

Veiledning av nyutdannede – hvordan kan det gjennomføres?

I denne veilederen finner du kjennetegn på gode veiledningsordninger og eksempler på hvordan man kan etablere og videreutvikle en veiledningsordning lokalt.

VEILEDNING | SIST ENDRET: 29.03.2023

Det er ikke alt man kan lære i utdanningen. Noe lærer man først når man kommer ut i yrket. Veiledning av nyutdannede er en investering for profesjonsutvikling i barnehager og skoler, og skal bidra til å skape sammenheng mellom utdanning og yrke.

Lærere som utvikler seg og trives, bidrar til økt trivsel og læring for barn og unge.

Kunnskapsdepartementet har samarbeidet med organisasjoner for barnehage, skole og høyere utdanning, og blitt enige om et sett av prinsipper og forpliktelser for et likeverdig veiledningstilbud av god kvalitet som omfatter alle.

Hvorfor er veiledning av nyutdannede viktig?

Veiledning er utviklende både for den nyutdannedes utøvelse av lærerrollen og for profesjonsfellesskapet. Det viser seg både i håndtering og mestring av møtet med barna/elevne og i at lærerne får en større trygghet og bevissthet om sin egen kompetanse.

Begreper

Nyutdannet nytilsatt lærer: en lærer i de to første årene som ansatt i barnehage eller skole etter endt grunnutdanning, i fast eller midlertidig stilling.

Kvalifisert veileder: en lærerutdannet som har formell veilederkompetanse,

nødvendig faglig kompetanse og minst tre års erfaring som lærer.

Veiledning: en planlagt, systematisk og strukturert prosess som gjennomføres individuelt og i gruppe.

Veiledningsordning: et planmessig og bærekraftig system forankret lokalt på eier- og virksomhetsnivå som omfatter alle nyutdannede nytilsatte lærere i barnehager og skoler.

Kvalifisert veiledning skaper en god overgang mellom utdanning og yrke og kan bidra til

- økt trygghet når det gjelder å håndtere og mestre arbeidssituasjonen og møtet med barna/elevne
- økt bevissthet om verdien av egen kompetanse
- økt motivasjon og et ønske om å bli værende i yrket
- utvikling av profesjonsfellesskapet i barnehage og skole gjennom at både den nyutdannede og kollegene involveres

Det er barnehage- og skoleeiers ansvar at nyutdannede ivaretas på en god måte, og veiledning og kompetanseutvikling er en del av dette ansvaret (arbeidsmiljøloven § 4-2, opplæringsloven § 10-8, friskoleloven § 5-2). Mange barnehage- og skoleeiere tilbyr nyutdannede lærere god veiledning. Dette løser de på ulike måter, ut fra sine lokale forutsetninger. Evalueringen fra Rambøll (2016) viser imidlertid at det er litt tilfeldig hvem som får veiledning, hvordan veiledningen gjennomføres, og hvilken kompetanse veilederne har.

En god overgang fra utdanning til yrke

Vi vet at lærere opplever de første årene i yrket som krevende. Veiledning kan motvirke isolasjon, fremme samarbeid og hindre frafall fra yrket. Nyutdannede som mottar kvalifisert veiledning, er mer positive i vurderingen av sitt første år enn de som ikke har fått veiledning.

Den første tiden i yrket er svært viktig for utviklingen av en profesjonell lærerrolle. Kvalifisert veiledning bidrar til refleksjon over egne erfaringer, evne til å bruke disse erfaringene og til å sette dem i sammenheng med kunnskap og verdier man har med seg fra utdanningen.

Kvalifiserte veiledere og en systematisk og planlagt veiledning kan sikre sammenhengen mellom lærerutdanningen og den videre profesjonsutviklingen.

Veiledning for nyutdannede kan også bidra til å utvikle lærere som har en åpen og

undersøkende tilnærming til innovasjon og nyskaping.

Den nyutdannede som ressurs

Nyutdannede lærere kommer med oppdatert kompetanse som kan bidra til utvikling av profesjonsfellesskapet i den enkelte barnehage og skole. Veiledning av nyutdannede handler også om kollektiv læring og om de nyutdannedes mulighet til å dele sin innsikt og kompetanse på en måte som inkluderer dem i kulturen og fellesskapet. Gjennom deling og refleksjon over egen og andres praksis er den nyutdannede med på å styrke fellesskapet i kollegiet. Det har derfor stor betydning hvordan den nyutdannede inkluderes og anerkjennes som bidragsyter og ressurs.

"I Akershus ser vi de nyutdannede som en ressurs i det profesjonsfaglige fellesskap. For oss betyr det å ta i bruk verktøy og metodikk som de kommer med inn i fagfornyelsen."

Spesialrådgiver Vgo, Akershus fylkeskommune

Prinsipper for veiledning

Partene har blitt enige om å anbefale følgende prinsipper for veiledning av nyutdannede nytilsatte lærere i barnehage og skole:

Veiledningen

- er basert på forskning og erfaringsbasert kunnskap om veiledning av nyutdannede lærere og
- betydningen av videre profesjonsutvikling i yrket
- skaper en overgang mellom utdanning og yrke som både ivaretar og utfordrer nyutdannede i
- utøvelsen av læreryrket
- skaper en god sammenheng mellom den kvalifiseringen som skjer i utdanningen og videre profesjonsutvikling i yrket
- videreutvikler den nyutdannedes kompetanse og praksis
- inkluderer, anerkjenner og bruker den nyutdannede som ressurs og

bidragsyter i profesjonsfellesskapet

- ses i sammenheng med øvrige kompetansetiltak i barnehage og skole
- tilpasses den nyutdannedes forutsetninger og behov
- tilpasses lokale forhold når det gjelder organisering og innhold
- motiverer den nyutdannede til å videreutvikle seg og bli værende i yrket
- gjennomføres og prioriteres på en systematisk måte de to første yrkesårene
 - gjennom avsatt tid til planlegging og gjennomføring hos både veiledere og nyutdannede
 - etter en strukturert og målrettet plan
 - med en hyppighet og et omfang som bidrar til læring og utvikling
 - både individuelt og i grupper
- utføres fortrinnsvis av kvalifiserte veiledere som holder seg faglig oppdatert og får muligheter til
- etter- og/eller videreutdanning
- bør fortrinnsvis gjennomføres av veileder som ikke har formelt lederansvar for den nyutdannede

Kjennetegn på gode veiledningsordninger

Det er barnehage- og skoleeiers ansvar at nyutdannede ivaretas på en god måte, og veiledning og kompetanseutvikling er en del av dette ansvaret. Veiledning av nyutdannede kan organiseres på ulike måter, men ordninger som fungerer godt, har noen felles kjennetegn.

Forankring og samarbeid

Gode veiledningsordninger er godt forankret hos eier, styrer og rektor. Et tett og forpliktende samarbeid med lærerutdanningen i regionen er også viktig.

Vi vet at det er utfordrende for nyutdannede å be om veiledning dersom eieren og lederen ikke organiserer og legger til rette for kvalifisert veiledning.

En bærekraftig veiledningsordning er avhengig av klare ansvarsområder, oppgaver og forpliktelser.

"Det er viktig med forankring i skolesektoren – rammer må være satt fra skoleledelsen."

Rektor, Gjøvik kommune

Klare roller og ansvarsområder

Vellykkede veiledningsordninger er avhengige av at alle aktørene er klar over hvilken rolle de har, og hvem som har hvilke ansvarsområder. Her kommer noen eksempler på hva dette kan innebære for de ulike aktørene.

Barnehage- og skoleeier

- kartlegge veiledningsbehovet i egen kommune i samarbeid med rektorer/styrere
- kartlegge tilgjengelig veiledningskompetanse i egen organisasjon
- vurdere om man kan etablere en egen ordning med egne veiledere, eller om det er mer hensiktsmessig å inngå samarbeid på tvers av kommuner, fylkeskommuner og private aktører
- utarbeide en overordnet plan for etablering og oppfølging av veiledningsordninger og forankre denne politisk og administrativt
- vurdere hvem som skal omfattes av ordningen, ved å konkretisere hva som kjennetegner en nyutdannet nytilsatt
- sørge for systematisk samarbeid med lærerutdanningen om organisering og omfang av veiledningsordningen basert på forskningsbasert kunnskap
- utarbeide en plan for kompetanseutvikling for veiledere i samarbeid med lærerutdanningen i regionen
- se kompetanseutvikling av veiledere i sammenheng med øvrige kompetanseutviklingstiltak i regionen, for eksempel regional ordning i barnehage og desentralisert ordning for skolen

"Dialogen mellom nyutdannet, virksomhetsleder, arbeidsstedet og veilederansvarlige er vesentlig for å gi et godt utbytte."

Styrer, Skien kommune

Styrer/rektor

- anerkjenne betydningen av veiledning og støtte opp under tiltak for veiledning
- bidra til å støtte og løfte fram nyutdannede i profesjonsfelleskapet og etterspørre deres kompetanse
- legge forholdene til rette for veiledning av de nyutdannede
- ha kunnskap om hva det innebærer å være egnet til å veilede, og motivere egnede kandidater blant sine ansatte til å ta veilederutdanning
- delta i evaluering og justering av veiledningsarbeidet

Lærerutdanning

- tilby veilederutdanning i tråd med nasjonale rammer for veilederutdanning og nyere forskning på feltet
- ha god kontakt med praksisfeltet, slik at overgangen fra studiet til yrket blir best mulig for de nyutdannede
- gi informasjon om veiledning og veiledningsordninger for lærerstudenter, eiere, ledere, veiledere og nyutdannede
- etablere møteplasser for veilederne og de nyutdannede i samarbeid med eierne
- bidra som samarbeidspartner for eiere og ledere med mål om gode ordninger for veiledning
- støtte barnehager og skoler gjennom samarbeid og erfaringsutveksling, for eksempel gjennom åpne fagdager og møter i lokale nettverksgrupper for veiledere
- samarbeide med andre lærerutdanninger for å utveksle erfaringer og kunnskap for et mest mulig likeverdig system nasjonalt

Veileder

- gjennomføre veilederutdanning og holde seg faglig oppdatert
- legge til rette for veiledningssamtaler av god kvalitet
- følge opp lokale planer for veiledning
- tilpasse veiledningen til den nyutdannedes behov og forutsetninger

- ivareta og utfordre den nyutdannede i hennes/hans profesjonsutvikling
- bruke den nyutdannede som en ressurs i profesjonsfellesskapet
- delta i evaluering og justering av veiledningsarbeidet

"Oppfølging av nye lærere helt fra starten bidrar til trygghet og videreutvikling – ikke bare for den enkelte nyutdannede, men for hele organisasjonen som kan nyte godt av ny kompetanse."

Fagsjef, Askøy kommune

Barnehage- og skoleeiere, rektorer og styrere, lærerutdanninger og veiledere har et felles ansvar for å bidra til at de nyutdannede opplever en god overgang og sammenheng mellom utdanning og yrke og videre profesjonsutvikling.

Et godt samarbeid mellom eiere, lærerutdanninger og virksomheter bidrar til økt innsikt i de nyutdannedes kompetanse og gir eiere, styrere, rektorer og veiledere bedre forutsetninger i arbeidet med å ivareta de nyutdannede som ressurs.

Veiledning satt i system

For å etablere en god og varig veiledningsordning må eiere, styrere, rektorer og veiledere bli enige om hvordan veiledningen skal organiseres. Ordningen kan organiseres på ulike måter, avhengig av lokale behov og forutsetninger.

Godt fungerende veiledningsordninger har imidlertid noen fellestrekk: De har utarbeidet en overordnet plan på eiernivå som setter rammene for veiledningen i den enkelte barnehage og skole, og mer konkrete planer på lokalt nivå. Dette bidrar til å skape struktur og forutsigbarhet. I planene kommer det tydelig fram:

- Hvem som mottar veiledning
- Hvem som gir veiledning
- Hvor ofte veiledning skal skje
- Hva veiledningen skal handle om
- Grad av forpliktelse
- Gruppeveiledning og individuell veiledning

Hvem som mottar veiledning

I prinsippene for veiledning defineres en nyutdannet nytilsatt lærer slik: en lærer i de to første årene som ansatt i barnehage eller skole etter endt grunnutdanning, i fast eller midlertidig stilling.

"Våre nyutdannede barnehagelærere følges opp gjennom et to års veiledningsløp hvor de får veiledning ut fra sine behov."

Utviklingsrådgiver, Drammen kommune

Hvem som gir veiledning

I prinsippene defineres en kvalifisert veileder som en lærerutdannet som har formell veilederkompetanse, nødvendig faglig kompetanse og minst tre års erfaring som lærer. I den grad det er mulig, anbefales det at veilederen ikke er den nyutdannedes leder, da dette kan gi den nyutdannede en opplevelse av å bli vurdert framfor å bli veiledet. Med en likeverdig kollega og veileder kan det være enklere å snakke åpent. En ekstern veileder kan oppleves som mer nøytral enn en kollega på arbeidsplassen. En intern veileder har fordelen av å ha innsikt i kulturen i barnehagen eller skolen, og kan enklere bidra til at den nyutdannede inkluderes blant kollegene.

Hvor ofte veiledning skal skje

Veiledning anbefales gjennomført på en regelmessig og systematisk måte de to første yrkesårene.

Veiledere og nyutdannede som har avsatt tid til veiledning i planene sine, gjennomfører flere veiledninger enn veiledere i ordninger der man ikke har avsatt tid (Rambøll 2016). I skolen gir arbeidstidsavtalen nyutdannede rett til 6 prosent reduksjon i undervisningen det første året. Denne tiden kan benyttes til veiledning dersom eier, rektor/styrer og den nyutdannede ønsker dette, og presiseres så i den lokale arbeidstidsavtalen. En avtale om hvor lenge og hvor ofte det settes av tid for planlegging og gjennomføring av veiledningssamtaler, skaper forutsigbarhet og gjør det enklere for den nyutdannede å legitimere at hun eller han forlater arbeidsoppgavene sine for å delta veiledning.

"Veiledningen må være regelmessig og prioriteres – i en hektisk hverdag er det så lett å utsette."

Styrer, Kattekleiv barnehager AS, Notodden

Hva veiledningen skal handle om

Veilederen og den nyutdannede lager en plan med temaer der det blir lagt vekt på den nyutdannedes behov og ønsker. Planen må også gi rom for barnehagens/skolens utviklingsområder, satsingsområder og situasjoner som oppstår. Innholdet i veiledningen vil være ulik for barnehager og de ulike skoleslagene.

Grad av forpliktelse

Deltakelse i veiledning innebærer at veilederen forplikter seg til å planlegge og gjennomføre veiledning, og at den nyutdannede stiller til den planlagte veiledningen. Den nyutdannede skal aktivt bidra med ønsker og behov og bringe inn egen kunnskap og erfaring. Den nyutdannede skal også delta i evaluering og justering av veiledningsarbeidet.

Barnehage- og skoleeier kan avgjøre om det skal være obligatorisk for nyutdannede å delta i veiledning.

Gruppeveiledning og individuell veiledning

Vi anbefaler en kombinasjon av individuell veiledning og veiledning i gruppe. Dette gir ulike muligheter for den nyutdannedes utvikling og tilpasning til lokale forhold. Individuell veiledning gir rom for individuell tilpasning og oppfølging, mens gruppeveiledning gir mulighet for å treffe andre nyutdannede og dele erfaringer med likesinnede.

"Det er lurt at de nyutdannede er en gruppe slik at man er en del av et fellesskap, samtidig som man også har individuell veiledning."

Styrer, Kattekleiv barnehager AS, Notodden

Kompetente veiledere

Det er viktig at veilederne har formell veilederkompetanse.

Evalueringen av veiledningsordningene viser at den kompetansen veilederen tilegner seg gjennom veilederstudiet, har en verdi for utvikling av organisasjonen og profesjonen generelt (Rambøll, KD). Ansatte med veilederkompetanse får flere steder en viktig rolle i andre kompetanseutviklingstiltak i barnehage og skole. De blir støttespillere i arbeidet med å samordne ulike tiltak og kan også veilede andre kolleger enn de som er nyutdannet.

Formell utdanning og veilederutdanning

Partene som har blitt enige om prinsippene for god veiledning, anbefaler at alle lokale veiledere har

- lærerutdanning
- formell veilederkompetanse
- nødvendig faglig kompetanse
- minst tre års erfaring som lærer

Tillit og engasjement

Et tillitsbasert forhold mellom veilederen og den nyutdannede er avgjørende for at veiledningen skal fungere. Eieren bør i samarbeid med rektor eller styrer finne fram til engasjerte og dyktige lærere som ønsker å ta veilederutdanning. Disse bør også være gode til å kommunisere, bygge relasjoner og ha et ønske om å bidra i nyutdannedes læring.

"Veiledere fungerer best om de bryr seg og er rause. Min erfaring er at om du viser barn og voksne at du tror på dem og vil dem vel, da lykkes du."

Rektor, Vestfold

Faglig oppdatert

En veileder må holde seg faglig oppdatert på forskning om overgangen fra utdanning til yrke og nyere forskning om veiledning. Det kan være hensiktsmessig å etablere et nettverk av veiledere i regionen for å legge til rette for erfaringsutveksling og faglig oppdatering.

"I Telemark har vi veiledningsnettverk sammen med USN. Vi møtes ca. to ganger i året for å få ny input og gode ideer på hvordan man kan drive veiledning. Disse treffene er supre som inspirasjon til veilederne."

Styrer, Kattekleiv barnehager AS, Notodden

Eksempler på gode veiledningsordninger

Vi har samlet eksempler på hvordan ulike barnehager og skoler organiserer veiledningen av nyutdannede.

Eksempler

Det er flere måter å organisere veiledning av nyutdannede på. De ulike ordningene skiller seg fra hverandre blant annet ved at de er tilpasset ulike lokale behov og forutsetninger. Antall skoler og barnehager, antall nyutdannede, tilgang på kvalifisert veiledning og nærhet til aktuelle kompetansemiljøer ved universitet og høyskoler er eksempler på faktorer som påvirker handlingsrommet.

"Vår kommune konkurrerer med andre større kommuner om de dyktige lærerne. Derfor er vi opptatt av å legge godt til rette for at de ulike ordningene for veiledning av nyutdannede er lett tilgjengelige via kommunens hjemmesider."

Fagsjef, Askøy kommune

Under finner du eksempler på hvordan ulike barnehager og skoler organiserer veiledningen av nyutdannede.

Eksempler fra barnehage

Barnehage Vest-Telemark

Vest-Telemark har etablert et interkommunalt system for veiledning av nyutdannede barnehagelærere.

Askøy kommune

Askøy kommune har utarbeidet en plan for veiledning av alle nyutdannede lærere som er tilsatt i både private og kommunale barnehager. Her blir det understreket at barnehageeier har ansvar for at nytilsatte nyutdannede barnehagelærere får et tilbud om veiledning, og at kommunen som lokal barnehagemyndighet skal gi veiledning og påse at barnehagene drives i samsvar med gjeldende regelverk.

Drammen kommune

Nettverk for barnehagelærere og pedagogiske ledere som er nytilsatt i offentlige og private barnehager i Drammen. Ordningen går over to år og ledelse i barnehagene er et gjennomgående tema. Barnehagelærere og pedagogiske ledere som er nytilsatt i Drammen, og som har erfaring som barnehagelærer har også mulighet til å delta på nettverkssamlingene.

Eksempler fra grunnskole

Drammen kommune

Drammen kommune har utviklet et helhetlig system for læring som de kaller Læringsløp Drammen. Veiledning av nyutdannede lærere i grunnskolen er en del av dette. Lærertrainee er et toårig program som skal være med å sikre kvalifisering, profesjon og bred kompetanse.

Stavanger kommune

Stavanger kommune har et etablert system for veiledning av nyutdannede lærere. I tillegg til å gi viktig støtte i oppstarten vektlegges også å etterspørre og verdsette den nyutdannede lærers kompetanse som en ressurs for utvikling av profesjonsfellesskapet.

Gjøvikregionen - interkommunalt samarbeid

Gjøvik kommune har gjennom flere år utviklet et system for veiledning av nyutdannede lærere i grunnskolen. Det er også etablert et interkommunalt samarbeid som i utgangspunktet omfattet hele Gjøvikregionen. I dag har Østre og Vestre Toten sin egen ordning, mens Søndre og Nordre land fremdeles er en del av det interkommunale samarbeidet. Se intervju om ordningen i lenken over med rådgiver Ingun Øwre i Gjøvik kommune.

Lakselv barneskole (Porsanger kommune)

Lakselv barneskole har i samarbeid med Porsangeskolen utarbeidet en plan for veiledning av nyutdannede lærere. Planen beskriver kvalifisert veiledning, og inneholder definisjoner og roller til rektoren, veilederen og den nyutdannede læreren.

Tromsø kommune

Tromsø kommune har som mål at alle nyutdannede lærere får en god overgang fra utdanning til yrke gjennom et likeverdig veiledningstilbud av god kvalitet. Kommunen bruker begrepet mentor som viser til at partene er likestilte. De nyutdannede er en kollega som er ferdig utdannet og mentoren skal bidra til den nyutdannedes profesjonelle utvikling og læring.

Kombinert barnehage og skole

Alta kommune

Alta kommunes plan for veiledning for nyutdannede gjelder både for barnehage og skole. Planen gir oversikt over ulike ansvarsområder lagt til ulike stillinger i kommunen, hva den enkelte har ansvaret for og når ulike oppgaver skal utføres. Oversikt over tema som kan være aktuelle for veiledningen.

Eksempler fra videregående skole

Troms fylkeskommune

Universitetsskoleprosjektet 8-13 (USP 8-13) er et samarbeid mellom UiT Norges arktiske universitet og Troms fylkeskommune. Universitetsskolene skal være partnere i et gjensidig samarbeid for å styrke forskning og utviklingsarbeid i skolene og heve kvaliteten på praksis. Gjennom USP 8-13 er det også utformet en plan for oppfølging av nyutdannede lærere. Modellen vil fungere som en pilot for oppfølging av nyutdannede som har sitt første, andre eller tredje arbeidsår i skolen, men vil på sikt fungere som et bidrag i arbeidet med å utvikle fastere strukturer og rutiner for oppfølging, i henhold til nye nasjonale retningslinjer. Dette er et eksempel på hvordan lærerutdanningene kan bidra inn i veiledningen i nyutdannede.

Nannestad videregående skole (Akershus fylkeskommune)

Nannestad videregående skole bruker lærerspesialister i veiledning. Her kan du se planen måned for måned, samt målene og kjennetegnene på veiledningen det første veiledningsåret for skolens nyutdannede lærere.

Tidligere Viken fylkeskommune

«Profesjonslæring for nye lærere» er et samarbeid mellom Høgskolen i Østfold og tidligere Viken fylkeskommune. Kursrekken består av både samlinger for de nyutdannede og veilederne. [Du kan lese mer om temaer og strukturen i denne ordningen, samt et eksempel på hvordan det ser ut i praksis.](#)

Lenker til nyttige ressurser

Filmer, intervjuer, kunnskapsgrunnlag og annet informasjonsmateriell om veiledning av nyutdannede, utviklet av det nasjonale nettverket for veiledning av nyutdannede lærere. Nyutdannede.no

Evalueringer

[Rambøll \(2016\):Veiledning av nyutdannede barnehagelærere og lærere: En evaluering av veiledningsordningen og veilederutdanningen Sluttrapport – - evaluering av veiledningsordningen for nyutdannede pedagoger i barnehager og skoler](#)

[Utdanningsforbundet 2017: Faktaark 2017:5](#)

Evaluering av veiledningsordningen for veiledning av nyutdannede lærere og barnehagelærere

Ressurser fra Kunnskapsdepartementet

09/2018: [Veiledning av nyutdannede nytilsatte lærere i barnehage og skole](#)
Kunnskapsdepartementet har i samarbeid med organisasjoner for barnehage, skole og høyere utdanning blitt enige om prinsipper og forpliktelser for et mer likeverdig veiledningstilbud.

06/2017: [Lærerutdanning 2025 - Nasjonal strategi for kvalitet og samarbeid i lærerutdanningene](#)

Strategien omtaler blant annet tiltakspunkter om profesjonsutvikling for nyutdannede, inkludert tiltak knyttet til utdanningstilbud for veiledere.

Publikasjoner fra Utdanningsdirektoratet

Barnehage

[Vetuva](#) er et magasin for alle som jobber i barnehagen. Det baserer seg på

skandinavisk forskning om barnehager og kommer ut en gang i året. Her er to artikler som beskriver nyutdannede barnehagelæreres utfordringer i møtet med en ny arbeidsplass:

- Kunnskapen til nyutdanna får liten innverknad (2016)
- Pedagogiske ledere har en krevende dobbeltrolle (2017)