

# Rapport avseende granskning av Rektors roll som pedagogisk ledare

Östersunds kommun

# Innehåll

Sammanfattning	1
1. Inledning	2
Uppdrag och bakgrund	2
Revisionsfråga	2
Revisionskriterier	2
Avgränsning	2
Metod	2
2. Granskningsresultat	4
Definitioner	4
Rektors ansvar	5
Rektors förutsättningar	6
Uppföljning av rektoreernas situation	8
3. Bedömning och rekommendationer	10
Rekommendationer	10

# Sammanfattning

## Uppdrag och bakgrund

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Östersunds kommun har Deloitte genomfört en granskning av vilka förutsättningar rektorerna har för fullgörande av sina uppdrag.

## Revisionsfråga

Syftet med granskningen är att bedöma om barn- och utbildningsnämnden har säkerställt att rektorerna har rätt förutsättningar för att klara rollen som pedagogisk ledare.

## Revisionskriterier

I denna granskning har revisionskriterierna i huvudsak utgjorts av kommunallagen, skollagen, läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet 2011 (Lgr 11), Skolinspektionens definitioner av pedagogiskt ledarskap,

## Svar på revisionsfrågan

Vår granskning visar att barn- och utbildningsnämnden inte har säkerställt att rektorerna har rätt förutsättningar för att klara rollen som pedagogisk ledare.

## Iakttagelser

Av intervjuer med rektorer och deras chefer framkommer en enad uppfattning om att rektorerna inte har tillräckliga förutsättningar för det pedagogiska ledarskapet.

Uppföljningarna av rektorernas arbetssituation har lett till att det har vidtagits vissa åtgärder i syfte att hitta lösningar för att skapa större utrymme för rektorernas pedagogiska ledarskap. Granskningen visar dock på att rektorerna inte har full tilltro till de åtgärdsplaner som arbetats fram.

Granskningen visar även att rektorerna och förvaltningsledningen har olika syn på rektorernas utrymme för att prioritera det pedagogiska ledarskapet och skapa sin enhets inre

organisation. Bland rektorerna finns även ett visst missnöje avseende hur utvecklingsarbetet bedrivs inom förvaltningen.

Samtal behöver föras kring hur medarbetare i organisationen ser på ansvarsfördelningen, resursfördelningen och arbetsfördelningen mellan rektorer och stab/utvecklingsgrupp.

Även om det finns en stor frihet i uttolkningen av rollen som pedagogisk ledare är det en fördel med tydlighet i detta avseende gentemot alla medarbetare. Yttersta ansvaret för detta vilar på barn- och utbildningsnämnden.

## Rekommendationer

Utifrån granskningen lämnar vi följande rekommendationer:

- Arbetet med att skapa administrativ avlastning för rektorerna för att frigöra tid för pedagogiskt ledarskap behöver fortsätta.
- De klyftor mellan rektorer och förvaltning som framkommit i denna granskning behöver hanteras.
- Det delade ledarskapet, det vill säga där rektorerna ansvarar för fler än en skola, kan försvåra ett ändamålsenligt pedagogiskt ledarskap. Detta behöver hanteras.
- Roller och ansvar för rektorer, förvaltningsledning, stab och utvecklingsgrupp behöver tydliggöras.
- Begreppet pedagogisk ledare bör tydliggöras för hela organisationen.

Östersund 2015-10-23

DELOITTE AB

Marianne Harr  
Certifierad kommunal revisor  
(Kundansvarig)

Mattias Holmetun  
Certifierad kommunal revisor  
(Projektledare)

# 1. Inledning

## Uppdrag och bakgrund

Rektor ska, enligt skollagen, leda och samordna det pedagogiska arbetet inom sitt verksamhetsområde. Enligt läroplan (Lgr 11) är rektorn pedagogisk ledare och chef för lärarna. Rektor har det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella målen. Skolinspektionen genomförde under 2011 en granskning av rektors ledarskap, med ansvar för den pedagogiska verksamheten. De konstaterar bland annat att roller och ansvar för rektors arbete behöver förtydligas, likaså att många rektorer inte är delaktiga i det övergripande utvecklingsarbetet.

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Östersunds kommun har Deloitte granskat om barn- och utbildningsnämnden har säkerställt att rektorerna har rätt förutsättningar för att klara rollen som pedagogisk ledare.

## Revisionsfråga

Syftet med granskningen är att bedöma om barn- och utbildningsnämnden har säkerställt att rektorerna har rätt förutsättningar för att klara rollen som pedagogisk ledare.

Granskningen belyser vilka förutsättningar som ges till rektorerna samt vilken uppföljning som genomförs för att säkerställa att kommunen har rektorer som har förutsättningar att fullgöra sitt uppdrag.

Underliggande revisionsfrågor:

- Hur identifieras vilka förutsättningar rektorerna behöver?
- Erbjuds tillräckliga förutsättningar för rektors pedagogiska arbete?
- Hur följs rektorernas arbetssituation upp?

- Är rektorerna delaktiga i det övergripande utvecklingsarbetet?
- Hur introduceras nya rektorer?
- Har rektorerna behörighet att vara skolledare/rektor?

## Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar. I denna granskning har revisionskriterierna i huvudsak utgjorts av:

- Kommunallag (1991:900)
- Skollag (2010:800)
- Skolinspektionens definitioner av pedagogiskt ledarskap
- Interna styrdokument

## Avgränsning

Granskningen har avgränsats till att omfatta kommunens huvudmannaskap för grundskolan.

## Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentanalyser, intervjuer och en enkät.

Intervjuer har genomförts med förvaltningschef, verksamhetschefer, rektorer och miljösamordnare. Totalt har åtta intervjuer genomförts.

Enkäten har skickats till 26 rektorer, varav 17 har svarat (65 %). Den låga svarsfrekvensen gör att enkätresultatet måste tolkas med försiktighet och det är inte möjligt att dra några

långtgående slutsatser av enkätundersökningen. Vi har ändå valt att presentera delar av enkätundersökningen i denna rapport, framförallt utifrån de kommentarer som lämnats till enkätsvaren.

## 2. Granskningsresultat

### Definitioner

#### Pedagogiskt ledarskap

Skolinspektionen skriver att de valt en definition av begreppet som är relaterad till rektor som ledare av den pedagogiska verksamheten utifrån författningarna:

Pedagogiskt ledarskap är allt som handlar om att tolka målen samt beskriva aktiviteter för en god måluppfyllelse i relation till de nationella målen i skolan och för att förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling. Det betyder att rektor måste ha kunskap om och kompetens för att tolka uppdraget, omsätta det i undervisning, leda och styra lärprocesser, samt skapa förståelse hos medarbetarna för samband mellan insats och resultat<sup>1</sup>.

#### Innebörden av pedagogiskt ledarskap

De intervjuades syn på begreppet pedagogisk ledarskap varierar. Rektorerna och förvaltningsledningen har sinsemellan till viss del olika syn på innebörden av pedagogiskt ledarskap. Återkommande gemensamma nämnare för de flesta intervjuade är emellertid att rektor, på olika sätt, ska vara synlig och tillgänglig i verksamheterna.

I sin granskning av 30 skolor i 12 kommuner skriver Skolinspektionen angående ett av sina tre identifierade

utvecklingsområden att "Rektors pedagogiska ledarskap, kopplat till praktiken och det undervisningsnära, behöver stärkas. Rektorn behöver ge ett aktivt stöd, stimulans och inspiration till lärarnas eget lärande om vad som skapar framgångsrik undervisning" (Skolinspektionens rapport 2012:1).

Några rektorer upplever att det finns en önskan/förväntan från pedagogerna att de ska vara ute mer i verksamheten.

Det framkommer också i intervjuerna att rektorerna anser att det är viktigt att sitta med pedagogerna i fikarummet och lyssna och delta i samtalet. De menar att de själva i rollen som pedagogisk ledare bör prioritera att skapa system, strukturer och verktyg för pedagogisk utveckling och ökad måluppfyllelse. Denna prioritering upplevs dock inte alltid som genomförbar.

Under intervjuerna framkommer att barn- och utbildningsnämnden inte har definierat begreppet pedagogiskt ledarskap på något eget sätt utan överlåter till rektorerna att tolka begreppet utifrån det som står i de statliga styrdokumenterna.

Det finns inget självändamål med att det pedagogiska ledarskapet ska likriktas i alla delar. Om barn- och utbildningsnämnden ska kunna bedriva verksamheten så att rektors roll som pedagogisk ledare säkerställs och möjliggör en ändamålsenlig verksamhet förutsätter det emellertid att alla inblandade aktörer har en likartad uppfattning om innebörden i och tillämpningen av begreppet pedagogisk ledare.

---

<sup>1</sup> Skolinspektionens rapport 2012:1

## Rektors ansvar

### Skollagen

Skollagen är tänkt att vara anpassad till den ansvarsfördelning som råder mellan stat och kommun, såväl kommunens ansvar som skolhuvudman och rektors ansvar behandlas i lagen.

Kommunen är enligt lagen huvudman för förskola, förskoleklass, grundskola, grundsärskola, gymnasieskola, gymnasiesärskola, kommunal vuxenutbildning, särskild utbildning för vuxna, utbildning i svenska för invandrare och fritidshem.<sup>2</sup>

Huvudmannen ansvarar för att utbildningen genomförs i enlighet med gällande lagar och föreskrifter<sup>3</sup>.

Kommunen ska som huvudman systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen. Om det vid uppföljning framkommer att det finns brister i verksamheten är kommunen som huvudman ansvarig för att tillse att nödvändiga åtgärder vidtas.<sup>4</sup>

Det ligger vidare på huvudmannen att tillse att rektorerna går en särskild befattningsutbildning, med undantag för om rektor tidigare gått befattningsutbildning eller äldre statlig rektorsutbildning alternativt redan var verksam som rektor den 15 mars 2010.

Eventuell befattningsutbildning ska påbörjas så snart som möjligt efter rektors tillträde och vara genomförd inom fyra år efter tillträdesdagen<sup>5</sup>. Östersunds kommun har som målsättning/rutin att nyanställda rektorer, som inte redan har

rektorsutbildning, ska påbörja sin befattningsutbildning inom det första läsåret.

Skollagen reglerar behörighetskraven för rektor. Som rektor får bara den anställas som genom utbildning och erfarenhet har pedagogisk insikt<sup>6</sup>. I Östersunds kommun ställs krav på pedagogisk utbildning/erfarenhet vid rekrytering av rektor.

För alla nya rektorer utses en mentor som stöd under det första året. Detta oavsett om man är ny som rektor eller om man arbetat som rektor i annan kommun under lång tid. Mentorerna ska finnas för att bolla frågor och problematisera för att på så vis hjälpa den nye rektorn att själv komma fram till hur denne vill/ska agera. Mentorerna ska ha en tydlig inriktning mot det pedagogiska ledarskapet.

Enligt skollagen är rektor ansvarig för att leda och samordna det pedagogiska arbetet inom sin verksamhet. Inom ramen för rektors ansvar ligger även att särskilt verka för att utbildningen utvecklas.

### Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet 2011

I läroplan (Lgr 11) framgår att rektor har det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas mot de nationella målen. Rektor ansvarar för skolans resultat som ska följas upp och utvärderas i förhållande till de nationella målen och kunskapskraven.

---

<sup>2</sup> 2 kap. 2 §, skollagen (2010:800)

<sup>3</sup> 2 kap. 8 §, skollagen (2010:800)

<sup>4</sup> 4 kap. 3 § och 7 §, skollagen (2010:800)

<sup>5</sup> 2 kap. 12 §, skollagen (2010:800)

<sup>6</sup> 2 kap. 11§, skollagen (2010:800)

## Rektors förutsättningar

Av intervjuerna framgår att rektors ansvar är en kombination av det kommunala och det statliga uppdraget. Det kommunala uppdraget innefattar bl.a. ansvar för ekonomi, arbetsmiljö, utveckling och personal.

Det statliga uppdraget är uttryckt i skollag och nationella styrdokument.

I en nationell granskning som skolinspektionen genomförde år 2012 av rektors ledarskap i tolv kommuner framgår att huvudmannens ansvar är att ge rektor stöd och förutsättningar för att klara sitt uppdrag. Det ligger dock på rektor att tydligt ge uttryck för eventuella behov av stöd. Förutsättningarna för rektorernas uppdragsuppfyllelse är således beroende av att rektorerna ger tydliga signaler till huvudmannen vid behov av stöd och att huvudmannen ger rektorerna stöd och organisatoriska förutsättningar för att klara av sitt uppdrag.

Enligt skollagen beslutar rektor om sin enhets inre organisation<sup>7</sup>. Vid intervjuer med förvaltningsledningen uppges att rektorerna har stort utrymme för att prioritera och skapa sin enhets inre organisation. Rektorerna upplever däremot att utrymmet för prioriteringar och skapande av organisation är starkt begränsat.

Rektor ska som pedagogisk ledare skapa förutsättningar för lärande och ökad måluppfyllelse utifrån givna ramar samt leda och samordna strukturer och processer mot ökad måluppfyllelse och skolutveckling. Huvudmannens ansvar är att ge rektor stöd och förutsättningar att utföra sitt uppdrag för en ökad måluppfyllelse.

Av intervjuerna med verksamhetscheferna och rektorerna framkommer att rektorerna har vissa, men inte tillräckliga, förutsättningar för att utöva sitt pedagogiska ledarskap. Även de svar som lämnats vid enkätundersökningen ger bilden av att rektorerna inte upplever förutsättningarna som tillräckliga.



Vid intervjuerna uppges tidsbrist vara den huvudsakliga orsaken där andra arbetsuppgifter tenderar att tränga undan det pedagogiska ledarskapsarbetet. Rektorerna saknar stödfunktioner i vardagen för delegation av arbetsuppgifter som exempelvis arbete med miljöledningssystem, systematiskt arbetsmiljöarbete, fastighetsfrågor.

Lokalfrågor, personalfrågor, rekrytering, elevfrågor av social karaktär, utrustningsfrågor, systematiskt arbetsmiljöarbete är några av de arbetsuppgifter som stjälar tid från det pedagogiska ledarskapet. Verksamhetscheferna uppger att de ibland brukar nämna vikten av att prioritera det pedagogiska ledarskapet,

<sup>7</sup> 2 kap. 10 §, skollagen (2010:800)



men något uttalat stöd vid rektorernas prioriteringar mellan arbetsuppgifter finns/ges inte.

En relativt stor del av rektorernas tid läggs även på att serva andra med uppgifter utifrån krav på uppföljning/rapportering. Rapporteringskrav finns dels från olika statliga myndigheter men också i stor utsträckning från den egna förvaltningen (förvaltningsledning/stab/utvecklingsgrupp). Rektorerna upplever att administrationen runt det kommunala uppdraget ofta prioriteras av huvudmannen.

Uppföljning/rapportering om det pedagogiska ledarskapet efterfrågas dock inte.

Tabellen till höger visar vad rektorerna uppgett som huvudsakliga orsaker till den upplevda bristen på förutsättningar för att kunna utöva ett tillfredsställande pedagogiskt ledarskap.

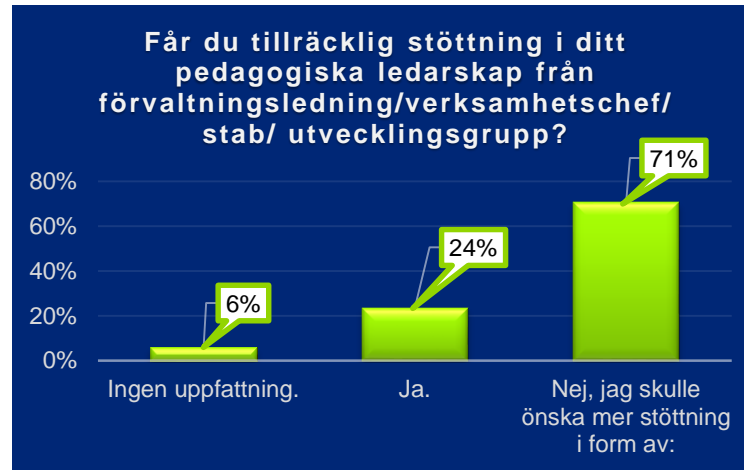
Orsaker som framkommer bland svaren "Annat, nämligen":

- IT-frågor stötta lärare personal med krånglande utrustning.
- fastighetsfrågor,
- möten,
- utbildningar,
- handlingsplaner för olika saker,
- studier och andra uppdrag som jag beordrats vid sidan av,
- tidsbrist hos andra,
- särskilt stöd till enskilda elever.

Vilka är de huvudsakliga orsakerna till att du upplever att du saknar förutsättningar för ett tillfredsställande pedagogiskt ledarskap?	Antal svar	Andel av svarande
Det systematiska arbetsmiljöarbetet tar för mycket tid i anspråk.	13	87 %
Personaladministrationen tar för mycket tid i anspråk.	11	73 %
Arbetet med miljöledningssystemet tar för mycket tid i anspråk.	8	53 %
Ekonomiadministrationen tar för mycket tid i anspråk.	3	20 %
Sammanställning och rapportering av information som efterfrågas från förvaltningsledning/stab/utvecklingsgrupp tar för mycket tid i anspråk.	9	60 %
Jag saknar en tydlig målbild av vad som förväntas av mig avseende det pedagogiska ledarskapet.	2	13 %
Mitt uppdrag omfattar för många skolor för att jag ska hinna med både administrationsuppgifter och pedagogiskt ledarskap.	4	27 %
Annat, nämligen:	11	73 %

Av kommentarerna till enkäten framkommer att chefsuppdraget angående arbetsmiljöarbetet upplevs som otydligt, liksom när det gäller personaladministrationen. Riktlinjer och policyer upplevs som otydliga.

Arbetsuppgifterna upplevs som för omfattande och ledningsorganisationen (förvaltningsledning, stab, utvecklingsgrupp) upplevs som otydlig och anses inte fungera på ett tillfredsställande sätt.



Av diagrammet ovan framgår att det bland de rektorer som besvarat enkäten finns önskemål om ett bättre stöd från förvaltningsledning, verksamhetschef, stab och utvecklingsgrupp. Avlastning efterfrågas i arbetsuppgifter som inte är pedagogiskt inriktade för att rektorerna ska ha förutsättningar att tillbringa mer tid i verksamheten. Bland annat efterfrågas stöd avseende IT-frågor, fastighetsfrågor, investeringsbudget, ekonomi, komplicerade elevärenden, brandsyn/skyddsronder och en tydlighet i hur besparingskrav ska hanteras.

Det har även framkommit att rektorerna upplever att förvaltningsledning/stab/utvecklingsgrupp arbetar med utvecklingsfrågor i för stor omfattning. Rektorerna anser att utvecklingsarbetet i större utsträckning kan skötas på skolan, av rektor, om de får bättre förutsättningar att arbeta med dessa frågor.

De sakfrågespecialister som finns i stab/utvecklingsgrupp, exempelvis arbetsmiljösamordnare, kultursamordnare och

lokalsamordnare, uppges leda till stort fokus på de enskilda sakfrågorna. Ingen motsvarande funktion finns för det pedagogiska ledarskapet, vilket de intervjuade anser skulle kunna leda till större fokus på detta område.

Synpunkter har även lämnats på att ansvarsfördelningen inom staben behöver tydliggöras då många frågor skickas mellan olika tjänstemän på staben.

En annan orsak som, både vid intervjuer med förvaltningsledning och rektorer samt i kommentarer i enkätundersökningen, uppges skapa stora bekymmer är det delade ledarskapet, det vill säga där rektorerna ansvarar för fler än en skola. Det delade ledarskapet gör, enligt uppgift, att det är omöjligt för rektorerna att hinna med att finnas till för alla.

## Uppföljning av rektorernas situation

Uppföljning av rektorernas arbetssituation och förutsättningar för utövandet av det pedagogiska ledarskapet görs bland annat genom årliga medarbetarenkäter. För 2015 kommer det dock inte genomföras någon medarbetarenkät på grund av byte av undersökningsverktyg.

Medarbetarundersökningen är en del i "Ledningens genomgång" som genomförs varje år. Uppföljning av det som kommer fram vid ledningens genomgång följs upp vid nästkommande års genomgång.

Verksamhetscheferna följer även rektorernas arbetssituation och förutsättningar för utövandet av det pedagogiska ledarskapet genom träffar med de rektorer som de ansvarar för. Dels hålls träffar i grupp en gång i veckan och därutöver har verksamhetscheferna enskilda samtal med rektorerna (utvecklingssamtal, uppföljningssamtal och spontana samtal). Vid dessa träffar och samtal lyfts, enligt uppgift, i stor utsträckning frågor som rör rektorernas förutsättningar för det pedagogiska ledarskapet.

## Handlingsplaner

Den medarbetarundersökning som genomfördes år 2014 visar på en tuff arbetsmiljö för rektorerna. Med anledning av detta har en handlingsplan utarbetats där rektorerna haft möjlighet att lämna synpunkter<sup>8</sup>. Av handlingsplanen framgår att fokus ska ligga på det pedagogiska ledarskapet. Av enkätundersökningen och intervjuerna framkommer att tilltron till denna handlingsplan är begränsad. Av de som svarat på enkäten har endast två rektorer svarat "Ja" på frågan om de anser att den handlingsplan som fastställts är tillräcklig för att skapa de förutsättningar de behöver för sitt pedagogiska ledarskap.

1	Känner inte till denna handlingsplan.	1 (6.67 %)
2	Ingen uppfattning.	4 (26.67 %)
3	Ja.	2 (13.33 %)
4	Nej, jag saknar följande åtgärder:	8 (53.33 %)
	<i>Svar</i>	15

Bland kommentarerna till enkätsvaren framkommer uppfattningar om att handlingsplanen saknar konkreta åtgärder som leder till ett mer hanterbart uppdrag för rektorerna.

Som en del av denna handlingsplan ingår en översyn av organisationen av skoladministratörer. En omfördelning av det

administrativa stödet till rektorerna har genomförts från höstterminen 2015. Enligt de intervjuade har denna omfördelning dock i första hand utgått från skoladministratörernas arbets-situation och inte utifrån rektorernas behov av ett nära, administrativt stöd.

De som svarat på enkäten tror inte att omorganisationen kommer att underlätta den administrativa bördan. Av tabellen nedan framgår svaren på frågan "Anser du att omorganisationen/omfördelningen av administrativa resurser kommer att leda till minskad administrativ börda för dig som rektor?"

1	Ingen uppfattning.	7 (46.67 %)
2	Ja.	0 (0 %)
3	Nej, den kommer troligen inte att påverka mina administrativa arbetsuppgifter.	5 (33.33 %)
4	Nej, jag mister administrativt stöd som troligen kommer att leda till att jag får mer administrativa arbetsuppgifter.	3 (20 %)
	<i>Svar</i>	15

<sup>8</sup> Medarbetarundersökning förskolechefer, rektorer, handlingsplan

# 3. Bedömning och rekommendationer

Vår granskning visar att barn- och utbildningsnämnden inte har säkerställt att rektorerna har rätt förutsättningar för att klara rollen som pedagogisk ledare.

Av intervjuer med rektorer och deras chefer framkommer en enad uppfattning om att rektorerna inte har tillräckliga förutsättningar för det pedagogiska ledarskapet. Genom uppföljningarna av rektorernas arbetsituation finns en medvetenhet om rektorernas höga arbetsbelastning.

Uppföljningarna har lett till att det har vidtagits vissa åtgärder i syfte att hitta lösningar för att skapa större utrymme för rektorernas pedagogiska ledarskap. De handlingsplaner som utarbetats upplevs dock inte som tillräckliga bland rektorerna.

Granskningen visar vidare att rektorerna och förvaltningsledningen har olika syn på rektorernas utrymme för att prioritera det pedagogiska ledarskapet och skapa sin enhets inre organisation.

Vi har även noterat att det finns ett visst missnöje avseende hur utvecklingsarbetet bedrivs inom förvaltningen.

En avgörande förutsättning för rektorernas pedagogiska ledarskap är rektorernas möjlighet och förmåga att delegera administrativa uppgifter till andra befattningshavare och/eller andra delar av organisationen. Här har rektor själv ett stort ansvar att lokalt skapa så goda förutsättningar som möjligt.

Rektorernas förutsättningar för att utföra sina uppdrag är till stor del beroende av att rektorerna ger tydliga signaler till huvudmannen om sina eventuella behov av stöd. Huvudmannen måste å sin sida ge rektorerna stöd och organisatoriska förutsättningar för att klara av sitt uppdrag. Vår granskning tyder på att det behövs en tydligare dialog mellan rektorerna och huvudmannen kring rektorernas behov av stöd.

Samtal behöver även föras kring hur medarbetare i organisationen ser på ansvarsfördelningen, resursfördelningen och arbetsfördelningen mellan rektorer och förvaltningsledning/stab/utvecklingsgrupp. Detta för att minimera eventuell osäkerhet som kan verka hindrande för utvecklingen av organisationen och verksamheten samt ge negativ effekt på rektorernas arbetsbelastning.

De intervjuade personernas syn på begreppet pedagogisk ledare varierar. Samsynen kring begreppet pedagogisk ledare bör förbättras och innebörden av hur rollen kan och bör agera i vardagen bör förtydligas, mellan olika aktörer och nivåer i organisationen. Även om det finns en stor frihet i uttolkningen av rollen som pedagogisk ledare är det en fördel med tydlighet i detta avseende gentemot alla medarbetare. Yttersta ansvaret för detta vilar på barn- och utbildningsnämnden.

## Rekommendationer

Utifrån granskningen lämnar vi följande rekommendationer:

- Arbetet med att skapa administrativ avlastning för rektorerna för att frigöra tid för pedagogiskt ledarskap behöver fortsätta.
- De klyftor mellan rektorer och förvaltning som framkommit i denna granskning behöver hanteras.
- Det delade ledarskapet, det vill säga där rektorerna ansvarar för fler än en skola, kan försvåra ett ändamålsenligt pedagogiskt ledarskap. Detta behöver hanteras.
- Roller och ansvar för rektorer, förvaltningsledning, stab och utvecklingsgrupp behöver tydliggöras.
- Begreppet pedagogisk ledare bör tydliggöras för hela organisationen.

Med Deloitte avses en eller flera av Deloitte Touche Tohmatsu Limited, en brittisk juridisk person (Eng: "limited by guarantee"), och dess nätverk av medlemsfirmor, som var och en är juridiskt åtskilda och oberoende enheter. För en mer detaljerad beskrivning av den legala strukturen för Deloitte Touche Tohmatsu Limited och dess medlemsfirmor, besök [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

Deloitte erbjuder tjänster inom revision, skatterådgivning, business consulting och finansiell rådgivning till offentliga och privata klienter inom en mängd branscher. Med ett globalt nätverk av medlemsfirmor i mer än 150 länder, kan Deloitte erbjuda spetskompetens av världsklass och djup lokal expertis för att hjälpa klienter med de insikter de behöver för att ta itu med sina mest komplexa utmaningar. Deloitte har 200 000 medarbetare i nätverket alla fast beslutna att bli standard of excellence.

Detta dokument innehåller endast allmän information. Varken Deloitte Touche Tohmatsu Limited, dess medlemsfirmor eller deras närstående företag (gemensamt kallade "Deloitte Nätverk") lämnar råd eller tjänster genom denna publicering. Innan beslut fattas eller åtgärd vidtas som kan påverka din ekonomi eller din verksamhet, bör du konsultera en professionell rådgivare. Inget företag inom Deloitte Nätverk är ansvarigt för någon skada till följd av att man har förlitat sig på information i detta dokument.