Proceedings of the 17th Nordic Conference on Business studies in Reykjavik, hämtad 20 oktober, 2003 från <http://nff2003.hi.is/Apps/WebObjects/HI.woa/wa/SoloFile/attachment?id=1003265>

Gummesson, Evert (1991), *Qualitative Methods in Management Research*, SAGE Publications.

Gummesson, Evert (2003), "Fallstudiebaserad forskning" ur Gustavsson, Bengt (red), *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*, sid. 115-144, Studentlitteratur.

Gustavsson, Bengt (2003), "Grundad Teori" ur Gustavsson, Bengt (red), *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*, sid. 209-232. Studentlitteratur.

Gymnasieguiden (2003), *Gymnasieguiden 2004 nr 1. Allt du behöver veta för att välja rätt till gymnasiet*, Sörmlands Grafiska.

Jiffer, Mikael och Roos, Magnus (1999), *Sponsorship – a way of communicating*, Ekelids Förlag AB.

Kapferer, Jean-Noël (1997), *Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page.

Keller, Kevin Lane (1998), *Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice Hall.

Korsell, Ingmar (2002), *Slutrapport över arbetet med förstudien till projektet – Ömsesidig support skola – arbetsliv*, Lärarhögskolan i Stockholm, Regionalt Utvecklingscentrum, hämtad 14 september, 2003 från <http://www.lhs.se/ruc/arbetslivssupport/slutrapport.doc>

Kotler, Philip och Armstrong, Gary och Saunders, John & Wong, Veronica (2001), *Principles of Marketing*, Prentice Hall.

Kotler, Philip och Fox Karen F. A. (1995), *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice Hall.

Liljequist, Kurt (1994), *Skola och samhällsutveckling*, Studentlitteratur.

Mok, K. H. (1999), "The Cost of Managerialism: The implications for the 'McDonaldisation' of higher education in Hong Kong", *Journal of Higher Education Policy and Management*, No 1, 1999, sid. 117-127.

Olsson, Dan (2003, 29 oktober), Skandiasandalen som växte, *Dagens Nyheter nätupplaga*, hämtad 7 januari, 2004 från <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=198221>

Patton, Michael Quinn (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage Publications.

Skolverket (1994a), *Läroplan för de frivilliga skolformerna, Lpf94*, hämtad den 9 januari, 2004 från <http://www.skolverket.se/pdf/skolfs1994-1s.pdf>

Skolverket (1994b), *Läroplan för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet, Lpo94*, hämtad den 9 januari, 2004 från <http://www.skolverket.se/pdf/skolfs1994-1s.pdf>

Skolverket (2003), Rapport 230, *Valfriheten och dess effekter inom skolområdet*, hämtad den 3 oktober, 2003 från <http://www.skolverket.se/prd/valp.pdf>

Smith, P R (2000), *Marketing Communications. An Integrated Approach*, Kogan Page.

Starrin, Bengt och Svensson, Per-Gunnar (1994), *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*, Studentlitteratur.

Stockholms läns landstings Regionplane- och trafikkontor (2003), 11:03, *Gymnasieskolan och övergången till högskolan 2003*, hämtad den 15 december 2003 från http://www.rtk.sll.se/publikationer/statistik/2003/gul11_03.pdf

Stokes, David (2002), "Entrepreneurial Marketing in the Public Sector: The Lessons of Headteachers as Entrepreneurs", *Journal of Marketing Management*, No 18, 2002, sid. 379-414.

Svenskt Näringsliv och Lärarnas Riksförbund (2003), *Samarbete skola-näringsliv. Från ord till handling*.

Uggla, Henrik (2001), *Organisation av varumärken – för kapitalisering och affärsutveckling*, Liber Ekonomi.

Tillberg, Ulrika (2003), *Ledarskap och samarbete. En jämförande fallstudie I tre skolor*, doktorsavhandling, Handelshögskolan i Stockholm, EFI: Stockholm.

Utbildningsdepartementet (2000), DS 2000:62, *Samverkan mellan skola och arbetsliv. Om möjligheterna med lärande i arbete*, Fritzes.

Venkatesh, R och Mahajan, Vijay och Muller, Eitan (2003), "Dynamic co-marketing alliances: When and why do they succeed or fail?", *International Journal of Research in Marketing*, No 17, sid. 3-31.

7.2 Muntliga källor

Andersson, Bertil, biträdande rektor, Kista Gymnasium i Stockholm. Personlig intervju den 27 november 2003.

Ibáñez, César, rektor, Solna Gymnasium i Solna. Personlig intervju den 21 november 2003.

Löfdahl, Ulla-Stina, biträdande rektor, Sågbäcksgymnasiet i Huddinge. Personlig intervju den 20 november 2003.

Nygren, Maria, biträdande rektor, Vilunda Gymnasium i Upplands-Väsby. Personlig intervju den 28 november 2003.

Roos, Malte, lärare i ekonomi och ansvarig för näringslivssamarbeten, Spånga Gymnasium i Stockholm. Personlig intervju den 19 november 2003.

Stagnell-Steen, Arne, ansvarig för marknadsföring och näringslivssamarbeten, Fredrika Bremer Gymnasierna i Haninge. Personlig intervju den 10 november 2003.

8 Bilagor

8.1 Frågemall

A) Berätta syftet med intervjun, syftet med uppsatsen, avgränsningar (ej företagets motiv, endast skolans perspektiv), hur lång tid intervjun kommer att ta

B) Presentera intervjuupplägget för respondenten:

1. I inledningen mest faktafrågor
2. Därefter mer fokuserade frågor
3. Slutligen mer allmänna resonemang, diskussion, ordet fritt

C) Fråga respondenten om upplägget är OK

D) Övriga frågor

1. Inledning

- 1a) Berätta kort om din bakgrund och din tjänst
- 1b) Vad har ni för olika former av samverkan på skolan/inriktningen?

2. Differentiering

- 2a) Hur anser ni att er inriktning skiljer sig från en traditionell?
- 2b) Grundar denna (möjliga) differentiering sig på en medveten plan?
- 2c) Påverkar er inriktning skolans profil?
- 2d) Vad har ni för mål med att er samverkan med näringslivet?
- 2e) Hur har ni kommit fram till dessa mål? (situationsanalys, trender, elevers behov etc)
- 2f) Motiv? Vad ligger till grund för er verksamhet? (era/företagets behov)?
- 2g) Hur kommer ni i kontakt med era partnerföretag?
- 2h) Hur väljs dem ut? Kommer ni knyta fler företag till utbildningen?

3. Fokusering/segmentering

- 3a) Är inriktningen utformad efter en viss typ av elever?
- 3b) Om ja, vad är det för egenskaper dessa elever har?
- 3c) Söker ni efter elever med dessa egenskaper?
- 3d) Hur får ni tag i dessa elever?

4. Branding

- 4a) Sätter ni upp mål för vad ni vill uppnå genom samverkan med era partnerföretag?
- 4b) Upplever ni att dessa mål uppfylls? Är ni nöjda med era företagsengagemang?
- 4c) Vi har förstått att ni har ganska få, stora företag bundna till er verksamhet?
- 4d) Anser du att detta är positivt/negativt? Är det ett medvetet/oplanerat val?
- 4e) Har ni medvetet sökt stora företag? Varför? För att attrahera elever?
- 4f) Hur kommunicerar ni ert samarbete? Namnger ni företagen i samband med inriktningen? Skolan? I informationsmaterial? Varför?
- 4g) Har ni tänkt på hur ert varumärke uppfattas?
- 4h) Placerar ni partnerföretagens logotyper på er hemsida? Varför/Varför inte? Är det ett krav från företaget? Anser ni att användandet av partnerföretagens logotyper medför risker?
- 4i) Jobbar ni med att bygga upp skolan som varumärke? Hur?
- 4j) Spelar företagens varumärken någon roll för hur er skola framställs?
- 4k) Anser ni att det finns någon risk med att utbildningen blir beroende av ett fåtal företag?

5. Strategi

- 5a) Vad har ni för framtidsplaner med samverkan? Nya företag, inriktningar, möjligheter?
- 5b) Vad har ni för avsikt/mål med er kommunikation/marknadsföring av er profilering/samverkansprojekt? Hur jobbas dessa fram?
- 5c) Vad finns för ansvarsfördelning vad gäller samverkan och marknadsföring?

6. Övrigt

- 6a) Vilka förbättringar medför samverkan för skolan? För företagen?
- 6b) Vilka hinder upplever du det finns för samverkan mellan skola och näringsliv?
- 6c) Hur tycker du ni utnyttjar samverkan som en konkurrensfördel?
- 6d) Uppkommer samverkansprojekten i samband med elevflykt?
- 6e) Påverkas skolan i stort av samverkansprojekten? Blir det ett kunskapsutbyte som förbättrar samverkansskolors förutsättningar att agera på en konkurrensutsatt marknad?
- 6f) Förutsätter samverkan en projektledare/pådrivare som håller i trådarna?
- 6g) Sker samverkan ofta i projektform? Vad får projektformen för konsekvenser?
- 6h) Blir skolan genom samverkan med det lokala näringslivet mer självständiga och mindre styrda av de kommunala politikerna?
- 6i) Hur upplever du elevers inställning till samverkan mellan skola och näringsliv?

8.2 Skolornas webbplatser

Fredrika Bremer Gymnasierna: Fredrik

<http://www.fredrika.se>

Skolans webbplats

<http://www.fredrik-edu.nu>

Enheten Fredriks webbplats

Kista Gymnasium

<http://www.kia.edu.stockholm.se>

Skolans webbplats

Solna Gymnasium

http://www.solna.se/templates/Page_gymn_submenu.asp?id=14860

Skolans webbplats

http://www.solna.se/templates/Page_solna_submenu.asp?id=8271

Solna stads webbplats om skolan

Spånga Gymnasium

<http://spa.edu.stockholm.se>

Skolans webbplats

Sågbäcksgymnasiet

<http://www.sgy.nu>

Skolans webbplats

<http://www.sgy.nu/gymnasie/smith/index.htm>

Traineeprogrammets webbplats

Vilunda Gymnasium

<http://www.vg.upplandsvasby.se/>

Skolans webbplats

<http://www.vg.upplandsvasby.se/siemensnv.pdf>

Siemensprofilens broschyr