

## MENTORDARBĪBA KĀ SKOLOTĀJU PROFESIONĀLĀS PILNVEIDES LĪDZEKLIS

### *Mentoring as a Tool for Professional Development of Teachers*

**Jānis Dzerviniks**

Rezekne Academy of Technologies, Latvia

**Abstract.** The terms 'mentor' and 'mentoring' are frequently used in the field of business, however, nowadays they are topical in general education as well. In Latvia, the teacher mentor profession has been included in the Classification of Occupations since 2012, which means that teachers, who have acquired the rights to carry out mentoring at educational institutions, can be paid for teacher mentor work hours. However, mentoring is most often a life's calling for teachers rather than a position with financial cover. A wish to identify the pedagogical potential of mentoring in the field of teachers' professional development determined the topic of the research. The research reflected in the paper includes the analysis of scientific literature, analytic judgements based on previously conducted research, as well as the results of the interview of teacher mentors and author's personal pedagogical experience.

**Keywords:** benefits, education institution, mentor, mentoring, teacher, professional development.

### **Ievads**

#### **Introduction**

Jēdzieni mentors un mentordarbība bieži tiek lietoti uzņēmējdarbības jomā, tomēr mūsdienās tie ir aktuāli arī vispārējā izglītībā. Latvijā kopš 2012. gada Profesiju klasifikatorā ir iekļauts skolotāja mentora amats, kas nozīmē to, ka skolotājiem, kuriem ir iegūtas tiesības veikt mentordarbību izglītības iestādē, var tikt tarificētas skolotāja mentora darba stundas.

Latvijas Republikas Ministru Kabineta noteikumi Nr. 662 "Noteikumi par pedagogiem nepieciešamo izglītību un profesionālo kvalifikāciju un pedagogu profesionālās kvalifikācijas pilnveides kārtību" nosaka, ka pedagogs var ieņemt skolotāja mentora amatu, ja viņam papildus skolotāja kvalifikācijai ir apgūts mentordarbības kurss vai skolotāja mentora B programma vismaz 72 stundu apjomā (Ministru Kabinets, 2014). Visbiežāk tomēr mentordarbība skolotājiem ir dzīves aicinājums, nevis amats ar finansiālu segumu.

Mūsdienās jauniejiem skolotājiem bez mentora profesionāla atbalsta ir grūti iekļauties skolas darbā. Mentors ir cilvēks, kurš viņiem sniedz palīdzību un dažādu praktisku informāciju, lai iekļaušanās izglītības iestādes vidē noritētu ātri un sekmīgi (Ngang, Kanokorn, & Prachak, 2014). Tomēr ne tikai jauniejiem skolotājiem vai studentiem praktizantiem ir nepieciešams mentora atbalsts, tas ir nepieciešams arī pieredzējušajiem skolotājiem, kas izpaužas kā viņu kolēģu prasme un palīdzība tajās darbības jomās, kuras ir svešas vai ne tik labi pārzināmas mūsdienu pārmaiņu laikā.

Mentordarbības nozīmīgums izriet no pārlicības, ka indivīdi var vislabāk mācīties sadarbojoties ar kolēģiem, vērojot viņu darbu, komentējot, uzdodot jautājumus un saņemot atbildes, darbojoties praktiski nevis vienkārši klausoties (Reis, 2002).

Pētījuma mērķis: apzināt mentordarbības pedagoģisko potenciālu skolotāju profesionālās pilnveides jomā.

Rakstā atspoguļotajā pētījumā veikta zinātniskās literatūras analīze, analītiskie spriedumi balstīti uz iepriekš veikto pētījumu bāzes, kā arī izmantojot skolotāju mentoru interviju rezultātus un autora personisko pedagoģisko pieredzi.

### **Mentordarbības jēdziena izpratne** *Comprehension of the concept of mentoring*

Mentordarbības jēdziena izpratne mūsdienās ir daudzveidīga. Mentordarbība tiek skatīta kā mācīšanās vai attīstības process, palīdzība un atbalsts, kā attiecības, metode vai izaugsmes stratēģija (skat. 1. tabulu).

1.tab. **Mentordarbības jēdziena definējums**  
*Table 1 Definition of the concept of mentoring*

<b>Definīcija</b>	<b>Autori</b>
<b>Mentordarbība ir mācīšanās process</b> , kurš tiek veidots savstarpējā palīdzībā balstītās attiecībās, koncentrējoties uz sasniegumiem un emocionālu atbalstu	Wong & Premkumar, 2007
<b>Mentordarbība ir attīstības process</b> , kas notiek indivīdam daloties savā pieredzē, zināšanās un prasmēs ar citu personu, lai tā gūtu labumu personīgai un/vai profesionālai attīstībai	Khan, 2006
<b>Mentordarbība ir palīdzība un atbalsts</b> cilvēkiem, lai viņi pārvaldītu savas zināšanas un palielinātu savu potenciālu, attīstītu prasmes un uzlabotu sniegumu, un kļūtu personībām, par kādām vēlas būt	Parsloe, 1992
<b>Mentordarbība ir iekļaujošas, konfidenciālas attiecības</b> starp diviem cilvēkiem, kas vērstas uz personisku izaugsmi un iestādes panākumiem kā kopīgo mērķi	Brown, 1990

<b>Mentordarbība ir sadarbībā esošu cilvēku darbības īpašs veids</b> , kuru raksturo aktivitātes un pasākumi, kas ir saprotami attiecīgo ideju diskursā	Kemmis, Heikinen, Fransson, Aspfors, & Edwards-Groves, 2014
<b>Mentordarbība ir metode</b> , lai uzlabotu indivīdu mācīšanos un attīstību dažādās dzīves jomās	Klasen & Clutterbuck, 2002
<b>Mentordarbība ir izaugsmes stratēģija</b> , kuru īstenojot viena persona veicina citas attīstību, daloties ar resursiem, zināšanām, prasmēm, perspektīvām, attieksmēm un lietpratību	Hattingh, Coetzee, & Schreuder, 2005

Mentordarbība ir vērsta uz attīstību, tā ir īstenojama daudzveidīgās aktivitātēs, savstarpēji daloties pieredzē, vērojot un iedziļinoties, klausoties un jautājot, reflektējot un diskutējot, bagātinot savu profesionalitāti un veidojot plašāku skatījumu uz aktuālām profesionālām problēmām.

Mentordarbību visbiežāk skata kā plašu un sarežģītu procesu, lai atbalstītu cilvēkus mācībām un profesionālajai izaugsmei. Tas ir process, kurā pieredzējis indivīds palīdz citai personai īstenot viņas mērķus un attīstīt prasmes, lietojot daudzveidīgas mācību un sadarbības stratēģijas (Center for Health Leadership & Practice, 2003). Mentordarbībā būtiskas ir partneru pozitīvas savstarpējās attiecības, kuras pakāpeniski veidojas par profesionālu draudzību (Gardiner, 2010).

Mentordarbībā var izdalīt vairākus veidus, ņemot vērā to, kādā jomā vai kādas institūcijas ietvaros tā tiek skatīta (skat. 1. tabulu).

2.tab. **Mentordarbības veidi un to raksturojums** (pēc Juusela, 2005)

*Table 2 Mentoring types and these characteristics*

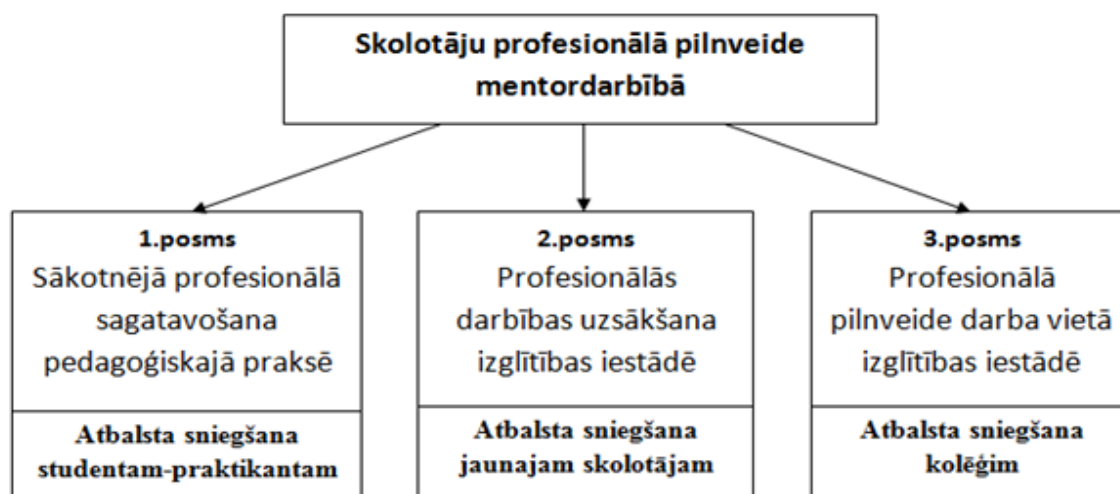
<b>Mentordarbība ...</b>					
<b>izglītības iestādē</b>	<b>uzņēmumā</b>	<b>Sabiedriskajā organizācijā</b>	<b>uzņēmējdarbībā</b>	<b>karjeras atbalstā</b>	<b>bērnu atbalstam</b>
Pieredzējis pedagogs sniedz atbalstu studentam, jaunajam skolotājam vai kolēģim, lai veicinātu profesionālo izaugsmi.	Pieredzējušie darbinieki sniedz palīdzību jaunajiem kolēģiem	Dalībnieki dalās ar savu pieredzi ar organizācijas biedriem un citiem interesentiem	Pieredzējis uzņēmējs dalās ar savām zināšanām un pieredzi ar jauno uzņēmēju	Profesionālis palīdz jaunajam, darbiniekam vai jaunajam uzņēmējam karjeras veidošanā	Pieaugušie sniedz palīdzību bērniem veicot "krusttēva vai krustmātes" pienākumus

Jebkura veida mentordarbībā galvenā ideja saistās ar mentora (pieredzējuša pedagoga, uzņēmēja, profesionāla u.c.) sadarbību ar pieredzes pārņēmēju

(praktikantu, jauno uzņēmēju, darbinieku u.c.) sniedzot atbalstu, daloties zināšanās un pieredzē, palīdzot apzināties sevi, savu rīcību dažādās situācijās.

### **Skolotāju profesionālā pilnveide mentordarbībā** *Teachers' professional development in mentoring*

Mentordarbību izglītības iestādē var uztvert kā līdzekli, ar kuru var novērst skolotāju savstarpējo izolētību un atbalstīt viņu profesionālo pilnveidi, koncentrējoties uz skolotāja ikdienas darbu un mācību situācijām. Skolotāju profesionālā pilnveide mentordarbībā īstenojas 3 posmos: atbalsta sniegšana studentam kā topošajam skolotājam pedagoģiskajā praksē, atbalsta sniegšana jaunajam skolotājam un atbalsta sniegšana kolēģim jaunu prasmju apgūvē (skat. 1. attēlu).



1.att. Skolotāju profesionālā pilnveide mentordarbības kontekstā  
*Figure 1 Teachers' professional development in the context of mentoring*

Studentu praktikantu kā topošo skolotāju pedagoģiskās prakses kvalitatīva norise ir vienmēr bijusi aktualitāte. Studentu gatavības veicināšana patstāvīgai pedagoģiskai darbībai ir skolotāju mentoru viens no darba uzdevumiem. Students praktikants sadarbībā ar skolotāju mentoru integrē iepriekš apgūtās zināšanas praktiskajā pedagoģiskajā darbā, analizējot situācijas, prognozējot iespējamo rīcību, izstrādājot darbības plānojumu, īstenojot pedagoģisko procesu un veicot sava darba pašizvērtēšanu. Šī konkrētā pētījuma kontekstā sīkāk netiks skatīta mentordarbības norise studentu praktikantu profesionālajā sagatavošanā pedagoģiskās prakses ietvaros.

Laika periods, kad ir tikko iesākts skolotāja darbs, ir nozīmīgākais, jo pamatā tas nosaka skolotāja tālāko virzību nākotnē un to, vai jaunais skolotājs paliks arī turpmāk strādāt savā profesijā.

Jaunais skolotājs, uzsākot darbu izglītības iestādē, uzņemas atbildību, viņš sāk īstenot jaunus pienākumus, kas sākotnēji ir neierasti un sarežģīti. Viņš izjūt arī spriedzi, ko rada jaunā situācija, pirmie soļi sadarbības veidošanā ar skolēniem, viņu vecākiem, citiem skolotājiem un skolas vadību.

No sekmīgas jaunā skolotāja un mentora sadarbības ir atkarīga viņa iejušanās izglītības iestādes vidē, viņa pašvērtējums un turpmākā darbība, kā arī skolēnu attīstība un sasniegumi.

Iepriekšējie pētījumi (Dzerviniks & Ustane, 2016) atklāj, ka Latvijā jaunajiem skolotājiem lielākais mentora atbalsts ir nepieciešams klases audzinātāja pienākumu veikšanā un metodiskā darba īstenošanā. Paši jaunie skolotāji atzīst, ka viņiem trūkst pārliecības par savām spējām, bet to var iegūt darba gaitā, pielietojot studiju procesā apgūto, strādājot radošā sadarbībā ar kolēģiem, saņemot iedrošinājumu un atbalstu no mentora.

Lai izvērtētu mentordarbības pedagoģisko potenciālu un apzinātu skolotāju ieguvumus šajā procesā, tika intervēti 22 vispārizglītojošo skolu skolotāji mentori.

Sniedzot atbildes uz jautājumu par pieredzējušu skolotāju nozīmīgākajām vajadzībām mentordarbības procesā, mentori norādīja, ka viņu pieredze liecina par to, ka skolotāju nozīmīgākās aktualitātes ir šādas:

- jaunu zināšanu apguve, prasmju attīstība konkrētās jomās, piemēram, IKT jomā;
- pedagoģisku pieeju apspriešana, piemēram, kompetenču pieeja izglītībā;
- konkrētu situāciju, problēmu izvērtēšana, piemēram, klases audzinātāja darbā;
- alternatīvu risinājumu apzināšana, piemēram, CLIL metodes īstenošana;
- kopēju projektu izstrāde, piemēram, projekti eTwining, ERASMUS+ programmās;
- kopēju pasākumu sagatavošana un īstenošana, piemēram, novada konkursi;
- digitālo izstrādņu veidošana, piemēram, mājas lapa metodiskajai komisijai;
- sadarbības grupu veidošana, piemēram, jaunu kontaktu attīstīšana, kopējas interešu grupas veidošana;
- emocionāla atbalsta gūšana, stimulēšana turpmākajam darbam.

Tradicionāli tiek uzskatīts, ka mentora darbība atbalsta sniegšanā pieredzējušam kolēģim ir vērsta uz jaunu profesionālo kompetenču apguvi. Pētījuma rezultāti to atklāj, tomēr norāda arī uz to, ka skolotājiem mūsdienās ir aktuāli attīstīt prasmes, lai sadarbībā strādātu pie jauniem projektiem, kopējiem pasākumiem, digitālām izstrādņēm, lai veidotu interešu grupas un iespējams

nākotnē sadarbības tīklus. Protams katram skolotājam, gan jaunajam, gan pieredzējušajam, ir nepieciešams arī kolēģa emocionāls atbalsts.

Pedagoģiskajā literatūrā parasti tiek apskatīti pieredzes pārņēmēju ieguvumi no mentordarbības programmas īstenošanas izglītības iestādē (Wills, 2014). Tomēr atsevišķu pētnieku (Huling & Resta, 2001; David, 2000; Holloway, 2001) darbos tiek izvirzīta atziņa, ka mentordarbībā ievērojamus ieguvumus gūst arī paši mentori.

Veiktajā pētījumā tika apzināti skolotāju mentoru viedokļi par viņu ieguvumiem mentordarbības procesā (3. tabula).

3.tab. Skolotāju mentoru ieguvumu apkopojums

Table 3 Summary of teachers- mentors' benefits

Skolotāju mentoru ieguvumu veids	Intervijas rezultāti - skolotāju mentoru viedokļi
Profesionālā kompetence	Jaunu ideju mācību metodikā apzināšana; Klausīšanās, jautājumu uzdošanas prasmes attīstība; Atgriezeniskās saites veidošana
Reflektēšanas prakse	Personīgo uzskatu apzināšana un formulēšana par mācīšanu, mācīšanos, skolēnu attīstību, mācību sasniegumu vērtēšanu, klases audzinātāja darbu
Sadarbība	Sadarbības prasmju pilnveide; Koleģiālās mijiedarbības attīstība; Jaunu kontaktu veidošanās; Uzticēšanās gūšana no partnera; Sava brieduma strādāt ar pieaugušajiem kolēģiem apzināšanās
Psiholoģiskie ieguvumi	Profesionāla atjaunošanās; "Uzlādēšanās" turpmākajam darbam; Pašapziņas attīstība; Pozitīvu sajūtu gūšana; Gandarījuma gūšana palīdzot citiem; Apmierinātības sajūta
Iesaiste pētniecībā	Savas profesionālās darbības kritiska izvērtēšana; Pieredzes pārņēmēja profesionālās darbības izpēte; Iesaiste kopējos projektos
Līderība	Virzība uz līderību; Vadības spēju apzināšanās; Sadarbības komandas veidošana; Mentordarbības metožu un formu apzināšana, darba plānošana, partneru iedvesmošana

Intervijās minētie skolotāju mentoru viedokļi par viņu ieguvumiem mentordarbības procesā tika apkopoti un sagrupēti. Rezultātā ir izdalīti skolotāju mentoru ieguvumu veidi: profesionālā kompetence, reflektēšanas prakse, sadarbība, psiholoģiskie ieguvumi, iesaiste pētniecībā un līderība.

### **Diskusija** *Discussion*

Mentordarbībai izglītības iestādēs ir dažādas izpausmes. Viena no tām – mentordarbība kā uzraudzība, vadīšana. Šajā gadījumā mentora darbībā uzsvērtā ir plānošana, koordinēšana un kontrolēšana. Uzraudzības attiecības ir iepriekš

paredzamas. Tajās pavīd zināma hierarhija, īpaši, ja izglītības iestādes vadības pārstāvis ieņem arī mentora lomu. Mentordarbības īstenā būtība saistās ar vienlīdzīgām attiecībām, kas balstās uz pušu vienošanos, sadarbību un lielā mērā īstenojas ikdienas darba situāciju un aktualitāšu izvērtēšanā un rīcības apzināšanā.

Viena no raksturīgākajām mentordarbības izpausmēm ir mentordarbība kā profesionālais atbalsts. Mentors sniedz padomus, ieteikumus pieredzes pārņēmējam profesionālās darbības jautājumos. Šajā gadījumā ir koleģiālas attiecības partneru starpā, tās balstās uz savstarpēju cieņu, tomēr arī šajā gadījumā var saskatīt atsevišķas problēmas. Piemēram, pieredzes pārņēmējs ir pasīvs, nenonāk pie situāciju risinājumiem pats, bet saņem no mentora jau gatavu rīcības programmu, tas rada zināmu atkarību no padomdevēja.

Balstoties uz teorētiskās literatūras analīzi (Olivero, 2014; Kemmis, Heikinen, Fransson, Aspfors, & Edwards-Groves, 2014) un personisko pedagoģisko pieredzi, par vēlamo mentordarbības modeli var izvirzīt mentordarbību kā partneru kopīgu pašpilnveidi. Mentordarbības ideja ir iesaistīto pušu līdzsvarota darbība, kur katra no pusēm ir gan devējs, gan ieguvējs. Starp partneriem ir dialogs, kura mērķis ir abpusēja profesionāla un personiska pilnveide. Gan skolotājs mentors, gan pieredzes pārņēmējs savstarpējās attiecībās ir līdzvērtīgi partneri, bet zināšanu un prasmju jomā, uzkrātās pieredzes ziņā pastāv dažādība, kas arī ir ieguvums šīm attiecībām. Tas nozīmē, ka pastāv iespēja apzināt šo dažādību un veidot aktuālos personiskos jaunveidojumus, apmainīties ar informāciju, reflektēt par aktualitātēm no savas pieredzes viedokļa.

Iepriekš minētās izpausmes var skatīt kā mentordarbības līmeņus: zemākais līmenis – mentordarbība kā uzraudzība, vidējais līmenis – mentordarbība kā atbalsts un augstākais līmenis – mentordarbība kā pašpilnveide.

### **Secinājumi** **Conclusions**

1. Izglītības jomā mentori ir skolotāji ar pedagoģiskā darba pieredzi, kuri ir pabeiguši mentoru profesionālās pilnveides programmu un ieguvuši atbilstošu skolotāja mentora izglītību.
2. Skolotājiem mūsdienās ir aktuāli attīstīt jaunas profesionālās kompetences, lai sadarbībā ar kolēģiem kā mentoriem strādātu pie jauniem projektiem, kopējiem pasākumiem, digitālām izstrādņēm, lai veidotu interešu grupas un saņemtu arī kolēģu emocionālu atbalstu darbam.
3. Skolotāju mentoru ieguvumi iekļaujas tādās jomās kā profesionālā kompetence, reflektēšanas prakse, sadarbība, psiholoģiskie ieguvumi, iesaiste pētniecībā un līderība.

4. Mentora un pieredzes pārņēmēja attiecības vienmēr ir nepārtrauktā kustībā – attīstībā, kas tendēta uz profesionālu pilnveidi. Mentordarbība ir nozīmīgs skolotāju profesionālās izaugsmes līdzeklis, lai veidotu labvēlīgu atmosfēru izglītības iestādes profesionālajā vidē un veicinātu pedagogu savstarpējo sadarbību un dialogu.

### **Summary**

Nowadays, the perception of the term 'mentoring' is varied. Mentoring is regarded as a learning or development process, help and support, as relationships, a method or a development strategy. It is directed towards the development and is implemented through various activities, by exchanging experience, observing and going into details, listening and asking, reflecting and discussing, enriching professionalism and creating a broader perspective on topical professional issues.

Mentoring in educational institutions can be perceived as a tool, which may eliminate the mutual isolation of teachers and support their professional development, focusing on teachers' daily work and teaching situations.

The idea of mentoring is that there is a balanced work of the parties involved, where each of the parties is both giver and acquirer. There is a dialogue between the parties aiming at mutual professional and personal development. Both a teacher mentor and a transferee of experience are equal partners in mutual relationships, but there are differences regarding the knowledge, skills and gained experience, which is also a benefit in these relationships. It means that there is an opportunity to identify these differences and promote relevant personal formations, exchange of information, reflect about topical issues from own personal perspective.

Mentoring in educational institutions has various expressions. One of them – mentoring as a supervision, control. In this case, planning, coordination and control are highlighted in mentoring. The most characteristic expression of mentoring is mentoring as a professional support. A mentor gives advices, recommendations to the transferee of experience in professional activity matters. Based on the analysis of theoretical literature and personal pedagogical experience, mentoring as joint self-development of partners can be proposed as a preferred mentoring model. The idea of mentoring is that it is a balanced work of the parties involved, where each of the parties is both giver and acquirer. There is a dialogue between the parties aiming at mutual professional and personal development.

The main conclusions:

1. In the field of education, mentors are teachers with pedagogical work experience who have completed mentors' professional development programme and acquired a proper teacher mentor education.
2. Nowadays, teachers need to develop new professional competencies to work as mentors on new projects, common events and digital developments in cooperation with colleagues in order to form interest groups and receive colleagues' emotional support for work as well.



3. Teacher mentors' benefits appear in such areas as professional competence, reflecting practice, cooperation, psychological benefits, involvement in research and leadership.
4. The relationships of a mentor and a transferee of experience are always in continuous motion – development that is tended towards professional improvement. Mentoring is a significant tool for professional development of teachers, in order to create positive atmosphere in the professional environment of educational institution and promote pedagogues' cooperation and dialogue.

### Literatūra References

- Brown, T. L. (1990). Match up with a mentor. *Industry Week*, Vol.239, 18.
- Center for Health Leadership & Practice (2003). *Mentoring Guide. A Guide for Mentors*. Downloaded from <http://www.rackham.umich.edu/downloads/more-mentoring-guide-for-mentors.pdf>
- David, T. (2000). *Programs in practice: Teacher mentoring - benefits all around*. Kappa Delta Pi Record, 36 (3), 134-136.
- Dzerviniks, J., & Ustane, L. (2016). Mentoring as Support for New Teacher. *Человек как субъект социально педагогического взаимодействия* (с. 209-217). Псков: Псковский государственный университет, Elibrary.ru
- Gardiner, C. (2010). Mentoring: Towards a Professional Friendship. *Journal Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*. 25 November 2010, 77-84. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0968465980060107>
- Hattingh, M., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2005). Implementing and Sustaining Mentoring Programmes: A Review of the Application of Best Practices in the South African Organisational Context. *SA Journal of Human Resource Management*, 2005, 3 (3), 40-48. Retrieved from <http://www.sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/viewFile/73/73>
- Holloway, J. (2001). The benefits of mentoring. *Educational Leadership*, 58 (8), 85-86.
- Huling, L., & Resta, V. (2001). Teacher Mentoring as Professional Development. *ERIC Digest*. ERIC Clearinghouse on Teaching and Teacher Education Washington DC. Retrieved from <http://www.ericdigests.org/2002-3/mentoring.htm>
- Juusela, T. (2005). *Mentoringa daudzās sejas*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests.
- Kemmis, S., Heikinen, L. T., Fransson, G., Aspfors, J., & Edwards-Groves, C. (2014). Mentoring of new teachers as a contested practice: Supervision, support and collaborative self-development. *Teaching and Teacher Education* 43, 154-164. Retrieved from [http://ac.els-cdn.com/S0742051X14000778/1-s2.0-S0742051X14000778-main.pdf?\\_tid=33ced1c4-ef62-11e6-9cd6-00000aacb35f&acdnat=1486711753\\_f8eb087e8179738f810eca14c2fe2da7](http://ac.els-cdn.com/S0742051X14000778/1-s2.0-S0742051X14000778-main.pdf?_tid=33ced1c4-ef62-11e6-9cd6-00000aacb35f&acdnat=1486711753_f8eb087e8179738f810eca14c2fe2da7)
- Khan, J. (2006). What is Mentoring? *Mentoring Skills and Application*, 1-12. Retrieved from [www.wyams.ac.uk/whatis/whatis.doc](http://www.wyams.ac.uk/whatis/whatis.doc)
- Klasen, K., & Clutterbuck, D. (2002). *Implementing mentoring schemes: A practical guide to successful programs*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Ministru kabinets (2014). *Noteikumi par pedagogiem nepieciešamo izglītību un profesionālo kvalifikāciju un pedagogu profesionālās kompetences pilnveides kārtību*. Rīga, 2014. gada 28. oktobrī (prot. Nr. 58 5.§). Retrieved from <http://likumi.lv/ta/id/269965->

- noteikumi-par-pedagogiem-nepieciesto-izglitibu-un-profesionalo-kvalifikaciju-un-pedagogu-profesionalas-kompetences-pilnveides
- Ngang, T., Kanokorn, S., & Prachak, B. (2014). *The Perspective of School Principals on Novice Teachers' Collective Work*. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814006478>
- Olivero, O. A. (2014). What mentoring is not. *Interdisciplinary Mentoring in Science. Strategies for Success*, 15-42. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780124159624000023>
- Parsloe, E. (1992). *Coaching, Mentoring and Assessing: A Practical Guide to Developing Competence*. London: Kogan Page.
- Reis, R. (2002). Using mentoring as a form of professional learning. *Tomorrow's Academic Careers*, 139-142. Retrieved from <https://tomprof.stanford.edu/posting/386>
- Wills, A. (2014). *The Influence of the Mentoring Experience on Teacher Retention*. Florida State University Libraries. A Dissertation submitted to the Department of Educational Leadership and Policy Studies in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education. Retrieved from <http://diginole.lib.fsu.edu/islandora/object/fsu:185341/datastream/PDF/view>
- Wong, A. T., & Premkumar, K. (2007). *An Introduction to Mentoring Principles, Processes and Strategies for Facilitating Mentoring Relationships at a Distance*. Retrieved from <http://www.usask.ca/gmcte/drupal/?q=resources>