

ARTIKKEL 5.1

Frå nasjonal ide til lokal handling – administrative faktorar mot berekraftig rettleiingsordning for nyutdanna lærarar

Randi Moe¹, Gunnvi Sæle Jokstad² og Astrid Berglid Bakken³

¹Høgskule på Vestlandet, Bergen; ²NLA Høgskolen, Bergen; ³Høgskulen på Vestlandet, Sogndal

Abstract: Newly qualified teachers (NQT's) are in title to be met with a good and sustainable supervision scheme when they start their profession. Both employee- and employer organizations have stated this, but many different factors influence whether this becomes reality. This article examines some programs developed and based on a mutual interaction between school/kindergarten owners and representatives from Teacher education over a ten-year period. The purpose of this study was to point out some factors that are crucial for a sustainable guidance scheme. The analysis was conducted from reflection notes and questionnaire from all interacting parts and with a focus on administrative factors. Findings are discussed linked to Theory on sustainability and Theory of learning organizations. By identifying the various persons' perspectives and which critical factors prevent this, we point out that good interaction between owners, the higher education sector has a major impact on the quality of the scheme. We identify dimensions such as economy, cultural and social interaction and good governance and link this to the organization's ability to be learning. This requires personal mastery at all levels, the ability to uncover mental models and a learning community of practice with shared visions and group learning. These are all elements of organizations that are evolving in harmony with the changes in society. We also see that it is crucial to bring updated information back into the teacher education.

Keywords: Newly qualified teachers (NQT's), mentoring, sustainability, learning organizations, professional communities

Sitering: Moe, R., Jokstad, G. S. & Bakken, A. B. (2025). Frå nasjonal ide til lokal handling – administrative faktorar mot berekraftig rettleiingsordning for nyutdanna lærarar. I E. Bjerkholt, N. A. Vasseljen, A. K. Dahl & G. S. Steinnes (Red.), *Profesjonsfaglig veiledning for individuell og kollektiv utvikling* (s. 281–301). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/cdf.270.ch5.1>
Lisense: CC BY 4.0

Introduksjon

Rettleiing av nyutdanna lærarar i barnehage og skule dei to første åra i yrket, er ei nasjonal satsing forankra hjå arbeidstakar- og arbeidsgjevarorganisasjonar (Kunnskapsdepartementet, 2018). Målet er at alle nyutdanna, nytilsette lærarar skal oppleve ei systematisk og likeverdig rettleiingsordning som opnar for vidare refleksjon og læring. Dette kan både redusere uroa i overgangen og skape motivasjon for å halde fram i yrket (Amdal & Wilberg, 2020; Kvam et al. 2023; Halmrast et al., 2021; Ulvik et al., 2021). Nyutdanna lærarar fortel om ein krevjande arbeidskvardag, der rettleiing fell ut av ulike grunnar (Halmrast et al., 2021). Utdanninga er ikkje tilpassa kvardagen dei møter og er heller ikkje i tråd med forventningar under utdanninga (Myklebust & Jokstad, 2024; Halmrast et al., 2021; Olsen et al., 2022; Ulvik et al., 2021). Gjennom samtalar med ein kvalifisert rettleiar kan den nyutdanna få hjelp til å analysere situasjonen sin og finne løysingar. Gjennom nettverk med andre, kan dei støtte kvarandre, dele erfaringar og kunnskap som dei i fellesskap kan reflektere over (Fimreite, 2022, 2024). Frå 2009, blei det inngått ein intensjonsavtale mellom Kunnskapsdepartementet og KS, den såkalla pedagogavtalen (Kunnskapsdepartementet & KS, 2009), om at alle kommunar og fylkeskommunar skulle tilby rettleiing for nyutdanna lærarar. Nyutdanna lærarar i skule skulle få tilbod om rettleiing frå 2009, medan barnehagelærarar frå 2010. Intensjonsavtalen markerte at rettleiing for nyutdanna lærarar frå den tid var eit arbeidsgjevaransvar. I 2014 blei denne avtalen vidareført i Kvalitetsavtalen (Kunnskapsdepartementet & KS, 2014). I 2018 fekk vi nasjonale rammer for rettleiing for nyutdanna lærarar, og då blei det konkretisert prinsipp og mål for ei rettleiingsordning for nyutdanna lærarar (Kunnskapsdepartementet, 2018).

Lærarutdanninga treng å kjenne til korleis denne overgangen kan vere for å vere ei aktuell og framtidsretta utdanning. Difor er eit samarbeid mellom utdanninga og barnehage- og skuleeigarar viktig. Slik kan utdanninga verte meir tilpassa den kvardagen som er i yrket. Gjennom å dele kompetanse med kvarandre, får alle ei djupare innsikt. Staten har sett av øyremerka midlar til utdanningsinstitusjonar (UH) for å samarbeide med eigarar og for å utdanna rettleiarar (Utdanningsdirektoratet, 2024a). Det er òg sett av midlar direkte til grunnskuleeigarar (Utdanningsdirektoratet, 2024b). Dette siste tilskotet er meint som ein kompensasjon knytt til rettleiing. Slik sett kan ein tenkje at nye samhandlingar skulle kunne vere mogeleg. Men eigarar er ikkje forplikta på å samhandle med UH og retningslinjene for ordninga er generelle.

Utdanningsdirektoratet har definert at rettleiingsordningane skal vere «et planmessig og bærekraftig system forankret lokalt på eier- og virksomhetsnivå som omfatter alle nyutdannede, nytilsatte lærere i barnehage og skole» (Utdanningsdirektoratet, 2023). Det er denne forankringa på eigarnivå vi ønskjer å rette merksemda mot. Målet med artikkelen er å sjå på nokre lokale ordningar der eigarar og UH har samhandla, og analysere i kva grad ein kan seie at dei er berekraftige (Sollesnes et al., 2023). Berekraftig i denne samanhengen vert kopla til lokal forankring på ulike nivå i organisasjonen. Likeins tenkjer vi at målet om å vere berekraftig er sterkt knyta opp mot organisasjonen si evne å utvikle seg gjennom samhandling og slik vere lærande. Problemstillinga er difor: *Kva for administrative faktorar er avgjerande for ei lokal berekraftig rettleiingsordning for nyutdanna lærarar?*

For å utgreie dette vil vi svare på desse forskingsspørsmåla:

1. Kva er ei god rettleiingsordning sett frå eigar og UH-aktørar sine perspektiv?
2. Kva for kritiske faktorar meiner dei hindrar ei slik berekraftig ordning?

Etymologisk har ordet *administrasjon* røter i latin, som ei nemning på å *hjelpe, støtte* eller *ordne* (Hansen, 2024). Administrative faktorar forstår vi difor som dei elementa ein administrasjon nyttar seg av i eit konkret arbeid. I vår samanheng vert dette faktorar som ein kan identifisere i rettleiingsordninga for nyutdanna lærarar i barnehage og skule for å hjelpe, støtte, eller ordne. I valet av omgrepet administrative faktorar støttar vi oss på forsking som ikkje skil mellom administrasjon og leiing, då god leiing er avhengig av at det administrative fungerer (Jakobsen & Thorsvik, 2013, s. 418). Så både *kva ein gjer* og *kvifor ein gjer det*, tenkjer vi høyrer inn under faktorar som er administrative når vi skal sjå på berekraftige faktorar i ei lokal rettleiingsordning. Vi som forfattarar er alle tilsette i UH-sektoren og er involverte i den nasjonale satsinga på rettleiing for nyutdanna lærarar.

Kunnskapsgrunnlag

Kunnskapsgrunnlaget i artikkelen er kunnskap om berekraft og teori om lærande organisasjonar, som vi set i samanheng med utvikling av ei berekraftig rettleiingsordning for nyutdanna lærarar.

Berekraft

Berekraft er eit ord som vi møter i mange samanheng i dag, og som kan bli forstått på ulike måtar. I denne artikkelen blir omgrepet berekraft sett i samanheng med ei berekraftig rettleiingsordning for nyutdanna lærarar i barnehage og skule.

Utdanning 2030 er ein del av 17 berekraftsmål som til saman utgjer 2030-agendaen for berekraftig utvikling vedtatt av Dei sameinte nasjonane (SN) i 2015. Her blir utdanning dekkja i berekraftsmål 4; «Å sikre inkluderende og rettferdig utdanning av kvalitet og fremme livslang læring for alle» (United Nations, 2015). Ei berekraftig rettleiingsordning kan vi dermed knyte til utdanning og eit livslangt læringsperspektiv, sidan den skal bidra til vidare kompetanse- og profesjonsutvikling for nyutdanna lærarar (Kunnskapsdepartementet, 2018). Læring i eit livslangt læringsperspektiv har samanheng med vidareutvikling av kompetanse og profesjonsutvikling. Kompetanse definerer vi som samla kunnskap, ferdigheiter, evner og haldningar som gjer det mogeleg å utføre aktuelle funksjonar og oppgåver i tråd med definerte krav og mål (Lai, 2021). Dette er sentrale element i den individuelle profesjonsutviklinga.

Verdiane inkludering og rettferd er også kjenneteikna for ei berekraftig rettleiingsordning som skal inkludere alle nyutdanna lærarar og vareta dei på ein god måte (Kunnskapsdepartementet, 2018).

For å forstå kva ei berekraftig rettleiingsordning for nyutdanna lærarar betyr, vil vi sjå på omgrepet berekraft, og kva samanheng det har med ei berekraftig rettleiingsordning. Omgrepet har utspring i rapporten *Vår felles framtid*, der berekraftig utvikling omhandlar sosiale-, økonomiske- og miljømessige/økologiske dimensjonar (Brundtland et al. 1987). I samband med Dei sameinte nasjonane (SN) sine tusenårs mål, blei det foreslått ein fjerde dimensjon, som er politisk godt styresett (good governance). Desse fire dimensjonane blir ofte sett i ein samanheng (Grindheim et al., 2019; Sachs, 2013; United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), 2017). Når vi har fokus på ei berekraftig rettleiingsordning avgrensar vi oss til å sjå på dei tre berekraft dimensjonane; økonomisk-, sosial og kulturell-, og politisk/ godt styresett. Den økologiske dimensjonen har vi ikkje hatt fokus på i innhentinga av datamaterialet og blir difor ikkje vektlagt her, sjølv om den kunne gitt eit meir utfyllande perspektiv. I følgjande utgreiing tar vi for oss ein av dimensjonane om gongen, og set dei i samanheng med ei berekraftig rettleiingsordning.

Økonomisk berekraft handlar i overordna tyding om å utjamne økonomiske forskjellar i verda, redusere forbruk og fordele goder. Ein skal sikre økonomisk tryggleik for menneske og samfunn (Bergan & Bjørndal, 2019, s. 27; Brundtland et.al., 1987). Knytt til ei rettleiingsordning, inneber denne dimensjonen at det blir sett av økonomiske midlar til ei slik ordning, slik at det er tid og rom for at alle involverte partar kan delta i ordninga.

Sosial- og kulturell berekraft kan vi sjå på som deler av same dimensjon. Dimensjonen handlar om korleis menneske lever saman i verda, i sine omgjevnader, og vareta menneskerettar. Det peikar mot ei utvikling som sikrar tryggleik, sosiale rettar og gode levevilkår for alle (McKenzie, 2004; Siraj-Blatchford et al., 2010). Det omfattar også vidareformidling av kunnskap, gode verdier og haldningar i eit lokalsamfunn (Birkeland, 2009). I ei lokal rettleiingsordning forstår vi det slik at nyutdanna lærarar skal få rettleiing som er i tråd med Nasjonale prinsipp for rettleiing av nyutdanna, nytilsette lærarar. Sentrale mål er at rettleiing skal vidareutvikle kompetanse og praksis til den nyutdanna. Den skal medverke til å skape ein god samheng mellom profesjonskvalifiseringa i utdanninga og den vidare profesjonsutviklinga i yrket. Rettleiinga skal vere av fagleg kvalitet, med utdanna, kvalifiserte rettleiarar (Kunnskapsdepartementet, 2018). Det er også eit mål at nyutdanna skal oppleve ein arbeidsplass og ei rettleiingsordning som er prega av eit trygt og inkluderande miljø, der dei skal oppleve tilhøyrslø, deltaking og medverknad.

Politisk godt styresett betyr at ei berekraftig utvikling krev god styring på nasjonalt og globalt nivå. Det inkluderer alle samfunnssektorar, styresmakter, bedrifter, organisasjonar etc. Politisk godt styresett er eit viktig middel for å oppnå dei andre dimensjonane av berekraftig utvikling, men det er også eit mål i seg sjølv. Sidan berekraftig utvikling er resultat av summen av handlingane til alle menneske, er det sentralt at ulike aktørar kan delta, påverke og da del i ulike avgjerder (Sachs et al, 2013, s. 23–25). Slik vi forstår dimensjon knytt til rettleiingsordninga, krev den god styring og administrasjon, for å kunne realisere nasjonale prinsipp om rettleiing (Kunnskapsdepartementet, 2018). Det betyr også ei styring etter demokratiske prinsipp der deltakarane skal oppleve å bli inkludert, medverke og delta i avgjerslene (Biesta, 2011). God styring handlar også om å sørge for at rettleiingsordninga blir forankra i ulike ledd i organisasjonen.

Berekraftige organisasjonar oppfattar vi skil seg frå tradisjonelle organisasjonar, ved at dei har ei leiing som har kunnskap og forståing for kva berekraft er. Dei formulerer mål, visjonar og innhald for ei berekraftig utvikling der involverte partar får medverke i prosessane, i tråd med den sosiale og kulturelle berekraft dimensjonen, men som også må være økonomisk berekraftig. Å skape ei lokal berekraftig rettleiingsordning skjer i spenningsfeltet mellom tradisjon og fornying, der ein opnar opp for å diskutere og ta vare på tradisjonelle berekraftige verdiar som kan vidareutviklast. Det inneber også å opne opp for å tenke nytt og annleis. Det kan føre til brot på tradisjonelle verdiar som ikkje er berekraftige, men som likevel styrkar ei berekraftig ordning. Slike prosessar er difor også naudsynte å gå inn i.

Lærande organisasjon

I denne artikkelen blir lærande organisasjonar drøfta utifrå eit administrativt perspektiv knytt til lokale rettleiingsordningar for nyutdanna lærarar. Lærande organisasjonar er organisasjonar der menneska vidareutviklar evnene sine til å skape dei resultatane som dei ønskjer, der nye og ekspansive tenkjemåtar blir oppmuntra, der kollektive ambisjonar er frigjorte og kor menneska blir flinkare til å lære i fellesskap (Senge, 2004, s. 9). Lærande organisasjonar skil seg frå tradisjonelle organisasjonar ved at menneska i organisasjonen beherskar dei fem disiplinane personleg meistring, felles visjon, mentale modellar, gruppelæring og systemtenking. Med disiplinær meiner ein fagområde, kunnskap og ferdigheiter som må utviklast og beherskast (Senge, 2004).

Peter Senge (2004) viser til Chris Argyis og Donald Schön. Sentralt hjå dei står læring av erfaring, både eigenerfaring i handling, men òg korleis ein systematisk kan lære av erfaring gjennom reflektert rettleiing og reflektert mesterlæring. Dei kallar dette enkelkrets- og dobbelkretslæring (Argyris & Schön, 1996). Viktigaste forskjellen mellom enkelkrets- og dobbelkretslæring er viljen til å stadig undre seg og stille spørsmål ved dei måla og verdiane som ein har sett seg, gjerne gjennom diskusjon med andre. Jacobsen & Thorsvik (2013) viser til at kunnskap er innsikt i kvifor noko fungerer eller skjer, medan ferdigheiter er evne til å bruke denne kunnskapen til å få noko til å fungere eller til å skje. Læring er ein prosess der menneska i organisasjonen tileignar seg ny kunnskap og endrar si åtferd på grunnlag av denne kunnskapen. Når organisasjonen evnar å sjå heilskapen, kan den identifisere element som krev mindre innsats eller justeringar, og kan dermed skape betydeleg endring eller utvikling (Senge, 2004).

Metode

Artikkelen har som mål å greie ut om administrative faktorar som er avgjerande for ei berekraftig rettleiingsordning for nyutdanna lærarar. For å svare på dette har vi valt kvalitativ metode. Informantar er aktørar frå både UH og barnehage- og skuleeigarar. Begge partar har fått eit statleg mandat om å utvikle ei rettleiingsordning som skal bidra til å vidareutvikle kompetansen og praksisen til den nyutdanna, og føre til profesjonsutvikling. Datamateriale er innsamla gjennom fokusgruppeintervju (Kitzinger & Barbord, 1999; Tjora, 2010) og skriftlege evalueringar (Bjørndal, 2017) over ein periode på 10 år. Vi vil kategorisere funna etter tematisk innhaldsanalyse (Thagaard, 2018). Høgskulerepresentantane er aktørar i det nasjonale tiltaket «Veiledning for nyutdannede lærere i barnehage, skole og vidaregåande opplæring» (<https://nyutdannede.no/>), og arbeider på oppdrag frå Utdanningsdirektoratet. Kommunale tilsette har administrativt ansvar for rettleiingsordninga i kommunane.

Datagrunnlag frå UH- og eigarperspektiv

Datagrunnlaget frå UH- og eigarperspektiv er samla inn i perioden 2014, 2015, og i 2023. Dette kan skjematisk presenterast slik;

Tabell 1.1. Informasjon om datainnsamling

Datainnsamlingsmetode	Høgskulerepresentantar (UH)	Kommunale, administrative tilsette (E)	Representerer	Informasjon
Fokusgruppeintervju 1 Vår 2023	1 (UH-1-2023)	2 (E-1-2023; E-2-2023)	Land-Kommune	Samarbeidde om utvikling av rettleiingsordning i barnehage og skule i 2012.
Fokusgruppeintervju 2 2015		2 (E-3-2015; E-4-2015)	By-Kommune	Samarbeidde om utvikling av rettleiingsordning for barnehage lærarar i 2013–2015. Nedfelt i plan i 2014.
Skriftelege evalueringar frå 2 møte 2014	2 (UH-2-2014; UH-3-2014)	3 (E-5-2014; E-6-2014; E-7-2014)	By-Kommune	Undervegs-evaluering av utviklingsarbeid om å utvikle system for rettleiing
Skriftelege notat frå eit seminar om system for rettleiingsordning 2023		1 (E-8-2023)	By-Kommune	Framlegg på seminar om suksessfaktorar og kritiske faktorar i rettleiingsordninga i kommunen

For å forstå perspektiva til informantane som kjem fram i datamaterialet, må ein ha som bakteppe at rammene for tiltaket har vorte endra over tid.

I fokusgruppeintervjuet 1 deltok 1 høgskulerepresentant (UH-1-2023), og 2 representantar frå ein landkommune (E-1-2023 og E-2-2023). Desse deltakarene samarbeidde om å utvikle ei rettleiingsordning i kommunen i 2012. Informantane reflekterer over rettleiingsordninga sett med dagens briller.

I fokusgruppeintervju 2 deltok 2 representantar frå administrasjonen i fagavdeling for barnehage i ein bykommune (E-3-2015 og E-4-2015). Desse representantane samarbeidde med 2 høgskulerepresentantar om å etablere ei rettleiingsordning for nyutdanna barnehagelærarar i kommunen. Dette starta som eit utviklingsarbeid som blei prøvd ut i to bydelar i 2013–2014. Etter evalueringar med påfølgjande justeringar, blei ei rettleiingsordning innført i heile kommunen i 2014. Intervjuet blei gjennomført i 2015.

Dei 2 skriftlege evalueringane bygger på 2 møte i 2014 der 2 høgskulerepresentantar (UH-2-2014 og UH-3-2014) og 3 kommunerepresentantar i fagavdeling for barnehage (E-5-2014, E-6-2014 og E-7-2014) i bykommunen deltok. Dette var undervegs evalueringar på slutten av utprøvsingsperioden av utviklingsarbeidet. Dette datamaterialet inneheld oppfatningar om rettleiingsordninga frå perioden 2013–2014.

Analysen bygger også på skriftleg notat frå ein presentasjon på eit seminar i 2023 om system for rettleiing for nyutdanna lærarar. Kommunerepresentant frå bykommunen (E-8-2023) som har hatt administrativt ansvar for rettleiingsordninga for nyutdanna barnehagelærarar gjennom mange år, la fram noverande system for rettleiing i kommunen, og identifiserte suksess- og kritiske faktorar ved ordninga.

Kvalitetssikring

Alle informantane fekk munnleg orientering om at innsamla materiale ville kunne verta nytta til vidare formidling og forskning, noko dei kunne reservere seg mot. Det er ikkje digitale spor, men handskrivne notat på papir. Å informere om at svar vil bli nytta til forskning, kan ha påverka informantane sine formuleringar, men vi vel likevel å lese dei som ytringar frå dei ulike perspektiva aktørane i prosjektet hadde. Difor meiner vi dei kan vere relevante å gå inn i for å svare på forskingsspørsmåla våre.

Vidare oppbygging av artikkelen

Materialet blir presentert med utgangspunkt i desse forskingsspørsmåla: 1. Kva er ei god rettleiingsordning sett frå eigar og UH-aktørar sine

perspektiv? og 2. Kva for kritiske faktorar meiner dei hindrar ei slik berekraftig ordning?

I drøftinga vil vi støtte oss til kunnskapsgrunnlag om rettleiing av nyutdanna lærarar, berekraft (Grindheim et al. 2019; McKenzie, 2004; Sachs et al., 2013; Siraj- Blatchford et al., 2010), og teori om lærande organisasjonar (Senge, 2004). Slik vil vi drøfte kritiske punkt som kan vere avgjerande for om tiltaket kan seiast å vere berekraftig.

Vi som forskarar er òg aktørar i tiltaket, men kvar for oss i eigne lokale rettleiingsordningar. Det er likevel noko fare ved dette som kan gjere oss biast. Vi har difor analysert materialet i fleire omgangar og gått inn i datagrunnlaget til kvarandre. I drøftinga har vi kopla dei ulike berekraftsdimensjonane til dei fem disiplinane i lærande organisasjonar. Denne presenterer vi som ein modell, sjølv om den kan gjere oss blind for andre koplingar og forståingar. Likevel meiner vi at vår modell representerer eit dialogisk perspektiv (Bakhtin, 1998, s. 2, 2003, s. 16) som er nyttig i drøftinga.

Resultat

Vi har kategorisert funn i følgjande tema;

1. Det normative. Det informantane nemner ein bør gjere.
2. Det deskriptive. Det informantane fortel dei gjer.
3. Evaluering. Informantane skildrar svake punkt og kjem med innspel til endringar.

Det normative- Det informantane nemner ein bør gjere

Datamaterialet viser at alle aktørar i samhandlinga har fruktbare innspel til korleis ei ordning bør vere, altså kvalitetskjenneteikn.

Overordna plan med mål

Alle høgskule- og kommunerepresentantane nemner at det bør vere ein overordna plan for rettleiingsordninga for nyutdanna lærarar. Høgskulerepresentantane peikar vidare på at det overordna målet for ordninga bør vere retta både mot den enkelte nyutdanna si læring og profesjonell utvikling, og mot kollektive læreprosessar (UH-1 2023; UH-8-2023). Dette samsvarer

med UH- 1- 2023 som framhevar at ei god ordning for nyutdanna skal gi støtte og hjelp til nyutdanna, men også ta i mot den ferske kunnskapen nyutdanna sit inne med. Rettleiinga bør vere tilpassa den enkelte nyutdanna på eit individnivå. Den nyutdanna skal få utforske si rolle og finne vegen sin. Ordninga bør gi rom for kollektive læreprosessar, som kan vere innlemma i eksisterande læringsfellesskap i barnehage og skule.

Vidare peikar UH-1-2023 på at det å lage eit system for korleis heile barnehagen og skulen tar i mot nyutdanna lærarar, er viktig. Det bør ikkje berre vere eit forhold mellom rettleiar og nyutdanna. Det bør òg bli drøfta i barnehagen- og skulen sitt leiarteam korleis ein skal legge til rette for rettleiing for nyutdanna på eigen arbeidsplass, seier UH-3-2014. Vidare understrekar både UH-3 2014 og UH2-2014 at det bør blir sett av tid på arbeidsplanane til dei nyutdanna og rettleiarar, både til rettleiing på eigen arbeidsplass og til samlingar i nettverk.

Tydeleg mandat og forankring

Alle peikar på at det er sentralt at ei rettleiingsordning har eit tydeleg mandat der roller og ansvar blir klargjort, og forankra i alle ledd i kommuneorganisasjonen. E-4-2015 presiserer at roller og ansvar må bli tydeleggjort frå overordna leiing i ein kommune, til styrarar, rettleiarar og nyutdanna barnehagelærarar.

Kvalifisert rettleiing

Kommunerepresentantar seier at rettleiing på eigen arbeidsplass bør vere formaliserte samtalar utført av kvalifiserte rettleiarar (E-1-2023; E-2-2023; E-8-2023). Dette vert støtta av UH-1-2023 og UH-2-2014, som også framhevar at styrar eller rektor ikkje bør vere rettleiar for ein nyutdanna, sidan det er ein ubalanse i maktforholdet.

Samarbeid mellom kommune og UH om å utvikle ei rettleiingsordning

Alle kommune- og høgskulerepresentantar framhevar at for å sikre kvaliteten på ordninga, bør UH og kommune samarbeide om å lage eit system for rettleiing (E-1-2023; E-2-2023; E-3-2015; E-4-2015; UH 1-2023; UH-2-2014; UH-3-2014). E- 2- 2023 utdjupar at det i samarbeidet er viktig å drøfte grundig kva som ligg i ei god rettleiingsordning, og bruke god tid på denne prosessen. E-1-2023 peikar også på at dersom det er få nyutdanna i ein kommune, kan kommunar samarbeide.

Det deskriptive. Det informantane fortel dei gjer

Datamaterialet inneheld også informasjon om kva som vert gjort.

Overordna plan

Alle kommunerepresentantane seier at dei har ein overordna plan for rettleiing av nyutdanna lærarar. E-8-23 trekker fram at måla som er nedfelt i planen er retta både mot barnehagane, dei nyutdanna og rettleiarar. Kommunerepresentantane fortel at både rettleiar og nyutdanna i barnehage og skule fyller ut ein rettleiingskontrakt som tydeleggjer roller og ansvar som forpliktar begge parter (E-1- 2023; E- 2- 2023; UH- 8- 2023). Kommunerepresentantar viser til at det blir gjort ei evaluering kvart år av ordninga, som grunnlag for vidareutvikling (E-1- 2023; E- 2- 2023; E- 8- 2023). Kommunerepresentant E- 2- 2023 seier at rettleiar får kompensert for overtid gjennom avspasering.

Nettverk og rettleiing på eigen arbeidsplass for nyutdanna

Det vert konkretisert at nyutdanna får møte kvarandre i nettverk/fellesamlingar, og at dei får rettleiing på eigen arbeidsplass i barnehagen eller skulen. Det blir opna opp for å danne nettverk mellom barnehagane i bykommunen på første samling om hausten (E-8-2023).

Vidare utdjupar E-8 2023 at det er ein styrke at dei nyutdanna får møte kvarandre i nettverk og får rettleiing av ein utanforståande rettleiar. Samlinga er ein god arena for diskusjon og refleksjon over felles problemstillingar. Dei nyutdanna får også gjennom grupperettleiing prøve ut rettleiarrolla.

Vidare peikar dei andre kommunerepresentantane til ulike arbeidsmåtar på nettverkssamlingane som kan bidra til kollektive læringsprosessar som grupperettleiing, formidling av faglege tema og drøfting av aktuelle tema. Dei nyutdanna får medverke til faglege tema som skal vere i fokus (E-1-23; E-2-2023; E-3-2015; E-3-2015). For å sikre stabilitet i ordninga er det ein av dei administrative tilsette i kommunen som leier samlingane (E-1-2023).

Nettverk for rettleiarar

E- 8- 23 viser til nettverk for rettleiarar der dei får møtast på ei nettverkssamling i året. Ulike faglege tema knytt til rettleiing og overgang utdanning

yrke blir tatt opp, og rettleiarar får rettleiing på problemstillingar dei har med, knytt til rettleiarrolla.

Samarbeid mellom høgskule og kommune

Alle informantane framhevar at det er ein suksessfaktor at det har vore eit samarbeid mellom høgskule og kommune om å utvikle eit system for rettleiingsordninga (E- 1- 2023; E- 2- 2023; E- 3- 2015; E- 4- 2015; UH- 1- 2023; UH- 2- 2014; UH- 3- 2014). Både UH-representantar og kommunerepresentantane i bykommunen uttrykker at det har gjort noko med kvaliteten på ordninga, at dette har vore eit utviklingsarbeid som har gått over fleire år (E- 5- 2014; E- 6- 2014; E- 7- 2014; UH- 2- 2014; UH 3- 2014).

Vidare utdjupar UH-2- 2014 kor viktig det har vore å utnytte kompetansen til ulike partar i dette samarbeidet. Høgskulerepresentantane sat med kompetanse på å drive eit /utviklingsarbeid, rettleiing, kunnskap om overgang utdanning og yrke og kunnskap om det å vere nyutdanna barnehagelærar. Kommunerepresentantane sat inne med kompetanse om sjølve organisasjonen, den lokale barnehagekonteksten, organisasjonsutvikling og fleire hadde også kompetanse i å drive eit utviklingsarbeid.

Evalueriing. Informantane skildrar svake punkt og kjem med innspel til endringar

Kommunerepresentantar peikar på kritiske faktorar ved rettleiingsordninga.

Betre forankring

Forankringsprosessen i kommunen er ikkje god nok i praksis. Det gjer at ein del nyutdanna ikkje alltid får rettleiing og god nok oppfølging på eigen arbeidsplass (E-1- 2023; E 2- 2023; E- 3- 2015; E- 4- 2015; E- 8- 2023). Vidare utdjupar E- 1- 2023 at ordninga må bli tydelegare forankra høgare oppe i systemet hjå eigar. I tillegg bør styrarar og rektorar få eit endå tydelegare og forplikande mandat på eigen arbeidsplass (E-1-2023; E-8-2023). E-8-2023 seier at det er ikkje alle nyutdanna i kommunen som kjem på samlingar og at fleire ikkje får rettleiing på eigen arbeidsplass.

Kvalifiserte rettleiarar, tid og økonomi

Kommunerepresentantane i landkommunen seier at det er ei utfordring å få tak i kvalifiserte rettleiarar i barnehage og skule (E- 1- 2023; E- 2- 2023). Vidare peikar dei fleste kommunerepresentantar i både by- og landkommune at det er ei utfordring for barnehagar og skular å sette av tid til rettleiing på eigen arbeidsplan (E- 1- 2023; E- 2- 2023; E- 3- 2015; E- 4- 2015; E- 8- 2023). Manglande økonomi er ein kritisk faktor, seier E- 1- 2023, men peikar på at i dag kan kommunane søke Utdanningsdirektoratet om midlar til ei rettleiing for nyutdanna grunnskulelærarar, men ikkje for nyutdanna barnehagelærarar.

Drøfting

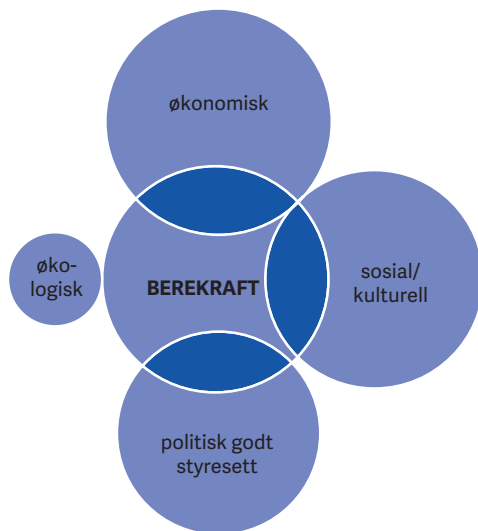
For å greie ut om problemstillinga: *Kva for administrative faktorar er avgjerande for ei lokal berekraftig rettleiingsordning for nyutdanna lærarar?* vil vi svare på desse forskningsspørsmåla:

1. Kva er ei god rettleiingsordning sett frå eigar og UH-aktørar sine perspektiv?
2. Kva for kritiske faktorar meiner dei hindrar ei slik berekraftig ordning?

Datamaterialet er delt inn i normative og deskriptive funn. Desse funna vert drøfta mot følgande kunnskapsgrunnlag; SN sine berekraftdimensjonar, teori om lærande organisasjonar og UH sitt mandat om samhandling med eigarar om rettleiing av nyutdanna lærarar. Gjennom å sette omgrep frå ein teori i dialog med omgrep frå ein annan teori, oppstår nye og kanskje uventa innspel. Dette er kjernen i dialogismen (Bakhtin, 1998, s. 2, 2003, s. 16). Slike doble skildringar kan også gi oss ei djupare innsikt (Bateson, 2014).

Berekraftdimensjonar og lærande organisasjon

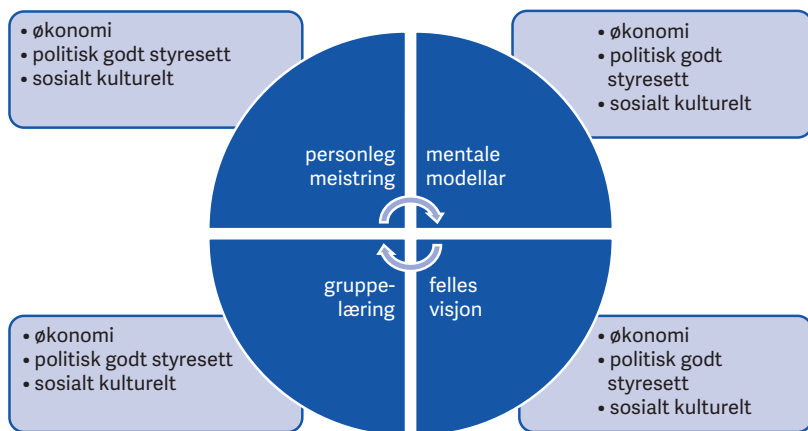
Slik vi ser det er berekraftdimensjonane; økonomisk, sosial/kulturell og politisk godt styresett aktuelle å trekke inn i drøftinga for å identifisere om dei lokale rettleiingsordningane er berekraftige.



Figur 1. Berekraftsdimensjonar i ei rettleiingsordning for nyutdanna lærarar.

Desse ulike berekraftdimensjonane tenkjer vi kan gå i dialog med teorien om lærande organisasjonar. Slik kan vi kaste eit kritisk lys på dei administrative faktorane i ordninga slik at den vert meir berekraftig.

Vi ser for oss at dei fire elementa i ein lærande organisasjon: personleg meistring, mentale modellar, delt visjon og gruppelæring (Senge, 2004), kan koplast til dei tre aktuelle berekraftsdimensjonane. Den femte og viktigaste disiplinen, systemperspektiv, er overordna og vil omslutta og samle dei andre disiplinane.



Figur 2. Samspel mellom berekraftsdimensjonar og disiplinlar i ein lærande organisasjon.

Ei god rettleiingsordning sett frå eigar og UH-aktørar sine perspektiv

I denne delen vil vi drøfte korleis ulike element i ein lærande organisasjon kan føre til ei berekraftig og systematisk rettleiingsordning. Funna våre viser til at *ein overordna plan* med mål, eit tydeleg mandat og forankring, samt rettleiing på arbeidsplassen og i nettverk med kvalifiserte rettleiarar, er sentrale administrative faktorar. Vidare er eit samarbeid mellom høgskule og eigar/kommune også ein viktig faktor. «Overordna plan» med mål kan vi kople til mentale modellar og felles visjon (Senge, 2004). Alle informantane peiker på at det bør vere ein overordna plan for rettleiingsordninga. Planen bør ha fokus på den nyutdanna si læring og profesjonelle utvikling, og på kollektive læreprosessar (UH-1-23; UH-8-23). Dette er eit uttrykk for dimensjonane personleg meistring og gruppelæring og for dei to berekraftdimensjonane *politisk godt styresett* og *sosial og kulturell berekraft*.

Alle kommunerepresentantane seier at dei har ein overordna plan. Det vert skreve ein rettleiingskontrakt som tydeleggjer og forpliktar partane (E-1-2023; E-2-2023; UH-8-2023). Dette er eit uttrykk for dimensjonane felles visjon og mentale modellar og berekraftdimensjonen *politisk godt styresett*. At ordninga vert evaluert årleg og forankra i alle ledd i kommuneorganisasjonen, kan knytast til berekraftdimensjonen *politisk godt styresett* og dimensjonane mentale modellar og felles visjon.

Når det kjem til rettleiing på eigen arbeidsplass seier både kommunerepresentantane (E-2-2023; E-2-2023; E-8-2023) og UH-representantar (UH-1-2023; UH-1-2014) at det bør vere formaliserte samtalar utført av kvalifiserte rettleiarar. UH-representantane peikar også på at styrar og rektor som rettleiarar, vil bidra til ein ubalanse i maktforholdet (UH-1-2023; UH-1-2014).

Vidare vert det framheva at dei nyutdanna får møte kvarandre i nettverk. Dette er ein god arena for diskusjon og refleksjon over felles problemstillingar og aktuelle faglege tema (E-1-2023; E-2-2023; E-3- 2015). For å sikre stabilitet i ordninga er det ein av dei administrative tilsette i kommunen som leier samlingane (E-1-2013). Dette gjeld også nettverk for rettleiarar (E-8-2023). Både rettleiing på arbeidsplassen og deltaking i og leiing av nettverk kan koplast til berekraftdimensjonane *politisk godt styresett* og *sosial og kulturell berekraft* og til disiplinane mentale modellar, personleg meistring og gruppelæring.

Alle informantane framheva eit godt samarbeid mellom UH og kommune om å lage eit system for rettleiing som verdifullt for å sikre kvalitet.

Då lyt ein drøfte kva som ligg i omgrepet god rettleiingsordning (E-2-2023). Det er vidare ein suksessfaktor at samarbeidet har gått over lang tid som eit utviklingsarbeid og at kompetansen til aktørane har vore supplerande (E-5-2014; E-6-2014; E-7-2014; UH-2-2014; UH-3-2014). Dette er eit innspel til disiplinane felles visjon og gruppelæring i lærande organisasjonar og eit uttrykk for berekraftsdimensjonane *politisk godt styresett* og *sosial og kulturell berekraft*.

Desse funna er på mange måtar i tråd med den nasjonale evalueringa av rettleiing for nyutdanna der det blei identifisert tre ulike suksessfaktorar for ei god rettleiingsordning. Det var: kvalifiserte rettleiarar, tydeleg forankring og tett kontakt mellom aktørar og nivå, og ei fleksibel rettleiingsordning som kan bli tilpassa lokale forhold (Halmrast et al., 2021, s. 138).

Kritiske faktorar som hindrar ei berekraftig ordning

Det andre forskingsspørsmålet set fokus på kritiske faktorar som kan hindre ei berekraftig rettleiingsordning. Her peikar aktørane på at forankringsprosessen ikkje er god nok i praksis. Dette fører til at fleire nyutdanna ikkje får god nok oppfølging og rettleiing på arbeidsplassen og at fleire ikkje deltek på nettverkssamlingar (E-1-2023; E-2-2023; E-3-2015; E-4-2015; E-8-2023). Difor vert det også etterlyst eit tydelegare mandat hjå styrarar og rektorar (E-1-2023; E-8-2023). Når forankringsprosessen ikkje er god nok og nyutdanna ikkje deltar i rettleiingsordninga, rører dette ved dimensjonane *politisk godt styresett* og *sosial og kulturell berekraft*. Det kan koplust til disiplinen systemtenking og til alle dei andre disiplinane i ein lærande organisasjon: felles visjon, mentale modellar, gruppelæring og personleg meistring.

Vidare vert det peika på at det er ei utfordring å få tak i kvalifiserte rettleiarar (E-1-2023; E-2-2023) og få sett av tid til rettleiing på eigen arbeidsplan (E-1-2023; E-2-2023; E-3-2015; E-4-2015; E-8-2023). Manglande økonomi vert også framheva som ein kritisk faktor (E-1-2023). Dette kan koplust til berekraftsdimensjonen *økonomisk berekraft*.

Problemstillinga i artikkelen er: *Kva for administrative faktorar er avgjerande for ei lokal berekraftig rettleiingsordning for nyutdanna lærarar?* Vi tenkjer at det å sjå dei ulike berekraftdimensjonane i samanheng, også er ei form for systemtenking. Dei administrative faktorane som kan fremje ei berekraftig ordning er ein overordna plan med klare mål som er forankra i ulike ledd i kommuneadministrasjonen. Dette krev god politisk styring med eit tydeleg mandat.

Dei kritiske faktorane har vore knyta til kompetanse, tid og økonomi, som også er uttrykk for den *økonomiske berekraftsdimensjonen*, då kompetanseheving også er eit økonomisk spørsmål. Set vi den økonomiske berekraft dimensjonen i samanheng med teori om lærande organisasjonar, vil økonomi vere ein sentral rammefaktor for å kunne utvikle eit system for rettleiing (Senge, 2004). Dette samsvarer med ei nasjonal evaluering av rettleiingsordninga der økonomi og tid blei peika på som det største hinderet for å få på plass ei rettleiingsordning av både barnehage- og skuleeigarar (Halmrast et al., 2021).

Personleg meistring, felles visjon og gruppelæring kan vi òg sjå i samanheng med den *sosiale og kulturelle berekraftdimensjonen*. Dette er sentrale element for å utvikle rettleiarkompetanse. Slik ser vi at berekraftdimensjonane og disiplinar i ein lærande organisasjon vert fletta saman. Alle desse tre berekraftdimensjonane må vere til stades for å få til ei berekraftig ordning, og må sjåast i eit systemperspektiv. Når informantane ser ut til å peike på liknande utfordringar over tid i tiltaket, kan det vere eit uttrykk for at organisasjonen ikkje har vore optimalt lærande.

Personleg meistring, mentale modellar, felles visjon og gruppelæring, er ikkje nok. Utan systemtenking, den siste og mest avgjerande dimensjonen i lærande organisasjonar (Senge, 2004), ser ein berre enkelthendingar og enkeltfaktorar og ikkje heilskapen. Dette kan vere eit uttrykk for ein enkeltkretstenking (Agyris & Schön, 1996), der evalueringar i den lokale rettleiingsordninga kanskje ikkje har vorte reflektert over på ein slik måte at det bidrar til systematisk vidareutvikling og dermed gjere ordninga meir berekraftig. Ei kontinuerleg utvikling og fornying på systemnivå, er avgjerande i ein lærande organisasjon. Berre slik kan ei ordning utvikle seg til å bli berekraftig.

Avslutning

Problemstillinga for artikkelen har vore å undersøke kva for administrative faktorar som er avgjerande for ei lokal berekraftig rettleiingsordning for nyutdanna lærarar.

Vi har sett på nokre ordningar for rettleiing for nyutdanna lærarar der eigarar og UH har samhandla, og analysert i kva grad ein kan seie at dei er berekraftige.

Funna våre peikar på at overordna plan med mål, tydeleg mandat og forankring er avgjerande for å få til ei berekraftig rettleiingsordning. Vidare

kjem det tydeleg fram at rettleiing på eigen arbeidsplass med kvalifiserte rettleiarar og deltaking i nettverk for nyutdanna og rettleiarar er sentralt. Ikkje minst er samarbeid mellom UH sektor og eigar avgjerande.

Kritiske faktorar har vore mangel på kvalifiserte rettleiarar, tid og økonomi. Å avsette tid på arbeidsplanen til både rettleiarar og nyutdanna, er ein kritisk faktor som har samanheng med økonomi. Økonomisk tilskot har sidan 2020 vore gitt til nyutdanna lærarar i grunnskule. I forslag til statsbudsjett for 2025, skal dette også omfatte nyutdanna i barnehage og vidaregåande opplæring. Dette kan bidra til ei rettleiingsordning som skal vere «et planmessig og bærekraftig system forankret lokalt på eier- og virksomhetsnivå som omfatter alle nyutdannede, nytilsatte lærere i barnehage og skole» (Utdanningsdirektoratet, 2023).

Funna våre peikar også på kor viktig forankringsprosessen er både på eigar og leiar nivå, og for styrarar og rektorar i ein kommune. Vi har argumentert for at ei berekraftig rettleiingsordning må sjåast i eit systemperspektiv i ein lærande organisasjon, i tråd med Senge (2004) sin teori og berekraftdimensjonane; økonomisk, sosial/kulturell og politisk godt styresett. Rettleiingsordning for nyutdanna lærarar frå barnehage til vidaregåande opplæring blir drøfta i *NOU 2022: 13 Med videre betydning Et helhetlig system for kompetanse- og karriereutvikling i barnehage og skole*. Her blir det presisert at eintydige funn frå forskning og evalueringar om at ein god introduksjon til yrket, er svært viktig for motivasjon og meistring, og for å behalde nyutdanna lærarar i yrket. Vi meiner at ei introduksjonsordning for nyutdanna lærarar må bli utforma i samarbeid med UH- sektoren og barnehage- og skuleeigar, for å tilpasse lokalt og slik gjere rettleiingsordninga meir berekraftig.

Forfattarbiografar

Randi Moe er førstelektor i pedagogikk ved Fakultet for lærarutdanning, kultur og idrett ved Høgskulen på Vestlandet. Ho underviser i barnehagelærarutdanninga og i vidareutdanningar i rettleiing. I mange år har ho delteke i den nasjonale satsinga på rettleiing av nyutdanna lærarar, og samarbeidd med fleire kommunar i Vestland om dette arbeidet. Ho har òg samarbeidd med barnehagar gjennom Regional kompetanseutvikling og som forskar i ein LU-barnehage. Dei seinare åra har forskinga hennar handla om rettleiing av nyutdanna lærarar, regional kompetanseutvikling og praksisopplæring i barnehage.

Astrid Reidun Berglid Bakken er førstelektor ved Fakultetet for lærarutdanning, kultur og idrett ved Høgskulen på Vestlandet, campus Sogndal. Ho er oppteken av synet vi har på menneske og barn, og korleis det kjem til uttrykk i veremåte overfor småbarn og i samhandling med foreldre og medarbeidarar. Forskingsinteresse er korleis fremme god psykisk helse hjå barn i barnehagen ved hjelp av gode relasjonar, samspel med dei yngste barna, og foreldresamarbeid i barnehagen. Forskingsinteressa har også handlar om; Veiledning av nyutdanna lærarar som også har vore eit av hennar arbeidsfelt gjennom mange år.

Gunnvi Sæle Jokstad er dosent emerita ved avdeling for lærarutdanninga ved NLA Høgskulen. Ho har forska, leia utviklingsarbeid og publisert innan fagområda pedagogisk leining, rettleiing av nyutdanna lærarar, lærarar si profesjonelle utvikling, estetiske læringsprosessar og tilpassa opplæring for barn med stort læringspotensial. Undervisninga hennar i lærarutdanninga er i faga pedagogikk og elevkunnskap, profesjonspedagogikk, pedagogisk rettleiing, samt tilpassa opplæring. I tillegg har ho brei røynsle som lærar i grunnskule og vidaregåande skule i over 20 år, både i Noreg og ved norsk skule i utlandet. Ho har hatt eit omfattande samarbeid med eigarar av skular og barnehagar i ulike utviklingsprosjekt knytt til rettleiing av nyutdanna lærarar og profesjonell utvikling, og er medlem av fleire nasjonale og internasjonale nettverk.

Referansar

- Amdal, I. I. & Willbergh, I. (2020). Det produktive praksissjokket. *Acta Didactica Norden*, 14(3). <http://dx.doi.org/10.5617/adno.8421>
- Argyris, C. & Schön. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Addison-Wesley.
- Bakhtin, M. (1998). *Spørsmålet om talegenrane*. (R. T. Slaatelid, Overs.). Ariadne Forlag.
- Bakhtin, M. (2003). *Latter og dialog: Utvalgte skrifter* (A. J. Mørch, Overs.). J. W. Cappelens Forlag as.
- Bateson, G. (2014). *Ånd og natur*. (H. Mortensen, Overs.). Bokklubbens kulturbibliotek.
- Bergan, V. & Bjørndal, K. E. W. (Red). (2019). *Bærekraft i praksis i barnehagen*. Universitetsforlaget.
- Biesta, G. (2011). The ignorant citizen: Mouffe, Rancie're, and the Subject of Democratic. *Studies in Philosophy and education*, Springer. <https://doi.org/10.1007/s11217-011-9220-4>
- Birkeland, I. (2009). Kulturell bærekraft: Kulturarv som kjelde til lokalsamfunnslæring. *Plan*, 41(5), 60–24.
- Bjørndal, C. R. P. (2017). *Det vurderende øyet. Observasjon, vurdering og utvikling av pedagogisk praksis*. Gyldendal.
- Brundtland, G., Khalid, M., Agnelli, S., Al-Athel, S., Chidzero, B., Fadika, L., Hauff, V., Lang, I., Shijun, M. & de Botero, M. M. (1987). *Vår felles framtid* (O. Dahl, F. Hansen, B. Helle, B. Herstad, O. Odland & K. Røe, Overs.). Tiden Norsk Forlag.

- Fimreite, H. (2022). *Kollegarettleing og endring av den kollektive kunnskapen i barnehagen* [Doktorgradsavhandling]. Høgskulen på vestlandet. <https://hvlopen.brage.unit.no/hvlopen-xmliui/handle/11250/2984231>
- Fimreite, H. (2024). *Rettleing i barnehagen- tilpassing eller danning?* Cappelen Damm Akademisk.
- Grindheim, L. T., Bakken, Y., Hauge, K. H. & Heggen, M. P. (2019). Early childhood education for sustainability through contradicting and overlapping dimensions. *ECNU Review of Education*, 2(4), 374–395. <https://doi.org/10.1177/2096531119893479>
- Halmrast, H. H., Gulbrandsen, I. P., Sjøvold, J. M., Stampe, P. L., Ulvik, M. & Kvam, E. K. (2021). Evaluering av veiledning av nyutdannede, nytilsatte lærere. *Sluttrapport Rambøll Management*. https://www.udir.no/contentassets/8f74754444124fe5b3e93415b7472180/sluttrapport_evaluering-av-veiledning-av-nyutdannede-nytilsatte-larere.pdf
- Hansen, T. (2024). Administrasjon. *Store norske leksikon*. <https://snl.no/administrasjon>.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Kitzinger, J. & Barbour, R. S. (1999). *Developing focus group research: politics, theory and practice*. Sage.
- Klev, R. og Levin, K. (2021). *Forandring som praksis. Endring og utvikling som samskapt Læring*. Fagbokforlaget
- Kunnskapsdepartementet (2018). Veiledning av nyutdannede, nytilsatte lærere i barnehage og skole. Regjeringen. https://www.regjeringen.no/contentassets/0081e41fad994cfd9bb4e0364a2eb8f65/veiledning-av-nyutdannede-nytilsatte-larere-i-barnehage-og-skole_oppdatert-2021_10.pdf
- Kunnskapsdepartementet og KS (2014). Avtale om kvalitetsutvikling i barnehagen og grunnsopplæringa. Regjeringa. https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/komm/avtale_mellom_kd_og_ksom_kvalitetsutvikling_bhg_og_skole.pdf
- Kunnskapsdepartementet og KS (2009). Avtale mellom Kunnskapsdepartementet og KS om veiledning av nytilsatte, nyutdannede pedagogar i barnehagen, grunnskolen og vidaregåande opplæring. <https://nyutdannede.no/wp-content/uploads/2021/02/pedagogavtale.pdf>
- Kvam, E. K., Roness, D., Ulvik, M., & Helleve, I. (2023). Newly qualified teachers: Tensions between needing support and being a resource. A qualitative study of newly qualified teachers in Norwegian upper secondary schools. *Teaching and Teacher Education*, 127, 104090.
- Lai, L. (2021). *Strategisk kompetansesledelse*. Fagbokforlaget.
- McKenzie S. (2004). Social sustainability: Towards some definitions. *Hawke Research Institute Working Paper Series*, 27, 1–29. <https://unisa.edu.au/SysSiteAssets/epi-server-6-files/documents/eass/hri/working-papers/wp27.pdf>
- Myklebust, M. & Jøkstad, G. S. (2024). Nyutdannede lærere – fra forventninger til realiteter, samhandling mellom utdanningens risiko og muligheter. I G.-E. Torgersen, H. Sæverot & L. Jermstad (Red.), *Samfunn og samhandling under press: Betydning for pedagogisk praksis og teori* (s. 471–487). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/cdf.227.ch27>
- NOU 2022: 13. *Med videre betydning- Med videre betydning- Et helhetlig system for kompetanse- og karriereutvikling i barnehage og skole*. Kunnskapsdepartementet.
- Olsen, K. R., Wedde, E., Antonsen, Y., Bjerkholt, E., Brøkke, T. H., Gallavara, G., Gilberg, H., Havre, S., Hjordemaal, F. R., Jakhelln, R., Madsen, J., Sandsmark, J. & Stenseth, A.-M. (2022). *STEP: Lærerstudenters forventninger til arbeidet som profesjonelle lærere i skolen* (STEP). Universitetet i Sørøst-Norge.
- Sachs, J. D. (2013). *An action agenda for sustainable development*. Report from the UN secretary-general. <https://unstats.un.org/unsd/broadprogress/pdf/130613-SDSN-An-Action-Agenda-for-Sustainable-Development-FINAL.pdf>
- Senge, P. (2004). *Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Egmont Hjemmets bokforlag.

- Siraj- Blatchford, J. Smith, K. C. & Samuelsson, I. P. (2010). Education for sustainable development in the early years. *OMEF, World Organization for Early Childhood Educaion*. https://omefworld.org/wp-content/uploads/2021/02/Education_for_Sustainabl_Early_Years.pdf
- Sollesnes, B. I., Aasen, W. & Carson, N. (2023). Kan systemisk veiledning bidra til bærekraftig samhandling i barnehagen. *Nordisk barnehageforskning*, 20(3), 63–84. <https://doi.org/10.23865/nbf.v19.357>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse*. Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Ulvik, M., Helleve, I., & Smith, K. (2021). The entrance into teaching and need for support–narratives from diverse national and local contexts. *Nordisk tidsskrift i veilednings pedagogikk*, 6(1). <https://doi.org/10.15845/ntvp.v6i1.3316>
- Unesco. (2017). *Education for sustainable development goals*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444>
- United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Utdanningsdirektoratet (2023). Veiledning av nyutdannede. Hvordan kan det gjennomføres? <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/veiledning-av-nyutdannede/hvordan-kan-det-gjennomfores/>
- Utdanningsdirektoratet (2024a). Veiledning av nyutdannede- tilskudd til universiteter og høyskoler <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/veiledning-av-nyutdannede/midler-til-universiteter-og-hogskoler-/>
- Utdanningsdirektoratet (2024b). Tilskudd til veiledning for nyutdannede lærere. Utdanningsdirektoratet. <https://www.udir.no/om-udir/tilskudd-og-prosjektmidler/midler-kommuner/tilskudd-til-veiledning-for-nyutdannede-nytilsatte-larere/>