

Guttas Campus – helhet og sammenheng

Foreløpig rapport fra Guttas Campus 2019

Oktober 2019: Per Tronsmo og Magne Raundalen



ALLE BILDER: FOTOGRAF BT STOKKE

Innhold:

Innledning.....	3
Hva er Guttas Campus?	5
Hvem står bak og rundt Guttas Campus?.....	5
Rammeverk for analysen.....	6
Mål.....	9
Resultater	10
Målgruppe	12
Kjernevirksomhet	13
Kjernekompetanse	14
Organisasjonskultur.....	16
Organisasjonsstruktur	18
Styringssystemer	19
Lederskap	20
Interne prosesser.....	21
Relasjoner til omgivelsene.....	24
Arbeidsbetingelser	27
Evne til læring og utvikling	27
Innovasjons-strategi	29
Oppfølging etter campen	30
Faglig tilnærming og kunnskapsgrunnlag	31
Litteratur.....	33
Nettadresser	34

Innledning

Denne rapporten er første trinn til en beskrivelse, dokumentasjon og evaluering av Guttas Campus 2019. Den er skrevet av Per Tronsmo og Magne Raundalen som var med på hele campen, inkludert intro-campen. Flere elementer skal på plass før rapporten blir fullstendig.

Her mangler

- Resultater fra Oxford Research
- Resultater fra intervjuer med foreldre
- Svar fra spørreskjemaer til lærere på skolene
- Resultater fra intervjuer med mentorer

På det nåværende tidspunkt kan vi i begrenset grad *dokumentere* konkrete resultater fra Guttas Campus 2019. Mye er basert på våre egne inntrykk, og mye er basert på hva vår målgruppe (gutta), samt alle de andre ulike aktørene og samarbeidspartnerne gir uttrykk for. Det er ikke tvil om at bildet er svært positivt. Alle aktørene, uten unntak, er fornøyd.

Vi har derfor tilsynelatende ingen stor «bevisbyrde», verken hos

- aktuelle skoler og lærere
- foreldre
- politisk og administrativ ledelse i Oslo kommune
- toneangivende pedagoger ved universiteter og høyskoler
- andre relevante fagpersoner og fagmiljøer
- stiftelser og aktører som støtter oss økonomisk, eller kanskje kan tenke seg å gjøre det.
- frivillige aktører som arbeider med oss eller kan tenke seg å gjøre det
- barnevern og andre aktuelle etater som samarbeider med skolen
- sentrale utdanningsmyndigheter

Det ser ut til at vi allerede har opparbeidet høy legitimitet, og at det ikke er nødvendig med mye ny argumentasjon for å kunne fortsette Guttas Campus i omtrent samme spor som hittil.

Denne rapporten er først og fremst et forsøk på å *beskrive* Guttas Campus; Hva vi gjør, hvordan vi tenker, hva som egentlig er konseptet, hva de ulike aktørene mener, hva gutta opplever og presterer etc.

Vi har hatt grundige diskusjoner om evaluering på forhånd. To av våre nærmeste faglige støttespillere og rådgivere, prof. Terje Ogden og prof. Ivar Frønes sa det slik: «Vi synes ikke at dere behøver å arbeide mye med vitenskapelige metoder for å evaluere Guttas Campus. Dette er åpenbart et godt tiltak. Men dere bør *beskrive* det. Gi en grundig, helhetlig og rik beskrivelse av hva dere gjør!»

Vi har kommet fram til at vi har behov for å

- 1. Skaffe oss data/tilbakemelding med tanke på vår egen læring**
Hvordan kan vi forbedre, utvikle, effektivisere, gjøre ting annerledes, gjøre nye ting?
- 2. Vise at vi når de målene og delmålene som er formulert**
Vi bør evaluere mot de målene som vi har formulert. Vise at vi er på rett vei.
(Hovedmålet er jo gjennomføring av videregående skole, og om vi når det vet vi først senere). Sannsynliggjøre mer enn bevise.
- 3. Undersøke ikke-intenderte resultater og virkninger**
Negative og positive «bivirkninger»
- 4. Sannsynliggjøre/argumentere overfor våre samarbeidspartnere at dette tiltaket er verdt å støtte**
- 5. Treng inn i fenomenet «Guttas Campus». Gjøre rede for konseptet. Beskrive hva vi konkret gjør, hvordan vi tenker og hva som er vårt faglige fundament**
Dette bør være en rik og helhetlig beskrivelse, fra ulike faglige innfallsvinkler, som andre kan lære av.
- 6. Skaffe oss mer innsikt i hvordan vi kan være med på å påvirke den offentlige skolen på en god måte. Tilby våre erfaringer til de som måtte være interessert**
Beskrive vår pedagogikk og vår innovasjonsstrategi overfor utdanningsmyndigheter og den offentlige skolen.

Vi vil gjøre en

I. Kvantitativ analyse av læring i lesing, skriving og regning

Måling før og etter campen

II. Kvantitativ analyse for å undersøke hvilken påvirkning Guttas Campus har for deltakernes personlige og sosiale kompetanse. Det vil bli brukt tre validerte instrumenter for å måle

- **Trivsel og velvære**
- **Selvfølelse (Self-Esteem)**. Følelsen av å være verdifull og viktig.
- **Mestringsforventning (Self-Efficacy)**. Tro på egne krefter.

Oxford Research gjør en progresjonsmåling. 6 surveyrunder over ett år

III. Kvalitativ beskrivelse av Guttas Campus

- Intervjuer med alle gutta
- Spørreskjemaer til alle gutta
- Intervjuer med faglærere og lagledere på campen
- Observasjon gjennom hele introcampen og campen

IV. Spørreskjema til staben på campen

Spørreskjema til lærere på skolen

Intervjue med foreldre

Intervju med mentorer

V. Registrering av hva som skjer med gutta når de kommer tilbake på skolen etter campen

- Tilstedeværelse
- Karakterutvikling
- etc.

Hva er Guttas Campus?

Guttas Campus er en intensiv læringscamp for gutter som nettopp er ferdig med niende klasse, med et faglig nivå i lesing, skriving eller regning som gjør at de står i fare for å falle ut av skolen. De får tilbud om å få et kraftig faglig løft. Læringscampen for kull 2019 fant sted på Hadeland folkehøgskole de to første ukene av sommerferien, der elevene bodde på internat. Deltakelse er frivillig og gratis, og guttene må selv være motivert for å gjøre en stor innsats. Utvalgte lærere og veiledere deltar på campen. Det legges vekt på både faglig læring, personlig læring og sosial læring.

46 gutter deltok i 2019. De kom fra 24 av ungdomsskolene i Oslo. Kandidater nomineres av skolens ledelse, og endelig utvelgelse foretas av Guttas Campus' ledelse.

Etter at gutta har fullført en intro-camp på to dager og en to ukers læringscamp får hver gutt tildelt en personlig mentor. Mentoren skal støtte ham i halvannet år, gjennom året i 10. klasse og i den kritiske overgangen mellom ungdomsskole og videregående skole.

Mentoren skal:

- hjelpe gutta med å fastholde gode vaner som er opparbeidet på campen
- stimulere personlige, faglige og sosiale utvikling
- være en god rollemodell
- stille opp for gutta

Guttas Campus er et tiltak som i spesielt sterk grad

- er tilpasset målgruppen
- bygger på nyere forskning, og et faglig grunnlag fra de mest relevante fag og disipliner

Vedlegg 1: Brosjyre om Guttas Campus

Hvem står bak og rundt Guttas Campus?

Magne Raundalen (bred erfaring som barne- og ungdomspsykolog), Omar Mekki (bred erfaring fra skolen) og Per Tronsmo (bred erfaring fra sentrale utdanningsmyndigheter) tok initiativ til et opplæringstiltak for gutter med store utfordringer i skolen. Etter kontakt med Svenning Torp (bred erfaring fra entreprenørskap), og Eivind Astrup (som hadde opprettet en stiftelse for å støtte tiltak rettet mot ungdom som står i fare for å falle utenfor), ble Guttas Campus til. Inspirasjon fra, og senere allianse med Drengakademiet i Danmark førte så til at første kull ble gjennomført i 2018.

Med privat finansiering, en uavhengig posisjon, den ypperste fagkompetanse i ryggen, en tverrfaglig tilnærming, håndplukkete lærerkrefter og samarbeid med arbeids- og næringslivet samt frivillig sektor hadde vi mulighet til å gjøre noe som den offentlige skolen strever med å få til.



Guttas Campus AS ble stiftet i 2018. Det er et frittstående og ideelt AS, underlagt Eivind Astrups Allmennyttige Stiftelse.

Etter hvert ble det bygget samarbeid og allianser med en hel rekke aktører og interessenter, slik at Guttas Campus i dag holdes oppe av et stort nettverk fra privat, offentlig og frivillig sektor. Se avsnitt «Relasjoner til omgivelsene».

Rammeverk for analysen

Vi vil beskrive Guttas Campus *som organisasjon og fellesskap*.

Det er etter vår vurdering **helheten og sammenhengen** som er selve kjernen i konseptet. Det er ikke enkelt-elementene som gjør utslaget, men samspillet, synergieffektene, og hvordan enkeltelementene forsterker hverandre og danner en helhet. Det er heller ikke enkelt-aktørene som gjør utslaget, men **fellesskapet** og det samlede bidraget fra en rekke enkeltpersoner og aktører. Disse kommer både fra offentlig, privat og frivillig sektor. Guttas Campus er resultatet av et stort «spleiselag».

Vi har derfor valgt å bruke organisasjonsteori, og en ganske generell organisasjonsmodell, som rammeverk for beskrivelsen og analysen.

Sammenlignet med andre sektorer og andre typer organisasjoner har skolen tradisjonelt lagt liten vekt på å bygge skolen *som organisasjon*. Hovedårsaken til dette er sannsynligvis at det faktisk er mulig å drive undervisning og skole uten å legge særlig stor vekt på felles ideologi, felles møteplasser, samarbeid på tvers, felles strukturer, felles syn på hvilke normer og spilleregler som er ønskelige, felles syn på pedagogikk, enhetlig ledelse etc. Enkeltlærere har ofte kunnet operere relativt autonomt i sine klasserom. Dette har blitt forsterket av en ideologi og politikk hos mange der man har kjempet fram den enkelte lærers rett til faglig autonomi. Der det har vært dyktige lærere, har dette gått bra.

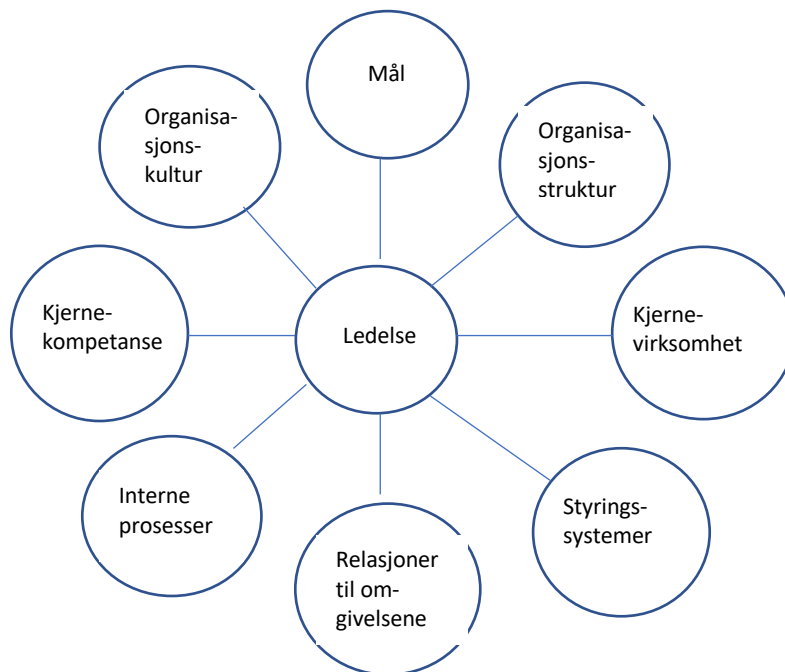
Guttas Campus bygger imidlertid på følgende grunnsyn: Der man står samlet, hjelper hverandre, drar i samme retning, har noenlunde felles syn på det som er viktig, arbeider mye i team, er lojal mot fellesskapet og har god og kraftfull ledelse vil man kunne få til mer enn der man står alene. Når man, som i Guttas Campus, står overfor en vanskelig oppgave, er det fornuftig å ha bygget opp en god og effektiv organisasjon.



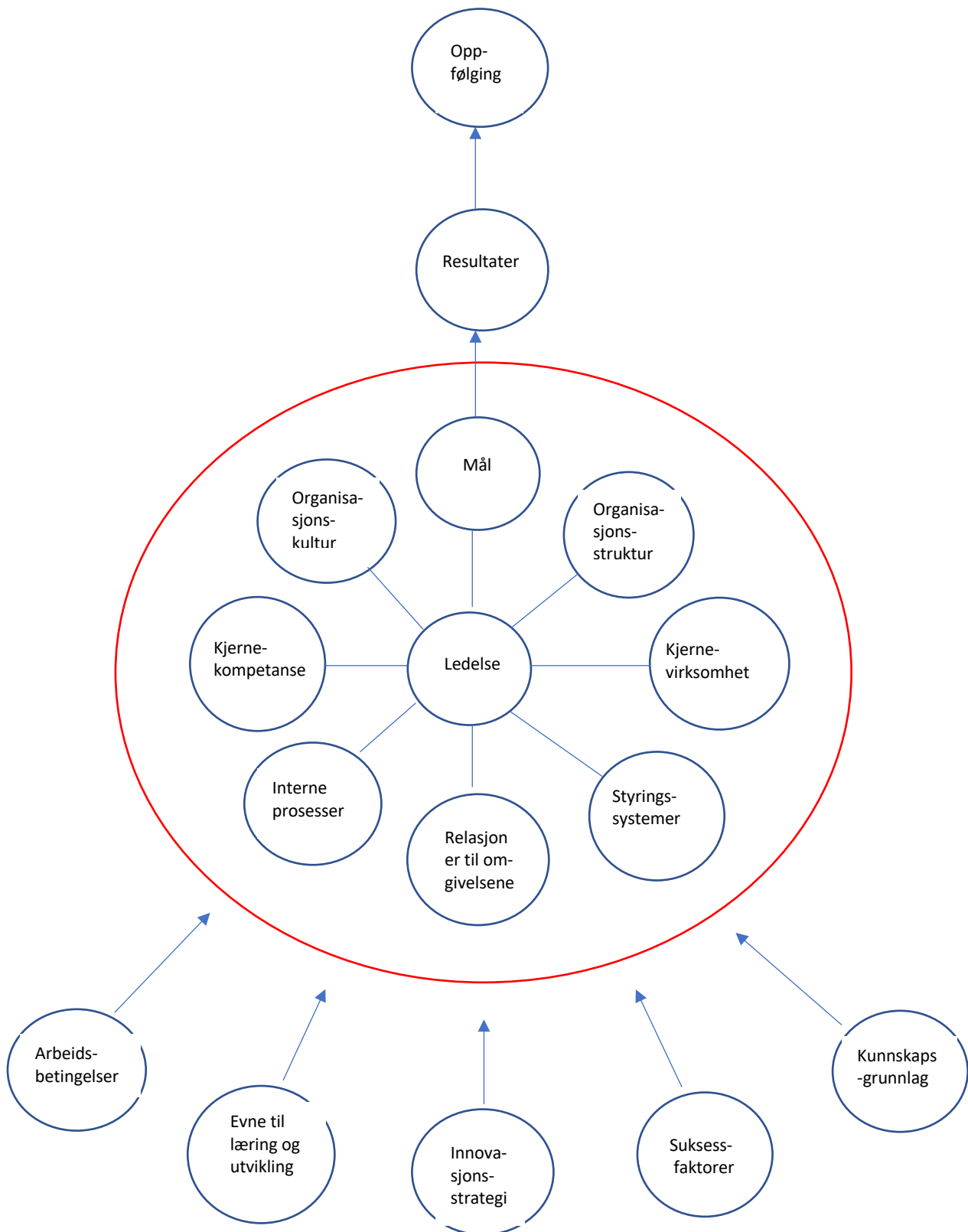


Hva er en organisasjon?

Vi kan si at enhver organisasjon, selvsagt også en skole, kan beskrives gjennom visse nøkkelelementer. Her er en modell, med utgangspunkt i at en organisasjon består av 9 ulike nøkkelelementer



Denne rapporten vil først beskrive Guttas Campus gjennom disse 9 nøkkel-elementene. Det gir et øyeblikksbilde. Deretter vil vi gå inn på det mer dynamiske og kontekstuelle.



Alle typer organisasjoner vil kunne beskrives gjennom disse elementene. Men de vil se ulike ut og ha ulik betydning avhengig av sektor, formål, organisasjonens størrelse, eierskap, frihetsgrader etc.

Det spesielle i vår sammenheng er at det er *vi selv* som har etablert og bygget opp denne organisasjonen. Vi har derfor kunnet velge at alle elementene i ekstremt sterk grad skal være rettet mot ett mål: At gutta skal hjelpes til å fullføre videregående skole. I andre organisasjoner kan de ulike elementene ofte være påvirket av tradisjoner, profesjonsinteresser, politiske føringer, kompromisser, tilfeldigheter, faglig uenighet, maktkamper, omtale i media etc. Vi har vært så heldige at vi i stor grad har kunnet gjøre selvstendige valg, ut ifra rent faglige og rasjonelle vurderinger.

Mål

Målet for Guttas Campus er at gutta skal **fullføre videregående skole**. Vi ønsker at de skal gjennomføre utdanning og få seg jobb. Det er imidlertid langt fram. Vi mener at de må hjelpes tidlig, og at 15 år og siste året på ungdomsskolen er rette tidspunkt å begynne. Dette kan bli et vendepunkt / «Tipping Point» for dem.

På kort sikt er målet for den enkelte å

- Opparbeide tro på egne evner og egen mestring
- Øke motivasjonen for læring, personlig utvikling og videre skolegang
- Fylle faglige hull i lesing, skriving og matematikk
- Tilegne seg gode arbeidsvaner og bryte lite hensiktsmessige mønstre
- Oppleve gleden ved personlig og sosial vekst og læring
- Oppleve trivsel og velvære
- Få nye venner

Oppsummert kan vi si at målet er å lære å lære.

Det systematiske arbeidet med «Karaktertrekk» parallelt med, og integrert i arbeidet med fag representerer kanskje den største pedagogiske forskjellen mellom Guttas Campus og den offentlige skolen. Vi arbeider kontinuerlig med selvkontroll, engasjement, viljestyrke, sosial kompetanse, takknemlighet, nysgjerrighet og optimisme. Dette er karaktertrekk som har sterk påvirkning på evnen til å lære. Gutta får kontinuerlig tilbakemelding om hvordan de ligger an på disse karaktertrekkene, og man diskuterer hva som er viktigst for dem og hvordan de kan bli bedre.

De 7 karaktertrekkene er ikke medfødte talenter, men styrker som kan læres, trenes og utvikles gjennom hele livet. Vi jobber med karaktertrekk på mange forskjellige måter. På Guttas Campus ser vi på karakterstyrkene som *verktøy*, og vi anvender dem som *hjelpemidler* i arbeidet på Guttas Campus, ikke som mål i seg selv. Målet er å **hindre frafall**.

Vårt inntrykk er at målene for Guttas Campus er tydeliggjort, både internt og eksternt, at alle i staben er innforstått med disse, at alle identifiserer seg med dem, og at alle er intenst

opptatt av å stå sammen om å nå dem. Vårt inntrykk er videre at alle har et svært høyt ambisjonsnivå, både på vegne av Guttas Campus og på vegne av seg selv.

Resultater

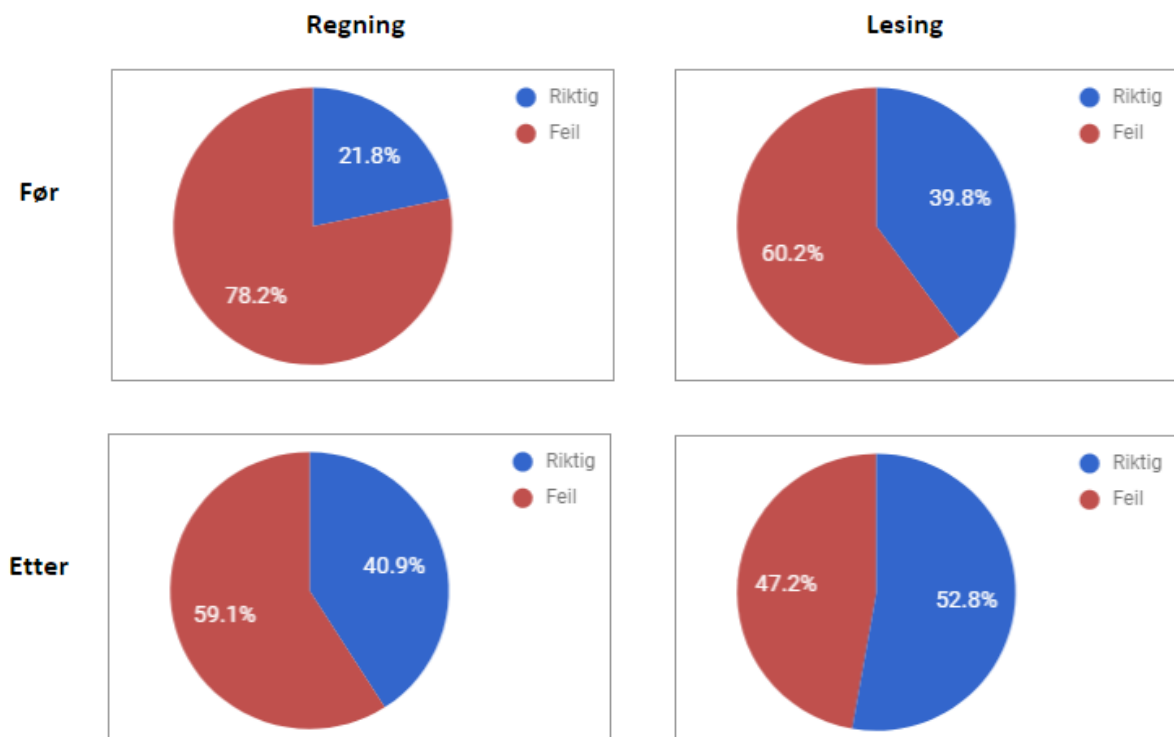
I og med at det er langt fram til vi kan si noe om hvorvidt målet om fullføring av videregående skole er nådd, må vi forsøke å vise at vi er *på rett vei*. Vi må prøve å *sannsynliggjøre* at vi vil nå målet om å hindre frafall.

Vi har mange *resultatmål* som vi skal nå underveis. Noen av de viktigste er

- Faglig utbytte
- Bedre personlige forutsetninger for videre læring og skolegang
- Økt motivasjon
- Tilfredshet og engasjement hos de som er direkte berørt
- At vi har greid å bygge gode allianser av hjelpere rundt guttene

Faglig utbytte

Det ble gjennomført standardisert kartlegging i skriving, lesing og matematikk ved opptarten og avslutningen av campen.



Fremskrittene som er gjort i løpet av to uker er intet mindre enn imponerende. Likevel: Dette er kanskje ikke det viktigste resultatet.

Økt motivasjon

Selv om gutta gjør betydelige fremskritt i fag i løpet av tiden på Hadeland er det kanskje resultatene når det gjelder motivasjon og tro på egne krefter som er viktigst.

Sitat fra mattelærer: Det overordnede målet er knyttet til deres syn på seg selv. De husker kanskje ikke det de lærte i brøk, men de husker *at* de lærte brøk, at de fikk det til. De lærte at det ikke er noen feil på dem. De vet at de kan klare. De fikk tro på egne evner og egne krefter.

Sitat fra skriveleærer: Jeg er overrasket over hvor mye det betyr for gutta at de mestrer.

Sitat fra leselærer: Det viktigste er ikke antall ord i minuttet. Men å finne lese-gleden. Det å lære å like å lese en bok.

Bedre personlige forutsetninger

Oxford Research vil, med validerte psykometriske verktøy og på seks ulike tidspunkter, måle:

- **Trivsel og velvære**
- **Selvfølelse (Self-Esteem)**. Følelsen av å være verdifull og viktig
- **Mestringsforventning (Self-Efficacy)**. Tro på egne krefter. Handlingskompetanse

Oxford Research har pr. 1.10.19 gjennomført tre målinger, men svarene er ennå ikke analysert. Det er imidlertid grunn til å tro at de vil vise at gutta har gjort fremskritt, særlig når det gjelder selvfølelse og mestringsforventning.

Vi ønsker å vite hva gutta opplever at de har lært, hvordan de tenker, hvordan de har hatt det på campen, hvordan de ser på fremtiden etc. Det er jo de som er hovedpersonene, det er de Guttas Campus er til for. Vi har snakket med alle, dels i fem ulike fokusgrupper, dels med gutta enkeltvis i alle mulige ulike situasjoner på campen. Så har 42 av gutta svart på et spørreskjema ved slutten av campen. De har vært svært åpne og ærlige, og gitt kloke svar. De likte å bli spurt. Vi formidlet tydelig at vi var interessert i dem, tok dem alvorlig, at deres svar var viktige for oss, og at svarene kunne få betydning for kommende Guttas Campus. Spørsmålene og svarene er vist i **Vedlegg 2**. Videre ut over i rapporten vil vi gjengi noen hovedpunkter.

Vi spurte gutta om hvor optimistiske de nå er når det gjelder å fullføre Videregående skole. 18 svarte «veldig», 16 svarte «ganske», 4 svarte «noe» og 4 svarte «litt». Det store flertallet rapporterte at de har gjort betydelige fremskritt innen alle tre fagområdene.

I noen grad kan dette avspeile at de har fått uvanlig mye oppmerksomhet på fremgang, mye oppmuntring når de strevde, og god relasjon til lærerne. Ikke minst handler dette om at de har fått positive *læringsopplevelser* gjennom å kjenne mestring på områder der de tidligere har hatt store utfordringer.

Samfunnsøkonomiske kostnader ved frafall

Hvor viktig er det for samfunnet at elevene fullfører videregående skole?

Prof. i samfunnsøkonomi ved NHH Victor Normann hevder at hvis en 20 åring blir reddet fra arbeidsledighet, vil samfunnet spare 700-800.000 kr. pr år.

Vår kostnad pr. elev i Guttas Campus er under 100.000 kr. Det vil si at om vi bare «redder» én gutt vil Guttas Campus være en god investering for samfunnet.

Hva var overraskende?

Vi var svært fornøyd med Guttas Campus 2018. Det ser ut til at det er enda sterkere grunn til å være fornøyd med 2019.

Hva var mest overraskende for oss?

1. At det strenge regimet blir så godt mottatt blant gutta.
2. At Guttas Campus ser ut til å bli høyt verdsatt av alle. På tross av at vi bryter ganske radikalt med mange «hellige kyr» i skolen, og gjør ting annerledes enn vanlig. Skolen i Norge er sterkt politisert, kanskje mer enn i noe annet OECD-land. I forbindelse med Guttas Campus ser de vanlige politiske skyttergravene ut til å være borte, både de partipolitiske og de fagpolitiske. Det overrasker oss noe, og gleder oss selvfølgelig.
3. At teamet rundt Guttas Campus har greid å holde sammen. På tross av ekstremt stort mangfold, høyt kompetente personer, sterke viljer, kraftfulle og ulike personligheter, ulik bakgrunn, ulik fagkompetanse, ulik tilknytning, til tider uenighet. Det gjelder både teamet på campen, og det «store» teamet rundt.

Målgruppe

Guttas Campus er for gutter som står i fare for å falle ut av skolen, men som har i seg et potensial for å greie seg. De må imidlertid ikke ha så alvorlige atferds-utfordringer at fagstaben ikke greier å håndtere det, eller at det kan virke ødeleggende for fellesskapet. Guttene i 2019-kullet er rekruttert fra 24 ungdomsskoler over hele byen. Rundt 70 % har innvandrerbakgrunn, 20 nasjonaliteter er representert. De er ca. 15 år gamle, og skal begynne i siste året på ungdomsskolen.

En del av guttene har hatt tøffe oppvekst-vilkår. Et typisk trekk ved våre gutter er at de føler seg helt nederst på rangstigen i skolen. De opplever at de blir ignorert, at ingen bryr seg. De føler seg dumme, blir ikke spurt av læreren, de opplever at det ikke forventes noe av dem. Generelt har ungdom i dag betydelige utfordringer i det norske samfunnet. Utdanning er blitt viktigere, det er mer konkurranse og karakter-jag. Det kan være vanskelig å få jobb.

Hvorfor gutter?

Hoved-overskriften på vårt prosjekt er «Tilpasset opplæring». (Ikke «Skole for gutter»).

Når vi har valgt gutter som målgruppe, er det tre hovedbegrunnelser:

1. Ifølge Stoltenberg-utvalget går det betydelig dårligere med guttene enn jentene dersom de ikke greier å gjennomføre videregående skole.
2. Det er forskjell på gutter og jenter. Et opplegg for jenter ville måtte se annerledes ut.
3. Å bringe inn jenter på internatet ville vært den sikreste måten å forstyrre på.

Opptak av gutter

Screeningen er gjort mye mer systematisk i 2019 enn i 2018. Her har campledelsen og skolene gjort en kjempejobb. Utdanningsetaten sentralt i Oslo kommune har også hjulpet godt til. Det ble intervjuet en rekke gutter som vi antok var i grenselandet. Flere ble avvist da vi vurderte at de hadde en «for tung bagasje» til å klare seg i det intensive læringsløpet på Guttas Campus. Vi var så heldige at vi hadde 75 søkere, og tok opp 50.

Vi spurte gutta på campen hvordan de fikk først vite om Guttas Campus. De aller fleste fikk informasjonen fra skolen, noen fra foreldrene. Den første reaksjonen var «Dette er en stor mulighet for meg». Men selv om et flertall opplevde tilbudet som positivt og fristende, var det likevel et betydelig antall som ikke følte seg tiltrukket av tanken. Interessant nok er det så mange som en fjerde-del som beretter at de i utgangspunktet var helt negative.

På spørsmålet om hvem som ønsket at de skulle delta, svarer alle «mine foreldre». Likevel opplevde de ikke foreldrenes press som tvang. Og lærerne på skolen oppmuntret dem. Det var et godt samspill mellom lærere og foreldre.

Det er spesielt verdt å merke seg at det er at gutta selv som tar eierskap til det endelige valget, selv om mange nærmest svelger en bitter pille i valget: «Dette var min eneste sjanse». De tillegger intro-campen stor betydning når det gjaldt den endelige beslutningen om å delta.

Kjernevirksomhet

Kjernevirksomheten i Guttas Campus er *læring i fag*. Den største forskjellen mellom Guttas Campus og den offentlige skolen er kanskje *måten* man arbeider med fag på med vektleggingen av relasjonsbygging, fokus på personlig og sosial utvikling og styrking av viktige karaktertrekk.

Pedagogikken

På Guttas Campus praktiserer man i stor grad såkalt *tilpasset opplæring*. Elevene blir kartlagt, og den enkelte får opplæring på nøyaktig *sitt* nivå. Alle får hjelp til å gjøre fremskritt derfra, og får dermed anledning til å mestre fra dag én. De *måles mot seg selv*, ikke mot andre. Det er såkalt «synlig læring». Fremskrittene illustreres på plakater på veggene (lærings-trappen). Innsats belønnes. Dermed jobber man også mye med motivasjon, selvbilde, mestringstro og mestringsevne. Gutta opparbeider tro på egne evner og tro på egen mestring. I tillegg til at de lærer fag kan man si at de *lærer å lære*, får lyst til å lære, og får et bedre forhold til videre skolegang. Dette er for mange det aller viktigste.

Karaktertrekkene

Man arbeider systematisk med «karaktertrekk» parallelt med, og integrert i arbeidet med fag. Det arbeides med selvkontroll, engasjement, viljestyrke, sosiale ferdigheter, takknemlighet, nysgjerrighet og optimisme. Gutta får hele tiden tilbud om å reflektere over egne karaktertrekk, svake og sterke, og hvilke de selv ønsker å drive ekstra «styrketrening» på. I dialogen får de tilbakemelding om hvordan de ligger an på disse karaktertrekkene, og man diskuterer hva som er viktigst for dem og hvordan de kan bli bedre. Når vi skal tolke guttas positive engasjement i dette, og populariteten til arbeidet med karaktertrekkene, handler det blant annet om at det ga de voksne en spesiell inngang til å vise dem interesse for utviklingen av deres egen person, på deres egne premisser.

Helheten

Det er på mange måter *helheten* som utgjør Guttas Campus. Det er en rekke elementer som henger sammen, og som støtter opp under læringen. Derfor er det vanskelig å skille

kjernevirksomheten, som er læring i fag, fra all støttevirksomheten som skjer. Det er kombinasjonen fag og personlig og sosial utvikling som er nøkkelen. Det er ikke spesielt mange timer med fag på Guttas Campus. (Omtrent som på en vanlig offentlig skole). Det skjer likevel læring mer eller mindre hele døgnet.

Vi spurte gutta om hvordan de opplevde arbeidet med karaktertrekk.

De opplevde det som veldig viktig, de opplevde måten de ble praktisert på som rettferdig og som positivt motiverende.

På spørsmål om hvilke karaktertrekk som var viktigst for dem selv, svarte

20 Selvkontroll, 11 Viljestyrke, 11 Takknemlighet, 3 Optimisme, 2 Sosial kompetanse, 2 Engasjement, 0 Nysgjerrighet

På spørsmål om hvilke karaktertrekk det var viktigst for dem å øve på, svarte

12 Selvkontroll, 10 Optimisme, 6 Takknemlighet, 4 Viljestyrke, 3 Engasjement, 2 Nysgjerrighet, 0 Sosial kompetanse

Det er åpenbart at samtalene om karaktertrekk er blitt praktisert på en slik måte at vi har kommet «på innsiden» hos gutta, på en ufarlig og konstruktiv måte. Ufarlig fordi de ikke skulle få karakterer (som noen imidlertid øyeblikkelig ble redd for da de hørte om dem). Gutta selv har «eiendomsretten» på vurderingen av egne trekk, og dermed trygghet for å annonsere behov for hva de trenger å bli bedre på.

Vi spurte gutta om lærerne hjemme kunne ha noe å lære av lærerne på campen. Det er åpenbart at de synes det. **Se vedlegg.** Her eksponerer gutta en sterk anerkjennelse av lærerne på campen.

Kjernekompetanse

Hva er den underliggende kjernekompetansen i arbeidet med og rundt Guttas Campus? Hva ligger bak resultatene? Hva er spisskompetansen? Hva er «konkurransefortrinnet» sammenliknet med andre som kunne tenkes å bygge opp noe liknende?

Lærere på campen

Lærerne og lærernes kompetanse er helt avgjørende på Guttas Campus. Og *måten* de er lærere på har full støtte i forskningen. Dansk Clearing House gjorde i 2008, på oppdrag fra Kunnskapsdepartementet, et systematisk review om sammenhengen mellom lærerkompetanser og elevenes læring, basert på de 70 grundigste forskningsrapportene om temaet i internasjonal faglitteratur. Hovedkonklusjonen var: «Høy fagkunnskap hos lærerne gir tiltro til egne evner, en friere tilnærming til faget og mer variert undervisning. Faglig kompetanse må imidlertid kombineres med evne til å formidle faget, det vil si didaktisk kompetanse. Lærerens klasseledelse og relasjonskompetanse er også avgjørende for elevenes læringsutbytte. Elevenes læring øker når læreren har klare mål, eksplisitt formulerte regler for undervisningen og fremstår som en synlig leder. Elevene lærer mer når læreren er støttende og motiverende, aktiverer elevene og tar hensyn til deres ulike forutsetninger».

Lærerne på campen kjenner Oslo-skolen svært godt. Alle har arbeidserfaring derfra. De fleste har også bred og variert annen type erfaring og kompetanse i tillegg.

Lagledere

Lagledernes kompetanse er like viktig som lærernes. De har et hovedansvar for arbeidet med karaktertrekk, fysisk trening, trivsel og disiplin. De er til stede sammen med guttene nærmest døgn-kontinuerlig, og driver veiledning av gutta. De har spesielt tett og personlig kontakt med dem, og opptrer som tydelige og gode rollemodeller.

Veiledere

Veilederne er «altnulig-personer» som hjelper til der det trengs. Det gjelder i klasserommene, i teamene, på internatet, under måltidene, i idrettsaktivitetene etc. De kjenner målgruppen godt. Flere har mye erfaring fra arbeid med spesielt utfordrende ungdom, både gjennom arbeid og fritid.

Psykolog

Psykologen har enesamtaler med de guttene som trenger det. Dette er en type «lavterskel-tilbud», som har vist seg usedvanlig viktig. Psykologen er ekspert i krisehåndtering, noe som kommer til nytte i ulike sammenhenger på campen. Siden arbeidet med karaktertrekkene i utgangspunktet handler om psykologi, holdt psykologen også et eget «Ord for dagen» under morgenbriefingen hver dag, med utgangspunkt i dagens utvalgte karaktertrekk, i samarbeid med campsjefen som kommenterte og støttet budskapet.

Psykologen har bragt kunnskap om ungdoms-psykologi inn i programmet, både overfor staben, og gjennom kurs for gutta, lansert som «forelesning» i «Sinne-mestring», «Hvordan få venner?», «Triks for god søvn» og en spesialforelesning om den fabelaktige utviklingen i ungdomshjernen.

Ledelse og administrasjon

På campen er det etablert en ledelse som er svært tydelig, kraftfull og kompetent. Ledelsen er understøttet av en administrasjon med god kompetanse på planlegging, økonomi, oversikt, gjennomføring, oppfølging etc. Se avsnitt «Ledelse»

Type kompetanse som er representert på campen

Guttas Campus har en tverrfaglig tilnærming, og henter kunnskap fra pedagogikk, psykologi, sosiologi, organisasjonsteori, ledelsesteori, innovasjons- og endringsteori, medisin (hjerneforskning), biologi (kjønn), sosialantropologi (oppvekst-vilkår, kulturbakgrunn), statsvitenskap (politikk, innpassing i det offentlige), systemteori (helhet og sammenheng) og nettverksteori (relasjoner til omgivelsene, ikke-permanente strukturer). Mange av de voksne har mye og variert erfaring fra arbeid med målgruppen. Erfaringsbasert kompetanse verdsettes høyt.

Holdning til elevene

Noe av det som gjør sterkest inntrykk på gjester som kommer på besøk til Hadeland er de voksnes holdning til gutta. De blir møtt med respekt, anerkjennelse, kjærlighet og omsorg. Voksen-personene på campen har mye erfaring med å jobbe med ungdom, og *liker* ungdom. De er derfor spesielt gode til å håndtere gutta. Det er når de vanskelige episodene oppstår at dette viser seg viktig. Vi har formulert Marco Elsafadis' lov: «Du kan ikke forvente mer av

noen enn det kvaliteten på relasjonen tilsier». Når vi forsøker å tolke hvorfor gutta så samstemmig tok i mot og aksepterte campen med «det beinharde kjøret» og de «rå reglene», går det langs to linjer: De var aldri i tvil om at alle likte dem og alle ville dem vel, og dernest at et flertall av gutta faktisk hadde et mål sammenfallende med vårt.

Teamet på campen

Den viktigste kompetansen i Guttas Campus ligger i *felleskapet*.

Teamet på campen er satt sammen av personer med til dels ekstremt forskjellig fagbakgrunn, kulturbakgrunn, etnisitet, sektortilknytning, nettverkstilknytning, personlighet, tilnærming, alder etc. Det er stort mangfold. Alle gir viktige bidrag. Til sammen har staben et usedvanlig stort tilfang av kompetanse. Det er imidlertid dristig å sette sammen et slikt team med så mye potensielt konfliktstoff. Nøkkelen er fellesskapet. Alle har hatt én ting i hodet: Dette skal vi få til sammen! Her er en sterk dugnadsånd, entusiasme, forpliktelse og romslighet. Mye av dette handler om ledelse. Gruppen har vært holdt sammen av kraftfull, tydelig, god og ubestridt ledelse, relativt tydelige roller, gode normer og spilleregler, usedvanlig godt samarbeid og en enorm entusiasme.

Nettverkssamarbeid

En kjernekompetanse i Guttas Campus er evnen til å mobilisere støttespillere, etablere allianser, bygge samarbeid og tenke helhet. Uten samarbeidet mellom det private, frivilligheten og det offentlige ville ikke Guttas Campus eksistert. Uten å mestre å arbeide i et stort nettverk av enkeltpersoner ville ikke Guttas Campus eksistert. Ingen kan greie noe slikt alene. Og samarbeid på tvers av grenser er en vanskelig kunst. Mye av det bakenforliggende arbeidet rundt Guttas Campus har vært å bygge legitimitet og tillit for virksomheten. Se avsnitt «Relasjoner til omgivelsene»

Organisasjonskultur

En definisjon av organisasjonskultur er: «Organisasjonskultur er det som er blitt selvsagt i organisasjonen, det som tas for gitt». Eller: «Det man har sluttet å stille spørsmålstegn ved». Man snakker også om «automatisert» eller «programmert» atferd. Betydningen av organisasjonskultur er ofte undervurdert, særlig i det offentlige. Det kan imidlertid representere ett av de mest kraftfulle ledelsesverktøy som finnes. Man kan imidlertid aldri påvirke kulturen direkte, men man kan påvirke spilleregler og normer, som igjen, når de har virket en stund, kan bli så selvsagte at man kan snakke om kultur. (Tronsmo). Da kan den virke sterkt styrende og disiplinierende på atferd.

Når man skal forsøke å endre eller bygge organisasjonskultur, er disse trinnene viktige:

1. Man må bli *enige* om hvilke spilleregler, verdier og normer man ønsker.
2. Disse må *tydeliggjøres* for alle.
3. Medlemmene i organisasjonen må *forplikte seg* på at det er dette som gjelder. Det skjer gjennom samtaler, diskusjoner, og avtaler.
4. For at spillereglene og normene skal sette seg fast, er det viktig at toneangivende personer går foran med et godt eksempel. *Symbolske handlinger* får stor betydning.
5. Ønsket atferd verdsettes og oppmuntres. *Sanksjoner* tydeliggjør grenser, og illustrerer ønsket atferd. Ønsket atferd løftes fram som illustrasjoner.

På Guttas Campus er spillereglene, normene, verdiene og illustrasjoner på ønsket atferd skrevet om, snakket om, formulert i kontrakter og formulert på plakater som henger på veggene, T-skjorter og i brosjyrer. De praktiseres i alle aktivitetene på campen fra første øyeblikk, det statueres eksempler og gis presis tilbakemelding til alle ved brudd på reglene og ved god praktisering av reglene. Det blir holdt appeller og «ord for dagen». Ønsket atferd løftes fram og roses ved alle mulige anledninger. «Dagens mann» er et eksempel. Vi kan vel snakke om en massiv påvirkning.

Det som er spesielt ved Guttas Campus er at man på svært kort tid har greid å etablere noe man faktisk kan kalle en organisasjonskultur. De fleste spillereglene og normene er blitt en så naturlig del av livet på campen at de er blitt implisitte, man har sluttet å stille spørsmålstegn ved dem, de tas for gitt. Det er nesten overraskende hvor raskt dette har gått, og hvor effektivt denne kulturen har befordret læring på campen. (Samtidig er det nesten litt skremmende at det går an å få til en så sterk påvirkning på nesten 50 gutter på så kort tid).



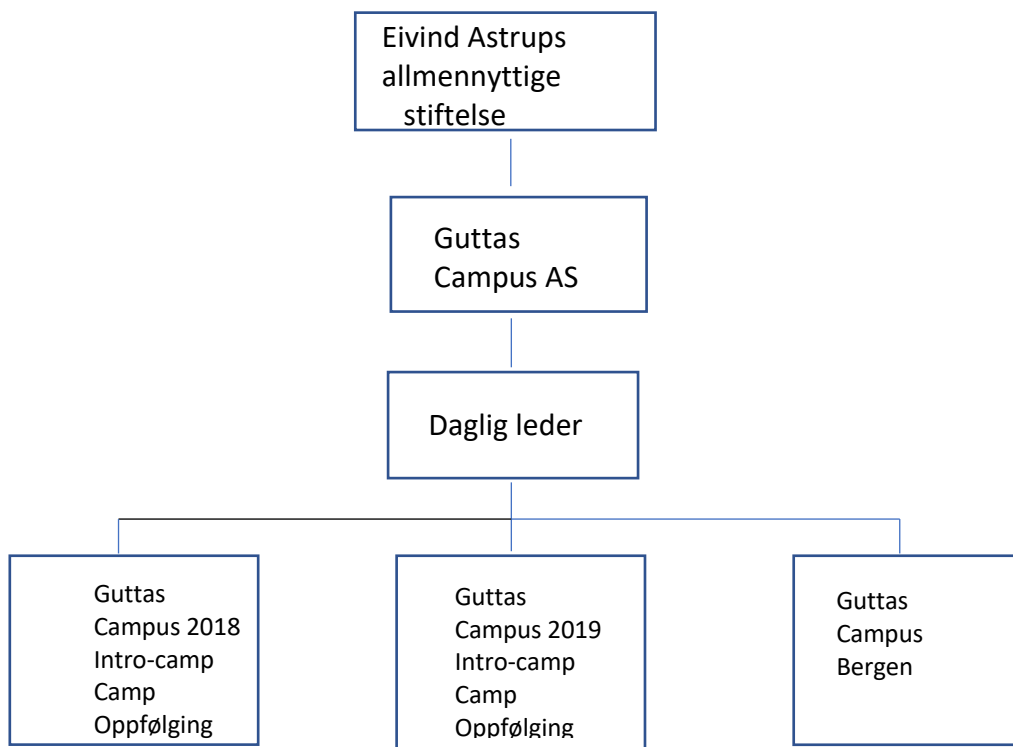
Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur dreier seg om det faste og det *stabile* ved en organisasjon.

Stikkord kan være

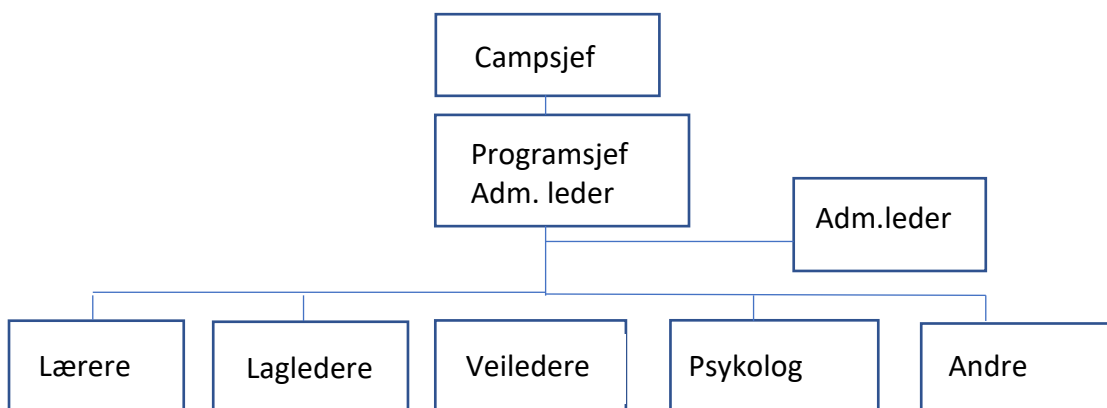
- Ansvars- og myndighetsforhold
- Rapporteringslinjer
- Arbeidsdeling og spesialisering
- Formelle maktforhold

Den formelle, og permanente organisasjonen:



Organisasjonen Guttas Campus på Hadeland

(Denne organisasjonen er ikke permanent, men etableres på nytt hvert år som et prosjekt):



Se også avsnitt om «Lederskap»

Styringssystemer

Det vil alltid være en rekke ulike drivkrefter og mekanismer som er med på å styre menneskelig atferd. Styringssystemene i en organisasjon eller i et prosjekt kan være formelle eller uformelle, de kan være materielle og ikke-materielle. Det kan dreie seg om belønning/oppmuntring og kontroll/sanksjoner.

Hva er det som driver de voksne i Guttas Campus til å arbeide så hardt som de gjør, og til å arbeide så målrettet og samordnet som de gjør?

Vi har oppdaget noe som vi ikke har sett i noen annen organisasjon tidligere, nemlig at i Guttas campus er *alle* de klassiske styringsformene (H.Mintzberg) i betydelig grad virksomme:

- **Regelstyring** (standardisering av arbeids-prosesser)
Guttas Campus er detaljert planlagt, alle er pålagt å følge planene og prosedyrene, og alle strekker seg langt for å følge dem.
- **Målstyring** (standardisering av resultater).
I Guttas Campus er målene for virksomheten usedvanlig tydelig formulert. Alle er godt informert om hva man søker å oppnå, både på kort og lang sikt. Resultatmålene virker både motiverende og disiplinerende.
- **Profesjonsstyring** (standardisering av kompetanse)
Her er det det *faglige* som skal virke styrende. De voksne gjør det som er riktig, faglig sett. Det som gjøres i Guttas Campus er i svært stor grad faglig basert og begrunnet, og i ganske stor grad er dette faglige grunnlaget kjent, og virker styrende.
- **Lederstyring** eller direkte styring. Dette betyr at det er en tydelig og kraftfull ledelse, at ledelsen griper direkte inn når det er nødvendig, og at medarbeiderne er lojale mot ledelsen.
- **Kontrakts-styring**. Dette betyr at arbeidsforholdet er regulert og styrt av en avtale eller kontrakt. Guttas Campus er i praksis et prosjekt, som er nytt hvert år. Dels tydeliggjør denne kontrakten hva som er oppgavene. Dels lever alle medarbeiderne «på nåde», slik at alle har interesse av å gjøre så godt de kan, gjøre en god jobb, oppfylle kontrakten og få lov til å være med neste gang.
- **Verdistyring**. Dette handler i stor grad om en indre styring. Det er vanskelig å ikke bli berørt av arbeidet med gutta, og motivert av det gode formålet. De enkelte «brenner for saken».
- **Selvstyre**. I små enheter vil det ofte være slik at alle kjenner hverandre og til enhver tid er ganske godt orientert om hverandres arbeid. Da skjer det automatisk en intern regulering, sosial kontroll og samordning. På Guttas Campus har man møter hele tiden, og er på mange måter en «tett familie».

Her har man altså mange kraftfulle styringssystemer «oppå hverandre». Normalt vil man si at et slikt system er «overstyrt». Når man på Guttas Campus likevel greier å leve med det, skyldes det nok at

- Styringssystemene virker i all hovedsak i samme retning
- Campen varer bare i to uker

Ellers ville det sannsynligvis blitt store spenninger.

Oppsummert må man kunne si at i Guttas Campus er det en helt usedvanlig sterk styring, både når det gjelder medarbeiderne, når det gjelder målgruppen (gutta) og når det gjelder det faglige.

Lederskap

Alle organisasjoner har ledelse. Ledelsen kan være synlig eller usynlig, tydelig eller utydelig, formell eller uformell, kraftfull eller forsiktig, utført av få eller av mange.

Daglig leder på Hadeland: Én ubestridt toppleder

På campen kreves svært ofte raske beslutninger og rask håndtering av saker og episoder som oppstår. Det er nødvendig, og det representerer én av styrkene ved Guttas Campus at ting håndteres umiddelbart. Campsjef er på én måte å sammenlikne med en rektor, men må her være mye mer sersjant og general enn en rektor på en skole. Campsjefen er tydelig, uredd og beslutningskraftig. Alle er lojale.

Campsjefen er svært godt orientert, håndterer vanskelige saker og hendelser godt, er alltid tilgjengelig, og er meget god til å skape helhet og sammenheng.

Programsjef

Programsjef er nestleder på campen, og også pedagogisk leder. Han er med på alle beslutninger, kan avlaste campsjefen og ta en del av den daglige planleggingen og ledelsen. Programsjefen fungerte utmerket.

Éntydig ansvars plassering

Det er, blant annet gjennom «Stabshåndboken», beskrevet roller og ansvar for alle voksne, så langt det er mulig. Samtidig bygger hele konseptet Guttas Campus på tett integrasjon, mye samarbeid og fellesskap, helhet og sammenheng. Derfor blir det aldri snakk om «ditt og mitt bord».

Overlappende ansvar

Samtidig med éntydig ansvars plassering har man etablert en spilleregul om at alle har ansvar for *helheten*, i tillegg til ansvaret for eget område: «Den som ser den, har den!». Og den som har den, tar en beslutning. Det vil si at håndtering av episoder og beslutninger tas på lavest mulig nivå. Øyeblikkelig handling kan være avgjørende. (Men det som er gjort skal rapporteres, slik at alle voksne er orientert og kan være med og bidra dersom det blir nødvendig).

Administrasjon

Løpende administrasjon, økonomi, rapportering, oppfølging etc. håndteres av administrativ leder. Den løpende, daglige ledelsen består av campsjef, programsjef og administrativ leder.

Team-ledelse

Den mest utfordrende oppgaven i Guttas Campus er kanskje å holde den mangfoldige gruppen med topp kompetente, men svært selvstendige, kraftfulle og ulike personer sammen som ett team. Det har hittil gått bra. Det må kalles en bragd. (Kallenavnet har blitt «dream-team»).

Møteledelse

Det foregår mange møter på Guttas Campus. Det er nødvendig, men tar tid, og kan være krevende. Møtene kan vare til langt på natt. Ambisjoner, og i stor grad praksis, er:

- Presis start og slutt
- Klar dagsorden
- Stram møteledelse
- Samtidig uformell tone, mye dialog, mye latter og spøk.

Ledelsens synlighet

Campens ledelse, inkludert alle voksne, er alltid synlig og tydelig. Den består av høyt kompetente voksne, med høy legitimitet både faglig og personlig. De er rollemodeller og forbilder, som guttene kan identifisere seg med, respektere og se opp til. Voksen-rollene er svært viktige. Det er alltid noen voksne tilgjengelig.

Ledelsens fullmakter og frihetsgrader

I Guttas Campus har det vært slik at daglig leder i praksis har store fullmakter og frihetsgrader. I den offentlige skolen vil en rektor som regel være sterkt styrt av sin skoleeier.

I det private vil en eier, i denne sammenheng en «skoleeier», som regel ha en betydelig sterkere styring og «hands-on» tilnærming enn det som har vært tilfelle i Guttas Campus.

Interne prosesser

Dette handler om det dynamiske aspektet i organisasjonen (Mens struktur handler om det stabile).

Guttas Campus er på mange måter en «gjennomregulert» virksomhet, med tydelige rammer, tydelige normer og spilleregler, tydelige strukturer, tydelig lederskap, tydelige mål etc. Det er ikke så mye som «flyter», det kommer ikke så mange overraskelser. I andre organisasjoner har man ofte kompliserte beslutningsprosesser, forhandlinger om lønn og annet, uklarheter, rollekonflikter, politiske spill, vanskelige ansettelsesprosesser, omstillingsprosesser, personalsaker etc. Slik er det ikke her.

Likevel: Det skjer prosesser på campen også.

- Hvilke mekanismer har man når noe uventet skjer?
- Hvordan håndteres uenighet og konflikt? Hvordan skjer tilbakemelding mellom kolleger?
- Hvordan skjer tilbakemelding til campsjef?
- Hvordan gjennomføres endringer underveis?
- Hvordan regisseres grunnleggende faglige diskusjoner?
- Hvordan skjer kommunikasjonsprosessene?
- Hvordan er beslutningsprosessene i ulike saker?
- Hvordan arbeider man med spørsmål som egentlig er policy-spørsmål?

Det sier seg selv at på selve campen har man liten tid å drøfte slike spørsmål grundig, og liten tid til å gå inn i vanskelige eller kompliserte prosesser, bortsett fra de som er helt nødvendige og som angår gutta. Noe tas på sparket, av campsjef, fordi man ikke har tid til å drøfte dem grundig. Noe utsettes. Det oppstår behov for å bruke tid på en del prinsipielle spørsmål etter at campen er avsluttet.

De prosessene som vies størst oppmerksomhet på campen er knyttet til håndtering av utfordringer og episoder med gutta, og generelt om livet på campen.

Vi spurte gutta spesielt om hvor det var viktig å arbeide med karaktertrekk. De syntes at det var viktig i alle typer aktiviteter på campen, ikke minst i undervisningen. Generelt vil vi si at det er ganske overraskende hvor positivt gutta møter campens omfattende formidling av karaktertrekkene. Dette er viktig fordi det ikke er noen selvfølge. En plausibel forklaring kan være at den gjennomgående positive og personlige «approach» hos staben gjør gutta trygge på at karaktertrekkene er et verktøy som vil dem vel, og ikke klassifisere dem. Vi får klart inntrykk av at dialogen om karaktertrekkene gir adgang til «indre bane» hos dem på en måte som de opplever som tiltalende.

På spørsmål om hvordan de synes at de har «fikset livet på campen», svarer alle at de har følt en viss hjemmelengsel. Et stykke på vei har de vært redde for ikke å være gode nok, gjøre feil, at det skulle bli for slitsomt, at de skulle få kjeft fra voksne, eller få «rødt kort» og bli sendt hjem. Vi får vel her bekreftelse på at de har følt seg ganske trygge og i varetatt. At det ble noe mer slitsomt mot slutten for noen flere, er ikke overraskende. Frykten for rødt kort tolker vi kun positivt.

Det strenge regimet

På Guttas Campus er det formulert noen såkalte «Rå regler»:



**GUTTAS
CAMPUS**

RÅ REGLER

Slik vil vi ha det på Guttas Campus

- ✓ Vær på plass når aktivitetene begynner
- ✓ Følg de beskjeder som blir gitt av de voksne
- ✓ Behandle gutta og voksne med respekt
- ✓ Hold deg på skolens område
- ✓ Kom til ro kl. 23:30

Det er strengt forbudt

- ✗ å mobbe, true eller utøve vold
- ✗ å røyke eller bruke alkohol og andre rusmidler

Hovedprinsipper for aktivitetene

1. *Vi forventer det beste – hver gang.*

Her har vi høye ambisjoner og forventninger til alle.

De fleste av guttene vil sannsynligvis ha én eller flere uhensiktsmessige vaner med seg i bagasjen; For lite søvn, mange timer ved dataskjerm, dårlig kost og uregelmessige måltider, manglende frisk luft og bevegelse. Her vil guttene få minst 8 timers søvn, solide og sunne måltider, mye fysisk aktivitet, konkurranser og lek. Det legges sterk vekt på positivt samvær og arbeid med energi.

2. *Vi gir frihet til å lære i eget tempo og på egne premisser*

Elevene skal finne ut, sammen med lærerne, hvordan de lærer best. Undervisningen er meget differensiert, slik at den enkelte får hjelp til presis det han trenger hjelp til. Hovedmålet er å lære å lære.

3. *«Karaktertrekk» gjør den store forskjellen. Og de kan læres.*

Vi arbeider kontinuerlig med er:

- Selvkontroll
- Engasjement
- Viljestyrke
- Sosial kompetanse
- Takknemlighet
- Nysgjerrighet
- Optimisme

Dette er karaktertrekk som har sterk påvirkning på evnen til å lære. Guttene får kontinuerlig, dialogpreget tilbakemelding om hvordan de ligger an på disse karaktertrekkene, og man diskuterer hva som er viktigst for dem og hvordan de kan bli bedre.

4. *Du velger selv. Og ditt valg forplikter*

Guttene har undertegnet en avtale om at de vil delta fullt og helt, og godta premisene for deltakelse. Foreldrene har også underskrevet avtale.

5. *Vi oppfører oss ordentlig.*

Ingen er over fellesskapet. Vi tar alle de individuelle hensyn som den enkelte elev trenger, men aldri på bekostning av andre.

Vi spurte en gruppe av gutta om spillereglene hjemme og i skolen er annerledes enn de «Rå reglene» på campen. De svarte at det stort sett er de samme reglene som gjelder både hjemme og i skolen. Den store forskjellen er at her på campen blir de *praktisert*. De blir *håndhevet konsekvent*. Det er interessant at gutta tydeligvis setter pris på dette, så lenge det skjer på en akseptabel og god måte.

Vi tror at det strenge regimet, kombinert med at det er planlagte aktiviteter nærmest døgnet rundt, har flere positive konsekvenser. Vi tror at det

- skaper forutsigbarhet og trygge rammer for gutta. Det er mange beslutninger de slipper å ta
- er konflikt-forebyggende
- er bra at det er en grunnrytme i de faglige aktivitetene
- er utjevne. Alle har samme vilkår. Det er for eksempel sterke begrensninger når det gjelder kjøp av cola, chips etc.

Stort sett er gutta fornøyd med det strenge regimet, og håndteringen av det. Mange sier «strengt, men rettferdig». Men her er også andre oppfatninger. Selv om det store flertallet svarer «rettferdig», er det av interesse å forsøke å finne ut av hva som rører seg i gruppen med motsatt oppfatning. Vi beveger oss nå inn i guttas «krattskog» av oppfatninger, sympatier, tendens til gruppesolidaritet, ulike versjoner, «synes synd på», «er venn med» osv.

Trivsel

Det er åpenbart at de aller fleste gutta trives på campen. Det er lett å observere, og de aller fleste bekrefter dette når vi spør dem. Selvsagt går det opp og ned. De er med på noe som er dramatisk nytt for dem. De jobber beinhardt. Mange lengter hjem innimellom. Men hovedbildet er positivt. Flere hadde ikke lyst til å reise hjem ved avslutningen.

Vi har stilt en rekke av gutta det enkle spørsmålet «Hva er det dummeste ved campen, og hva er det beste?» Et flertall svarte så enkelt som «Ingenting» på det første og «Alt» på det andre spørsmålet. Én sa: «Dette har vært det beste som har skjedd i mitt liv». Svært mye handler om kameratskap og fellesskap. Én sa: «Det er jo rart at vi her er blitt bedre kjent etter 6 dager enn vi er blitt hjemme etter flere år».

Aktivitetene

Det forgikk en rekke ulike aktiviteter på campen, fra morgen til kveld. De var svært godt planlagt, tilrettelagt og informert om. Detaljert dagsprogram ble utarbeidet på kveldsmøtet og hengt opp tidlig neste morgen.

Morgenaktivitetene var bra, fritidsaktivitetene var bra, de eksterne besøkene var bra, ord for dagen var bra, morgen- og kveldsbriefingen var bra, og utmerket ledet, forelesningene for gutta var bra, psykolog-samtalene ble veldig viktige, arbeidet med fag var veldig bra, arbeidet i lagene var veldig bra. «Dagens mann» var vellykket, og viktig. Osv. Det var mye flott voksendeltakelse i fritidsaktivitetene. Stabsmøtene var gode og effektive.

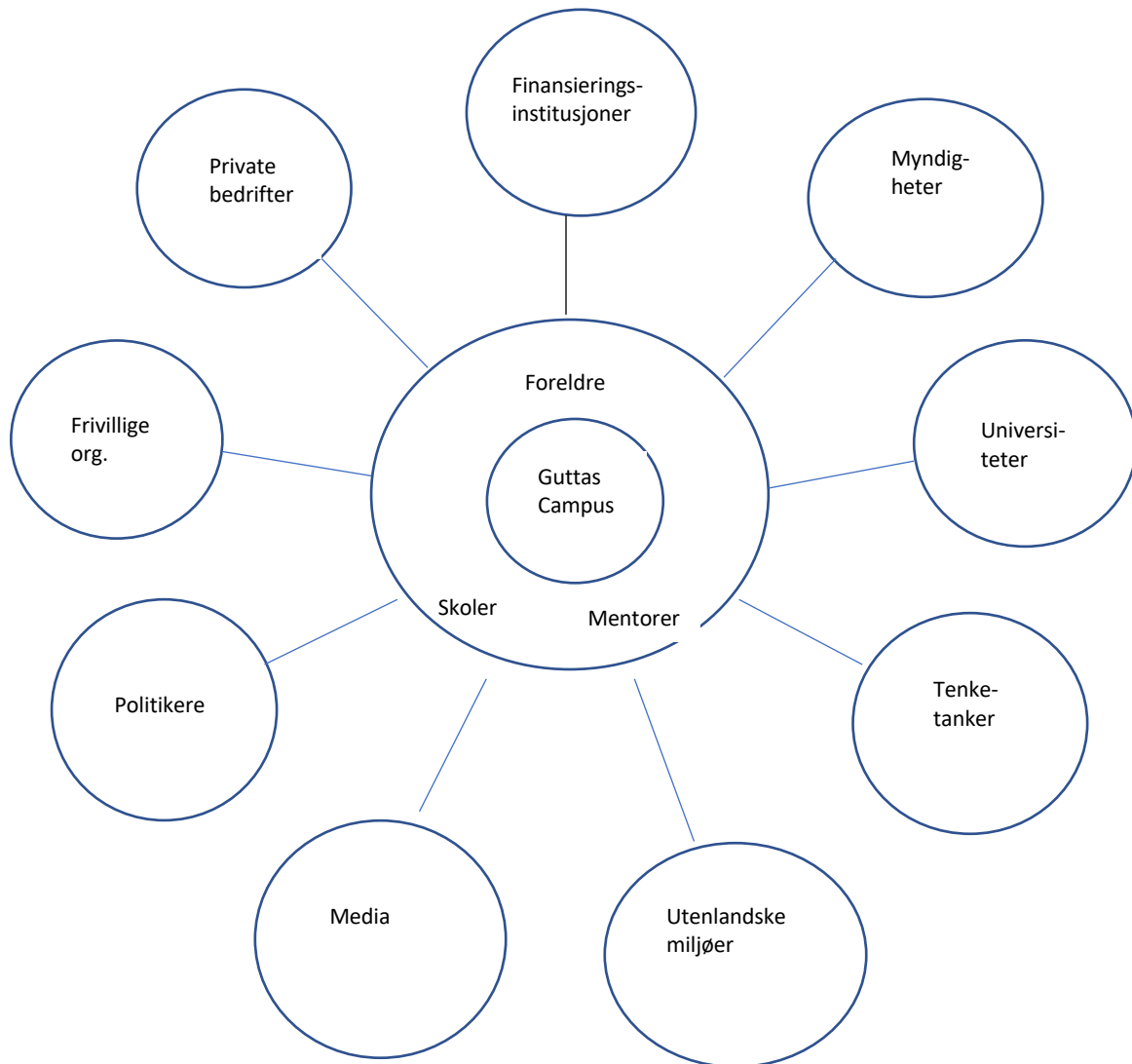
Ønske om å lære

Vi stilte et spørsmål til gutta i én av fokusgruppene: Dersom du kunne velge mellom 1) denne campen og 2) en camp hvor alt var som denne, bortsett fra timene i lesing, skriving og regning, hvilken ville du da velge?

7 av 8 svare «Denne campen». Det er tydelig at gutta ønsker å lære mer, ikke bare være sammen med kompiser og ha det gøy.

Relasjoner til omgivelsene

Bak Gutta Campus står en rekke personer, stiftelser, bedrifter og miljøer. Eivind Astrup bestemte tidlig at Guttas Campus skulle være et *spleiselag*. Dels med tanke på å dele på finansieringen, men ikke minst fordi et lag med flere og ulike aktører er stimulerende og bra i seg selv. Mangfold kan representere et viktig gode. Om vi ser på alle aktørene som til sammen danner Guttas Campus finner vi et stort nettverk. Guttas Campus som organisasjon kan sies å være en rekke strategiske allianser, som til sammen utgjør en såkalt «nettverks-organisasjon».



Viktige aktører og interessenter er:

- Styret i Eivind Astrups allmenntilgittige stiftelse
- Styret i Guttas Campus AS
- Sparebankstiftelsen DNB, Kavlifondet, Scheiblers Legat, Gjensidige-stiftelsen, Bergesen-stiftelsen
- Utdanningsetaten Oslo kommune
- Byrådet Oslo kommune
- NAV
- Buf-direktoratet
- Drengakademiet, Danmark
- MCR Pathways, Scotland
- Andre etater Oslo kommune
- Kunnskapsdepartementet
- Utdanningsdirektoratet
- Barne- og likestillingsdepartementet

- Barneombudet
- Innovasjon Norge
- Civita, Agenda
- Stortingspolitikere
- Frivillige organisasjoner
- Private bedrifter
- Universiteter og høyskoler (en lang rekke fagpersoner fra mange ulike fag og disipliner)
- Andre fagmiljøer og fagpersoner
- Konsulentfirmaer
- Media

I tillegg kommer aktører som er tett på gutta, blant annet mentorer, foreldre og lærere.

Nettverks-organisasjoner har det kjennetegn at de kan være både lite synlige, uoversiktlige og flytende. De er derfor vanskelige å styre.

Det er nødvendig å pleie dette nettverket. Guttas Campus er helt avhengig av

- aktive støttespillere, både økonomisk, faglig og politisk
- godt omdømme, tillit og troverdighet

Vi lever derfor hele tiden «på nåde». Vi har vært på grensen til overlevelse, og lever fremdeles med relativt høy risiko. Det vil alltid finnes noen som ikke er begeistret for oss. Vi er hele tiden avhengige av å få gode resultater og synliggjøre disse.

Oppsummert:

- Vi jobber aktivt og mye med å bygge og vedlikeholde tillit og troverdighet i alle leire
- Vi har pr. i dag høy legitimitet hos de aller fleste
- Vi må innfinne oss med at vi fortsatt må leve «på nåde»
- Vi må tåle å leve med relativt høy risiko

Hvem har vært våre hjelpere og støttespillere?

- Eivind Astrups allmennyttige stiftelse har bidratt med kompetanse og hoveddelen av finansieringen
- Løkkefonden/Drengakademiet har vært en avgjørende inspirator og støttespiller. Vi har betalt dem for deres konsept og for deres tjenester.
- Oslo kommune er vår partner. De har motivert gutter til å søke, og vært med på å rekruttere lærere. De er med på å finansiere Guttas Campus.
- Vi har fått økonomisk støtte fra Eivind Astrups allmennyttige stiftelse, Sparebankstiftelsen, Bergesen-stiftelsen, Scheiblers legat, Kavlifondet, NAV og BUFdir.
- Vi har fått gratis-tjenester fra bl.a. Prospera, Try og Clarionhotellene

Vi har opplevd et utmerket samarbeid med alle aktørene og støttespillerne.

Arbeidsbetingelser

Hvilke arbeidsbetingelser har man hatt i Guttas Campus med tanke på å kunne nå vanskelige mål og realisere høye ambisjoner?

Økonomiske ressurser

Vi har fått overraskende god støtte både fra private og offentlige kilder. Det har krevet hardt arbeid å få det til. Men vi kan vanskelig si at økonomien har vært et vesentlig hinder for aktivitetene. Vi kan heller si at etter hvert som vi har fått mer midler, har vi kunnet øke både kvalitet, omfang og oppfølging av gutta.

Faglige ressurser

Vi har håndplukket lærere og hjelpere fra øverste hylle, og vært så heldige at de har stilt opp. Dessuten har det vært lett å skaffe rådgivere og støttespillere fra de beste fagmiljøene i landet, fra mange ulike fagområder.

Fullmakter og frihetsgrader

Vår eier gir oss store fullmakter, så lenge vi holder oss innenfor økonomiske rammer, og er lojale mot mål og verdigrunnlag.

Vi er i en posisjon der vi har få bindinger og føringer fra andre.

- Ingen tradisjoner som må følges
- Ingen profesjoner eller interessegrupper som kan styre oss
- Vi er ikke underlagt noen myndigheter som kan instruere oss. Vi kan på fritt grunnlag forhandle og samarbeide med skoleeiere som ønsker å bruke oss

Risiko

Guttas campus er langt på vei et risiko-prosjekt.

- Det er et eksperiment. Det er helt nytt, og det er ikke gitt at det blir vellykket
- På mange måter er det kontroversielt i forhold til den normale offentlige skolen
- Episoder og skader kan forkomme når man har 50 gutter på en camp
- Presseoppslag kan plutselig gjøre det vanskelig
- Det kan raskt bli politiske utfordringer

De ansvarlige i Guttas Campus (styret i Astrup-stiftelsen, styret i Guttas Campus og daglig leder) har tålt å leve med denne risikoen.

Lokaliteter

Hadeland folkehøyskole fungerer svært bra for Guttas Campus. Passe størrelse, passe standard, passe isolert beliggenhet. Rimelig godt utstyrt med møterom, aktivitetsrom, utearealer, utstyr.

Evne til læring og utvikling

Guttas Campus er sterkt inspirert av Drengeskolen. Både i kraft av at vi har kjøpt rettighetene til konseptet, og i kraft av at faglig leder Kristian Hulmose Nørgaard har vært til uvurderlig støtte og hjelp både i 2018 og 2019.

Men Guttas campus er ingen ren kopi av Drengeskolen. Tiltaket er gjort til vårt eget. Dessuten er det videreutviklet og bygget ut i retning av

- en mer omfattende og mer profesjonell mentorordning
- en mer psykologisk orientert tilnærming, og et permanent psykolog-tilbud for gutta
- systematisk foreldre-veiledning
- læringsentre med lærere fra campen og mentor til stede
- tilbud om sommerjobber for enkelte av gutta

Hvordan er Guttas Campus rustet til å vedlikeholde, og utvikle Guttas Campus videre? Har man tilstrekkelig innebygget endringskompetanse og endringskapasitet? Hvordan er betingelsene for kontinuerlig organisasjonsutvikling i Guttas Campus?

Organisasjonsutvikling

Guttas campus har i stor grad vært et eksperiment. Man gjør noe nytt, ser hvordan det går, og tar et steg videre etter at man har sett om det fungerte eller ikke. Det er på mange måter en prøve og feile-strategi. Det ligger da i kortene at man er nødt til å tenke utvikling, også organisasjonsutvikling, hele tiden. En fordel er at som «nykommer» har man ingen tung tradisjon som må videreføres. Det er også begrenset hvor mye prestisje man har å ta vare på. Dermed blir utvikling lettere.

Evaluering og tilbakemelding

Denne rapporten er et eksempel på en systematisk måte å oppsummere erfaringer og gjøre evaluering på. Utvikling forutsetter åpenhet for tilbakemelding, og en kritisk vurdering av hvor men står.

I det daglige på campen foregår det samtaler og møter mer eller mindre kontinuerlig om hvordan det går. I de daglige kveldsmøtene oppsummerer man dagen, ofte ganske detaljert. Her gir man hverandre tilbakemelding i en svært åpen og ærlig, men vennlig tone.

Overlevelse

Vi er helt avhengige av våre samarbeidspartnere. De kan sammenliknes med «krevende kunder». De fungerer som en slags markeds mekanisme. Guttas Campus er derfor tvunget til å fremstå med tillit og troverdighet. Dette gjelder ikke bare resultater nå, men også troverdighet for utvikling fremover.

Lærelyst

De som jobber med Guttas Campus ser ut til å ha en innebygget nysgjerrighet og lærelyst. På spørsmål til lærerne (både 2018 og 2019) om hvordan det har vært, svarer de unisont: «Slitsomt. Spennende. Men veldig lærerikt»

Ambisjoner

Det er lite som tyder på at det er noe i veien med ambisjonene i Guttas Campus. Det er tydelig at det finnes en sterk interesse hos alle for å gjøre ting enda bedre. Det er litt som i pedagogikken på Guttas Campus når det gjelder fag. Vi konkurrerer med oss selv. Vi kan alltid bli bedre.

Innovasjons-strategi

Hvordan ble Guttas Campus til? Hvordan greide man å etablere Guttas Campus så raskt?

I det offentlige er man vant til å bruke mye tid og ressurser på analyse, utredning og planlegging. Man ønsker sterkt å unngå å ta risiko. I næringslivet er man mer tilbøyelig til å handle, og i ettertid se hvordan det gikk. Prøve og feile. Rette opp feilene og gå videre.

Vi satte i gang vårt eksperiment betydelig raskere enn vi ellers ville ha gjort ut ifra faglige og tradisjonelle forvaltningsmessige kriterier og tradisjoner. Et liknende eksperiment var imidlertid gjort i Danmark, med godt resultat. Men med vår private finansiering, en uavhengig posisjon, den ypperste fagkompetanse i ryggen, en tverrfaglig tilnærming, håndplukkete lærerkrefter og samarbeid med arbeids- og næringslivet samt frivillig sektor hadde vi mulighet til å gjøre noe som den offentlige skolen strever med å få til. Så vi tok vi sjansen. Drengeskolen hadde eksistert i fire år, og vi inngikk en samarbeidsavtale med dem. Dermed etablerte vi «Guttas Campus», og gjennomførte første kull sommeren 2018.

Her er noen elementer i vår innovasjons-strategi:

Entreprenørskaps-strategi

Strategien kan beskrives som en entreprenørskaps-strategi. Det innebærer å bygge opp noe selvstendig, nytt, *på siden* av det etablerte. Man lager en egen, uavhengig enhet. Dermed står man ganske fritt til å definere hvordan denne organisasjonen skal være.

Entreprenørskap dreier seg mye om å *gjøre*. Handle mer enn utrede og analysere. Ikke invitere for mange til å diskutere for å forsøke å bli enige. Heller sette i gang, se hvordan det går, og lære og justere underveis.

I tillegg til, ikke i stedet for

Guttas Campus er noe som kommer i tillegg til den vanlige skolen, ikke i stedet for noe. Det foregår i sommerferien, og stjeler ikke tid fra den vanlige skolen. Vi konkurrerte heller ikke om midler fra de enkelte skolenes budsjett. Vi kunne bidra til å løse en utfordring for den offentlige skolen, og var der dermed en *støtte* til skolen. Tiltaket forutsetter heller ikke at noe må endres i den etablerte offentlige skolen. Dermed blir det vanskeligere å være imot tiltaket, selv om noen måtte være uenig i måten vi arbeider på.

Ikke kritisk eller nedlatende

Guttas Campus har i prinsippet ingen mening om den offentlige skolen. Vi har lagt stor vekt på å ikke være kritiske eller nedlatende overfor skolen. Vi har forsøkt å unngå å bringe noen i forsvar.

Alliansebygging

Vi etablerte tidlig kontakt, samarbeid og allianser med noen av de viktigste aktørene i utdanningssektoren. I denne sektoren er det mange svært sterke krefter og interessenter. Her kommer ingen noen vei *alene* med nye, radikale tiltak, uansett hvor gode de måtte være.

Se avsnitt om «Relasjoner til omgivelsene». Her har styret i Guttas Campus AS spilt en nøkkelrolle.

Initiativrik, pågående og kompetent ledelse

Intet kommer av seg selv. Bak Guttas Campus ligger et enormt arbeid. Det er utført av mange, men god ledelse har vært helt avgjørende.

Strålende medarbeidere

Det viktigste en ledelse gjør er å engasjere riktige medarbeidere. I Guttas Campus har man håndplukket medarbeidere med topp kompetanse, entusiasme og evne til tenke «utenfor boksen»

Se avsnitt om «Kjernekompetanse».

Oppfølging etter campen

Vi har stilt gutta noen spørsmål om hjemkomsten.

Gutta gleder seg til å fortelle om campen til sine foreldre og lærere på skolen, i mindre grad til sine kamerater. De opplever at campen har styrket dem som personer. De ser positivt på å få en mentor.

Et to ukers intensivt arbeid på campen kan gjøre underverker. Men det sier seg selv at den langvarige virkningen står og faller med det som skjer etterpå.

Mentor

Etter at gutta har fullført sin to ukers læringscamp får hver gutt tildelt en personlig mentor. Mentorene i Guttas Campus er voksne, kloke, omsorgsfulle og vanlige mennesker som gjør dette uten kompensasjon. De skal heie på guttene, lytte til dem, utfordre dem, støtte dem og hjelpe dem til å beholde troen på seg selv. En mentor er en spesiell veileder som er der på *guttens premisser*, hvor rollen er en annen enn lærerrollen og foreldrerollen. Men siktemålet for dette er guttens forhold til *skolen*.

Mentor og gutt skal møtes minst to ganger i måneden, i tillegg til kontakt digitalt.

Mentorene vil, sammen med guttene, bli delt i grupper fra start slik at vi skaper en sosial arena der flere kan gjøre ting sammen.

Mentor kan også spille en svært viktig rolle som brobygger, når det gjelder å bygge den sterke alliansen vi drømmer om: *Alliansen mellom gutt, foreldre, lærer og mentor*.

Læringsentre

Mentor og gutt skal møtes minst to ganger i måneden, i tillegg til kontakt digitalt. Det vil bli etablert læringsentre i tre bydeler som bemannes med en lærer (fra campen) som har matematikkbakgrunn, og en med norskkompetanse. Læringsentrene vil ha åpent annenhver torsdag gjennom hele skoleåret, og her vil guttene kunne få hjelp med skolearbeidet samtidig som de holde varmt fokus på karaktertrekkene.

Mentorene vil, sammen med guttene, bli delt i grupper fra start slik at vi skaper en sosial arena der flere kan gjøre ting sammen.

Foreldreveiledning

Det vil bli etablert et eget program for foreldreveiledning, ledet av prof. i psykologi Willy-Tore Mørch og psykolog Magne Raundalen. Et spesialtilbud er sendt foreldrene som inkluderer rollespill og trening for å følge opp guttene i skolearbeid etter oppholdet på Guttas Campus, og en egen generell foreldreveileder skrevet av Mørch og Raundalen er straks klar for utsendelse i oktober.

Faglig tilnærming og kunnskapsgrunnlag

Alt som gjøres på Guttas Campus skal, så langt det er mulig, være basert på *kunnskap*. Vi har en tverrfaglig og flerfaglig tilnærming.

Noe bygger på *allmenn kunnskap og erfaring* slik som at det er vanskelig å lære dersom gutten

- nesten ikke har sovet før han kommer på skolen
- ikke har spist frokost før han kommer på skolen
- ikke er fysisk aktiv
- stadig lar seg avbryte av mobiltelefon og nett

Dette er noe alle vet.

Så er det *kunnskap som er basert på forskning* (for eksempel at angst gjør det vanskelig å lære, og at mangel på kamerater gjør det vanskelig å lære, eller om hjernens utviklingspotensial i ungdomstiden).

Guttas Campus har en tverrfaglig tilnærming, og henter kunnskap fra

- pedagogikk
- psykologi
- sosiologi
- organisasjonsteori
- ledelsesteori
- innovasjons- og endringsteori
- medisin (hjerneforskning)
- biologi (kjønn)
- sosialantropologi (oppvekstvilkår, kulturbakgrunn)
- statsvitenskap (politikk, innpassing i det offentlige)
- systemteori (helhet og sammenheng)
- nettverksteori (relasjoner til omgivelsene, ikke-permanente strukturer)

Se litteraturlisten. Vi har kontakt med alle disse fagområdene.

Det spesielle ved Guttas Campus er at vi går langt i retning av å *anvende* denne kunnskapen, uten å ta mange side-hensyn (for eksempel politiske) eller inngå kompromisser. Eksempel: Når vi *vet* at mobilen forstyrrer læring, tar vi *konsekvensen* av det og fratar gutta mobilen (bortsett fra 1 time hver kveld).

Noen viktige kjennetegn ved Guttas Campus:

- 1. Guttas Campus er sterkt *kunnskapsstyrt*.**
Vi tar, ganske kompromissløst, utgangspunkt dagens virkelighet og utfordringer, og i oppdatert kunnskap fra relevante fag og disipliner.
- 2. Guttas campus er sterkt *brukerstyrt*.**
Aktiviteteene er forsøkt tilpasset denne spesielle målgruppen, og den enkelte gutt, i så stor grad som over hodet mulig.
Overskriften for Guttas Campus kunne godt vært «Tilpasset opplæring»

3. Guttas Campus er sterkt **målstyrt**.
Det altoverskyggende målet er å hindre frafall. Guttas vei mot dette målet prioriteres strengt. Det finnes mange andre mål som er fornuftige og viktige, men her må de vike.
4. Man har en sterkt **styrt pedagogikk**, en felles tilnærming i alt det pedagogiske arbeidet. Stikkord er: Belønning av fremskritt, synlig læring, positiv psykologi, kopling til karaktertrekk og perspektiv på «det hele mennesket».
5. **Spesielt utvalgte lærere**. To typer lærere: Fag-lærere og lagledere/veiledere.
6. **Stram struktur og strengt regime**
7. **Kraftfullt lederskap**
8. **Sterkt fellesskap**
9. **Godt forarbeid**
10. **Høy voksentetthet**

Vi kunne nevne flere viktige kjennetegn. Det er imidlertid vanskelig å vite hva som har vært de viktigste *årsakene* til at resultatene for Guttas Campus er blitt som de er blitt. Det er ikke lett å skille suksessfaktorer fra det som egentlig er en *beskrivelse* av GC. Vi har her nevnt noe om hva vi selv *tror* er spesielt viktige faktorer, og hva *andre* som vi har spurt (lærere, foreldre, samarbeidspartnere, politikere, andre interesserte) sier.

Vi har kommet fram til at det er galt å forsøke å lete etter de viktigste enkeltfaktorene. Det er **helheten og sammenhengen** som er svaret. De ulike elementene henger intimt sammen, virker sammen og forsterker hverandre. Vi må tenke syntese mer enn analyse. Vi må holde fast ved *hele* konseptet Guttas Campus.



Litteratur

Her er noe av det faglige grunnlaget som har inspirert oss, og som vi etter beste evne har forsøkt å bygge på:

- Arnesen, A., Meek-Hansen, W., Ogden, T., Sørli, A. (2014) *Positiv læringsstøtte – Hele skolen med U-forlaget* 2014
- Busk, Y (2003) *Rinkebyskolan: framtidstro-ledarskap-helhetssyn* Natur och Kultur
- Börjesson, M., Røise, P. (2017) *Ungdomscoaching* Fagbokforlaget
- Eng, H., Ertesvåg, S., Frønes, I., Kjøbli, J. (2017) *Den krevende foreldrerollen* Gyldendal
- Eriksen, I.M. (2017) *De andres skole - Gruppedannelse og utenforskap i den flerkulturelle skolen* Gyldendal
- Eriksen, I.M., Lyng, S. (2018) *Elevenes psykososiale miljø: Gode strategier, harde nøtter og blinde flekker i skolemiljøarbeidet.* Fagbokforlaget
- Erstad, O., Gilje, Ø., Arnseth, H.C.(2016) *Learning Identities, Education and Community.* Cambridge University Press
- Frønes, I. (2018) *Den krevende barndommen - Om barndom, sosialisering og politikk for barn* Cappelen Damm
- Furman, B. (2000) *Det er aldri for sent å få en lykkelig barndom* Pedagogisk forum
- Glace, A. *Character Building* I Manitoba ASCD Summer 2011
- Gustavsen, A.M. (2018) *Kjønnsforskjeller i sosiale og skolefaglige prestasjoner*
- Dr.grad HINN
- Hattie, J. (2013) *Synlig læring* Cappelen Damm
- Frances E. Jensen, F. (2016) *Tenåringshjernen - Hjerneforskerens overlevelsesguide til livet med ungdom* Pax
- Jørgensen, P.S.(2016) *Styrk barnas karakter – Et forsvar for barn, barndom og karakterdannelse* Pedagogisk forum
- Keller, G. (2012) *Med hjertet i skolen* Steinerskolenes foreldreforbund
- Kolind, L. (2012) *The Future of Innovation* Innvaro
- Kotter, J. (1996) *Leading Change* Harvard Business School Press
- Madsen, O.J. (2018) *Generasjon prestasjon* Universitetsforlaget
- Mintzberg, H.(1983) *Structure in Fives – Designing Effective Organizations* Prentice Hall
- NIFU(2018) *Årsaker til og tiltak mot kjønnsforskjeller i skoleprestasjoner – En kunnskapsoversikt.* Rapport 2018-25
- Nordahl, T. (2018) *Rapport fra ekspertutvalget for barn og unge med behov for særskilt tilrettelegging*
- Nørgaard, L. , Hansen, M.,Kock, B. (2016) *Drenges akademiet – Synlig læring i sprint* Akademisk Forlag
- Ogden, T. (2015) *Sosial kompetanse og problematferd i skolen* Gyldendal
- Rosten, M. (2015) *Nest siste stasjon, linje 2 – Sted, tilhørighet og unge voksne i Groruddalen*
- Dr.grad HIOA
- Schein, E. (2019) *Helping- How to offer, give and receive help* Berett-Koehler
- Schein, E. (2013) *Humble Inquiry – The Gentle Art of Asking instead of Telling* Berett-Koehler
- Seligman, M., Peterson, C., (2004) *Character Strengths and Virtues* Oxford University Press
- Seligman, M., (2018) *The Hope Circuit: A Psychologist's Journey from Helplessness to Optimism* Scientific American
- Shakar, Z.(2018) *Tante Ulrikkes vei* Roman, Gyldendal
- Spurkland, M.(2018) *Klassen* Cappelen Damm
- Svingen, A. (2019) *Alt jeg skylder deg er juling* Gyldendal
- The Economist January 5th-11th 2019: *A special report on childhood*
- Tronsmo, P. (1987) *Omstilling og organisasjonskultur* Bedriftsøkonomens forlag

- Vogt, K.C. (2018) *Svartmaling av gutter* Norsk sosiologisk tidsskrift 2-2018
- Zimmermann, F. (2018) *Det tillåtande och det begränsande. En studie av pojkars syn på studier och ungdomars normer kring maskulinitet.* Dr.grad Gøteborgs universitet
- Zimmermann, F. (2019) *Vad lärare och andra vuxna behöver veta för at fler pojkar ska lyckas i skolan* Liber

Nettadresser

Hjemmeside: www.guttas-campus.no

Facebook: <https://www.facebook.com/Guttas-Campus-974969782667340/>



Oslo kommune



STIFTELSEN
SCHEIBLER



AppWriter

Wizkids

Prospera