

Artiklen er en sammenskrivning af en international artikel, som forventes at udkomme i 2014, hvor Vibeke Normann Andersen, Carsten Strømbæk Pedersen samt Kurt Houllberg har bidraget.

LEDELSE, tid og EVALUERINGS

I folkeskolen får lederne stadig flere kompetencer, og ledelse tillægges større betydning. I artiklen undersøges det, hvorvidt ledelse og tid har betydning for brugen af evaluering. Mere konkret rejses spørgsmålene, hvorvidt henholdsvis professionelt- og managementorienterede skoleledere bruger evalueringer forskelligt, og hvorvidt deres evalueringsbrug ændres over tid. Dette undersøges via to identiske spørgeskemaundersøgelser udsendt til alle skoleledere i henholdsvis 2008 og 2012. Resultaterne herfra peger på, at skoleledere, der er managementorienterede, i højere grad bruger evalueringer instrumentelt og er mindre bekymrede for konstitutive konsekvenser end skoleledere, der er mere professionelt orienterede. Dertil kommer, at der over tid blandt skoleledere generelt er sket en bevægelse mod mere instrumentel brug af evalueringer og mindre bekymring for konstitutive virkninger.

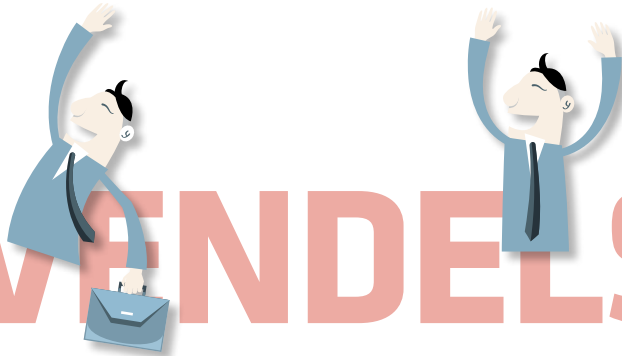
Ledelse er blevet udråbt som et helt afgørende middel til at sikre og udvikle kvaliteten og effektiviteten i den offentlige sektor. Den danske folkeskole er ingen undtagelse. Skoleledere tildeles øgede kompetencer og tilbydes efteruddannelse med henblik på at styrke kvaliteten og effektiviteten. Et af de ledelsesredskaber, som forventes at bidrage hertil, er systematiske evalueringer og præstationsbaserede styringssystemer (Simola et al. 2011; Andersen et al. 2009). I den danske folkeskole er evalueringer imidlertid ofte forbundet med ledelsesmæssig kontrol og i mindre grad med faglig udvikling. Lærere har i en vis grad haft modstand mod formelle evalueringssystemer og har forsøgt at beskytte sig mod dem for at bevare deres professionelle frihed (Andersen & Dahler-Larsen 2008). Det betyder ikke, at lærere ikke evaluerer, evalueringerne har bare en mere uformel karakter (Bjørnholt 2006). Mulighederne for at bruge formaliserede evalueringer er således komplicerede (se for eksempel Funnell & Rogers 2011). Lederes ejerskab over for evalueringer er ofte fremhævet som afgørende for, at evalueringer anvendes i overensstemmelse med deres formål (Carman & Fredericks 2010; Preskill & Boyle 2008). Men hvorvidt og hvordan skoleledere bruger evalueringer er ikke gi-

vet. Desuden har forskning peget på, at modstanden mod ledelsesredskaber som evalueringer bliver mindre over tid (Røvik 2007; Dahler-Larsen & Krogstrup 2000), hvorfor tid forventes at spille en rolle for skoleledernes evalueringsanvendelse. I denne artikel undersøges det derfor, hvorvidt tid og skolelederes ledelsesorientering påvirker deres brug af evalueringer. Nærmere bestemt rejses spørgsmålet, hvorvidt skolelederes anvendelse af evalueringer er påvirket af deres orientering mod enten professionalismisme eller management, og hvorvidt de over tid bruger evalueringer mere instrumentelt og er mindre bekymrede for deres konstitutive virkninger.

Artiklen er bygget op i fem afsnit. Umiddelbart nedenfor skitseres det, hvad der menes med evalueringsanvendelse, hvorefter henholdsvis tid og ledelsesorientering defineres. Herefter følger en kort beskrivelse af dataindsamlingen, efterfulgt af selve analysen. Artiklen afrundes med en konklusion, der skitserer mulige perspektiver for skoleledelse og evalueringsanvendelse.

Evalueringsanvendelse

At evalueringer får praktiske konsekvenser er afgørende for deres eksistensberettigelse (Vedung 2009).



- ANVENDELSE

Der findes imidlertid en række forskellige bud på, hvad evalueringsanvendelse rent faktisk er (Alkin & Taut 2003; Cousins & Shulha 2007; Vedung 2009; Dahler-Larsen & Larsen 2001; Van Dooren et al. 2010). To hovedretninger kan identificeres: et instrumentelt og et konstitutivt perspektiv.¹ I det instrumentelle perspektiv er anvendelse udtryk for, at evalueringen bruges i overensstemmelse med dens oprindelige formål. Evalueringer anses som et centralt instrument til at vurdere organisationers målpfyldelse og præstationer, ligesom de forventes at optimere beslutninger og implementering (Alkin & Taut 2003; Vedung 2009; Albæk 1988). Evalueringer forventes således at have en bevidst intentionel betydning på skolelederes beslutninger og deres ledelse af lærerne. Såvel de konkrete resultater som evalueringsprocessen kan anvendes instrumentelt (Alkin & Taut 2003; Cousins & Shulha 2007). I en styringsoptik kan skoleledere således reagere både på evalueringresultater, hvis de er utilfredsstillende, eller de kan bruge evalueringsprocessen til at motivere lærerne til at forbedre sig.

Konstitutive virkninger er et udtryk for, hvordan evalueringer får en række ikke-intenderede og uforudsigelige konsekvenser (Dahler-Larsen & Larsen 2001; Dahler-Larsen & Krogstrup 2001). Der anlægges et bredere perspektiv på evalueringer og evalueringsanvendelsen. Det vil sige, at evalueringer betragtes både som enkeltevalueringer og som mere generelle fænomener (her evalueringebølgen), og en række bi-effekter inkluderes (Dahler-Larsen 1998; Dahler-

Larsen & Krogstrup 2001). Fokus er, hvordan evalueringer påvirker identiteter, sociale relationer, normer og handlinger (Dahler-Larsen 2011). I artiklen her anvendes betegnelsen "konstitutiv bekymring" i form af skolelederes holdning til konstitutive konsekvenser, særligt evalueringernes dysfunktioner. Der er således tale om et mere snævert begreb end den teoretiske forståelse af konstitutive virkninger, der både indeholder ændringer i holdninger og adfærd samt positive og negative konsekvenser. Mere konkret er fokus her skolelederes bekymring for, hvorvidt en konkret evalueringsform (elevplaner) påvirker lærernes tidsforbrug i negativ retning, og hvorvidt evalueringebølgen påvirker lærernes og skolelederes billede af folkeskolen.

Tid og ledelsesorientering - forklaringer på anvendelse

I evalueringslitteraturen fremhæves det, at instrumentel anvendelse af evaluering øges, hvis de, der udsættes for evaluering, tager ejerskab eller kan se fordele ved at blive evalueret (Cousins & Shulha 2007; Preskill et al. 2003). Spørgsmålet er derfor, om evalueringer giver mening i den kontekst, hvor de initieres (Kirkhart 2000; Patton 1998), hvilket kan afhænge af de mentale modeller, hvorudfra de relevante aktører vurderer evalueringsinformation (Leviton 2003). Særligt ledelse synes i den sammenhæng relevant (Carman & Fredericks 2010; Preskill & Boyle 2008). I forhold til undersøgelsen her indebærer det, at skoleledernes ejerskab er en forudsætning for, at evalueringer får betydning i praksis. De mentale modeller hos skoleledere kan blandt andet afhænge af, hvorvidt de primært er professionelt- eller managementorienterede.

¹ En række andre anvendelsesformer, som blandt andet læring, symbolsk, politisk og konceptuel anvendelse, nævnes i kilderne ovenfor, men instrumentel anvendelse og konstitutiv virkning repræsenterer to hovedretninger og kan betragtes som de mest modsætningsfyldte. Derfor anvendes de her.

Forholdet mellem ledelse og professionelle er bredt diskuteret i ledelseslitteraturen (Noordegraaf 2011; De Bruijn 2010; O'Reilly and Reed 2011; Harrison & Pollitt 1994). To tilgange kan identificeres (Thomas & Hewitt 2011; Noordegraaf 2007). Det ene perspektiv anser ledelse og professionalismisme som diametrale modsætninger, der kolliderer og er i konflikt. Ledelsesinstrumenter anses som kontrol, der lægger pres på professioner og tvinger dem ind i en managementorientering (Harrison & Pollitt 1994). På den anden side forsøger professioner at undgå ledelse for at sikre sig professionel frihed. I sin reneste form forventes ledere at prioritere ledelsesmæssig kontrol, mens professioner prioriterer faglighed og frihed (O'Reilly & Reed 2011). Skoleledere, som ofte har en baggrund som lærere, vil have en tendens til at repræsentere en professionel orientering og undgå ledelsesinstrumenter som evalueringer, der kan reducere lærernes faglige frihed, og de er angiveligt mere bekymrede for de negative konstitutive konsekvenser ved evaluering. Det andet og senere perspektiv har fokus på, hvordan professionelle ledere overtager en managementorientering og udvikler ledelsessystemer som evalueringer til at styre professionerne (Noordegraaf 2011; De Bruijn 2010; O'Reilly & Reed 2011). I en sådan optik vil skoleledere være mere positive over for evalueringer, og de vil i højere grad bruge evalueringer instrumentelt til at kontrollere undervisningen og udvikle lærerne. Samtidig vil de være mindre bekymrede i forhold til de negative konstitutive konsekvenser. I praksis genfindes begge ledertyper angiveligt blandt skolelederne, men det er sandsynligt, at nogle skoleledere i højere grad end andre anlægger en managementorientering, mens andre i højere grad er professionelt orienterede.

Også tid kan tænkes at spille en afgørende rolle for skoleledernes evalueringsanvendelse. I og med at skoleledere over tid gentagne gange konfronteres med ledelseskoncepter som evaluering, vil koncepterne have en tendens til at institutionalisere sig i skoleledernes bevidsthed (Røvik 2007; Dahler-Larsen & Krogstrup 2000). Det vil sige, at de optager koncepterne og de værdier, de repræsenterer, i deres holdninger og handlinger (March & Olsen 1995; Brunsson 1982). Da evaluering stadig er et forholdsvis nyt fænomen i folkeskolen og er blevet mødt med en del professionel skepsis (Andersen & Dahler-Larsen 2008), er det nærliggende at forvente,

at tid spiller en rolle for integrationen af og forståelsen for evalueringer på skolerne. Mere konkret forventes det, at skoleledere fra 2008 til 2012 anvender evalueringer mere instrumentelt og i mindre grad bekymrer sig om evalueringernes negative konstitutive virkninger.

Dataindsamling og operationalisering

Analysen bygger på to substantielt ens webbaserede spørgeskemaundersøgelser, som blev sendt ud til alle skoleledere i henholdsvis 2008 og 2012.² Spørgeskemaerne indeholder spørgsmål om skoleledernes holdning til evalueringer og deres selvrapporterede reaktioner på evaluering. Operationaliseringen af såvel evalueringsanvendelse som ledelsesorientering er baseret på refleksiv indekskonstruktion (de Vaus 2001). Mens ledelsesorientering afspejler skoleledernes vurdering af evaluering som et (strategisk) ledelsesredskab, er evalueringsanvendelse operationaliseret ved skoleledernes oplevelse af evalueringernes konsekvenser for dem selv eller skolens lærere. Tabel 1 illustrerer resultatet af en faktoranalyse, hvor en række spørgsmål vedrørende evalueringsanvendelse er blevet kategoriseret i forhold til sammenhænge i skoleledernes svar.

På baggrund af de teoretiske overvejelser ovenfor og den empiriske analyse er der dannet to indeks til at beskrive instrumentel brug og konstitutiv bekymring. Instrumentel brug er udtryk for skoleledernes svar på, hvorvidt de bruger evaluering og testresultater til at sammenligne lærere, samt hvorvidt de bruger evalueringresultater i MUS-samtaler. Desuden indgår spørgsmålet: "Det har konsekvenser for den individuelle lærer, hvis evalueringresultaterne ikke er tilfredsstillende?" Det er naturligvis ikke på baggrund af det sidste spørgsmål muligt at vurdere, hvilke konkrete konsekvenser det har for lærerne, men det vidner om et fokus på den individuelle lærer og på utilfredsstillende resultater, hvilket stemmer overens med det instrumentelle perspektiv. Konstitutiv bekymring består af spørgsmål om skoleledernes opfattelse af, hvordan evalueringsbølgen generelt påvirker lærernes og skoleledernes tilfredshed med deres job, og hvordan elevplaner påvirker lærernes tidsforbrug.

² I 2008 var svarprocenten på 47,4, mens den i 2012 var på 36,4.

Tabel 1.

Faktoranalyse af evalueringsanvendelse og konstitutiv bekymring. Pattern matrix.

Fortolket betegnelse Item	1	2
	Konstitutiv bekymring	Instru- mental brug
Evalueringsbølgen har gjort det vanskelige at rekruttere lærere til skolen	.912	
Evalueringsbølgen har gjort det vanskelige at fastholde lærere på skolen	.898	
Evalueringsbølgen har gjort det mindre attraktivt at være skoleleder	.718	
Elevplaner tager for meget af lærernes tid	.559	
Det har konsekvenser for den individuelle lærer, hvis evalueringsresultaterne ikke er tilfredsstillende		.811
Jeg bruger evalueringsresultater aktivt i MUS-samtaler		.712
Jeg bruger test- og evalueringsresultater til at sammenligne lærere		.691
Cronbach's Alpha	.80	.60

Alle spørgsmål er baseret på en 5-punkts Likertskala fra 1 (meget enig) til 5 (meget uenig).

Rotations Metode: Oblimin with Kaiser Normalization.

Loadings < 0.3 not shown

Analyse – ledelse og evalueringsanvendelse

Indledningsvis kigger vi nærmere på skoleledernes ledelsesorientering. Tabel 2 viser resultatet af en faktoranalyse, der er dannet på baggrund af ledelses-spørgsmålene i spørgeskemaundersøgelsen.³ Professionel orientering er kendetegnet ved to spørgsmål, som måler skoleledernes vurdering af ledelseskompetencer på skolen, samt hvorvidt skolens evalueringspraksis primært er defineret ved pædagogiske hensyn. Skoleledernes vurdering af evalueringskompetencer på skolen siger kun indirekte noget om deres ledelsesorientering, men indikerer deres prioritering

³ Indeksene lever ikke op til en Cronbach's Alpha standard på 0,7, hvilket indikerer, at deres empiriske realitet ikke er tilfredsstillende. I mangel på mere tilfredsstillende empiriske resultater og på baggrund af de teoretiske overvejelser er indeksene alligevel inkluderet i analysen.

af evalueringskompetencer. Skoleledernes managementorientering afspejler sig i fire spørgsmål, der vedrører skoleledernes vurdering af, hvorvidt evaluering generelt samt elevplaner og nationale test er brugbare ledelsesredskaber. Desuden vurderer skolelederne deres egen betydning for arbejdet med evaluering.

Tabel 2.

Faktoranalyse af management orientering og professionel orientering

Fortolket betegnelse Spørgsmål	1	2
	Manage- mentorien- tering	Profes- sionel orientering
Evaluering er et brugbart ledelsesinstrument for mig som skoleleder	.731	
Elevplaner er for mig som skoleleder et brugbart ledelsesredskab	.730	
Nationale tests er for mig som skoleleder et brugbart ledelsesredskab	.690	
Skoleledelsen spiller en afgørende rolle for arbejdet med evaluering	.528	
kolens evalueringspraksis er defineret af pædagogiske overvejelser		.779
Der er tilstrækkeligt med evalueringskompetencer på skolen		.775
Cronbach's Alpha	.61	.39


Alle spørgsmål er baseret på en 5-punkts Likertskala fra 1 (meget enig) til 5 (meget uenig).

Rotation metode: Oblimin with Kaiser Normalization.

Loadings < 0.3 not shown

Total forklaret variation af de tre komponenter: 53,4 procent.

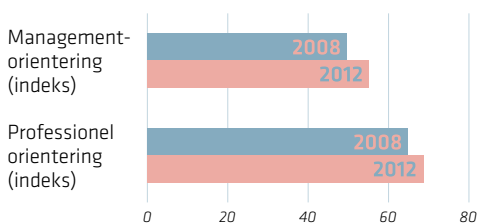
LEDELSE, tid og EVALUERINGS- ANVENDELSE





Figur 1.

Gennemsnitlig score for ledelsesindeks i 2008 og 2012



Figur 1 viser udviklingen i skoleledernes ledelse fra 2008 til 2012. Begge ledelsesdimensioner udvikler sig i positiv retning, hvilket tyder på, at skoleledere har en tendens til i højere grad at anlægge både en professionel orientering og en managementorientering. Det indikerer, at professionalism og management ikke er dikotomier, men hænger sammen og udvikler sig simultant, og i stigende grad vurderer skolelederne evaluering som et (strategisk) ledelsesredskab.

I tabel 3 ser vi nærmere på skoleledernes evalueringsanvendelse. Det fremgår, at 43,5 procent af skolelederne bruger evalueringer i MUS-samtaler, mens 30 procent finder, at utilfredsstillende evalueringresultater

Tabel 3.

Skolelederes vurdering af de enkelte elementer i instrumentel brug og konstitutivt fokus 2012

	Meget enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Meget uenig	Total	N
Instrumentel brug							
Jeg bruger test- og evalueringseresultater til at sammenligne lærerne	0.2	10.8	18.9	45.2	24.9	100	418
Jeg bruger evalueringer aktivt i MUS-samtaler på skolen	4.1	39.4	36.1	18.1	2.3	100	393
Det har konsekvenser for den enkelte lærer, hvis evalueringseresultaterne ikke er tilfredsstillende	3.6	26.2	42.7	21.9	5.6	100	393
Konstitutiv bekymring							
Elevplaner tager for meget af lærernes tid	3.6	16.0	29.4	44.3	6.7	100	418
Evalueringebølgen har gjort det vanskeligere at rekruttere lærere til skolen	0.2	0.2	11.7	40.9	46.9	100	418
Evalueringebølgen har gjort det vanskeligere at fastholde lærere på skolen	0.5	0.5	8.9	38.8	51.4	100	418
Evalueringebølgen har gjort det mindre attraktivt at være skoleleder	1.9	6.7	23.7	36.1	31.6	100	418

har konsekvenser for den enkelte lærer. Brugen af test- og evalueringseresultater til at sammenligne lærere virker som et mindre attraktivt ledelsesinstrument. Blot 11 procent bruger evalueringer til sammenligning. Det tyder på, at skoleledere bruger evalueringer og handler på tilfredsstillende evalueringseresultater, men i mindre grad bruger de resultaterne til sammenligning af lærere.

Skoleledernes bekymring over for konstitutive virkninger er mindre udtalt end deres instrumentelle evalueringssammenligning. To ud af tre skoleledere er uenige i, at evalueringebølgen har gjort det mindre attraktivt at være skoleleder, mens 90 procent er uenige i, at evalueringebølgen har gjort det vanskeligere at fastholde og

rekruttere lærere. Mere konstitutiv bekymring har de i forhold til den tid, lærerne bruger på elevplaner, og en femtedel af skolelederne mener, at elevplaner tager for meget af lærernes tid. Den umiddelbare forventning om en udtalt evalueringssammenligning blandt skoleledere finder imidlertid ikke støtte.

Dertil kommer, at tid spiller en signifikant rolle for både skoleledernes instrumentelle brug af evalueringer og for deres bekymring over evalueringernes konstitutive virkninger. Fra 2008 til 2012 er der som forventet en signifikant, vedvarende og systematisk forandring i såvel skoleledernes instrumentelle brug som i deres konstitutive bekymring. Tabel 4 viser, hvordan skolele-

Tabel 4.

**Regressionsanalyse af instrumentel brug og konstitutiv bekymring.
Ikke standardiseret koefficient. OLS.**

	Industrielt brug		Konstitutiv bekymring	
	M1	M2	M1	M2
Tid:				
2012 (ref. = 2008)	6.89*** (1.02)	4.19*** (1.01)	-17.66*** (1.15)	-14.17*** (1.18)
Socioøkonomiske karakteristika:				
Mand	-1.11 (1.21)	-0.27 (1.10)	2.89** (1.38)	2.17* (1.29)
Alder	-0.08 (0.10)	-0.09 (0.09)	-0.11 (0.12)	-0.03 (0.12)
Skolelederens anciennitet	0.20** (0.09)	0.23*** (0.09)	-0.09 (0.12)	-0.08 (0.11)
Skolestørrelse (antal elever i 100)	0.52** (0.26)	0.33 (0.24)	-0.97*** (0.28)	-0.98*** (0.26)
Ledelsesorientering:				
Managementorientering (indeks)		0.43*** (0.04)		-0.38*** (0.04)
Professionel orientering (indeks)		-0.02 (0.04)		-0.25*** (0.05)
Konstant	38.70*** (4.78)	11.91** (5.40)	46.59*** (5.67)	83.80*** (6.46)
Observationer	971	971	1.026	1.026
Adj. R-squared	0.054	0.172	0.195	0.284
max VIF	1.831	1.835	1.831	1.835

*** $p < 0.01$ | ** $p < 0.05$ | * $p < 0.1$.

derne i højere grad bruger evalueringer instrumentelt, og deres bekymring for evalueringers negative konstitutive konsekvenser falder. Den udvikling understøttes yderligere af, at alle spørgsmålene i de to indeks peger i samme retning (ikke illustreret). Over tid synes skolelederne således at blive mere vant til evalueringer. De frygter i mindre grad deres negative konsekvenser og i højere grad bruger de dem aktivt i deres ledelse. Denne bevægelse kan i sig selv være udtryk for en konstitutiv konsekvens af evalueringerne. Det tyder yderligere på en sammenhæng mellem instrumentelt brug og konstitutiv bekymring. I og med at skoleledere bruger evalueringer mere instrumentelt, reduceres også deres bekymring for deres negative konsekvenser. Ændringen i skoleledernes evalueringsanvendelse over tid kan naturligvis hænge sammen med, at selve evalueringerne har ændret sig (eksempelvis spørgsmål, metoder og

design), men da der er tale om en forholdsvis begrænset periode på fire år, er grundlæggende forandringer mere tvivlsomme. Det kræver dog en mere indgående analyse af evalueringstyper for at undersøge denne sammenhæng.

Vender vi os mod sammenhængen mellem ledelse og evalueringsanvendelse bekræftes vores forventninger i vid udstrækning. Som det fremgår af tabel 4, er der en signifikant sammenhæng mellem skoleledernes ledelsesorientering og deres henholdsvis instrumentelle brug og konstitutive bekymring. Jo mere skoleledere er dedikerede til management, jo mere er de tilbøjelige til at bruge evalueringer instrumentelt som et led i deres ledelsesmæssige handlinger, og de er mindre bekymrede for evalueringernes negative konstitutive virkninger. Tilsvarende finder vi, at de

skoleledere, der er mest professionelt orienterede, i mindre grad bruger evalueringer instrumentelt (ikke signifikant), mens de modsat vores forventninger er mindre bekymrede for de negative konstitutive virkninger. Det tyder på, at professionel orientering ikke nødvendigvis indebærer en bekymring for evaluering.

Desuden er instrumentel brug ikke påvirket af køn, men mandlige skoleledere er mere bekymrede over konstitutive virkninger. Skoleledernes alder betyder ikke noget for deres anvendelse af evaluering, mens deres anciennitet synes afgørende. Des længere erfaring som skoleleder, des mere bruger skolelederne evalueringer instrumentelt. Det kan skyldes, at man har mere erfaring med evalueringer, når man har været skoleleder i mange år, og derfor bruger man dem også mere aktivt. Dertil kommer, at skoleledere på store skoler bruger evalueringer mere instrumentelt og er mindre bekymret i forhold til konstitutive konsekvenser end skoleledere på små skoler. Den positive sammenhæng mellem skolestørrelse og evalueringsanvendelse er imidlertid ikke signifikant, når der kontrolleres for ledelsesorientering. Det tyder på, at skoleledere på store skoler er mere tilbøjelige til at anlægge en managementorientering, end de er på mindre skoler.


Konklusion

Analysen støtter i nogen grad forventningen om, at skoleledelse påvirker evalueringsanvendelse. Skoleledere, der anlægger en managementorientering, bruger evalueringer mere instrumentelt og er mindre bekymrede over for evalueringernes negative konstitutive virkninger end de professionelt orienterede skoleledere. Dertil kommer, at skoleledere har en tendens til at adaptere både en managementorientering og en professionel orientering. Der er således ikke tale om et enten-eller, men et både-og. Desuden viser analysen, at skoleledernes instrumentelle brug øges i perioden fra 2008 til 2012, mens deres bekymring for negative konstitutive konsekvenser aftager. Det tyder på, at evalueringer påvirker skoleledernes konstruktioner, og når de gentagne gange konfronteres med evalueringer, vil evalueringerne sætte sig spor i deres bevidsthed og handlinger (Dahler-Larsen 2011; Dahler-Larsen & Krogstrup 2000).

Analysen rejser imidlertid også en række spørgsmål. For det første tyder resultaterne på en sammenhæng mellem instrumentel brug og konstitutiv bekymring. Den kan skyldes den underliggende ledelsesdimension, men det kan også være udtryk for, at ændringer i skoleledernes bekymring for negative konstitutive virkninger påvirker deres instrumentelle brug eller omvendt. For at forstå sammenhængen kan der derfor være behov for flere kvalitative studier af processen. For det andet anslår analysen muligheden for at reducere evalueringens negative konstitutive konsekvenser og gøre evalueringer mere effektive, hvis de aktører, der skal bruge dem, øger deres viden om og adaptation af evalueringer. Analysen her bygger alene på skoleledernes egne beskrivelser af deres ledelse og evalueringsanvendelse. For at validere den undersøgte sammenhæng mellem ledelse og evalueringsanvendelse kan der være behov for at supplere analysen med egentlige adfærdsdata, da ledere kan have en tendens til at overdrive deres egne præstationer (Maier & O'Toole 2010).

Reservationerne uantastet har resultaterne den normative implikation, at ledelse kan påvirke evaluering som et ledelsesredskab, og hvis det er muligt at kombinere professionel orientering og managementorientering, er det sandsynligt, at der kan udvikles evalueringssystemer, der kombinerer managementhensyn og indfanger professionelle normer, som accepteres af lærerne.

**LEDELSE, tid og
EVALUERINGS-
ANVENDELSE**





Litteratur

- Albæk, E. (1988): "Fra sandhed til information. Evalueringsforskning i USA – før og nu." Akademisk Forlag.
- Alkin, M.C. & Taut, S.M. (2003): "Unbundling Evaluation Use". I *Studies in Educational Evaluation*, 29, s. 1-12.
- Andersen, V.N. & Dahler-Larsen, P. (2008): "The Framing of Public Evaluation Data and the Legislation on Openness and Transparency in Danish Schools". I Boyle, R.; Breul, J.D. & Dahler-Larsen, P. (red.): *Open to the Public. Evaluation in the Public Sector*. Heinemann.
- Andersen, V.N. & Dahler-Larsen, P. and Pedersen, C. P. (2009) "Quality assurance and evaluation in Denmark". *Journal of Education Policy*, Volume 24, Issue 2, 2009
- Andersen, V. N. & Dahler-Larsen, P. (2008): "The Framing of Public Evaluation Data and the Legislation on Openness and Transparency in Danish Schools". In Boyle, R., Breul, J. D. & Dahler-Larsen, P. (ed.). *Open to the Public. Evaluation in the Public Sector*, New Brunswick, Heinemann, 2008. p 99-120.
- Bjørnholt, B (2006): "Hvorfor kvalitetsundersøgelser – en analyse af kvalitetsundersøgelsernes initiering, anvendelse og virkninger", upubliceret Ph.d.afhandling Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning, Aalborg Universitet.
- Brunsson, N. (1982): "The Irrationality of Action and Action Rationality: decisions, ideologies and organizational actions", *Journal of Management Studies*, Volume 19, Issue 1, p 29-44
- Carman, J. & Fredericks, K. A (2010): "Evaluation Capacity and Nonprofit Organizations Is the Glass Half-Empty or Half-Full?" *American Journal of Evaluation* Volume 31 Number 1, 84-104
- Cousins, B.J. & Shulha, L.M. (2007): "A Comparative Analysis of Evaluation Utilization and its Cognate Fields of Inquiry: Current Issues and Trends". I Shaw, F.I.; Greene, J.C. & Mark, M.M. (red.): *The sage handbook of evaluation*. Sage Publications.
- Dahler-Larsen, P. (2011): *The Evaluation Society*. Stanford University Press.
- Dahler-Larsen, P. (1998): *Den rituelle refleksion – om evaluering i organisationer*. Odense Universitetsforlag.
- Dahler-Larsen, P. & Krogstrup, H.K. (2000): "Evaluering og Institutionelle standarder: Nyinstitutionelle betragtninger af evaluering som vor tids ideal". I *Politika*, 32(3), s. 283-299.
- Dahler-Larsen, P. & Krogstrup, H.K. (2001): "Evaluerings konstitutive virkninger". I Dahler-Larsen, P. & Krogstrup, H.K. (red.): *Tendenser i evaluering*. Odense Universitetsforlag.
- Dahler-Larsen, P. & Larsen, F. (2001): "Anvendelse af evaluering – Historien om et begreb, der udvider sig". I Dahler-Larsen, P. & Krogstrup, H.K. (red.): *Tendenser i evaluering*. Odense Universitetsforlag.
- De Bruijn, H. (2010): *Managing professionals*. Routledge.
- de Vaus, D. (2001): *Research Design in Social Research*. Sage Publications.
- Farrell, C. & Morris, J. (2007): "The 'Post-Bureaucratic' Public Sector Organization. New Organisational Forms and HRM in ten UK Public Sector Organisations". I *International Journal of Human Resource Management*, 18(9), s. 1575-1588.
- Funnell, S. C. & Rogers, P. J. (2011): *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models*, John Wiley & Sons.
- Harrison, S. & Pollitt, C. (1994): *Controlling Health Professionals*. Open University Press.
- Kirkhart, K.E. (2000): "Reconceptualizing Evaluation Use: An Integrated Theory of Influence". I *New Directions for Evaluation*, 88, s. 5-23.
- Leviton, L.C. (2003): "Evaluation Use: Advances, Challenges and Applications". I *American Journal of Evaluation*, 24(4), s. 525-535.
- Maier, K.J. & O'Toole, L.J. (2010): *I Think (I am doing well), Therefore I am: Assessing the Validity of Administrators' Self-assessments of Performance*. Paper presented at the National Meeting of the Midwest Political Science Association, April 22-25, Chicago, Illinois, USA.
- March, J.G. and Olsen, J. P (1995): "Perspectives on Governance", pp. 7-47 i March og Olsen, *Democratic Governance*, Free Press.
- Noordegraaf, M. (2011): "Remaking professionals? How associations and professional education connect professionalism and organizations". I *Current sociology*, 59(4), s. 465-488.
- Noordegraaf, M. (2007): "From 'Pure' to 'Hybrid' Professionalism. Present-Day Professionalism in Ambiguous Public Domains". I *Administration & Society*, 39(6), s. 761-785.
- O'Reilly, D. & Reed, M. (2011): "The Grit in the Oyster: Professionalism, Managerialism and Leaderism as Discourses of UK Public Services Modernization". *Organization Studies*, vol. 32 no. 8 1079-1101.
- Patton, M.Q. (1998): "Discovering Process Use". I *Evaluation*, 4(2), s. 225-233.
- Preskill, H. & Shanelle, B. (2008): "A Multidisciplinary Model of Evaluation Capacity Building". I *American Journal of Evaluation*, 29(4), s. 443-459.
- Preskill, H.; Zuckerman, B. & Matthews, B. (2003): "An Exploratory Study of Process Use: Findings and Implications for Future Research", *American Journal of Evaluation*, vol. 24 no. 4 423-442.
- Røvik, K.A. (2007) *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget.
- Simola, H.; Ozga, J.; Segerholm, C.; Varjo, J. & Andersen, V. N (2011): "Governing by numbers", pp. 96-106 in J. Ozga, P. Dahler-Larsen, C. Segerholm & H. Simola (eds.), *Fabricating Quality in Education. Data and governance in Europe*. Routledge.
- Thomas, P. & Hewitt, J. (2011): "Managerial Organization and Professional Autonomy: A Discourse-Based Conceptualization", *Organization Studies*, vol. 32 no. 10 pp.1373-1393
- Van Dooren, W.; Bouckaert, G. & Halligan, J. (2010): *Performance Management in the Public Sector*. Routledge.
- Vedung, E. (2009): *Utverdering i politik och forvaltning*. Studentlitteratur.