

## ETISK DATASANS OG DATALEDELSE

### - NÅR DATA GØR MERE END DE VISER

Publiceret: 16. september 2021

Af: Dorthe Staunæs, Helle Bjerg, Malou Juelskjær, Kristian Gylling Olesen, Klaus Mygind og Henrik Stockfleth Olsen

#### INDLEDNING

I denne artikel introducerer vi et nyt begreb, som vi kalder etisk datasans (Staunæs, Bjerg, Juelskjær, Olesen 2021). Ambitionen med begrebet er at arbejde med et tillæg og alternativ til især amerikanske forståelser af dataliteracy, men også som et indspil i den uddannelsesledelse, der drives af alene begejstring eller modløshed, når data bliver et vilkår. I dag er alting data, som poeten Lone Hørslev i sin digtsamling *Alt er data* har udtrykt det, og vi tager det meste op som data og skaber dermed *nye måder at arbejde på, nye former for samtaler og nye organiseringer af skolen – med datas hjælp*. Udover begrebet etisk datasans, introducerer vi måder at tænke og praktisere etisk datasans gennem tænketeknologier og prototyper. Disse begreber er kvalificeret i en dansk uddannelseskontekst og i et tæt samarbejde mellem praktikere, konsulenter og forskere. Det har sin pointe. Der findes litteratur om data og dataledelse, internationalt set, men det meste er udviklet og afprøvet i langt mere hierarkiske kontekster og ikke holdt hen til en nordisk sammenhæng med de traditioner for samarbejde, demokrati og ledelse af selvledelse, der fungerer i danske uddannelsesinstitutioner. Det er ej heller holdt hen til et langt bredere perspektiv på, hvad uddannelsers outcome skal være, og hvad data kan være.

Dataledelse er en nyere metier i nordiske skoler og forvaltninger og omgærdet af såvel megen forhåbning som frygt. Ledelse med brug af data kan skabe et professionelt udviklende ledelsesrum med positiv virkning for eleverne på den enkelte skole og på kommunalt niveau. Men de positive virkninger kommer ikke af sig selv, og ofte sætter brugen af data ledelse, professionelle og elever i prekære situationer. Brug af data kræver omtanke, organisation og etik. Eller med andre ord, det kræver en skole- og uddannelsesledelse med etisk og kritisk datasans. Vores empiri er fra folkeskoleområdet, men problematikkerne og begrebernes anvendelse er relevante for en lang række andre uddannelsesinstitutioner i dag.

Begrebet om etisk dataledelse er udviklet gennem teoretisk og empirisk arbejde i følgeforsknings- og kompetenceudviklingsprojektet *Dataliteracy. Ledelse af elevers læring og trivsel* i kommunerne Herlev

og Tårnby og deres 16 skolars ledelsesteams[1]. Empirien er oparbejdet gennem 16 interview med skoleledelser, fire læringslaboratorier af hver to dage, fortløbende interview og samtaler med de 16 skoleledelse, fire interview med skoleledelser i andre kommuner med henblik på almengørelse af pointer, og endeligt et mindre dokumentstudie (se Staunæs, Bjerg, Juelskjær & Olesen 2021).

## SANS FOR DATA OG DATALEDELSE

Data som vilkår kræver, at ledelsen oparbejder *mere-end-data-literacy*, altså oparbejder en kompetence til at kunne læse og forstå data, ja, men også mere end det. Når data bliver et vilkår og data bruges til at styre (politisk) med, får ledelsen brug for en udviklet *sans* for den vidensproduktion og de data, dvs. de informationer om tingenes tilstand, de opsamler og ovenikøbet selv aktivt producerer i hverdagen. Og fordi data kommer til at ikke bare at måle og dokumentere på det der er, men faktisk skabe helt nye verdener, har ledelser brug for en kapabilitet til at sanse og lede på det, vi kalder datas kraftfulde effekter.

Ordet 'sans' bruges i mange og overlappende betydninger. Ledelse med sans for data betyder for det *første*, at ledelse udøves med flair for arbejdet med data. For det *andet*, at man ser og forsøger at skabe mening med data. På engelsk kan man sige 'sense-making' og indikere en såvel kognitiv som sanselig dimension. Vores pointe er, at det sanselige og affektive aspekt af data såvel som ledelse er underprioriteret i den eksisterende litteratur. Med ordet datasans forsøger vi at adressere den ubalance.

Derfor foregår og påvirkes ledelsesarbejde ikke alene igennem intellektuelle overvejelser, kognitive stimuli eller rationelle argumenter og beslutninger. Det *gør* ledelsesarbejde også, men forskning viser, at ledelse i høj grad også udøves igennem sanselig og affektiv omgang med skolen, dens fagprofessionelle, elever og forældre. Når man leder med data, bruger man sine sanser aktivt: Man *ser* røde tal og grafer, man *hører* lyden af skolens, lærerværelsets og klassens mange stemmer, man *lugter* luntten, når forvaltningen ringer og vil tale om kvalitetsrapporten, man *smager* på ordene inden man kommunikerer beslutninger, handlinger og resultater, og som leder bliver man *berørt* af stemningen efter endnu en 'skuffende' PISA-måling', og man *mærker* de forventninger, håb og skuffelser, data afstedkommer.

Budskabet er ikke, at data skal erstatte det man i ironiserende debatter man tit har omtalt som 'mavefornemmelser'. Budskabet er heller ikke at mavefornemmelser skal forbigås. Budskabet er derimod, at ledelsens og de fagprofessionelles databrug spiller sammen med og kan kvalificeres af og kvalificerer, det vi (med enten begejstring eller foragt) betegner som 'mavefornemmelse'

'fingerspidsfornemmelser', 'smagsdomme', 'lydhørhed', 'blik' og 'stemme'. Data og databrug rummer kraft til på den ene side at hjælpe og forbedre, og på den anden side at forstyrre og ødelægge. Det afhænger af hvordan data og i samspil med hvad. Her bliver man nødt til at være solidariske med ledelserne af skoler og uddannelsesinstitutioner, som hverdag skal handle i og med data som vilkår. Ambitionen er at assistere lederne, når de vælger at stoppe op, tænke sig om og mærke efter midt i brandslukning og beslutnings-acceleration. *Datasans* er ment som en håndsregning til det prekære, til det skisma mellem det frugtbare og det faretruende, som data og databrug afstedkommer for skolen og for den mangfoldighed af børn og unge, som skolen skal give en god ud/dannelse.

## PROTOTYPING OG LÆRINGS LABORATORIER

Ud over begrebet *etisk datasans* lægger vi op til en ledelsesmetodologi, der kan hjælpe ledelser på vej: Den ledelsesmetodologi kalder vi *prototyping*. Prototyping er et bud på hvordan det at være 'overvældet af data' kan omdannes til ledelse med data på måder, der holder sig solidarisk med hverdagens udfordringer, skolens/ledelsens samlede opgave, samt elever og læreres lærings- og arbejdsbetingelser i et dansk skolesammenhæng – og solidarisk og i udveksling med de traditioner for samarbejde, tillid, social kapital, demokrati og ledelse af selvledelse, der fungerer i danske skoler. Prototyping er ikke et program eller en plug-and-play-version af ledelse, men strukturerer en øvebane for arbejdet med data, en slags 'mock-up'. En prototype er en midlertidig anordning, der leverer et hjælpsomt og faciliterende sprog- og formunivers, der skal understøtte ledelsen og de fagprofessionelles på en gang nysgerrige, etiske og kritisk databrug. Prototyping begynder på og benytter sig af *læringslaboratorie-formen*, og kræver den konkrete ledelses aktive medspil og lyst til *eksperimenterende ledelsespraksisser* på såvel det faglige som det sociale, og på såvel elevernes læring som lærernes læringsfællesskaber.

Den slags eksperimenterende praksis kræver *etik* og *respons-abilitet*, dvs. evne til at gøre sig kapabel til at mærke omgivelsernes respons, og at kunne sanse og kere sig om hvad data og databrug afstedkommer. Og det drejer sig om at oparbejde *sans for datadiversitet*, dvs. at oparbejde *kapabilitet til at* fornemme, sanse, forstå og aktivt engagere sig i, hvordan data og forskellighed spiller sammen og mod hinanden. Og endelig, så må den kapabilitet være rundet af en forståelse af *data som performative*. Det sidste først.

## DATA SOM PERFORMATIVE

Almindeligvis (og i den gængse brug af begrebet om dataliteracy) forstås data som information om noget. Og data betyder da også 'de givne' på latin. Som en forsimpning af noget. Et tegn på eller en repræsentation af noget. Som noget der står i stedet for noget andet. Noget der passivt viser noget om eller afspejler verden. Som et alternativ til den repræsentative forståelse af data kan vi forstå data som agentiale, dvs. de har handlingspotentiale, og er ikke passive eller døde. De taler, og de gør noget ved den verden, de er afledt af. Som Norman Denzin skriver:

"Data er aldrig tavse, de taler, laver spektakler, taler for og taler imod, de modstår at blive forvandlet til råvarer, produceret af forskere, måske ejet af regeringen eller af finansieringsbureauer eller af forskere. Data ønsker agens [...] der er ikke længere nogen ren tilstedeværelse." (Denzin 2013: 354, vores oversættelse).

Med den forståelse bliver en repræsentation til en præsentation. En væren i sig selv, der har agens. Som er det man på fagsprog i dag kalder performativ. Med ordet performativ, mener vi ikke performance som i 'fake' eller 'skuespil', ej heller 'performance' som i målopnåelse eller score. Det performativitetsbegreb, vi trækker på her, har rod en lang feministisk videnskabstradition (blandt andre Karen Barad; Judith Butler og Donna J. Haraway), der beskæftiger sig med, hvordan videnskabelige metoder og begreber har agens, og de har derigennem på original vis har sat scenen på ny for, hvordan man kan forstå og gå til data og databrug.

Performativitetsbegrebet bruges til at undersøge, hvordan de data der produceres i og om skolen og dens elever har *skabende* effekter, og hvordan data *generer* skole-verdener. Data tegner billeder af, hvordan elevernes fortid var, nutid er og fremtid kan blive, men data skitserer også billeder af, hvordan fortiden kan blive, fremtiden er, og nutiden kan blive (anderledes), når data introduceres som en del af hverdagens skole. Med andre ord omformaterer data skolen og dens forståelser af tid og (årsags)sammenhænge. Når vi bruger ordet performativ i relation til data, betyder det, at data ikke bare repræsenterer noget eller nogen, men at data og databrug hele tiden er i gang med at skabe og forme det og dem, data viser noget om. Data er ikke bare en repræsentation af noget andet, men en materialisering i sig selv. Derfor kan data også gøre noget i sig selv og i sammenhæng med noget andet.

Data er stoflige og affektive. Data kan bevæge sig. Svinde ind og vokse. Man kan se data, røre dem. Høre dem. Data har en særlig evne til at berøre og animere folk. Data lokker os til sig. Data frastøder os. Data har nemlig 'vibes'. Eller forklaret med den amerikanske politolog og filosof Jane Bennett's begreb er data 'vibrant matter', altså data har en levende stoflighed, en 'vibe', der kan sætter sig i den elevkrop, der ser sin opadgående graf for matematik-karakteren gennem hele overbygningen. Data kan mærkes af den forvaltningschef-krop, der som respons spærrer øjnene op, når kvalitetsrapportens tal for minoritets elevernes dansk-resultater slår kolbøtter efter en ihærdig indsats. Data og

databrugens 'vibes' sanses. Data afficerer os, men også vores teknologier. Data stemmer og ændrer ledelsens humør og virker ind på skolens etos. Når skolens afgangdata er bedre end naboskolens stiger den gode stemning på lærerværelset. Modsat øges misstemningen på forvaltningsgangen, når 'tallene vender' og viser røde afvigelser fra landsgennemsnittet.

Netop de sanselige og affektive kvaliteter og deres måder at materialisere sig på, giver data nye muligheder for at "plukke sig ind i" og ændre mind-set. Data motiverer til handlen og til at finde på nye arbejdsgange, projekter, sanktioner. Igen data gør mere end de viser. At fraværdata har særlig performativ kraft ved at sætte vibes og bevægelser igennem skole, børn og forældre bliver understreget med den nye bekendtgørelse om fraværregler i folkeskolen, som trådte i kraft i efteråret 2019. Bekendtgørelsen indskærper skolens forpligtelse på at registrere og følge fravær, og ved mere end 15% ulovligt fravær har skolen underretningsspligt til kommunen, hvor efter der kan træffes afgørelse om træk i børn- og ungeydelse. Når der fx bruges digital software til at registrere fravær, spiller datas vibe en særlig performativ rolle. Den svenske forsker Linnea Boden beskriver i den forbindelse, hvordan det at bruge en rød farve, når der registreres fravær, skaber digitale farvemønstre, der får brugerne 'til at se rødt' og handle i netop det 'røde felt', og det afstedkommer nogle gange situationer, der ikke helt matcher forseelsen, der blev registreret (Boden, 2013).

Alt dette betyder, at databrug må foregå med omtanke. Det, der mærkes, skal suppleres med og omsættes til nysgerrighed, undersøgelse og overvejelse, således, at der kan træffes fornuftige og ordentlige beslutninger. Der må med andre ord både følsom og tænksom ledelse til. Databrug kræver, at ledelsen er i stand til at gøre sig respons-abel, dvs. være i stand til at mærke efter, tænke over og lede på det den mærker – også når det er effekterne af egen ledelse.

Så hvor dataliteracy er den analytiske kapabilitet til at stille og besvare spørgsmål om indsamling, analyse og meningsdannelse i data, og altså de resurser og færdigheder, som der er brug for at kunne forstå og anvende data, så kan man med iagttagelse af datas performative kraft, argumentere for, at der er brug for en version 2.0. Dvs. en analytiske kapabilitet til at analysere den merproduktion, data foranlediger. Denne 'dataliteracy 2.0' handler således også om, at databrug må foregå med *omtanke*. Og det kræver igen etisk sans og respons-abilitet. Og nu er vi så på vej ind i en version 3.0, det kalder vi for etisk datasans.

Når uddannelsesledelse akkompagneres af etisk datasans handler det om at undersøge og kere sig om, hvordan viden om data, datamønstre og dataledelse folder sig ind i ledelseshandlinger og -beslutninger' – også der hvor elever og professionelle kan have brug for en anden slags bekymring og omsorg end den, data i første omgang havde for øje. Det handler således ikke alene om at vide noget om, hvad data viser, eller hvad data gør. Ledelse med etisk datasans handler om ledelsesmæssigt at

gøre noget med data, som medreflekterer, det data gør, og dermed om at lede på effekterne af egen dataledelse. Det handler også om at handle og agere ledelsesmæssigt – både på og med det, data viser *og* med den performative kraft, data har og kan få – aktuelt, og også i fortiden og fremtiden.

Etisk datasans vedrører den løbende undersøgelse af, hvad der fremmer, at man som ledelse kerer sig, om de/t man er forbundet med og de/t, man leder. Man må gøre sig respons-abel, altså i stand til at mærke den respons, (data)brug og ledelse afstedkommer. Med understregningen af den fortsatte responsible, undersøgende adfærd, siger vi også, at etisk datasans ikke indebærer en skudsikker metode eller en udefra kommende standard såsom et regelsæt, der friktionsløst kan 'tjekkes af', ej heller er der tale om moralske påbud. Derimod taler vi om en ledelseskapabilitet til fortsat interesse, til at 'slowmotionere' sine analyser og beslutninger, når det er nødvendigt og til at kere sig om sin effekt. Ikke bare om det man leder på og leder efter, men også om de, som ledelsen har betydning for.

Data mobiliserer en etisk invitation til en ledelsesadfærd, der ikke er sat a priori eller begynder udefra, men som udvikler sig i tæt relation og udveksling til den situation, de teknologier og de mennesker, der er involveret, og hvis færd kan støttes af eller afbrydes af databrug. Den etik, data kalder på, handler om at få øje for, hvordan noget sket i fortiden og nu dataficeret, kan blive ved med at virke ind - også på uforudsete måder - og for det uventede, det usammenhængende og det, der kan ske i fremtiden, når data tages i brug. Nemt skal det åbenbart ikke være.

## **SANS FOR DIVERSITET**

Og det er også her yderligere en dimension skal i spil, nemlig at databrug og etisk datasans i forhold til ikke bare eleverne, men til mangefoldet af elever. Hvor data på sin vis går efter en vis ensartet standard, så findes elever i mange udgaver. Derfor får ledelser brug for en sans for diversitet, der omfatter forståelse af, hvordan data og forskellighed kan spille sammen. Og tillige hvordan lysten til at vide noget bestemt om bestemte også er en prekær lyst.

Gennem uddannelsesledelsens databrug er det muligt at se på og følge, hvordan *forskellige* elever og forskellige *grupper* af elever klarer sig og (Scheurich & Skla, 2003). Rammer indsatsen et mangefold af elever? Eller rammer den kun nogle elever? Er der bestemte grupper af elever, der lader til at blive tilgodeset eller netop ikke tilgodeset? Er der bestemte områder, hvor nogle klarer sig eller ikke klarer sig? Og er der noget bestemte for hvem bestemte indsats kan gøre en forskel?

I *Dataliteracy-projektet* og i en række opfølgende interview med forvaltningsfolk og skoleledere i andre kommuner spurgte vi til, hvilke datatyper og -kategorier de interviewede arbejdede med; hvilke

de ønskede de havde; og hvilke datatyper og -kategorier de ville foretrække ikke at have eller slet ikke ville producere. Altså med andre ord hvad de gerne ville vide noget om, og hvad de ikke ville vide noget om.

Det viste sig, at viljen til at ville vide og viljen til *ikke* at ville vide ofte knytter sig til sociale kategorier som køn og etnicitet. Mens det at lave data om piger og drenge ikke syntes at bekymre uddannelseslederne synderligt, viste det sig, at data på minoritets elever skabte bekymring. Der var i det empiriske materiale en tilbageholdenhed med at tale om eleverne i termer af nationalitet, etnicitet og race, og også i undervisningsministeriets terminologi 'tosprogede elever'. Det synes vi var interessant, fordi kategorier som race, etnicitet, minoritet er common sense i den internationale litteratur om data og skole, og fordi kvalitetsrapporter, kommunernes PISA-rapporter og undervisningsministeriets egne rapporter i reglen forholder sig til den danske, noget specielle betegnelse 'tosprogede'. Så hvorfor denne fåmæltighed blandt forvaltnings- og skoleledere, når det drejede sig om data, der gjorde brug af denne kategori og ikke om fx kønskategorier?

Ser man lidt nærmere på, hvad der foregår 'mellem linjerne' og 'hænger i luften' i vores interviewmateriale, får man øje på, at det ikke alene handler om hvilke kategorier, der i spil/ikke er i spil i datamaterialet, men faktisk også om, at ledelserne har en fornemmelse af, at deres håndtering af data og deres databrug, kan være med til at gøre og producere noget mere, og at den merproduktion kan være uvelkommen, måske endog farlig - for eleverne, men også for skolen. Skoledistrikter kan blive ændret, ansøgningsantallet til skolen kan forandres og flugt til andre skoler kan blive resultatet. Det er fx sådan noget, data kan gøre, når de gør mere end de viser.

Modviljen mod at vide igennem data er kompleks og ambivalent (Staunæs & Conrad 2020). Det interessante er den eksplicite omtale af skoleledelsens stemningsarbejde, dvs. forsøg på at modulere på stemningen hos skolens interessenter. I et forsøg på at undgå at blive kapret til politiske formål. Særligt i forbindelse med minoritets elever, oplevede de interviewede en anspændt stemning, de kunne slå ud på en måde, der hverken var til elevernes eller skolens bedste. Det komplicerede er, at viljen til *ikke* at ville vide noget bestemt om nogle bestemte kan handle om at ville beskytte bestemte (grupper af) elever, men det kan samtidig få den effekt, at de fjernes fra de kortlægninger og fra samtaler, hvor spørgsmålet om og undersøgelsen af, hvorvidt der *er* noget særligt, som deres trivsels- og performance-tal kunne indikere, ellers ville kunne adresseres. Tragedien i de manøvrer, hvor ledelsen forsøger at udvise etik gennem alene modvilje mod at lave data, der hænger sammen med minoritetskategorier, er, at de forebyggende handlinger paradoksalt nok bidrager til yderligere minorisering og tavsgørelse. Man lægger minoritetsdata døde og forhindrer produktion eller

diskussion af data, der ville kunne udløse ekstra opmærksomhed i form af en alt i alt mere elevcentreret ledelse og didaktik, som netop udfordrer skolens 'plejer'.

Dette er dog ikke altid tilfældet. Mens casene fra vores projekt viser manglende (vilje og lyst til at producere) data om minoritets elever, har andre studier vist en (overdreven) vilje og lyst til netop at dataficere minoriteter og en problematisk 'racial profiling', hvor kortlægningens dataelever bliver forvekslet med eleverne. Data sammenvævet med sociale forskelskategorier udgør altså en vanskelig og usikker opgave for skoleledelse. Det kan gå galt, hvis man producerer eller tager data op – men det kan også gå galt, hvis man ikke gør det. Det er prekært. Her handler det ikke om 'do no harm' men 'do less harm'. 'Hvordan' kræver etisk datasans for datas sammenfiltrering med diversitet – tillempet den specifikke situation. Det er altså noget af det, vi har villet kere os om: At man kan oparbejde en stærkere kapabilitet til at være i sådanne komplekse og ofte minefyldt og uforudsigelig data-ficerede ledelsesrum.

Igen findes der ikke et fikst og færdigt tool-kit til 'ledelse med etisk datasans for diversitet'. Det handler om at sensitivisere og gøre sig responsabel for de sociale – og analytiske kategorier, som data læses med og gennem, og for hvordan det medproducerer datavibes. Opsummerende kan vi sige, at det handler om viden og sprog til at kunne læse data med, det handler om omtanke, og det handler om at kere sig. Begrebet om etisk datasans er ment som en hjælp til at arbejde med det prekære, det skisma mellem det frugtbare og det faretruende, som data og databrug afstedkommer for skolen og for den mangfoldighed af børn og unge, som skolen skal give en god ud/dannelse.

#### **FIGUR**

**Version 1.0 (dataliteracy) + Viden og sprog, at kunne læse:** En analytiske kapabilitet til at stille og besvare spørgsmål om indsamling, analyse og meningsdannelse i data. De resurser og færdigheder som behøves for at afkode, forstå og anvende data, når det ledes systematisk og analytisk på elevernes læring og trivsel ("Hvad er data og hvad viser de")

**Version 2.0 + Omtanke, at tænke over og ikke bare i:** En analytisk kapabilitet til at analysere datas performative effekter og 'merproduktion' ("data gør mere end de viser", "data og dataledelse skaber (forestillede) fremtider og fortider, som nutiden er vævet ind i")

**Version 3.0 + Omsorg, at kere sig for:** En analytisk kapabilitet til etisk dataledelse, hvor viden opnået igennem version 1.0 og 2.0 medtænkes.: "Hvordan kerer vi os om elever, professionelle, forældre, når vi leder informeret af data", "hvordan lede med omtanke og omsorgsfuldt og hvordan gør vi os respons-able på effekterne af vores egen databrug/dataledelse og datadiversitet?"



## LITTERATUR

Bennett, J. (2010). *Vibrant Matters*. Duke University Press Durham and London.

Boden, L. (2013). Seeing red? The agency of computer software in the production and management of students' school absences. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 26(9): 1117-1131.

Denzin, N. (2013). The death of data. *Cultural Studies – Critical Methodologies*, 13(4): 353-356. doi:10.1177/1532708613487882

Lone Hørslev. (2018). *Dagene er data*. København: Gyldendal.

Scheurich, J.J. & Skla, L. (2003). *Leadership for Equity and Excellence*. Thousand Oaks: Corwin.

Staunæs, D, Bjerg, H., Juelskjær, M. & K.G. Olsen (2021). *Datasans. Etisk skole- og uddannelsesledelse med data*. Frederiksberg: Nyt fra samfundsvidenskaberne.

Staunæs, D. & J.S.B. Conrad (2020). The will not to know : Data leadership, necropolitics and ethnic-racialised student subjectivities . / Staunæs, Dorthe; Conrad, Jon Sparre Bach. I Niesche, R. & A. Heffernan. *Theorising identity and subjectivity in educational leadership*. Abingdon: Routledge, (p.126-140)

---

[1] Arbejdet er finansieret af Tårnby kommune, Herlev Kommune, Aarhus Universitet, Københavns Professionshøjskole og A. P. Møller og Hustru Chastine McKinney Møllers Fond til Almene