



Ovaj projekat finansira  
Evropska unija

**EU4JUSTICE**



**EXPERTISE  
FRANCE**

Ovaj projekat implementira Expertise France

# RAZVOJ MENTORSKIH VJEŠTINA SMJERNICE



**Dr. Otilia Ștefania Păcurari, sudska edukatorica i specijalistica**

## I. IZVRŠNI SAŽETAK

Ove su smjernice razvijene s ciljem da pomognu svim tužiocima koji su postavljeni kao konsultativni tužiocima, bez obzira jesu li prethodno radili na sudu ili u tužilaštvu kao stručni saradnici/savjetnici. Iako se u členu 5(1) Pravilnika o postupku određivanja i načinu rada konsultativnog tužioca za novoimenovane i druge tužioce (u daljnjem tekstu: Pravilnik)<sup>1</sup> navodi da su svi tužiocima s liste konsultativnih tužilaca obavezni pohađati specijalističku obuku za obavljanje mentorstva, koja se kontinuirano organizira u okviru centara za edukaciju, ove su smjernice u skladu sa specijaliziranom obukom i mogu se smatrati dopunskim alatom. Budući da je riječ o počasnom položaju, pored zahtjeva propisanih Pravilnikom, ove smjernice nastoje pomoći konsultativnim tužiocima da što bolje obavljaju svoju plemenitu zadaću mentora mladim tužiocima.

U Pravilniku se navodi da je konsultativni tužilac dužan stvoriti profesionalno radno okruženje u kojem naročito treba:

- a. tužioca uključiti u širi kontekst rada u tužilaštvu, tj. dati aktivnostima širu perspektivu, a ne samo tačan pregled radnih zadataka,
- b. pomoći mu/joj u interpretaciji i analizi rezultata dobijenih u toku rada i sažeti ih,
- c. pružiti mu/joj stručnu podršku i usmjeravati ga/je u radu kroz učinkovitu organizaciju,
- d. pružiti povratne informacije o uspješnosti u radu i ukazati na područja koja treba unaprijediti,
- e. pregledati sve odluke tužioca iz člana 2. ovog Pravilnika,
- f. poticati tužitelja iz člana 2. ovog Pravilnika da unaprijedi stručna znanja, kritičko promišljanje i samostalnost u radu.

Predstavljene smjernice fokusirat će se na neke aktivnosti i osvrnuti se na one radnje koje će omogućiti učenje na poslu.

## II. POZADINA

Mentorstvo je pristup osposobljavanja na radnom mjestu koji se koristi u većini država članica EU. Značenje pojma može se razlikovati od zemlje do zemlje, ali, generalno, „mentor“ je iskusni tužilac koji znanje, iskustvo i savjete dijeli s kandidatom za tužioca ili novoimenovanim tužiocem, koji se u ovom kontekstu naziva „učenik“.

U nekim zemljama EU mentorstvo ili podučavanje na radnom mjestu koristi se tokom prakse, u okviru programa početnog stručnog osposobljavanja. U drugim zemljama, poput Bugarske i Latvije, mentorstvo dolazi nakon završetka početnog programa stručnog osposobljavanja. Kad novoimenovani tužilac započne svoj aktivni profesionalni rad, i dalje su mu potrebne smjernice za obavljanje svakodnevnih obaveza.

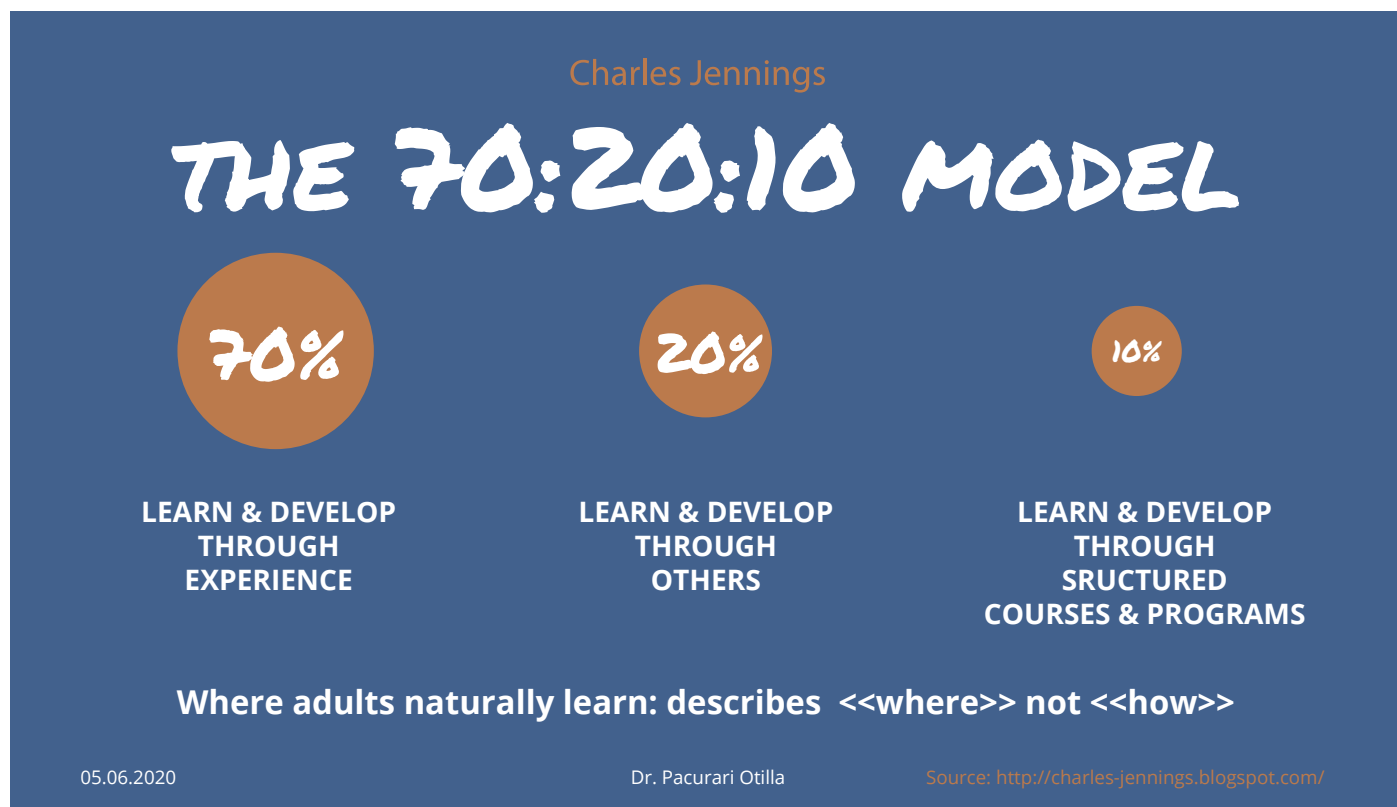
Bosna i Hercegovina ima konsultativne tužioce koji obnašaju ulogu mentora. Oni se biraju na godinu dana. Izabrani konsultativni tužilac iskusni je stručnjak spreman pomoći novoimenovanim tužiocima u njihovom profesionalnom razvoju. Konsultativni tužilac dijeli znanje i iskustvo, daje praktične savjete, pruža povratne informacije i podršku.

---

<sup>1</sup> U skladu s članom 17, stavovi 8. i 9. Zakona o Visokom sudskom i tužilačkom vijeću Bosne i Hercegovine (Službeni glasnik BiH, br. 25/04, 93/05, 48/07 i 15/08), Visoki Sudsko i tužilačko vijeće Bosne i Hercegovine, na sjednici održanoj 24. marta 2021. godine, usvojilo je novi Pravilnik o postupku imenovanja i načinu rada konsultativnog tužioca za novoimenovane i druge tužioce, kojim su zamijenjeni ranije usvojeni propisi.

## II. ZAŠTO MENTORSTVO?

Mentorstvo je oblik obuke na poslu. Kao referencu navodimo model učenja 70:20:10, koji pokazuje da odrasle osobe 70% znanja stječu kroz iskustvo na radnom mjestu, 20% od drugih osoba i 10% kroz formalne programe stručnog usavršavanja.



Model 70:20:10 sugerira da se 90% učenja odraslih događa u **toku rada** u tužilaštvima i sudovima. U ovom okruženju konsultativni tužilac ima ključnu ulogu.

## III. KONSULTATIVNI TUŽILAC

Rad konsultativnog tužioca temelji se na kontinuiranoj interakciji s novoimenovanim tužiocem. Kvaliteta mentorstva ovisi o ovoj interakciji.

Biti majstor svog zanata je jedno, ali biti u stanju prenijeti svoje znanje i iskustvo novoimenovanom tužiocu je nešto sasvim drugo. Nije svaki profesionalac u stanju izvršiti ovu važnu zadaću. Pored volje, potrebne su i specifične **vještine**.

Jedno od pitanja koje svaki instruktor/mentor s vremena na vrijeme sebi postavi je: *Kako u kratkom periodu možemo postići odgovarajuće rezultate?*

Da bi se ovaj cilj postigao, naglasak treba staviti na određeno psihološko znanje. Svijet se toliko mijenja da nam za adekvatno sagledavanje i odgovaranje na izazove vremena nije više dovoljno razumjeti samo pravne aspekte. Konsultativni tužilac će biti uspješan ukoliko posjeduje vještine koje će mu pomoći da bolje razumije način na koji odrasli uče i uspostavi dobre komunikacijske odnose s novoimenovanim tužiocem, posebno danas kada tehnološki razvoj donosi drugu dimenziju učenja.

Konsultativni tužilac zapravo obavlja posao mentora. Stoga, kroz informacije u nastavku nastojimo konsultativnim tužiocima pojasniti pojmove i informirati i o njihovoj ulozi i konkretnim vještinama.

## 1. SPECIFIČNOSTI UČENJA ODRASLIH

Nauka o obrazovanju nudi nekoliko teorija, međutim, sve su teorije saglasne kada je riječ o glavnim načelima koja pokreću ovu aktivnosti. Načela u nastavku daju smjernice kako obučavati odrasle:

- *Odrasli moraju znati zašto, šta i kako uče.* Budući tužioci najbolje uče kada znaju kontekst učenja, razlog zašto uče i način na koji će to raditi. Dakle, mentor treba isplanirati i organizirati proces učenja kako bi se postigli standardi kvalitete u pogledu usklađenog djelovanja tužioca.
- *Odrasli često žele biti autonomni i samostalno upravljati procesom učenja.* Budući tužioci će sami odlučivati o tome kako će pristupiti svom profesionalnom razvoju, ali u tome su im potrebne odgovarajuće smjernice, koje se trebaju temeljiti na uzajamnom poštovanju.
- *Odrasli imaju mnoga prethodna znanja i iskustva.* Prethodno profesionalno i lično iskustvo gradivni su blokovi u učenju odraslih.
- *Odrasli obično najbolje uče kada to nešto što uče ima neku direktnu vrijednost.* Odrasli se bolje osjećaju kada stečena znanja mogu direktno primijeniti.
- *Odrasli se često fokusiraju na rješavanje problema u kontekstima ili situacijama koje su im važne u životu.* Rješavanje problema učinkovitije je od bilo koje vrste pamćenja sadržaja.
- *Motivacija za učenje obično se temelji na intrinzičnoj vrijednosti učenja.* Ono na šta treba posebno obratiti pažnju i razmotriti su interna i eksterna motivacija budućeg tužioca. To su glavni pokretači učenja kod odraslih.

## 2. USPOSTAVLJANJE ODNOSA

Pri uspostavljanju kontakta između konsultativnog i novoimenovanog tužioca, mentor mora uzeti u obzir eksterne i interne faktore koji utječu na njihovu komunikaciju. Eksterni faktori su vrijeme, mjesto, spol, dob, dohodak itd. dok su interni faktori motivacija, vrijednosti, potrebe, želje, interesi, težnje, stereotipi.

### TEHNIKE

U psihologiji postoje razne tehnike koje treba koristiti kod uspostavljanja odnosa.

1. *“Ime”* - Kad se učeniku obraćamo vlastitim imenom, komunikacija se poboljšava. To je jednostavna, ali učinkovita tehnika.
2. *„Reflektivni stav”* - Postoji zlatno pravilo: dobijamo onoliko koliko dajemo. Dakle, ne smijemo zaboraviti da nemaran stav mentora prema učeniku danas može rezultirati nemarnim stavom učenika prema mentoru u različitim situacijama.
3. *„Osmijeh”* je prilično učinkovit alat u komunikaciji između mentora i učenika. Naravno, to podrazumijeva „osmjehivanje” u pravo vrijeme i na pravom mjestu. Ipak, ovu bi tehniku trebalo koristiti jer se pokazalo da je prijateljski izraz lica, a čiji je osmijeh glavni znak, najučinkovitiji i najdjelotvorniji način za uspostavljanje kontakta i da potiče strane na nastavak kontakta.

4. „Zlatna riječ“ Riječ je vrlo moćno sredstvo komunikacije koje osobu može uzdići ili uništiti. Koliko se ljudi „preporodi“ nakon što ih neko riječju podrži u pravom trenutku na njihovom životnom putu? Svako od nas je nekad u svom životu bio ohrabren na takav način. Mentor će otkriti koji su to trenuci kada je poticanje važnije od bilo kakvog kritičnog komentara. Stoga, riječi podrške treba koristiti pažljivo i prema potrebi. Kad učenik zahvaljujući riječima podrške i ohrabrenja mentora postane ne samo tužilac, nego još i uspješan tužilac i kad se toga kasnije prisjeti, to će biti najveća nagrada za mentora i najveće priznanje njegovih, odnosno njezinih vještina.
5. „Strpljivo slušanje“ učinkovita je tehnika tokom komunikacije između mentora i učenika. Učenik s vama može podijeliti neke svoje lične probleme. Slušajući učenika, učinit ćete najmanje dvije dobre stvari: prvo, djelomično ćete olakšati učeniku njegov problem, a drugo, osnažit ćete svoj kredibilitet osjećajnog mentora unutar pravosudne zajednice. Teško je slušati kad ste i sami zatrpali profesionalnim i ličnim problemima, ali to je nužno i ma kako staromodno zvučalo za današnju mladu generaciju, mentor je uzor.

### 3. POSTAVLJANJE GRANICA

Valja zapamtiti da psihološke granice nastaju uslijed interakcija unutar radnog okruženja. Svako ima svoj psihološki teritorij. Taj teritorij obuhvata tijelo, osjećaje i emocije, misli, potrebe, vrijednosti, uvjerenja, itd.

Kad osoba ima formirane granice, one je štite, odnosno njezinu psihu od vanjskih negativnih utjecaja i pomaže joj da očuva integritet, sigurne i fleksibilne interakcije s okolinom. Ako osoba nema oblikovane granice (ili ima djelomično formirane granice), to dovodi do njezine neadekvatne prilagodbe (nedovoljni osjećaj vlastitog identiteta, nefleksibilna interakcija s drugima, itd.). Stoga, mentor treba definirati psihološke granice u interakciji s učenikom.

Mentor treba ustanoviti:

- zahtjeve za učenika;
- njegovu/njezinu dnevnu rutinu;
- granice njegove/njezine odgovornosti;
- kako postupati u slučaju nepredviđenih okolnosti;
- načine komunikacije s mentorom i ostalim predstavnicima različitih institucija;
- sankcije koje će se primijeniti u slučaju nepoštivanja mentorskog programa; i
- postupak ocjenjivanja rada učenika, itd.

Kad mentor jasno definira *polje djelovanja* učenika i to na prijateljski, a ne na naredbodavni način, tada učenik razumije „pravila igre“ i počinje komunicirati.

Uostalom, cilj mentorstva je osigurati razvoj učenika na profesionalnom i ličnom nivou, optimizirati njegove sociopsihološke prilagodbe i postići subjektivni osjećaj zadovoljstva i sreće. Jasne psihološke granice između mentora i učenika ključ su njihove konstruktivne interakcije.

## 4. MOTIVACIJA

Postoje različite situacije kojima se mentor na svom putu rada s učenikom treba pozabaviti. Primjera radi:

- učenik možda ima nerealna očekivanja i iluzije o radu tužilaca i pravosudnom sistemu;
- možda ne razumije ono što su zahtjevi koji se pred njega stavljaju jer je svjestan normi ponašanja u pravosudnom okruženju;
- možda ima nejasnu ličnu strategiju profesionalnog djelovanja, itd.

Da bi razumio kontekst iz kojeg učenik dolazi, mentor bi trebao razumjeti njegovu motivaciju. Motivacija može biti eksterna, koja je povezana s materijalnom dobrobiti, socijalnim prestižem, karijernim težnjama itd. ili unutarnja, koja je povezana s vrijednosnim uvjerenjima, stavovima ili postavljenim ciljevima o pravdi, jednakim pravima pred zakonom za sve i sl.

Učenikova motivacija određuje uspjeh njegovog budućeg rada kao tužioca. Motivacija je polazna osnova do njegovog cilja da postane tužilac. Na tom njegovom putovanju, mentor igra veliku ulogu, olakšavajući mu taj proces i podučavajući ga kako da postane budući tužilac. Uspješna prilagodba tužilačkoj funkciji povezana je s nekoliko faktora, među kojima su:

**Kognitivni** - koji od učenika zahtijeva da restrukturira misaone procese usmjerene na razvijanje najučinkovitijih načina obrade stručnih informacija.

Jasno je da novoimenovani tužilac već dolazi sa formiranim stručnim znanjem, međutim, uz pomoć mentora mnogi će se procesi razmišljanja restrukturirati kroz razmišljanje o predmetu, raspravu o praktičnim aspektima vladavine zakona i posmatranje ponašanja iskusnijeg tužioca. Sve ove aktivnosti mogu dovesti do prestrukturiranja teorijskog u praktično znanje.

**Emocionalni** - određen dinamikom emocionalnih iskustava, koja su subjektivni pokazatelji procesa prilagodbe.

Emocije su važan pokretač učenja kod odraslih. Pozitivno osnaživanje (*lijepa, odnosno zlatna riječ*), konstruktivna povratna informacija, sve ovo, kada se stalno i iznova koristi, postaje snažan motivator za učenika.

**Bihevioralni** - karakterizira ga bihevioralna taktika, određeni stil komunikacije, vanjska slika, koja utječe na percepciju drugih i koja je usmjerena na postizanje ciljeva značajnih za subjekta.

Drugim riječima, snaga ličnog primjera od presudnog je značaja. Naše ponašanje je ponekad zasjenjeno, čak i kad toga nismo svjesni. Način na koji govorimo, kako se odijevamo, tačnost, poštivanje drugih, pravičnost, pristojnost, sve su to ponašanja koja djeluju poput taktike u okruženju učenja na poslu.

**Dobrovoljni** - osigurava koordinaciju svih ostalih pravaca ostvarenja cilja, koji osiguravaju da proces prilagodbe bude održiv i kontinuiran. Konstruktivna interakcija između mentora i učenika najbrže i najučinkovitije vodi do potpune prilagodbe učenika stručnim dužnostima, koje će sa zadovoljstvom obavljati. Šta je dobrovoljnost? Dobrovoljnost se definira kao čin donošenja svjesne odluke svojom voljom. U procesu mentorstva, voljnost, poštenje i zakonitost veoma su značajni aspekti. Novo-

imenovani tužiocu trebaju naučiti da svjesno donose odluke koje utječu na živote. Dakle, na ovom aspektu treba pažljivo raditi u saradnji s učenicom, taktično i s razumijevanjem.

U srcu svakog programa mentorstva je profesionalni odnos dvoje kolega. Sposobnost njegevanja pozitivnog odnosa s **osjećajem samopouzdanja**. Nefunkcionalni odnosi kočuju djelovanje, stvaraju zavisnost i umanjuju samopouzdanje.

**Faktori koji određuju uspjeh odnosa između mentora i učenika su:**

- Jasne uloge i odgovornosti mentora i učenika. Jasno razumijevanje položaja i uloge mentora kao voditelja procesa učenja i pristupa evaluacije. Učenik istovremeno slijedi pravila i komunicira svoje potrebe i interesovanja tokom čitavog procesa rada s mentorom.
- Jasna i korektna profesionalna komunikacija.
- Predanost načelima učenja odraslih u praksi.
- Svijest o propisima, odnosno pravilnicima.
- Uzajamno poštovanje.

### 3. PROFESIONALNA KOMUNIKACIJA

Vještine profesionalne komunikacije razlikuju se od onih koje primjenjujemo u svakodnevnoj komunikaciji. Kako je ta komunikacija drugačija? Jednostavno zato što kao mentori slušamo drugačije, svjesno izbjegavamo stereotipe i diskriminaciju, vodimo računa o tome kako postavljamo pitanja i biramo riječi kada dajemo povratne informacije. Riječi su moćan alat koji zahtijeva puno pažnje i samosvijesti.

- Pored uobičajenog, tzv. pasivnog slušanja mentor svjesno ulaže napor u tzv. aktivno slušanje.

**AKTIVNO SLUŠANJE je tehnika slušanja** koja se upoređuje s pasivnim slušanjem, što je svakodnevni pristup slušanju.

#### Karakteristike nivoa slušanja

Slušanje	Sadržaj slušanja	Stepen uložene energije
Aktivno	Slušati kako bi pomogli drugome	Visok
Pasivno	Slušati kako bi analizirali i procijenili značenje onoga što se čuje i adekvatno reagirali.	Visok
	Slušati kako bi zapamtili	Nizak
	Slušati kako bi razumjeli značenje	
	Sposobnost slušanja	



Valja naglasiti da se aktivno slušanje svjesno koristi po potrebi, a ne stalno jer zahtijeva veoma mnogo energije.

### a) TEHNIKE AKTIVNOG SLUŠANJA

Kod aktivnog slušanja mentor, odnosno konsultativni tužilac koristi nekoliko tehnika. Preporučene tehnike su:

*Tehnika pojašnjavanja* - omogućuje razjašnjavanje neke informacije kako bi se razumjelo ono o čemu se govori. U ovom je kontekstu važno koristiti uglavnom „otvorena“ pitanja jer „zatvorena“ pitanja sagovornika prebacuju s pozicije objašnjavanja na poziciju odbrane. A to ne doprinosi konstruktivnoj komunikaciji.

*Opservacija* – ili praćenje podrazumijeva posmatranje bez ocjenjivanja. Kontakt očima, izraz lica i gestikulacije, svi pokreti tijela općenito daju na znanje govorniku da dobro pratite ono što se govori i ohrabruje ga da podijeli misli, ideje, riješene probleme i argumente. Prati se ne samo ono što se govori nego i kako se osjeća. Probleme obično prate određena emocionalna energija ili nelagoda. To ne bi trebalo blokirati učenje. Kada se takve pojave uoče, treba ih riješiti.

*Parafraziranje* - prepričavanje primljene informacije vlastitim riječima. Time se potvrđuje primjerenost sadržaja razgovora i utvrđuje tačnost razumijevanja.

*Rezimiranje* - omogućuje mentoru da sažme ono što je čuo ili da u jednoj rečenici sumira odvojene fragmente kako bi bio siguran da postoji zajedničko razumijevanje činjenica.

Dakle, aktivno slušanje iziskuje mnogo energije ali rezultira efikasnijom komunikacijom između mentora i učenika.

### b) STEREOTIPI I DISKRIMINACIJA

Kada se usredotočimo na ono što očekujemo čuti, pokrećemo mehaniku koja je u pozadini loših tehnika slušanja, kao što su:

- lične pristrasnosti i stavovi
- percepcije
- stereotipi

a koje doprinose poja vi selektivne percepcije. Dakle, da bismo dobili najbolje moguće informacije, moramo biti svjesni naših određenih filtera kako bismo osigurali prijem jasnih, neiskrivljenih informacija.

### c) TEHNIKE PROPITIVANJA

Dobro slušanje mnogo je više od ćutanja dok neko drugi govori. Najboljim slušaocima smatraju se oni koji povremeno **postavljaju pitanja** i podupiru otkrića i uvide.

Svjesna upotreba ove četiri vrste pitanja unapređuje proces podučavanja i učenja:

- pojašnjavajuća
- povezujuća
- istraživačka
- kontekstualizirajuća, odnosno pitanja o široj slici.



**Pojašnjavajuća pitanja.** Ova nam pitanja pomažu da bolje razumijemo ono što je rečeno. Postavljanjem pojašnjavajućih pitanja može se otkriti stvarna namjera iza onoga što je rečeno.

*Primjeri:* „Možete li mi reći više?“ i „Zašto to kažete?“ Ljudi često ne postavljaju ova pitanja jer imaju tendenciju da pretpostavljaju.

**Povezujuća pitanja.** Ova se pitanja koriste da se istraže povezani aspekti problema koji se u razgovoru zanemaruju.

*Primjeri:* „Kako bi se ovaj koncept mogao primijeniti u drugačijem kontekstu?“ ili „Koje su druge povezane upotrebe ove tehnologije?“ Na primjer, pitanje „Kako bi se ti uvidi primijenili u nekom konkretnom slučaju?“

**Istraživačka pitanja.** Ova se pitanja koriste za dublje propitivanje. Ovim pitanjima pokušavamo osporiti pretpostavke i razumjeti korijenske uzroke problema.

*Primjeri:* „Kako ste napravili analizu?“ i „Zašto niste uključili ovaj korak?“

**Kontekstualizirajuća pitanja.** Ova pitanja otvaraju neka šira pitanja i naglašavaju širu sliku. Kada ste previše uronjeni u neki problem, onda je teško sagledati cijeli kontekst u pozadini tog problema.

*Primjeri:* „Ako se vratimo korak natrag, koji su najznačajniji problemi?“ ili „Bavimo li se uopće pravim pitanjem?“, „Je li to ono što bi nas trebalo brinuti? Kako je sve to povezano?“

Mentori bi također trebali poticati ljude da postavljaju više pitanja, na temelju ciljeva koje pokušavaju postići, umjesto da ih požuruju s davanjem odgovora. Da bi donijeli ispravne odluke, moraju početi postavljati pitanja koja su zaista bitna.

## TAČKE KOJE TREBA RAZMOTRITI:

1. Otvorena pitanja poput: *Šta? Kada? Gdje? Ko? Zašto?* Vodite računa kako ih koristite. Ona mogu zvučati kao da nekoga osuđujete ili dijelite lekcije.
2. Zatvorena pitanja na koja se odgovara sa da ili ne, ako se ponavljaju, zatvaraju razgovor s učenicima jer onda učenik govori sve manje i manje, a mentor osjeća pritisak da postavlja sve više pitanja.
3. Dobro je koristiti sva ona pitanja koja budućeg tužioca potiču da dodatno elaborira ono što je rekao.
4. Kod pitanja nije važan samo odabir riječi već i način na koji postavljate pitanje.
5. Pitajte direktno, i ako je potrebno, objasnite zašto to pitate.

**DAVANJE POVROTNE INFORMACIJE.** Druga važna vještina je davanje povratnih informacija učeniku. Konsultativni tužilac koji daje izbalansirane i konstruktivne povratne informacije ubrzat će učenje učenika, a svojim primjerom ga također može motivirati da postane bolji tužilac, koji će biti pravičan i nepristrasan.

U procesu učenja, prilikom davanja **povratnih informacija** treba koristiti kombinaciju aktivnog slušanja i ispitivanja.

### Šta su **povratne informacije**?

*Povratne informacije* su informacije koju dajemo jedni drugima o tome koliko smo dobro nešto uradili u određenom trenutku.

### **Karakteristike učinkovite povratne informacije**

- Učinkovite povratne informacije trebaju biti usmjerene na ponašanje, a ne na ličnost.
- Trebaju biti konkretne, a ne općenite.
- Povratne informacije tiču se onoga što možemo vidjeti i čuti. Nije dopušteno nikakvo tumačenje.
- Povratne informacije nisu savjeti već davanje jasnih informacija i ideja vezanih za neko postupanje koje treba unaprijediti.

Učinkovit model povratnih informacija je tzv. **SENDVIČ MODEL** koji se sastoji iz tri sloja: pozitivne primjedbe, zatim kritika - šta konkretno treba poboljšati, a zatim ponovno zatvaranje pozitivnim primjedbama.

Naprimjer:

Prvi sloj: *Vrlo ste dobro strukturirali analize predmeta*

Drugi sloj: *Nisam ništa čuo o ...*

Treći sloj: *Uvrštavajući ove bilješke i zapažanja, vjerojatno ćete donijeti odluku.*

### **NE ZABORAVITE**

1. To je prijateljski razgovor, a ne kritika.
2. Riječ je o konkretnom postupanju koje se može unaprijediti.
3. Ako se ne iskomunicira pravilno, može blokirati učenje.

## **4. PRIJENOS INFORMACIJA**

Kada se informacije prenose s jedne osobe na drugu, dolazi do značajnog gubitka informacija. Statistika kaže da se u tom procesu izgubi do 60% ukupne informacije. U memoriji ostaje svega oko 24%.

Pretjerani zahtjevi koji se postavljaju pred učenika, zahtjev da brzo razumije neki materijal i da na neorganiziran način dođe do brzih rezultata mogu kod učenika proizvesti oprečno ponašanje, od latentnog nezadovoljstva do otvorenog sukoba. Stoga bi konsultativni tužilac trebao voditi računa o karakteristikama učenika i o tome kako on asimilira informacije.

Važno je da učenik ne čuje ton već prijateljski savjet kolege koji ga podržava i pomaže na njegovom putu budućeg tužioca, odnosno stručnjaka.

U komunikaciji s novoimenovanim tužiocem mentor bi trebao:

- izbjegavati konfliktne riječi (ne; ne može/š; pogrešno, itd.),
- izbjegavati davanje oštrih ocjena rada učenika (neslaganje, protivljenje, zanemarivanje i sl.),
- izbjegavati optuživanje bilo koje vrste ili ismijavanje učenika radi njegovog ponašanja,
- voditi računa da ne izgubi kontrolu u komunikaciji s učenikom,

- biti taktičan i strpljiv i dopustiti učeniku da izrazi svoj stav, ali izbjegavati pretjeranu emocionalnost,
- vjerovati u svoju snagu i sposobnost da konstruktivno riješi probleme,
- biti u stanju da se stavi u položaj učenika i razumije njegove probleme, potrebe, interese, motive.

## 5. PREFERIRANI PRISTUP UČENJU ODRASLIH

Postoje četiri stila učenja odraslih osoba:

- aktivist
- mislilac
- teoretičar
- pragmatičar

**Aktivisti** se u potpunosti i bez predrasuda upuštaju u nova iskustva. Otvoreni su, nisu skeptični i lako se oduševljavaju svime što je novo. Njihova filozofija je: „Sve jednom treba probati.“ Probleme rješavaju kroz razmjenu ideja s drugima. Žude za izazovom novih iskustava, dok ih implementacija i dugoročna konsolidacija zamaraju. Društveni su i stalno ulaze u interakciju s drugima, ali pri tome sve aktivnosti nastoje usmjeriti na sebe.

**Misliloci** radije ostaju po strani, razmišljajući o iskustvima i promatrajući ih iz različitih uglova. Oni prikupljaju podatke, iz prve ruke ali i od drugih, i vole ih temeljito proučiti prije nego izvuku neki zaključak. Temeljito prikupljaju i analiziraju podatke o iskustvima i događajima. Promišljeni su i vole razmotriti sve moguće aspekte i implikacije prije nego što naprave potez. Uživaju promatrati druge ljude u akciji. Kada djeluju, ona je to u kontekstu šire slike koja uključuje prošlost, sadašnjost, tuđa zapažanja, kao i njihova vlastita.

**Teoretičari** prilagođavaju i integriraju opažanja u složene, ali logički postojane teorije. Oni probleme promišljaju logički, vertikalno, korak po korak. Asimiliraju različite činjenice u koherentne teorije. Skloni su perfekcionizmu i neće stati dok stvari ne budu uredno posložene i dok se ne uklope u neku racionalnu šemu. Vole analizirati i sintetizirati. Njih interesiraju osnovne pretpostavke, principi, teorijski modeli i sistemsko razmišljanje. Njihova filozofija poštuje racionalnost i logiku. „Ako je logično, dobro je.“ Pitanja koja često postavljaju su: „Ima li smisla?“ „Kako se ovo uklapa u to?“ „Koje su osnovne pretpostavke?“ Obično su samostalni, analitični i posvećeni racionalnoj objektivnosti, a ne nečemu subjektivnom ili dvosmislenom. Njihov pristup problemima je dosljedno logičan.

**Pragmatičari** žele isprobati ideje, teorije i tehnike da vide rade li u praksi. Pozitivno tragaju za novim idejama i koriste prvu priliku da ih probaju u praksi. S tečajeva se vraćaju puni novih ideja koje žele isprobati u praksi. Vole raditi na stvarima i djeluju brzo i samouvjereno na idejama koje im se sviđaju. U osnovi su praktični, stoje čvrsto nogama na zemlji i vole donositi praktične odluke i rješavati probleme. Na probleme i prilike gledaju „kao na izazov“. Njihova filozofija je „Uvijek postoji bolji način“ i „Ako funkcionira, dobro je.“

## 6. OLAKŠAVANJE UČENJA

Relevantnost informacija o preferiranom pristupu učenju povezana je s različitim načinima organiziranja informacija tokom obuke ili rada s mentorom. U donjoj tabeli možete pronaći neke prijedloge u vezi s tim.

PREFERENCIJE	KARAKTERISTIKE	MENTORSKE AKTIVNOSTI
Aktivista	Aktivisti su ljudi koji uče radeći. Oni moraju zaprljati ruke i prvo duboko zagaziti objema nogama. Otvoreni su za učenje i spremno se i bez ustezanja upuštaju u nova iskustva.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rješavanje problema</li><li>• Diskusije</li><li>• Organizirane informacije</li><li>• Terenski rad</li><li>• Pitaju za mišljenje i pokazuju ono šta su naučili.</li></ul>
Teoretičar	Ovaj tip učenika voli razumjeti teoriju u pozadini radnji. Potrebni su im modeli, koncepti i činjenice kako bi se uključili u proces učenja. Radije analiziraju i sintetiziraju, uvodeći nove informacije u sistematsku i logičku 'teoriju'.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Koriste modele, koje primjenjuju</li><li>• Koriste statistiku</li><li>• Koriste priče koje se temelje na iskustvima</li><li>• Koriste teoretske informacije</li><li>• Primjenjuju teorije na praktične predmete</li></ul>
Mislilac	Ovi ljudi uče posmatrajući i razmišljajući o onome što se dogodilo. Nerado se upuštaju u nešto, radije će gledati sa strane. Radije ostaju po strani i posmatraju iskustva iz različitih perspektiva, prikupljajući podatke i polako ih analizirajući do donošenja odgovarajućeg zaključka.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Olakšavaju samoanalizu</li><li>• Koriste listove za opservacije</li><li>• Individualni sastanci s mentorom</li></ul>
Pragmatičar	Ovi ljudi moraju biti u stanju vidjeti kako se učenje može primijeniti u stvarnom životu. Za njih apstraktni koncepti i igre imaju ograničenu vrijednost ukoliko ne vide načina kako svoje ideje mogu pretvoriti u djelo. Eksperimentišu, isprobavaju nove ideje, teorije i tehnike kako bi vidjeli kako funkcioniraju.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rad na predmetima</li><li>• Rješavanje problema</li><li>• Diskusije</li></ul>

Istraživanja također pokazuju da odrasli najbolje učestvuju u obrazovnom procesu kad su *potpuno angažirani*.

Kako konsultativni tužilac može uključiti budućeg tužioca u proces učenja?

U svrhu orijentacije, nudimo popis u nastavku:

- Jasno objasnite zašto se aktivnosti odvijaju.
- Uvijek novu profesionalnu situaciju povežite s prethodnim iskustvom učenika. Razgo-

varajte o tome.

- Svako iskustvo učenja predstavite kao rješavanje problema.
- Odvojite vrijeme za razmišljanje i diskusiju.
- Koristite specifične komunikacijske tehnike poput aktivnog slušanja.
- Dajte konstruktivne povratne informacije.
- Osigurajte povjerljivost.

## 9. UPRAVLJANJE I ORGANIZACIJA

Konsultativni tužilac trebao bi dati strukturu programu učenja učenika. Učenikov put treba biti organiziran na način da poluči najbolje rezultate.

1. Konsultativni tužilac organizirat će **uvodni sastanak i orijentacijski obilazak**.
2. Zajedno s učenikom odlučuje o **kalendaru aktivnosti** i učestalosti sastanaka.
3. Konsultativni tužilac predstavlja **program učenja i alate za ocjenjivanje**.
4. Razmatraju **individualni plan učenja (IPU)**.
5. Konsultativni tužilac pruža podršku u ostvarivanju individualnog plana učenja.

**Naprimjer:** Prvi sastanak

Na prvom sastanku pozovite učenika da razgovara o svojoj profesionalnoj karijeri do početka mentorskog programa. Ovo je jednostavna vježba koja doprinosi izgradnji odnosa.

*Instrukcija:* U narednih 20ak minuta kažite mi o svojoj profesionalnoj karijeri. Postaviću vam i nekoliko pitanja. Ovaj razgovor je povjerljiv.

*Sad kad ste završili, ako želite mogu sa vam reći nešto o svom razvoju karijere.*

Dodatna pitanja mogu odnositi na specifične potrebe učenika.

*Vrijeme:* 1 sat

**Ostali zadaci koje treba organizirati:**

Konsultativni tužilac će organizirati aktivnosti na način da novoimenovanom tužiocu omogućiti da proučava spise, piše rješenja, učestvuje na sudskim raspravama kako bi se upoznao s internim pravilima i propisima.

Novoimenovani tužilac će slijediti individualni plan učenja i bilježiti glavne aktivnosti: popunjavati listove za opservacije, voditi posebne bilješke sa sudskih rasprava, izrađivati odluke, itd.

## **IV. ZAKLJUČAK**

U svjetlu ovih karakteristika, mentor bi trebao biti tolerantan, profesionalan i strpljiv učitelj. Kao iskusniji i upućeniji, konsultativni tužilac savjetovat će učenika da samostalno traži načine za ostvarivanje postavljenih ciljeva, da savlada određene vještine za pravilno izvršavanje pravosudnih dužnosti i da usvoji visoke moralne standarde etike.

Uspješnost mentorskog programa ovisi kako od učenika tako i o spremnosti konsultativnog tužioca da podijeli svoje znanje i radno iskustvo i njegove sposobnosti da upravlja procesom obuke na radnom mjestu. Valja imati na umu da se profesionalnost stiče stalnim usavršavanjem tužilaca. Kompetencije, obrazovanje, sposobnost savladavanja novih znanja i visokih moralnih osobina zahtijevaju stalni razvoj i usavršavanje. Ovim smjernicama se nastoji podržati upravo taj proces.

