

# Manual Trajnimi për Integritetin e Policisë



**DCAF**

a centre for security,  
development and  
the rule of law

# Manual Trajnimi për Integritetin e Policisë



**DCAF**

a centre for security,  
development and  
the rule of law

## **DCAF**

Qendra e Gjenevës për Kontrollin Demokratik të Forcave të Armatosura (DCAF) është fondacion ndërkombëtar që ka mision të ndihmojë komunitetin ndërkombëtar në qeverisjen e mirë dhe reformimin e sektorit të sigurisë. Qendra ofron programe për mbështetjen me këshillime në vend dhe asistencë praktike, zhvillon dhe nxitë norma dhe standarde, zhvillon studime për politikatat dhe identifikon praktikatat e mira, si dhe jep rekomandime për të nxitur qeverisjen demokratike në sektorin e sigurisë.

## **PIBP**

Programi për Ndërtimin e Integritetit të Policisë (PIBP) punon me vendet kërkuese për zhvillimin, zbatimin dhe vlerësimin e projekteve të ndërmarra për krijimin dhe ruajtjen e shërbimeve policore që funksionojnë me nivelet më të larta të integritetit dhe të profesionalizmit. PIBPNIP-i vepron në kuadrin e gjerë të mbështetjes së DCAF-it për policinë në Europën Juglindore me qëllim të nxisë dhe të ndihmojë në zhvillimin e shërbimeve policore që kryejnë detyrat e tyre me integritet.

DCAF-i falënderon Agjencia Zvicerane për Zhvillim dhe Bashkëpunim (SDC) për mbështetjen financiare për hartimin e Manualit të Trajnimit për Integritetin e Policisë.

Mendimet e shprehura janë mendime vetëm të autorëve dhe nuk përfaqësojnë domosdoshmërisht pikëpamjet e institucioneve të përmendura ose të përfaqësuara në këtë Manual Trajnimi.

© DCAF, 2015

Të gjitha të drejtat e rezervuara.

ISBN: 978-92-9222-400-4

Dizajni dhe formatimi: Léo Felder and Yann Demont  
Shtypja: Valeur s.a.  
Redaktore gjuhësore: Cécilia Müller  
Botuar nga DCAF  
(Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces)  
PO Box 1360  
1211 Geneva 1  
Switzerland  
[www.dcaf.ch](http://www.dcaf.ch)

## Mirënjohje

Paulo Costa, shefi i Programit të Policisë të DCAF - operacionet I, dhe Isaline Thorens, asistente projekti tek operacionet I të DCAF, ndërmorën projektin, zhvilluan konceptin dhe përmbajtjen e manualit, si dhe bashkërenduan procesin e shkrimit dhe të rishikimit.

Falenderim i veçantë për Darko Stancic, ndihmës drejtor dhe Shef i Operacioneve I në DCAF, që e përkrahu projektin dhe ofroi drejtim strategjik.

Mirënjohje të veçanta edhe për koleget tona të DCAF-it, Nevenka Tomovič dhe Artemis Papavasileiou, për mendimet e tyre të vlefshme në fazat e ndryshme të zhvillimit dhe proceseve të rishikimit.

Po ashtu, do të donim të vlerësonim edhe kontribuesit e brendshëm për mendimet dhe rekomandimet e tyre: Heather Huhtanen, Teodora Fuior, Franziska Klopfer, Olivia Ryder, Richard Steyne dhe Andrei Wood.

Një falenderim i posaçëm duhet të bëhet edhe për ekspertët dhe rishikuesit e jashtëm të këtij manuali: Pierre Aepli, Philippe Gitz, Leslie Templeman Holmes, Aurélie Magnin, Tim Prenzler dhe Julie Raines.

DCAF-i gjithashtu vlerëson bashkëpunimin e Ministrisë së Brendshme të Maqedonisë dhe Ministrisë së Brendshme të Malit të Zi që mundësuan pilotimin e këtij manuali në vendet e tyre.

## Parathënie

nga Ambasador Theodor Winkler, drejtor i DCAF-it

E themeluar në vitin 2000 si Qendra e Gjenevës për Kontrollin Demokratik të Forcave të Armatosura, DCAF-i rrit qeverisjen e sektorit të sigurisë (SSG) përmes reformës në sektorin e sigurisë (SSR). Puna e Qendrës për të mbështetur sektorë të sigurisë efektivë dhe eficientë që japin llogari para shtetit dhe qytetarëve të vet mbështetet tek parimi që siguria, zhvillimi dhe shteti i së drejtës janë parakushte themelore për paqe të qëndrueshme. Ndërtimi i integritetit është një çështje që është natyrshëm pjesë e punës së DCAF-it.

DCAF-i mbetet i angazhuar të mbështesë institucionet lokale dhe komunitetin ndërkombëtar në përpjekjet e tyre për ndërtimin, forcimin dhe mbështetjen e integritetit në polici dhe institucione të tjera të sektorit të sigurisë. Për këtë qëllim, në vitin 2010 DCAF-i botoi një përmbledhje me praktikat më të mira, Ndërtimi i Integritetit dhe Zvogëlimi i korrupsionit në Mbrojtje. Ky botim, një produkt i bashkëpunimit ndërmjet Transparency International UK, NATO, dhe DCAF, trajton konceptet dhe instrumentet për pakësimin e rreziqeve të korrupsionit në sektorin e mbrojtjes.

Në vitin 2012, DCAF-i botoi Pakon mbi Integritetin e Policisë dhe krijoi Programin për Ndërtimin e Integritetit në Polici. Të dyja këto botime janë kontributë të rëndësishme për arritjen e qëllimeve të DCAF-it në lidhje me ndërtimin e integritetit në polici.

Me botimin e këtij manuali shpresojmë të fuqizohen më shumë aftësitë e aktorëve dhe të partnerëve të sektorit të sigurisë për inkurajimin e praktikave të qeverisjes së mirë në institucionet e policisë përmes përkrahjes së integritetit si një parim themelor në punën e tyre.

*Theodor W. Winkler*

# Përmbajtja /Strukturimi i Manualit të Trajnimit për Integritetin e Policisë

- ▶ Prezantimi i Manualit
- ▶ Prezantimi i moduleve
- ▶ Moduli fillestar: Vështrim i përgjithshëm i kursit dhe pritshmëritë
- ▶ Moduli 1: Kuptimi i integritetit
- ▶ Moduli 2: Policimi demokratik dhe integriteti
- ▶ Moduli 3: Vlerat dhe qëndrimet e oficerëve të policisë
- ▶ Moduli 4: Kuadri ligjor dhe rregullator për integritetin e policisë
- ▶ Moduli 5: Sjellja e papërshtatshme e policisë
- ▶ Moduli 6: Kontrolli nga kolegët dhe raportimi i sjelljes së papërshtatshme
- ▶ Moduli 7: Llogaridhënia e policisë
- ▶ Moduli 8: Barazia gjinore , mosdiskriminimi dhe integriteti i policisë
- ▶ Moduli 9: Dilemat etike në polici
- ▶ Shtojcë tek modulet - Kuptimi i PIBP-it për integritetin e policisë
- ▶ Shtojcë tek moduli 5: Kompetencat e lirisë së veprimit të policisë: efekti tek integriteti dhe strategjitë e kontrollit
- ▶ Shembull i formatit të vlerësimit të kursit
- ▶ Kapitulli 1: Të nxënit e të rrirove – Udhëzime për moderatorët
- ▶ Kapitulli 2: Menaxhimi i burimeve njerëzore dhe integriteti
- ▶ Shtojca 1, Kapitulli 2: Menaxhimi i burimeve njerëzore dhe integriteti - Pushteti dhe lidhshëria
- ▶ Kapitulli 3: Planifikimi i integritetit dhe reforma
- ▶ Shtojca 1, Kapitulli 3: Planifikimi i integritetit dhe reforma - Formatit të Planit të Integritetit
- ▶ Shtojca 2, Kapitulli 3: Planifikimi i integritetit dhe reforma – Udhëzime për mbledhjen dhe analizën e të dhënave
- ▶ Fjalor
- ▶ Bibliografia sipas llojit të botimit
- ▶ Bibliografia sipas temave
- ▶ Lista e burimeve në internet



# Programi i DCAF-it për Ndërtimin e Integritetit - Origjina dhe strategjia aktuale

## Konteksti

Në vitin 2012, DCAF-i publikoi Pakon mbi Integritetin e Policisë (Pakoja) si kontributin e saj të parë në këtë fushë specifike. Pakoja ofron një pasqyrë të përgjithshme të fushave kryesore strategjike që duhen të merren parasysh nga organizatat e policisë në përpjekjet e tyre për të parandaluar, zbuluar dhe trajtuar në mënyrë efektive rastet e korrupsionit në rahët e tyre. Lexuesit e parë të synuar janë drejtuesit e policisë dhe vendimmarrësit. Pakoja e vë theksin në rëndësinë e vlerësimit dhe të planifikimit strategjik, në kulturën organizacionale, në mbështetjen etike të oficerëve të policisë, në kontrollin dhe në hetimin. Për ta vendosur çështjen e korrupsionit në një perspektivë të integruar të reformës në polici, Pakoja trajton edhe rolin e aktorëve të jashtëm në mbikëqyrjen dhe kontrollin e policisë. Duke u bazuar në interesimin e madh që shkaktoi publikimi i Pakos, DCAF-i konceptoi dhe ndërtoi Programin për Ndërtimin e Integritetit të Policisë (PNIP). Fokusi i PNIP është integriteti, i kuptuar në terma më të gjerë se korrupsioni, dhe që përmbledh midis të tjerash, etikën, respektimin e të drejtave të njeriut, profesionalizmin, kufizimin e përdorimit të forcës fizike, respektin ndaj qytetarëve/publiktut dhe mos-diskriminimin.

PNIP-i u hartua për të ndihmuar vendet në përpjekjet e tyre për të zhvilluar dhe ofruar shërbime policore të cilat funksionojnë me nivelin më të lartë të integritetit. Ky material synon të ofrojë udhëheqje për një gamë të gjerë aktorësh – zyrtarë të shtetit, vendimmarrës, drejtues policorë të nivelit të mesëm dhe të lartë, autoritete mbikëqyrëse dhe shoqërinë civile – mbi mënyrën se si të ndërtojnë dhe të ofrojnë shërbime policore që funksionojnë në përputhje me standardet demokratike të llogaridhënies, transparencës dhe respektimit të të drejtave të njeriut. Strategjia dhe mekanizmat e zhvilluara në kuadër të PNIP kanë potencialin të jenë të dobishme për të gjitha shërbimet e policisë, por veçanërisht për ato polici në vendet në tranzicion dhe në vendet pas konflikteve, pas përshtatjes së tyre në kontekste të ndryshme vendase.

## Strategjia e PNIP

Strategjia e PNIP përbëhet nga dy drejtime që janë kombinuar për të mbështetur shërbimet policore që ato të hartojnë masat përkatëse sipas nevojave dhe kontekstit të tyre.

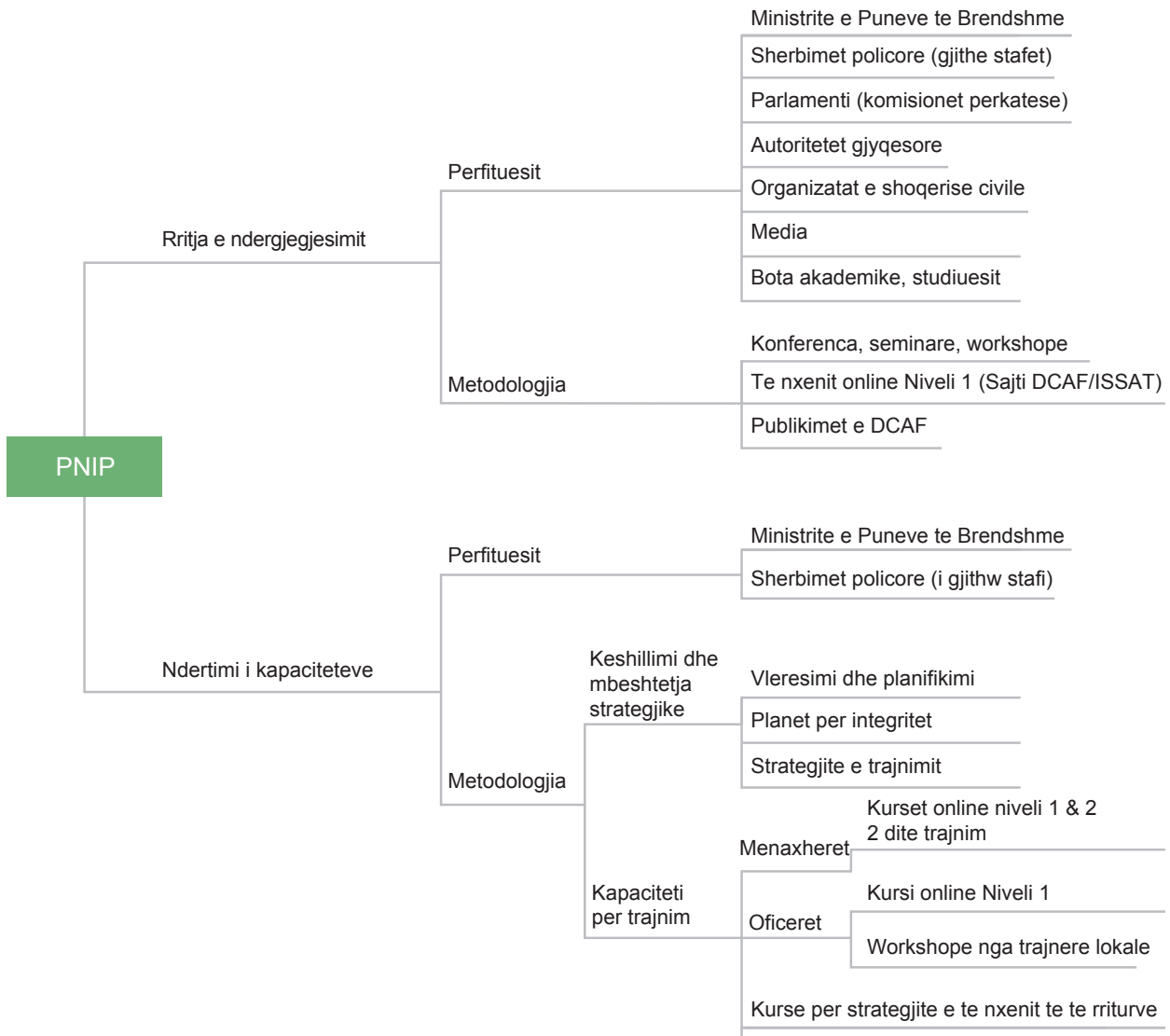
Drejtimi i parë përfshin **aktivitete të ndryshme për rritjen e ndërgjegjësimit** të cilat synojnë të nxisin debatin publik mbi çështjen e integritetit të policisë në vende të ndryshme. Për këtë qëllim, DCAF-i ka menduar dhe organizuar tavolina të rru-mbullakëta në nivel kombëtar duke sjellë së bashku aktorë të ndryshëm, të tillë si përfaqësues të Ministrisë së Brendshme dhe të policisë, anëtarë të komisioneve parlamentare, të prokurorisë, të organeve të pavarura mbikëqyrëse dhe të medias. Këto takime u kanë mundësuar aktorëve të arrijnë një kuptim të njëjtë mbi qëllimin dhe rëndësinë e integritetit të policisë. Përveç kësaj, pjesëmarrësit kishin mundësi të njihnin rolet e të tjerëve dhe të identifikonin së bashku sfidat më të mëdha dhe prioritetet kryesore për fuqizimin e integritetit të policisë në vendet e tyre.

Drejtimi i dytë i aktiviteteve të PNIP përfshin zhvillimin e **iniciativave për ndërtimin e kapaciteteve** me integritet të përsh-tatura në mundësitë dhe nevojat specifike, në bashkëpunim me ato vende që e kërkojnë këtë ndihmë. Në kuadër të këtij drejtimi, DCAF-i ofron një mbështetje të gjerë, duke nisur nga kryerja e vlerësimeve, dhënia e udhëzimeve strategjike zyrtarëve lokalë për zhvillimin e një plani për integritetin e policisë, deri tek përhapja dhe zbatimi i planit të integritetit, ndihma për hartimin e planeve të veprimit, ofrimi i trajnimeve për drejtuesit e policisë, ose zhvillimi i kapaciteteve trajnuese në punë mbi integritetin e policisë për punonjësit e policisë të të gjitha ranqeve.

Për të mbështetur dhe plotësuar aktivitetet e ndryshme të PNIP, DCAF-i ka zhvilluar dy kurse për mësimnxënie online (E-learning courses) mbi integritetin e policisë. Kursi online i Nivelit 1 është një kurs fillestar mbi integritetin e policisë për një audiencë të gjerë dhe përfshin policinë dhe akterë të tjerë të rëndësishëm dhe ka për qëllim të ofrojë informacion bazë për çështjen dhe të kontribuojë për zhvillimin e një kuptimi fillestar të çështjeve që lidhen me integritetin. Kursi online i Nivelit 2 fokusohet në rolin e drejtuesve të policisë për ndërtimin, mirëmbajtjen dhe fuqizimin e mekanizmave ose sistemeve të integritetit në polici.



Diagrama 1 – Strategjia e PNIP



**Trajnimi për oficerët e policisë**

Manuali që keni në dorë është hartuar për t’u dhënë trajnerëve dhe moderatorëve udhëzime konkrete me qëllim që ata t’u ofrojnë oficerëve të policisë në detyrë trajnim efektiv për integritetin e policisë. Strategjia, metodologjia dhe përmbajtja (modulet e paraqitura në këtë manual) janë zgjedhur mbështetur tek përvoja e projekteve pilot në Maqedoni. Megjithatë, metodologjia, përmbajtja dhe qasja e propozuar në këtë manual u rishikuan nga disa ekspertë të DCAF-it dhe ekspertë të jashtëm nga disa vende. Prandaj, shpresohet që ky manual të mund të përdoret në çdo vend duke bërë edhe përshtatjet e nevojshme sipas situatave lokale në vende.

Për sa i përket strategjisë së përgjithshme, hapi i parë duhet të jetë gjithmonë një vlerësim i nevojave për trajnim dhe i kapaciteteve trajnuese. Për sa i përket proceseve të tjera të shumta të organizimit, është jashtëzakonisht e rëndësishme të identifikohen qartë problemet ekzistuese dhe pastaj të vendoset për zgjidhjet. Për këtë qëllim, metodologjia e vlerësimit, planifikimi dhe cikli i trajnimit janë veçanërisht të rëndësishme për t’u njohur me qëllim që kjo fazë të realizohet me sukses. Këto çështje janë trajtuar me më shumë hollësi në kapitujt: 2 – Planifikimi i integritetit dhe reforma, dhe 1 – Të nxëniet e të rriturve – Udhëzime për moderimin.

Ne rekomandojmë që gjatë përdorimit të këtij manuli të përdoret qasja “trajnimi i trajnerëve” për të maksimalizuar efektin e trajnimit. Duhet të ndërmerren hapat/veprimet e mëposhtme:

1. **Përzgjedhja e trajnerëve** – me profilin e duhur për trajnimin për integritetin.
2. Organizimi i një **kursi trajnimi** për trajnerët e përzgjedhur.
3. Ofrimi dhe vlerësimi i një **kursi pilot nga trajnerët e trajnuar**.
4. **Konsolidimi dhe përshtatja e manualit dhe e metodologjisë së trajnimit** për të lehtësuar zbatimin e mëtejshëm të trajnimit për integritetin të stafit policor.

### 1. Përzgjedhja e trajnerëve

Trajnimi për integritetin është shumë specifik në drejtim të përmbajtjes dhe metodologjisë. Ai kërkon që trajnerët të kenë profilin e duhur me qëllim që të rrisin mundësitë e të nxënëit nga ana e oficerëve të policisë që do ta ndjekin atë trajnim. Rekomandohen kriteret e mëposhtme për përzgjedhjen e trajnerëve të cilët do të moderojnë trajnimin për integritetin e policisë bazuar në përmbajtjen e propozuar në këtë manual:

- **Dëshira:** Trajneri duhet të dëshmojë dëshirën për t'u bërë moderator në trajnimin për integritetin.
- **Të jetë model për rolin:** Trajneri duhet të jetë një shembull pozitiv që të ndiqet nga të tjerët. Ai/ajo duhet të jetë një shembull i mirë integriteti dhe të pranohet nga kolegët/koleget e tij/saj.
- **Aftësi të mira komunikuese:** Trajneri duhet të ketë aftësi të mira komunikimi, verbale dhe joverbale dhe duhet të mos e ketë problem të folurën në publik.
- **Eksperienca e punës:** Trajneri duhet të ketë të paktën dy vjet eksperiencë përkatëse në kryerjen e detyrave operacionale në polici. Idelisht ai/ajo duhet të jetë një drejtues i policisë (i nivelit të mesëm ose të lartë).
- **Koha në dispozicion:** Sipas nevojave, por në fillim kjo do të duhet të jetë punë me kohë të plotë, të paktën gjatë kursit/kurseve pilot dhe deri sa të plotësohet një cikël i plotë trajnimi.

### 2. Organizimi i një kursi trajnimi për moderim për trajnerët e përzgjedhur

Kursi i trajnimit për moderatorët duhet të ndërtohet në përputhje me numrin e pjesëmarrësve dhe eksperiencën e tyre të mëparshme si trajnerë ose moderatorë. Megjithatë, këshillohet një minimum trajnimi prej pesë ditësh.

Për përmbajtjen e kursit të trajnimit për moderatorët, ne rekomandojmë që ajo të përzgjidhet nga çështjet e mbuluara në Kapitullin 1 Të nxënëit e të rriturve – Udhëzime për moderatorët, dhe nga modulet e përfshira në këtë manual

### 3. Ofrimi dhe vlerësimi i kursit pilot nga ana e trajnerëve të trajnuar

Pas përmbjlljes me sukses të kursit të trajnimit të moderatorëve dhe para se të fillojnë angazhimin për kryerjen e mëtejshme të trajnimit për të gjithë stafin e organizatës, rekomandohet që moderatorët e trajnuar të ofrojnë të paktën një kurs pilot për kolegët e tyre. Ky kurs pilot përfaqëson mundësinë për trajnerët dhe organizatorët që të rishikojnë dhe të vlerësojnë nëse përmbajtja dhe metodologjia e praktikuar gjatë kursit për moderatorët janë të përshtatshme për t'u aplikuar në shkallë të gjerë. Si përmbajtja ashtu edhe metodologjia duhet të vlerësohen si duhet nga vetë moderatorët dhe nga organizatorët e trajnimit. Për më shumë informacion mbi vlerësimin dhe rishikimin e trajnimit shikoni Kapitullin 1 - Të nxënëit e të rriturve – Udhëzime për moderimin. Po ashtu, rekomandohet që kursi pilot të ofrohet menjëherë pas kursit për moderatorët, idealisht javën që pason ose të paktën një javë pas tij. Kjo do të mundësojë që njohuritë dhe aftësitë e fituara gjatë kursit për moderatorët të maksimalizohen duke u zbatuar menjëherë në praktikë. Nëse midis dy fazave kalon një periudhë e gjatë kohore, ekziston rreziku i rënies së efektivitetit të trajnimit.

### 4. Konsolidimi dhe përshtatja e manualit dhe metodologjisë së trajnimit për të lehtësuar zbatimin e mëtejshëm të trajnimit për integritetin të stafit policor

Rekomandohet që fill pas ofrimit të kursit pilot të kryhet menjëherë një process rishikimi zyrtar. Moderatorët dhe organizatorët e trajnimit duhet që së bashku të diskutojnë për rezultatet e kursit pilot dhe të rishikojnë përkatësisht përmbajtjen dhe metodologjinë. Ky proces do të bëjë të mundur që trajnimi t'u përgjigjet nevojave specifike të organizatës.

Megjithatë, nuk duhet harruar që procesi i trajnimit përbën një cikël i cili nuk mbyllet kurrë. Kjo do të thotë se ka një nevojë të vazhdueshme për të rishikuar, vlerësuar dhe përshtatur gjithçka në rrethanat e reja.

Të gjitha çështjet e mësipërme që lidhen me metodologjinë e trajnimit të organizatës dhe ofrimin e trajnimit trajtohen në Kapitullin 1 Të nxënëit e të rriturve – Udhëzime për moderatorët.

**Trajnimi për drejtuesit**

PNIP është e ndërgjegjshme se drejtuesit luajnë një rol qendror në ndërtimin dhe ruajtjen e integritetit brenda organizatës. Drejtuesit duhet të përpiqen vazhdimisht të fitojnë njohuri të gjera për çështjen e tyre; të dëshmojnë angazhim për integritetin; të demonstrojnë aftësi për të planifikuar, organizuar, kontrolluar dhe koordinuar burimet; dhe të jenë një shembull pozitiv për kolegët e tyre. Funkcionet dhe rolet e drejtuesve të policisë trajtohen më gjerë në Kapitullin 2, Menaxhimi i burimeve njerëzore dhe integriteti.

Megjithëse ky publikim u përgatit kryesisht për të mbështetur moderimin e trajnimit për oficerët e policisë, me disa përshatje, ai është i dobishëm edhe për drejtuesit. Drejtuesit e policisë, pavarësisht nga rangu i tyre, kanë nevojë për mundësi për trajnim të rregullt për çështjet e integritetit. Për sa i përket përmbajtjes së trajnimit, disa nga çështjet e propozuara në këtë manual trajnimi për oficerët janë të dobishme të diskutohen gjithashtu edhe me drejtuesit. Megjithatë, këtyre mund t'u shtohen edhe tema të tjera me qëllim që t'u përgjigjen roleve specifike të drejtuesve dhe nevojave të tyre për të nxënë. Për t'i identifikuar këto nevoja duhet të kryhet një vlerësim i përshtatshëm i nevojave për trajnim.

Metodologjia e trajnimit duhet edhe ajo të përshtatet për t'iu përgjigjur nevojave që burojnë nga rolet dhe përgjegjësitë specifike të drejtuesve. PNIP-i sugjeron të nxënit e përzier si metodologjinë kryesore për trajnimin e drejtuesve, ose kombinimin e trajnimit në klasë me trajnimin online duke ndjekur një ritëm personal (lutemi t'i referoheni tabelës 1 – Qasja e përzier e të nxënit të PIPB-it). Kjo qasje është e përshtatshme veçanërisht për drejtuesit sepse ata prirën të kenë më pak kohë në dispozicion për trajnim dhe se ata zakonisht preferojnë t'i freskojnë njohuritë e tyre më shumë individualisht sesa të rrezikojnë kredibilitetin të tyre përpara kolegëve.

**TABELA 1 – Qasja e përzier e të nxënit të BIPB-it**

	Kursi online i DCAF-it për integritetin e policisë <b>NIVELI 1 (E-L#1)</b>	Kursi online i DCAF-it për integritetin e policisë <b>NIVELI 2 (E-L#2)</b>	<b>SEMINARI</b>
<b>Pjesëmarrësit</b>	E përgjithshme (punonjësit e policisë të të gjitha rangjeve, vendimarrësit, shoqëria civile, organet mbikëqyrëse të sektorit të sigurisë, komuniteti ndërkombëtar, studiuesit, etj.)	Drejtuesit e nivelit të mesëm dhe të lartë në polici	Drejtuesit e nivelit të mesëm dhe të lartë në polici
<b>Stili</b>	Informativ	Informativ/Rekomandues	Debat dhe praktikë
<b>Qëllimi</b>	Kuptimi i integritetit të policisë, konceptet kyç që lidhen me të dhe çfarë është e nevojshme për ruajtjen e integritetit.	Kuptimi i rolit të drejtuesve të policisë për nxitjen e integritetit të policisë.	Diskutimi i elementeve kyç të kursit online dhe pjesëmarrja në ushtrime praktike për mekanizmat specifike të vlerësimit, vendimarrjes, planifikimit, menaxhimit të ndryshimit dhe reformimit.
<b>Përmbajtja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Përkufizimet dhe parimet dhe konceptet kyç</li> <li>• Pse është i rëndësishëm integriteti</li> <li>• Aktorët e përfshirë</li> <li>• Integriteti dhe policimi demokratik</li> <li>• Integriteti individual – vlerat, qëndrimet dhe sjelljet</li> <li>• Integriteti i organizatës</li> <li>• Faktorët e jashtëm me ndikim mbi integritetin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parimet e menaxhimit dhe të lidhshmit</li> <li>• Rolet e drejtuesve në lidhje me integritetin</li> <li>• Vlerësimi, vendimarrja, planifikimi i menaxhimit të ndryshimit dhe reformimit.</li> <li>• Menaxhimi dhe zhvillimi i burimeve njerëzore</li> <li>• Monitorimi dhe kontrolli</li> <li>• Procesi i reformimit.</li> </ul>	Plotësimi i informacionit të ofruar në E-L#2 dhe në Paketën mbi Integritetin e Policisë të DCAF-it.

Ky manual trajnimi përbën kështu një mjet i cili mund të përdoret për audiencë dhe qëllime të shumëllojta, por ai ka nevojë të përshtatet për të plotësuar nevojat specifike. Ai mund të përdoret si një mjet i pavarur ose i kombinuar me burime të tjera.

### Organizimi i trajnimit duke përdorur modulet e prezantuara në këtë manual

Strategjia e trajnimit të zyrtarë ve të policisë në detyrë mund të përfshijë modulet e mëposhtme:

1. *Kuptimi i integritetit*
2. *Policimi demokratik dhe integriteti*
3. *Vlerat dhe qëndrimet e zyrtarë ve të policisë*
4. *Kuadri ligjor dhe rregullator për integritetin e policisë*
5. *Sjellja e papërshtatshme e policisë*
6. *Kontrolli nga kolegët dhe raportimi i sjelljes së papërshtatshme*
7. *Llogaridhënia e policisë*
8. *Barazia gjinore, mosdiskriminimi dhe integriteti i policisë*
9. *Dilemat etike në polici*

Ju mund të gjeni një pasqyrë të përgjithshme të qëllimeve, objektivave dhe përshkrimeve të këtyre moduleve në fund të këtij kapitulli. Temat janë zgjedhur dhe trajtuar mbi bazën e përvojës së DCAF-it me trajnimet e policisë për integritetin si dhe të kontributeve të ekspertëve dhe njerëzve në terren nga praktika. Ato nuk i mbulojnë të gjitha aspektet që lidhen me integritetin e policisë, por më tepër trajtojnë ato të cilat ne i konsiderojmë të lidhura drejtpërdrejt me zyrtarë t e policisë nga niveli i ulët deri tek drejtuesit e nivelit të mesëm.

Këto tema/module janë hartuar që të përdoren me radhë se kështu funksionojnë më mirë. Prandaj, nëse ato përputhen mirë me kontekstin tuaj, rekomandohet që të organizohen dy deri në tre ditë trajnim për secilin grup të pjesëmarrësve me qëllim që të trajtohen të nëntë temat. Për shembull:

- ▶ *Dita 1: Modulet 1-3*
- ▶ *Dita 2: Modulet 4-6*
- ▶ *Dita 3: Modulet 7-9*

Në varësi të situatës tuaj, mund të qëllorë që të mos jetë realiste të caktohen zyrtarë për trajnimin për integritetin për më shumë se një ditë një herë. Atëherë mund të mendohet të bëhet kështu: të moderohet një kurs njëditor trajnimi për të gjithë zyrtarë t e vendit, të rajonit ose sektorit duke përdorur modulet hyrëse dhe pastaj, mbështetur mbi këtë bazë të ofrohet një trajnim tjetër njëditor mbi temat më të avancuara.

Megjithatë, ky manual është konceptuar edhe si paketë nga e cila ju mund të përzgjidhni vetëm disa module dhe/ose t'i riorganizoni ato bazuar në nevojat që ju keni. Kjo do të thotë se një kurs trajnimi njëditor mund të organizohet edhe për një deri në tre module njëherësh.

#### **Prezantimi i kursit të trajnimit**

Përpara planit të modulit të parë, ju do të gjeni përmbajtjen e sugjeruar për prezantimin e kursit/trajnimit/seminarit në fjalë. Para se të fillojë dhënia e modulit të parë, ka rëndësi që ta vini theksin në elementët si në vijim:

- ▶ Shpjegoni përmbajtjen e këtij trajnimi dhe arsyen pse pjesëmarrësit po e kryejnë trajnimin për integritetin.
- ▶ Shpjegoni programin e ditës, renditjen e moduleve dhe lidhjet midis moduleve të ndryshme që do të trajtohen.
- ▶ Nëse i gjithë kursi i trajnimit zgjat më shumë sesa një ditë, kërkoni pjesëmarrësve të bëjnë një përmbledhje të asaj që është diskutuar dhe arritur në ditët e mëparshme të trajnimit. Plotësojini përmbledhjet e tyre nëse është e nevojshme.

#### **Struktura e moduleve**

Në secilin prej moduleve do të gjeni elementët e përbashkët si në vijim:

##### Pasqyrë e përgjithshme mbi modulit

Faqja e parë e modulit ju ndihmon të përgatisni atë që do të jepni. Ajo përshkruan qëllimin, objektivat dhe kohëzgjatjen e kursit, materialet e kërkuara, një përshkrim të shkurtër, si edhe një skicë të planit të modulit.

##### Plani i modulit


Plani i modulit dhe aktivitetet që sugjerohen mund të vijnë në radhë njëri pas tjetrit, ose mund të përdoren si një kuti. Aktivitetet mund të përshtaten, të mos përdoren, ose të plotësohen dhe të shtohen. Rekomandohet që të shtoni shembuj

## Hyrje ne modulet

---

nga vendi juaj dhe ta përshtasni përmbajtjen për të garantuar që ajo të ketë lidhje me kontekstin tuaj specifik. Përdorimi i materialeve multimediale në gjuhën tuaj mund të jetë një shtesë e dobishme për aktivitetet që sugjerohen këtu.

Me qëllim që kufijtë kohorë të të mos bëhen një faktor që kufizon vullnetin politik dhe kapacitetin e organizatës për të lejuar zyrtarë të policisë të ndjekin trajnimin për integritetin, modulet dhe aktivitetet e tyre janë ndërtuar në formën më të shkurtër të mundshme. Koha e shënuar përkrah aktiviteve korrespondon me minimumin e kohës që duhet për aktivitetin. Megjithatë, do të ishte shumë e dobishme të kishit më shumë kohë në dispozicion për secilën temë me qëllim që të ketë disutime më të gjata të pjesëmarrësve kur ka interes për temën.

Gjatë moderimit të moduleve, përparësi i duhet dhënë arritjes së objektivave dhe jo respektivmit strikt të kohës. Ky simbol  në hapësirën majtas tregon se ku duhet të plotësohet objektivi përgjatë modulit. Koha që u është caktuar aktiviteve të ndryshme të modulit duhet të përshtatet në varësi të interesit të pjesëmarrësve për të diskutuar secilën çështje në mënyrë konstruktive.

Sigurohuni të prezantoni secilin modul dhe secilin aktivitet dhe të përmbledhni mesazhet kryesore në fund.

### Fletët e punës

Fletët e punës shërbejnë për t'iu shpërndarë pjesëmarrësve për kryerjen e aktiviteve. Ato mund të fotokopjohen kollaj nga manuali përpara kurisit të trajnimit.

### Materialet ndihmëse për moderatorin

Materialet ndihmëse për moderatorin përbëjnë material mbështetës që nuk duhet t'i shpërndahen pjesëmarrësve, por që ndihmojnë moderatorin në aktivite specifike dhe orientojnë diskutimet drejt elementeve që përfshihen në përgjigje.

### Materiale të tjera të rekomanduara për lexim rreth çështjes

Leximet rreth çështjes përmbajnë pjesë nga publikime të cilat ne i rekomandojmë që ju t'i lexoni para se të filloni të përgatitni moderimin e trajnimit tuaj. Ato do t'ju ndihmojnë të ndjeheni të qetë kur t'u përgjigjeni pyetjeve të pjesëmarrësve dhe të moderoni aktivitetet dhe diskutimet.

### Materiale të tjera shtesë për lexim

Lista e materialeve shtesë përmban publikime të zgjedhura që sugjerohen për tu lexuar, të cilat mund të jenë të dobishme për ju nëse nuk ndjeheni mjaft i familjarizuar me çështjet që do të diskutohen në modul, ose nëse ju thjesht doni të dini më shumë për temën e modulit.

### Manualet e pjesëmarrësve

Këto janë përmbledhje të elementeve kyç nga secili modul, të cilat pjesëmarrësit duhet t'i mbajnë mend. Ne sugjerojmë që të përgatitni kopje të këtyre manualeve që lidhen me modulin përkatës që keni moderuar dhe kopjet t'ua shpërndani pjesëmarrësve në fund të kurseve të trajnimit që ata t'i marrin me vete. Ju mund të shtoni te këto manuale edhe kopje të pjesëve nga legjislacioni ose rregulloret të cilat kanë lidhje me modulet e trajtuara.

### **Pjesëmarrësit**

Pjesëmarrësit duhet të jenë zyrtarë policie nga rangu më i ulët deri tek drejtuesit e nivelit të mesëm. Nga eksperiencia dimë se moderimi i këtyre moduleve funksionon më mirë me grupe të vogla, maksimumi me 15 pjesëmarrës. Grupet duhet të jenë të përzier nga ana gjinore, nga ana e specializimit dhe e rangut.

### **Moderatorët**

Ne rekomandojmë që këto module të përgatiten dhe të ofrohen nga ekipe prej dy ose tre moderatorësh. Për këtë qëllim, njëri prej tyre duhet të jetë drejtues i aktivitetit dhe i përqendruar plotësisht te pjesëmarrësit, ndërsa dy të tjerët e mbështesin atë me grumbullimin e ideve që dalin gjatë tërheqjes së ideve, e ndihmojnë me shpërndarjen e materialeve, etj. Për më tepër, alternimi i zërave dhe i stileve të moderimit ka një ndikim pozitiv në dinamikën e kursit dhe në vëmendjen e pjesëmarrësve. Rekomandohet që ekipet e moderatorëve të jenë të balancuar nga ana gjinore.

### **Përgatitja për kursin**

Sigurohuni që të vini në seminar i përgatitur plotësisht, me materialet e kërkuara, me fotokopje të materialeve që do të shpërndahen, me manualin për pjesëmarrësit, etj. Ne rekomandojmë që ta përgatitni programin trajnimit dhe t'u shpërndani pjesëmarrësve kopje të tij që në fillim të seminarit.

Që të sigurohet vëmendja e pjesëmarrësve, ne rekomandojmë që ditët e trajnimit të jenë të shkurtra dhe të përmbajnë periudha të rregullta pushimi. Pushimi i lejon pjesëmarrësit të vazhdojnë diskutimet rreth temës së kursit në formë informale dhe të shkëmbejnë eksperiencën personale. Mos harroni të siguroni pije freskuese për pjesëmarrësit gjatë pushimeve pasi kjo gjë i ndihmon ata të kenë energji për një kohë më të gjatë.

### **Krijimi i një mjedisi të favorshëm të të nxënit**

Si moderator që jeni, është përgjegjësia juaj të garantoni që mjedisi fizik dhe ai psikologjik të jenë të favorshëm për të nxënit. Në lidhje me “mjedisin fizik” ne rekomandojmë vendosjen e tavolinave në formën “U”, pasi kjo nxit pjesëmarrjen dhe bashkëveprimin ndërmjet pjesëmarrësve dhe u mundëson moderatorëve të ndjehen si pjesë e grupit. Duhet të siguroheni gjithashtu që mjedisi psikologjik të jetë i sigurt për pjesëmarrësit në kuptimin që ata t’i shprehin lirisht shqetësimet e tyre dhe të diskutojnë lirisht përvojat e tyre.

### **Vlerësimi i kursit**

Në fund të kursit të trajnimit, ju duhet të shpërndani dhe të grumbulloni formularët e vlerësimit të kursit të trajnimit. Ky është një rast për që të merrni vesh se sa mirë është nxënë kursi dhe ju ndihmon për përmirësimin e disa elementëve në seminaret e ardhme. Nëse në vendin tuaj lejohet që vlerësimet nga trajnime të tilla të dëgjohen nga niveli i vendimmarrësve si edhe të merren në konsideratë gjatë planifikimit strategjik, atëherë kjo përbën një mundësi për të mbledhur shqetësime dhe sugjerime të zyrtarë ve të policisë për intensifikimin e sistemit të integritetit të organizatës.

Të gjitha çështjet e mësipërme do të trajtohen në Kapitullin 1 Të nxënit e të rriturve – Udhëzime për moderimin.

Pasqyrë e përgjithshme e moduleve, përfshirë qëllimet, objektivat dhe përshkrimin e tyre.

Titulli	Koha	Qëllimi	Objektivat Në fund të këtij moduli pjesëmarrësit do të jenë aftë të:	Përshkrimi
1 <b>Kuptimi i integritetit</b>	50'	T'u mundësojë pjesëmarrësve të arrijnë të njëjtin kuptim për integritetin.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diskutojnë përkufizimet për integritetin.</li> <li>2. Lidhin integritetin me termat përkatës.</li> <li>3. Rëndisin elementet e integritetit në organizatë.</li> </ol>	Ky modul hyrës synon të sqarojë konceptin e integritetit, jo vetëm për policinë, por për të gjithë individët dhe organizatën. Pjesëmarrësit do të reflektojnë rreth përkufizimeve të ndryshme të termit për të identifikuar elementët e tij kryesorë. Ata pastaj do të përkufizojnë termat që shoqërojnë shpesh integritetin dhe do të shqyrtojnë lidhjen e tyre me integritetin. Në fund, ata do të reflektojnë përmbi elementët e integritetit në organizatë.
2 <b>Policimi demokratik dhe integriteti</b>	60'	T'u ofrojë pjesëmarrësve një rast për të sqaruar arsye për pse integriteti është veçanërisht i rëndësishëm për policimin demokratik.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Shpjegojnë pozicionin dhe funksionet e policisë në një sistem demokratik.</li> <li>2. Pranojnë integritetin si njërin nga parimet e policimit demokratik.</li> <li>3. Shpjegojnë përfitimet e shoqërisë nga integriteti i policisë.</li> </ol>	Ky modul e vë theksin te çështja pse integriteti është thelbësor për policinë në një shoqëri/kontekst demokratik. Kjo bëhet nëpërmjet diskutimeve dhe ushtrimeve mbi pozicionin dhe funksionet e policisë në një sistem demokratik, mbi parimet themelore të policimit demokratik dhe rrugët e përfitimit të shoqërisë nga integriteti në polici.
3 <b>Vlerat dhe qëndrimet e zyrtarëve të policisë</b>	80'	Të prodhojë diskutime mbi vlerat dhe qëndrimet që lidhen me integritetin që duhet të ketë një oficer policie në nivel profesional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rëndisin dhe shpjegojnë vlerat kyç profesionale që duhet të ketë një oficer policie.</li> <li>2. Pranojnë se qëndrimet ndikojnë mbi sjelljen etike.</li> <li>3. Përkruajnë elementet e qëndrimeve që një oficer policie duhet të shfaqë ndërkohë që kryen detyrat e tij/saj profesionale.</li> <li>4. Rëndisin arsyet kryesore pse integriteti i policisë është i rëndësishëm për oficerin e policisë dhe për organizatën e policisë.</li> </ol>	Siç është përcaktuar edhe në Modulin 1, integriteti është lidhja e sjelljes me vlerat. Fokusi kryesor i këtij moduli është të identifikojë dhe të reflektojë për vlerat kryesore të policisë të cilat janë në qendër të integritetit të policisë. Ky modul sugjeron gjithashtu aktivitetet në lidhje me mënyrën se si ndikojnë qëndrimet mbi integritetin dhe mbi përfitimet e oficerit të policisë dhe të organizatës nga integriteti.



Titulli		Koha	Qëllimi	Objektivat Në fund të këtij moduli pjesëmarrësit do të jenë aftë të:	Përshkrimi
4	<b>Kuadri ligjor dhe rregullator për integritetin e policisë</b>	55'	Të ndihmojë pjesëmarrësit të identifikojnë dhe analizojnë ligjet , rregullat dhe rregulloret ndërkombëtare, kombëtare dhe të brendshme që kanë lidhje me integritetin e policisë.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rendsin ligjet, rregullat dhe rregulloret ndërkombëtare, kombëtare dhe të brendshme që kanë lidhje me integritetin e policisë.</li> <li>2. Identifikojnë pjesët e rëndësishme nga dokumentet e renditura dhe pasojat e tyre në praktikë.</li> </ol>	Ky modul synon të sqarojë bazën ligjore të integritetit dhe është organizuar rreth analizës dhe prezantimit të ligjeve për integritetin nga grupe të vegjël pjesëmarrësis. Ky modul kërkon një përgatitje të mirë nga ana e moderatorëve, të cilët duhet të përzgjedhin ligjet dhe kapitujt përkatës të ligjeve.
5	<b>Sjellja e papërshtatshme e policisë</b>	65'	Të ofrojë mundësi për pjesëmarrësit të men- dojnë dhe reflektojnë për sjelljen e papërshtatshme të policisë me qëllim që të lidhin integritetin (dhe mungesën e tij) me sjellje konkrete.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Japin shembuj të llojeve të ndryshme të sjelljes së papërshtatshme të policisë.</li> <li>2. Klasifikojnë sjelljen e papërshtatshme të policisë.</li> <li>3. Reflektojnë për pasojat e sjelljes së papërshtatshme të policisë.</li> </ol>	Tema kryesore e këtij moduli është sjellja e papërshtatshme e policisë, ose sjelljet e policëve që vijnë si rezultat i mungesës së integritetit. Pjesëmarrësit do të reflektojnë për sfidat dhe vështirësitë për integritetin individual dhe pastaj do të diskutojnë llojet dhe pasojat e sjelljes së papërshtatshme mbështetur në një numër skenarësh të rasteve.
6	<b>Kontrolli nga kolegët dhe raportimi i sjelljes së papërshtatshme</b>	60'	Rritja e ndërgjegjësimit mbi rëndësinë dhe sfidat e ndërmarrjes së veprimeve kur përballen me sjellje të papërshtatshme të kolegëve.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diskutojnë për nevojën e kontrollit nga kolegët.</li> <li>2. Reflektojnë mbi mekanizmat ekzistues të raportimit dhe të mbrojtjes.</li> <li>3. Diskutojnë pasojat negative e positive të ndërmarrjes së veprimeve ndaj sjelljes së pretenduar të papërshtatshme të kolegëve.</li> </ol>	Bazuar në raste reale, pjesëmarrësit do të reflektojnë mbi kanalet dhe mjetet në dispozicion të tyre për ndërmarrjen e veprimeve në rastin kur ata janë dëshmitarë të sjelljes së papërshtatshme nga ana e kolegëve të tyre, pasojat e këtyre veprimeve dhe rëndësinë për integritetin.



Titulli		Koha		Qëllimi		Objektivat		Përshkrimi	
		Në fund të këtij moduli pjesëmarrësit do të jenë aftë të:							
7	<b>Llogaridhënia e policisë</b>	60'	T'u mundësojë pjesëmarrësve të diskutojnë për funksionimin e mekanizmave të llogaridhënies së policisë dhe për rëndësinë e tyre për garantimin e integritetit të policisë, me theks të veçantë në kontrollin e brendshëm	1. Rëndisin mekanizmat aktualë të llogaridhënies së policisë në vend. 2. Përshkruajnë misionin dhe funksionet e kontrollit të brendshëm. 3. Diskutojnë funksionimin e kontrollit të brendshëm. 4. Shpjegojnë se pse llogaridhënia dhe kontrolli i brendshëm janë thelbësorë për ndërtimin e integritetit të policisë.	Ky modul trajton mekanizmat që synojnë të garantojnë që policia vepron ashtu si duhet, në përputhje me mandatin e saj. Zyrtarë t e policisë, si edhe çdo grup tjetër profesional, shpesh kanë ndjenja negative ndaj kontrollit. Ky modul synon të sqarojë, në një mënyrë joku ndërshtruese, rolet dhe funksionimin e këtyre mekanizmave dhe të theksojë se ato kontribuojnë për ruajtjen e integritetit individual të zyrtarë ve të policisë si edhe të organizatës policore. Ky modul kërkon përgatitje nga moderatorët për mekanizmat e llogaridhënies dhe për sistemet aktuale të kontrollit të brendshëm në vend.				
8	<b>Barazia gjinore, mosdiskriminimi dhe integriteti i policisë</b>	95'	T'u ofrojë pjesëmarrësve mundësinë të kuptojnë rolet e zyrtarëve të policisë në nxitjen e parimeve të barazisë gjinore dhe të mosdiskriminimit.	1. Përkufizojnë barazinë gjinore dhe mosdiskriminimin. 2. Identifikojnë rëndësinë e barazisë gjinore dhe të mosdiskriminimit për integritetin e policisë. 3. Përshkruajnë përgjegjësitë e tyre individuale si zyrtarë policie në nxitjen e barazisë gjinore dhe të mosdiskriminimit.	Barazia gjinore dhe mosdiskriminimi janë disa nga vlerat kyç për integritetin dhe prandaj zyrtarë t e policisë duhet t'i respektojnë. Ky modul mundëson një vështrim më nga afër në çështjen pse këto parime janë veçanërisht të rëndësishme dhe u jep zyrtarëve të policisë mundësinë të reflektojnë mbi atë që ata mund të bëjnë për t'i mbajtur lart këto vlera në punën e tyre dhe në vendin e punës.				
9	<b>Dilemat etike në polici</b>	60'	Të praktikohen mënyra të trajtimit dhe të zgjidhjes së dilemave etike	1. Kuptojnë se çfarë është një dilemë etike. 2. Praktikohen në zgjidhjen e dilemave etike nëpërmjet lojës me role. 3. Analizojnë dilemat etike me ndihmën e dy modeleve për zgjidhjen e tyre.	Ky modul së pari përkufizon se çfarë është një dilemë etike. Pastaj, do të grumbullohen shembuj të dilemave etike me të cilat janë përballur pjesëmarrësit. Në fund, nëpërmjet lojës me role, pjesëmarrësit do të diskutojnë pasojat e zgjedhjeve në dispozicion dhe mënyrat për të bërë zgjedhje më të mira.				

# **Moduli Fillestar**

Vështrim i përgjithshëm i kursit  
dhe pritshmëritë

# Moduli fillestar

## Vështrim i përgjithshëm i kursit dhe pritshmëritë



### Qëllimet e modulit:

- Prezantohuni tek pjesëmarrësit
- Ofrojuni pjesëmarrësve një përmbledhje të kursit
- Lejoni pjesëmarrësit të prezantohen
- Rendisni pritshmëritë e pjesëmarrësve nga ky kurs



### Objektivat mësimnxënës:


(nuk ka objektiva të mësimnxënies për këtë modul)



**Koha:** 20/5 minuta



**Materialet e nevojshme:** Fleta të bardha të mëdha, dërrasë, lapsa me ngjyra, shirit ngjitës

	Përmbajtja	 Metoda/aktiviteti	Fletë pune/ndihmëse
1	Prezantimi i moderatorit	3' Prezantimi	
2	Paraqitja e kursit	7' Prezantimi	
3	Prezantimi i pjesëmarrësve dhe pritshmëritë e tyre	10' Bashkëbisedimi	
4	Dinamikat në grupe dhe rregullat	(5') Bashkëbisedimi	

### Shënime

---

---

---

---

---

3'

## 1. Prezantimi i moderatorit



- ▶ Prezantohuni para pjesëmarrësve.

7'

## 2. Paraqitja e kursit



- ▶ Shpjegoni shkurtimisht kontekstin e këtij trajnimi. Mendoni të fusni edhe arsyen kryesore për trajnim (d.m.th. nëse është pjesë e strategjisë së trajnimit, kush vendosi ta organizojë atë, nëse është pjesë e sistemit të ecjes përpara në karrierë, etj.)
- ▶ Shpjegojuni pjesëmarrësve pse është i rëndësishëm ky trajnim mbi integritetin.
- ▶ Mendoni të përdorni elementet e mëposhtëm:

”

Siç do ta shohim gjatë të gjithë trajnimit, integriteti është një karakteristikë që i çon zyrtarët e policisë dhe organizatat e policisë të kryejnë detyrën e tyre sa më mirë të jetë e mundur, në të mirë të shoqërisë.

Shumica e zyrtarëve të policisë janë njerëz me ideale morale dhe të motivuar. Ata i janë bashkuar policisë sepse duan të japin kontributin e tyre në përmirësimin e jetës së komunitetit të tyre, ta bëjnë atë më të sigurt dhe të ndihmojnë njerëzit. Pjesa më e madhe e tyre janë shumë të përkushtuar në punë dhe shpesh vënë jetën e tyre në rrezik për të mirën e shoqërisë, për shembull kur arrestojnë kriminelët.

Prandaj, ky trajnim nuk do të thotë që nuk keni integritet, ose se ka problem me sjelljen tuaj profesionale.

Po ashtu, ky trajnim nuk përpiqet të imponojë sjellje apo qëndrime tek ju, ose t'ju ndryshojë sepse vetëm vetë personi mund ta ndryshojë veten.

Qëllimi i këtij trajnimi është t'ju ndihmojë të reflektoni mbi vlerat dhe veprimet e juaja, dhe sesi organizata e policisë ju mbështet për të dhënë më të mirën tuaj në punë. Po ashtu, objektivi i këtij trajnimi është t'ju ndihmojë të qartësoni cili është ideali profesional juaj, çfarë lloj qëndrimesh dhe sjelljesh do të donit të shmangnit me çdo kusht, dhe çfarë mund t'ju ndihmojë ose pengojë që të jeni sa më afër këtij ideali.

Ky trajnim është edhe një mundësi që të shkëmbeni përvojat profesionale me kolegët e tjerë, trajnerët apo pjesëmarrësit. Nëpërmjet këtij shkëmbimi profesional, do të jeni të aftë të identifikoni mjetet apo instrumentet që mund t'ju ndihmojnë në kryerjen e detyrave tuaja me integritet, edhe kur është e vështirë. Së fundi, ky trajnim mund edhe të përforcojë motivimin tuaj për të kryer punën sa më mirë të mundeni, me nivelin më të lartë të integritetit.

”

- ▶ Prezantoni programin e ditës (ditëve).

10'

### 3. Prezantimi dhe pritshmëritë e pjesëmarrësve



- ▶ Në këtë fazë kërkojuni pjesëmarrësve të prezantohen dhe të përmendin të paktën një pritshmëri nga ky kurs.
- ▶ Shkruajini përgjigjet në një fletë të madhe letre ose dërrasë.
- ▶ (Nëse ambienti i klasës ju lejon, varini letrat e mëdha të bardha në mur. Në fund të kursit, pritshmëritë do të shqyrtohen nëse janë arritur.)

#### Shënime

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5'

## 4. Dinamikat në grupe dhe rregullat



- ▶ Në këtë fazë është e rëndësishme të informohen pjesëmarrësit për dinamikat në grupe si edhe disa rregulla bazë që duhet të respektohen gjatë trajnimit.
- ▶ Mendoni t'ju thoni pjesëmarrësve:

”

- Të gjitha seancat e këtij trajnimi janë hartuar dhe strukturuar rreth “Teoritë e të nxënësve të të rriturve” që nxisin diskutime të vazhdueshme dhe ndërveprim në grup. Prandaj është e rëndësishme për suksesin e trajnimit që të merrni pjesë aktive në të gjitha fazat e kursit.
- Unë nuk jam këtu që t'ju mësoj. Në fakt, integriteti nuk mund të mësohet; për të vetëm mund të diskutohet.
- Roli im këtu është të ndihmoj dhe të lehtësoj diskutimet me shpresën që të arrini objektivat e të nxënësve të këtij kursi.

”

- ▶ Mendoni të përdorni një nga këto citime për të ilustruar idenë tuaj. Këtë citim ose mund ta shkruani në një fletë të madhe ose ta vini në kompjuter (ppt) duke ju thënë pjesëmarrësve:

“Unë asnjëherë nuk i mësoj nxënësit e mi; Unë vetëm përpiqem të siguroj kushtet në të cilat ata mund të mësojnë.”

*Albert Einstein*

“Ju nuk mund t'i mësoni çdo gjë një njeriu; vetëm mund ta ndihmoni ta gjejë atë brenda vetes.”

*Galileo Galilei*

“Unë nuk mund t'u mësoj të gjitha gjërat të gjithëve; vetëm mund t'i bëj ata të mendojnë.”

*Socrates*

”

Integriteti nuk mund të mësohet thjesht me anë të leksioneve, prandaj presim që të merrni pjesë aktive, të ndani përvojat, dyshimet dhe mendimet tuaja në mënyrë konstruktive.

”



### Rregullat bazë që duhet të respektohen gjatë trajnimit

”

Duhet të dini që kjo klasë është një mjedis i sigurt në të cilin mund të flisni lirisht. Për çështjet që diskutohen gjatë këtij trajnimi kërkohet pjekuri dhe maturi.

”

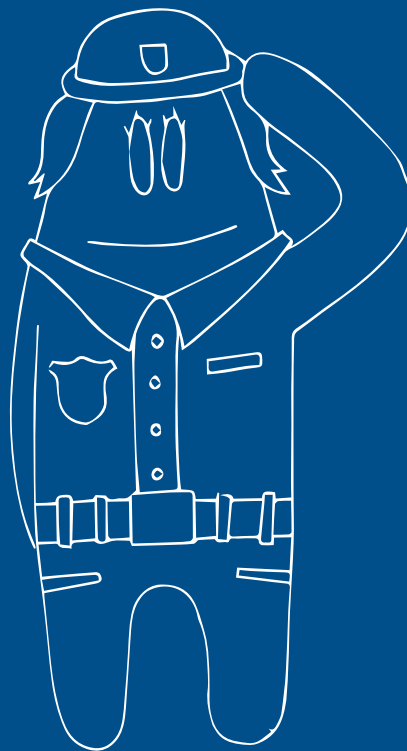
- ▶ Shpjegojuni pjesëmarrësve që të gjitha idetë ose mendimet që nuk shkelin normat etike dhe kodet bazë të sjelljes duhet të respektohen.
- ▶ Mendoni që të diskutoni disa nga rregullat bazë që duhet të respektohen gjatë trajnimit, për shembull:
  - Dinamikat me pyetje dhe përgjigje
  - Respekti i duhur për kolegët
  - Përdorimi i telefonave celularë në klasë
  - Respektimi i kohës së përcaktuar
  - Çdo çështje tjetër që mund të jetë e rëndësishme për të siguruar një mjedis të përshtatshëm

Integritet

Integrity

ИНТЕГРИТЕТ

清廉



ەم اقسا

Integridad

廉正

Ακεραιότητα

Ndershmëri

# Moduli 1

Kuptimi i integritetit

# Moduli 1

## Kuptimi i integritetit



### Qëllimi i modulit:

T'u mundësojë pjesëmarrësve të arrijnë kuptim të njëjtë për integritetin



### Objektivat e mësimxënies:

Në fund të këtij moduli, pjesëmarrësit do të jenë të aftë të:


1. Diskutojnë përkufizimet për integritetin.
2. Lidhin integritetin me termat përkatës.
3. Rendisin elementet e integritetit në organizatë.



**Koha:** 50 minuta



**Materialet e nevojshme:** Flipçart ose dërrasë, markera

	Përmbajtja	 Metoda/aktiviteti	Fletë pune/ndihmëse
1	Hyrje	5' Prezantim	
2	Përkufizimet e integritetit për individin	15' Punë në grup	Fletë pune 1
3	Termtat për integritetin	15' Diskutim në seancë plenare	Fletë pune 2
4	Integriteti i organizatës	10' Marrja e ideve	
5	Përfundimi	5' Prezantim	

### Përshkrim i shkurtër i modulit:

Ky modul hyrës synon të sqarojë konceptin e integritetit, jo vetëm për policinë, por për të gjithë individët dhe organizatën. Pjesëmarrësit do të reflektojnë rreth përkufizimeve të ndryshme të termit për të identifikuar elementët e tij kryesorë. Ata pastaj do të përkufizojnë termtat që shoqërojnë shpesh integritetin dhe do të shqyrtojnë lidhjen e tyre me integritetin. Në fund, ata do të reflektojnë mbi elementët e integritetit në organizatë.



5'

# 1. Hyrje

## ÇFARË - Përshkrim i shkurtër i përmbajtjes së modulit



- ▶ Shpjegojuni pjesëmarrësve:

”

Ky modul është rreth përkufizimit të asaj se çfarë është integriteti për individin dhe organizatën.

”

## PSE - Rëndësia e modulit



- ▶ Thuajini pjesëmarrësve:

”

Integriteti është një koncept i gjerë për të cilin nuk ekziston një përkufizim i thjeshtë dhe universal. Prandaj dhe kuptimi i tij nuk është gjithmonë i qartë për këdo. Në fillim të këtij trajnimi ka rëndësi që ne të sigurohemi se kemi një kuptim të njëjtë për të. Në modulet e tjera ne do të diskutojmë për integritetin në kontekstin policor, por në këtë fazë ne do të sqarojmë se integriteti është një virtut thelbësor, jo vetëm për policinë, por për të gjithë individët dhe organizatat.

”

## PËR SE - Objektivat e modulit



- ▶ Prezantoni objektivat e modulit.

## SI - Strukturimi i modulit



- ▶ Shpjegoni strukturimin e modulit.

### Shënime

---

---

---

---

---

---

---

15'

## 2. Perkufizimet e integritetit për individin



- ▶ Ndajini pjesëmarrësit në grupe të vogla prej 2-5 personash në secilën tavolinë.
- ▶ Shpërndajini secilit grup nga një fletë letër e cila të përmbajë listën e 8 perkufizimeve të integritetit sipas fjalorëve, shkencëtarëve dhe filozofëve (**Fleta e punës 1**).
- ▶ Jepuni pjesëmarrësve 5 minuta kohë për të diskutuar perkufizimet në grup, për të rënë dakord për perkufizimin më të pëlqyer dhe për të reflektuar se pse kanë zgjedhur atë perkufizim.
- ▶ Kërkojini çdo grupi t'i tregojë grupeve të tjera perkufizimin e zgjedhur dhe arsyen e zgjedhjes.
- ▶ Shkruajini perkufizimet e zgjedhura në një flipçart.
- ▶ Shpjegoni se asnjëri nga këto perkufizime nuk është i gabuar. Ata të gjithë e perkufizojnë integritetin me fjalë paksa të ndryshme, duket theksuar aspekte paksa të veçanta.
- ▶ Hapni një diskutim duke përdorur pyetjet e mëposhtme:



- Çfarë kanë të përbashkët të gjitha këto perkufizime?
- Si do t'i përmblihdhni ju të gjitha ato për të formuluar perkufizimin tuaj të thjeshtë për integritetin?
- Të gjitha këto perkufizime përmendin dy elementë, cilët janë ata?
- Cila duhet të jetë lidhja midis këtyre dy elementëve?
- A është integriteti diçka të cilën dikush mund t'ia imponojë një tjetri?



- ▶ Plotësoni dhe/ose përmblihdhni duke përdorur elementët e mëposhtëm të rekomanduar për përgjigjen tuaj:

Të gjithë perkufizimet mbi integritetin përmbajnë dy elementë. I pari është ajo që është e drejtë: vlerat etike, parimet morale, urtësia. I dyti është ajo që bën njeriu: veprimet dhe sjellja. Integriteti është të pasurit e forcës dhe të kurajos së brendshme personale për t'i lidhur të dyja, edhe në situata të vështira, madje edhe kur nuk keni leverdi nga kjo gjë ose edhe kur rrezikoni të dëmtoheni nga kjo gjë, edhe kur të tjerët duan ose presin që ju të silleni ndryshe: lidheni **sjelljen** tuaj me **vlerat** etike, **bëni** atë që është e drejtë.

**VLERAT=VEPRIMET**



- ▶ Ju mund të zgjidhni të paraqisni perkufizimin e DCAF-it për integritetin:

“Integriteti është parimi i të sjellurit vazhdimisht në përputhje me vlerat etike.”



### Shënime:

- Inkurajoheni të shtoni perkufizimet që ju pëlqejnë nga Fleta e punës 1, dhe të zëvendësoni perkufizimet e fjalorit për integritetin me ato të ofruara në fjalorët e gjuhëve të vendeve.
- Në vend të fletës me listën me perkufizime, ju mund të zgjidhni të shkruani secilin perkufizim në një fletë të vogël letre.

15'

### 3. Termat me të cilët shoqërohet integriteti



- Prezantoni aktivitetin , për shembull, duke shpjeguar se:

”

Disa terma, të tilla si etika ose antikorrupsioni, përdoren shpesh në diskutimet mbi integritetin. Në këtë aktivitet ne do të sqarojmë lidhjet dhe dallimet midis këtyre dy koncepteve dhe integritetit.

”



2



- Shpërndani **Fletën e punës 2** e cila përmban përkufizimet për etikën, të drejtat e njeriut, ndershmërinë dhe korrupsionin.
- Thuajuni pjesëmarrësve se këto janë përkufizimet e fjalorit për disa terma që përdoren bashkë me termin integritet.
- Jepuni pjesëmarrësve 3 minuta kohë të lexojnë vetë përkufizimet.
- Moderoni diskutimin e grupit duke përdorur pyetjet e renditura më poshtë.
- Plotësoni dhe/ose përmbliidhni duke përdorur elementët e mëposhtëm të rekomanduar për përgjigjen tuaj:



?

- Si mendoni se lidhet termi *etikë* me termin *integritet*?

Integriteti është një koncept i ndërlikuar sepse dikush mund të jetë i bindur që ai/ajo është duke bërë një gjë të drejtë, në përputhje me vlerat e tij/saj, por këto vlera mund të shihen nga shumë të tjerë si gjëra të gabuara.

**Etika** është një numër vlerash dhe normash të pranuar në një shoqëri ose në një profesion si të drejta (për shembull, etika në polici). Një person që ka integritet duhet të ketë vlera të cilat harmonizohen me etikën dhe të sillen në mënyrë etike.

?

- Si mendoni se lidhet termi *të drejta të njeriut* me termin *integritet*?

**Të drejtat e njeriut** janë të lidhura me integritetin në dy mënyra. Së pari, të drejtat e njeriut, të tilla si e drejta për jetën, trajtimi i barabartë, barazia, janë vlera të cilat konsiderohen universale dhe që duhet të udhëheqin veprimet e gjithkujt. Së dyti, të drejtat e njeriut janë pjesë e të drejtës ndërkombëtare dhe kombëtare, dhe respektimi i ligjit është një karakteristikë e sjelljes së njerëzve që kanë integritet.

?

- Si mendoni se lidhet termi *ndershmëri* me termin *integritet*?

**Ndershmëria** është një vlerë dhe një sjellje karakteristike e integritetit. Një person që ka integritet duhet ta vlerësojë ndershmërinë dhe të sillen me ndershmëri.

?

- Si mendoni se lidhet termi *korupsion* me termin *integritet*?

**Korrupsioni** është një tip specifik i shkeljes së normave dhe vlerave morale, së bashku edhe me lloje të tjera të krimeve, sjellje të papërshtatshme ose joetike. Ai është një shfaqje e mungesës së integritetit.



#### Shënime:

- Nëse pjesëmarrësit mendojnë për terma të tjerë që lidhen me integritetin, diskutoni edhe lidhjen e tyre me integritetin.
- Ju rekomandojmë t'i zëvendësoni përkufizimet e termave që shoqërojnë integritetin në **Fletën e punës 2** me përkufizimet nga fjalorët e gjuhëve lokale.

10'

## 4. Integriteti i organizatës



- ▶ Prezantoni çështjen duke udhëhequr një diskutim të shkurtër në grup duke bërë pyetje të tilla si:



- Ne diskutuam se çfarë është integriteti për një individ. A mendoni ju se edhe një organizatë mund të ketë integritet?
- Çfarë mendoni se është integriteti i një organizate? Mendoni për të gjitha organizatat, publike dhe private, jo vetëm për policinë.



- ▶ Mblidhni ide duke përdorur një metodë sipas zgjedhjes suaj, për pyetjen:



- Çfarë mund të bëjë një organizatë që të forcojë integritetin e saj?



- ▶ Plotësoni dhe/ose përmbliidhni duke përdorur elementët e mëposhtëm të rekomanduar për përgjigjen tuaj:

- Vizioni
- Misioni
- Shprehja e vlerave
- Kodi i etikës
- Kodi i sjelljes
- Strategjia për integritetin
- Politikat
- Trajnimi i punonjësve
- Kontrolli dhe disiplina
- Lidërshipi dhe shembulli
- Këshillimi
- Llogaridhënia e brendshme dhe e jashtme (kontrolli dhe mbikëqyrja)
- Komunikimi i brendshëm dhe i jashtëm dhe transparenca



**Shënim:** Pjesëmarrësit mund të pyesin për integritetin e organizatave private. Sigurisht që integriteti ka kuptim dhe rëndësi të posaçme për organizatat publike. Organizatat private shpesh nuk kanë detyrimin ligjor dhe mandatin të punojnë me integritet. Megjithatë, ashtu si edhe individët, të gjitha organizatat duhet të bëjnë përpjekje për të rritur integritetin e tyre.



- ▶ Përfundoni duke përdorur elementët e mëposhtëm:

*Integriteti individual* është forca morale që lidh sjelljen me vlerat etike.

*Integriteti i organizatës* ekziston kur organizata vepron në përputhje me listën e vlerave etike të përcaktuara qartë. Vlerat mund të përcaktohen, për shembull, tek vizioni i organizatës, misioni i saj, dhe kodi i etikës. Këto vlera integrohen në proceset e brendshme nga punonjësit, dhe në bashkëveprimet e organizatës me mjedisin e saj. Organizata siguron respektimin dhe bërjen të dukshme të këtyre vlerave nëpërmjet komunikimit të përshtatshëm, përmes lidërshit, strategjive, politikave, rregullave dhe kontrollit, llogaridhënies dhe transparencës.



## 5. Përfundimi



- ▶ Përmblihdni përfundimet kryesore të diskutimeve.
- ▶ Ritheksoni mesazhet kryesore.

### Shënime

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Moduli 1 - Kuptimi i integritetit

---

### Fletë pune 1 - Përkufizimet për integritetin

**Udhëzime:** Lexoni të gjitha përkufizimet në mënyrë individuale. Bini dakord për një përkufizim të pëlqyer për ju duke diskutuar së bashku dhe duke argumentuar se pse preferoni atë përkufizim dhe jo të tjerët.

1. "Integritet është të bësh një gjë që është e drejtë. Edhe atëherë kur askush nuk të shikon." (C.S Lewis)
2. "Urtësi është të dish rrugën e drejtë që duhet të ndjekësh. Integritet është ta ndjekësh atë rrugë." (M.H. McKee)
3. "Zgjedhja e mendimeve dhe veprimeve bazuar në vlerat dhe jo në përfitimin personal." (Autor i panjohur)
4. "Unë do të kem kurajon morale t'i bëj veprimet e mia të harmonizuara me dijet e mia për të drejtën dhe të shtrembrën." (Tradita kristiane)
5. "Të bësh atë që është e drejtë, edhe atëherë kur kjo është e vështirë." (Autor i panjohur)
6. "Integriteti është një koncept i harmonisë/përputhjes së veprimeve, vlerave, metodave, masave, parimeve, pritshmërive dhe rezultateve. Ai mund të shihet si e kundërta e hipokrizisë." (Wikipedia)
7. "Cilësia e të qenit i ndershëm dhe i zotërimin të parimeve të forta morale." (Fjalori i Oxford-it)
8. "Qëndrimi i palëkundur ndaj një kodi të fortë moral ose etik." (The American Heritage Dictionary of the English Language)

# Moduli 1 - Kuptimi i integritetit

---

## Fletë pune 2 - Terma me të cilët shoqërohet termi integritet

**Udhëzime:** Lexoni përkufizimet e disave prej koncepteve të lidhura me integritetin.

### Etikë

- Një sistem besimesh të pranuar që kontrollojnë sjelljen, veçanërisht një sistem i tillë i bazuar në moralin.  
*(Fjalorët online të Cambridge-it)*
- Një kod social, fetar, civil i sjelljes që konsiderohet korrekte, veçanërisht ai i një grupi, profesioni ose individit të veçantë.  
*(Fjalori The Collins English)*

### Të drejtat e njeriut

- Të drejtat dhe liritë themelore të cilat kanë të drejtë t'i kenë të gjithë njerëzit dhe ku shpesh futen e drejta për jetën dhe lirinë, liria e mendimit dhe e shprehjes si edhe barazia para ligjit.  
*(The American Heritage)*

### Ndershmëria

- Mosdorëzimi para gënjeshtërisë, mashtrimit, vjedhjes, etj., besnikëria.
- Të qenit i drejtë ose i paanshëm.  
*(Fjalori The Collins English)*

### Korrupsioni

- Shpërdorimi i detyrës publike për përfitime private, materiale ose jomateriale.  
*(Përkufizimi i PNIP-it)*

Materiale të tjera të rekomanduara për moderatorët

### 1. Integriteti i organizatës

**Independent Commission Against Corruption. "The First Four Steps: Building Organisational Integrity." Sydney: Independent Commission Against Corruption, 2001.**

"Integriteti i organizatës është më shumë sesa thjesht parandalimi i korrupsionit ose të pasurit e një kodi të shkruar të sjelljejes. Ai është kur sistemet operacionale të një organizate, strategjitë e parandalimit të korrupsionit dhe standardet etike janë plotësisht të integruara për të arritur qëllimin e organizatës. Çdokush ka një numër vlerash etike dhe shumica dërmuese e zyrtarëve publikë dhe e stafit kanë etikë pozitive. Por këtu nuk po flitet për integritetin personal, nuk është ai në fokus. Tek integriteti i organizatës fokusi është te formimi i një seti vlerash për organizatën si një e tërë dhe integrimi i tyre me strategjitë e parandalimit të korrupsionit dhe, në fakt, me të gjithë veprimtarinë e organizatës suaj."

Materiale të tjera shtesë për lexim për moderatorët:

- ICAEW. "Reporting with Integrity: Information for Better Markets Initiative." ICAEW, 2007: 2-3. <http://www.icaew.com/en/technical/financial-reporting/information-for-better-markets/ifbm-reports/reporting-with-integrity>
- Independent Commission Against Corruption. "The First Four Steps: Building Organisational Integrity." Sydney: Independent Commission Against Corruption, 2001. <http://icac.nsw.gov.au/publications-and-resources/publications-about-corruption?view=search>
- Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovic, and Maria R. Haberfeld. "Chapter 1: The Idea of Police Integrity." In *Enhancing Police Integrity*. New York: Springer, 2007.



### Manuali i pjesëmarrësit

#### **Integriteti:**

*Integriteti* është parimi i të sjellurit vazhdimisht në përputhje me vlerat etike.

Integriteti individual është forca morale e lidhjes së sjelljes me vlerat etike.

Integriteti i organizatës ekziston kur organizata vepron në përputhje me listën e vlerave etike të përcaktuara qartë. Vlerat mund të përcaktohen, për shembull, tek vizioni i organizatës, misioni i saj, dhe kodi i etikës. Këto vlera integrohen në proceset e brendshme nga punonjësit, dhe në bashkëveprimet e organizatës me mjedisin e saj. Organizata siguron respektimin dhe bërjen të dukshme të këtyre vlerave nëpërmjet komunikimit të përshtatshëm, përmes lidershit, strategjive, politikave, rregullave dhe kontrollit, llogaridhënies dhe transparencës.

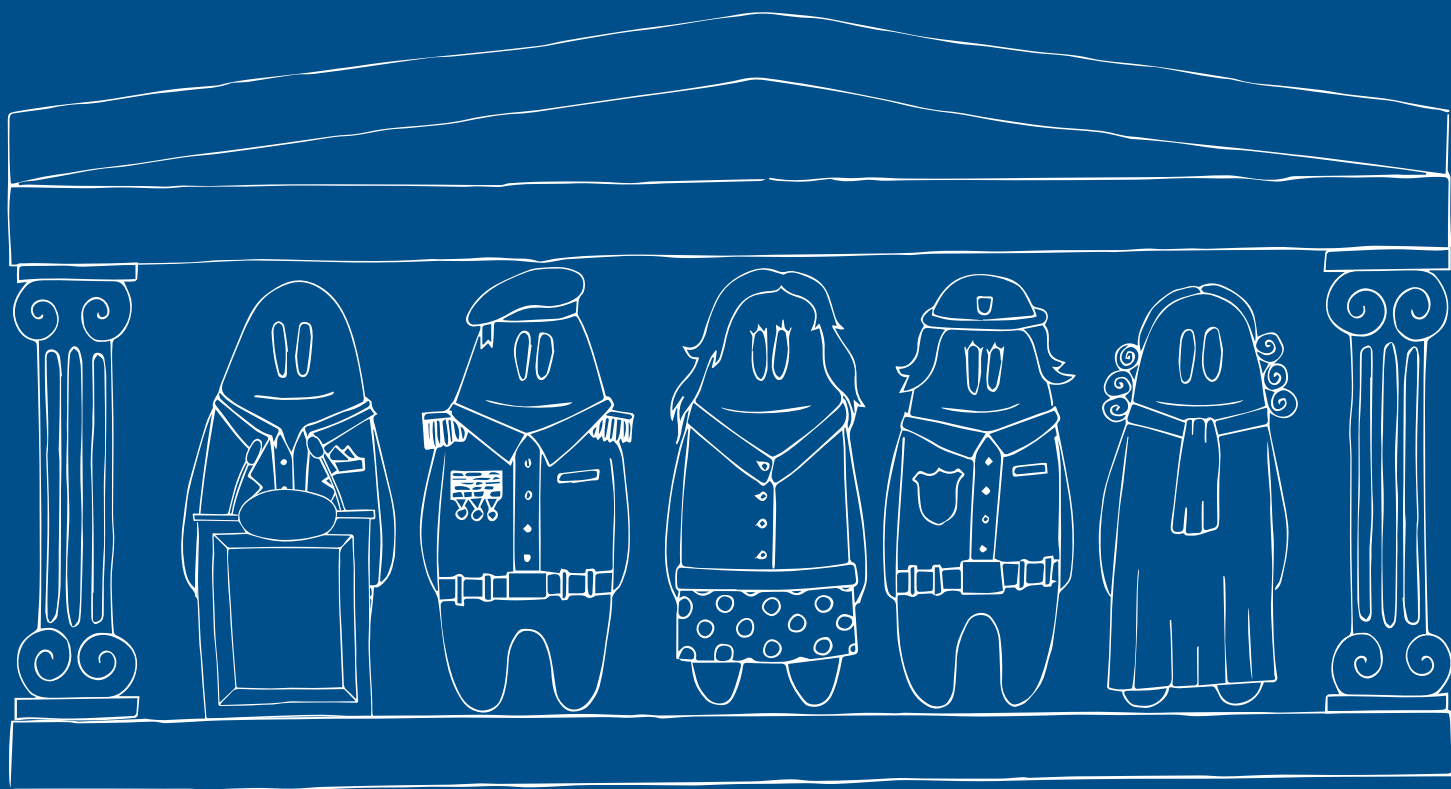
#### **Terma me të cilët shoqërohet termi integritet:**

*Etika* është një set vlerash dhe normash zakonisht të pranuar si të drejta në një shoqëri ose profesion (për shembull, etika në polici). Prej kësaj, një person që ka integritet duhet të ketë vlera të cilat janë në përputhje me etikën dhe të sillen në mënyrë etike.

*Të drejtat e njeriut* janë të drejtat dhe liritë themelore të cilat kanë të drejtë t'i kenë të gjithë njerëzit dhe ku shpesh futen e drejta për jetën dhe lirinë, liria e mendimit dhe e shprehjes si edhe barazia para ligjit. Ato janë të lidhura me integritetin në dy mënyra. Së pari, të drejtat e njeriut janë vlera të cilat konsiderohen universale dhe që duhet të udhëheqin veprimet e gjithkujt. Së dyti, të drejtat e njeriut janë pjesë e të drejtës ndërkombëtare dhe kombëtare, dhe respektimi i ligjit është një karakteristikë e sjelljes së njerëzve që kanë integritet.

*Ndershmëria* është cilësia e të qenit i drejtë dhe besnik. Ajo është një vlerë dhe një sjellje karakteristike e integritetit. Një person që ka integritet duhet ta vlerësojë ndershmërinë dhe të sillen me ndershmëri.

*Korrupsioni* është shpërdorimi i detyrës publike për përfitime private, materiale ose jomateriale. Ai është një lloj specifik i shkeljes së normave dhe vlerave morale, së bashku edhe me lloje të tjera të krimeve, sjellje të papërshtatshme ose joetike. Ai është një shfaqje e mungesës së integritetit.



## **Moduli 2**

**Policimi demokratik dhe integriteti**

# Moduli 2

## Policimi demokratik dhe integriteti



### Qëllimi i modulit:

T'u ofrojë pjesëmarrësve një rast për të sqaruar arsyet pse integriteti është veçanërisht i rëndësishëm për policimin demokratik.



### Objektivat e të nxënit:

Në fund të këtij moduli, pjesëmarrësit do të jenë të aftë të:


1. Shpjegojnë pozicionin dhe funksionet e policisë në një sistem demoraktik.
2. Pranojnë integritetin si njërin nga parimet e policimit demokratik.
3. Shpjegojnë përfitimet e shoqërisë nga integriteti i policisë.



**Koha:** 60 minuta



**Materialet e nevojshme:** Flipçart ose dërrasë, markera, stilolapsa

	Përmbajtja	 Metoda/aktiviteti	Fletë pune/ndihmëse
1	Hyrje	5' Prezantim	
2	Pozicioni dhe funksionet e policisë në një sistem demokratik	15' Diskutim në seancë plenare	
3	Parimet kryesore të policimit demokratik	15' Aktivitet në grup	Fletë pune 1 Materiali ndihmës 1 për moderatorin
4	Përfitimet e shoqërisë demokratike nga integriteti i policisë	20' Aktivitet në grup Raportimi	Fletë pune 2 Materiali ndihmës 2 për moderatorin
5	Përfundimi	5' Prezantim	

### Përshkrim i shkurtër i modulit:

Ky modul e vë theksin te çështja pse integriteti është thelbësor për policinë në një shoqëri/kontekst demokratik. Kjo bëhet nëpërmjet diskutimeve dhe ushtrimeve mbi pozicionin dhe funksionet e policisë në një sistem demokratik, mbi parimet themelore të policimit demokratik dhe rrugët e përfitimit të shoqërisë nga integriteti në polici.

5'

## 1. Hyrje

### ÇFARË - Përshkrim i shkurtër i përmbajtjes së modulit



- ▶ Shpjegojuni pjesëmarrësve:

”

Duke diskutuar parimet themelore të policimit demokratik dhe rolin e policisë në një sistem demokratik, ky modul do të sqarojë pse integriteti është njëri nga aspektet kyç të policimit në një shoqëri demokratike.

”

### PSE - Rëndësia e modulit



- ▶ Tregojuni pjesëmarrësve:

”

Siç u diskutua edhe në modulin e mëparshëm, integriteti është njëri nga virtytet më të larta për të gjithë individët dhe organizatat. Zyrtarët e policisë dhe organizatat policore nuk bëjnë përjashtim. Në fakt, policia ka një pozicion dhe rol specifik në një shoqëri demokratike, gjë që e bën integritetin edhe më të rëndësishëm për të. Nëpërmjet këtij moduli ju do të diskutoni kontekstin dhe kuadrin e punës suaj, gjë që e bën integritetin të jetë thelbësor dhe i nevojshëm në këtë punë.

”

### PËR SE - Objektivat e modulit



- ▶ Prezantoni objektivat e modulit.

### SI - Strukturimi i modulit



- ▶ Shpjegoni strukturimin e modulit.

#### Shënime

---

---

---

---

---

---

---

15'

## 2. Pozicioni dhe funksionet e policisë në një sistem demokratik



- Kryeni një diskutim me pjesëmarrësit duke i pyetur ata:



- Çfarë është një sistem demoraktik?
- Cilat janë tri pushtetet ose degët e një shteti demokratik?
- Cilat janë rolet e tyre?

- Jepuni pjesëmarrësve kohë që të dalin me mendimet e tyre.
- Përdorni elementët e mëposhtëm për të plotësuar dhe përmbledhur përgjigjet e tyre:

Një sistem demokratik është ai sistem qeverisjeje ku pushteti buron nga populli nëpërmjet zgjedhjeve të lira dhe të ndershme. Autoritetet publike janë përfaqësuese të popullit të cilit i shërbejnë dhe i vullnetit të tij. Ata respektojnë parimet e demokracisë.

Në një sistem demokratik ekzistojnë tri pushtete – pushteti legjislativ, ekzekutiv dhe gjyqësor - dhe secili prej tyre ka një rol të veçantë. Të tri pushtetet kanë aftësi të përcaktuara për të kontrolluar kompetencat e dy pushteteve të tjera. Ato e ushtrojnë pushtetin e dhënë nga populli për të mirën e popullit.



Pushteti	Roli
Legjislativ	Propozon, harton, zbaton, ndryshon, dhe abrogon ligje Mbikëqyr veprimtarinë e ekzekutivit
Ekzekutiv	Bën administrimin e përditshëm të shtetit Ekzekuton dhe zbaton ligjin
Gjyqësor	Interpreton dhe zbaton ligjin

### Shënime

---

---

---

---

---

---

---

## Moduli 2 - Policimi demokratik dhe integriteti

- ▶ Pastaj pyesni dhe diskutoni:



- Cili është vendi i policisë në në këtë sistem dhe cilat janë marrëdhëniet e saj me publikun?

- ▶ Plotëso/përmblihd duke përdorur elementët e mëposhtëm në përgjigjen tuaj:

Policia është pjesë e pushtetit ekzekutiv. Policia ka mandat nga populli nëpërmjet ekzekutivit për të ruajtur rendin, stabilitetin dhe sigurinë. Ajo duhet të zbatojë ligjet e miratuara nga pushteti legjislativ në emër të popullit dhe për të mirën e popullit. Ajo mbështet gjyqësorin në misionin e tij por nuk mund të marrë vendime në një kontekst gjyqësor.

- ▶ Kryeni një ushtrim për tërheqjen e ideve (brainstorming exercise) rreth pyetjes së mëposhtme dhe shkruani përgjigjet në një flipçart ose në dërrasë.:



- Cilat janë funksionet ose rolet kryesore të policisë në një shoqëri demokratike?

- ▶ Plotësoni me elementët e mëposhtëm, nëse është e nevojshme:

- Parandalimi i krimit
- Zbulimi i krimit
- Menaxhimi i krizave dhe marrja e masave në situata emergjence
- Ruajtja e rendit publik, paqes dhe qetësisë
- Ndihma për publikun

- ▶ Në fund, moderoni diskutimin rreth pyetjes së mëposhtme:



- Si institucion në shërbim të publikut, ne si polici duhet t'i përshtatemi vazhdimisht ndryshimeve në shoqëri dhe të reagojmë ndaj nevojave të saj. Çfarë mendoni ju, si ka evoluar roli dhe funksioni i policisë gjatë dekadave të fundit? A keni vënë re ndryshime në mënyrën se si kryhen detyrat policore dhe si janë perceptuar ato që kur ju i jeni bashkuar forcës policore? Si?

### Shënime

---

---

---

---

---

---

---

15'

### 3. Parimet kryesore të policimit demokratik



- ▶ Thuajuni pjesëmarrësve:

”

Për të ushtruar si duhet funksionet dhe rolet në një shoqëri demokratike, policia duhet t'u përmbahet disa parimeve të caktuara. Për qëllime të këtij manuali ne do t'i quajmë ato “parimet kyç të policimit demokratik.

”



- ▶ Prezantoni aktivitetin në grup:

”

Objektivi i këtij aktiviteti është të identifikojë 8 parimet themelore të policimit demokratik.

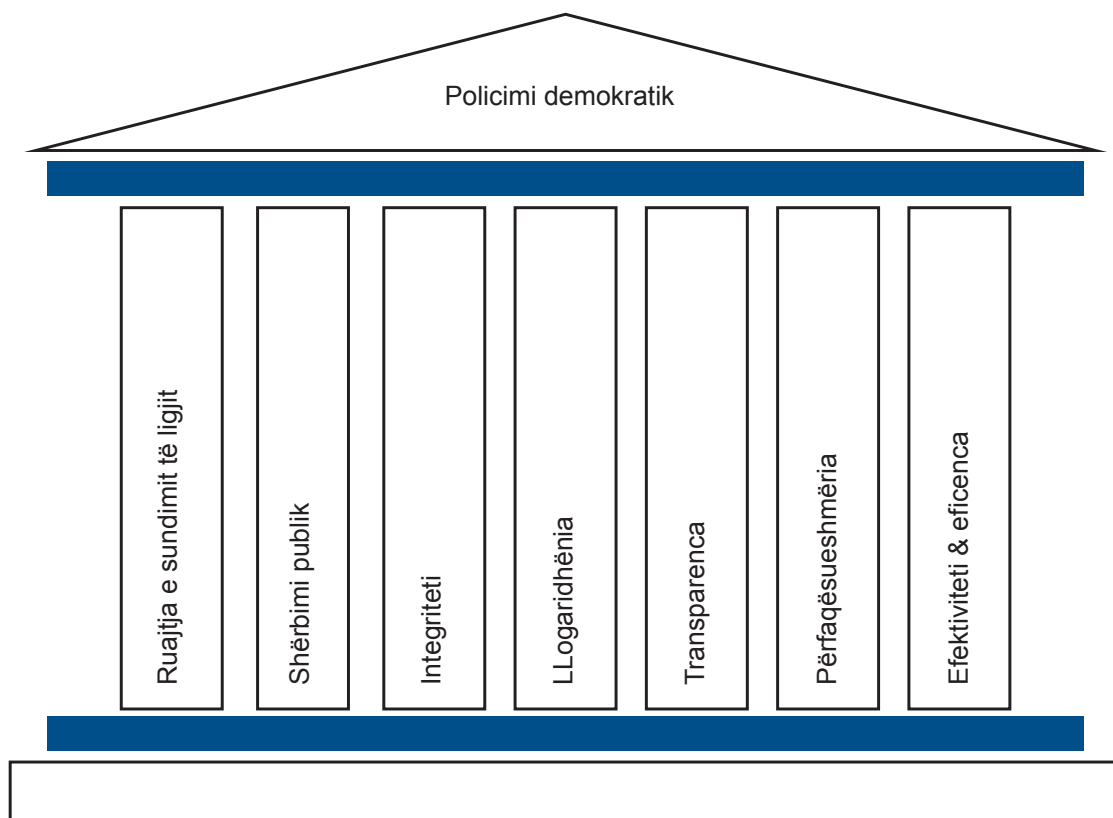
”



- ▶ Ndajini pjesëmarrësit në grupe të vogla, secili grup rri rreth një tryeze.
- ▶ Shpërndani një kopje të **Fletës së punës 1** për secilin grup. Jepuni pjesëmarrësve 5-7 minuta kohë të shkruajnë në shtyllat e skicës parimet kyç të policimit demokratik që mungojnë.
- ▶ Shpjegojuni që shtylla e parë është dhënë tashmë si shembull dhe se citimet janë vënë atje që ti frymëzojnë pjesëmarrësit për parimet e mbetura.
- ▶ Përmblihdni idetë me grupin duke përcaktuar dhe diskutuar secilën shtyllë” me ndihmën e **Materialit ndihmës 1 për moderatorin**.



2



5

20'

## 4. Përfitimet e shoqërisë demokratike nga integriteti i policisë



- ▶ Ndajini pjesëmarrësit në të njëjtat grupe të vogla si më parë.
- ▶ Shpërndani **Fletën e punës 2**.
- ▶ Udhëzoni pjesëmarrësit të diskutojnë në grupet e tyre për 10 minuta mbi mënyrën si mund të përfitojë një shoqëri demokratike nga integriteti i policisë duke u mbështetur në elementët e figurës në Fletën e punës 2.
- ▶ Kërkojuni pjesëmarrësve të jenë të përgatitur për të ndarë idetë e tyre me grupet e tjera.
- ▶ Jepuni pjesëmarrësve 10 minuta kohë për diskutim.
- ▶ Raportoni me të gjithë grupin duke përdorur **Materialin ndihmës 2 për moderatorin**.



3

**Shënim:** Elementet e përfshira në Fletën e punës 2 nuk paraqesin një listë të plotë. Ju dhe pjesëmarrësit mund të reflektoni mbi përfitime të tjera të shoqërisë nga integriteti.

5'

## 5. Përfundimi



- ▶ Shikoni edhe një herë objektivat e të nxënit për t'u siguruar që ato janë realizuar.
- ▶ Ritheksoni mesazhet kryesore të modulit.

### Shënime

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



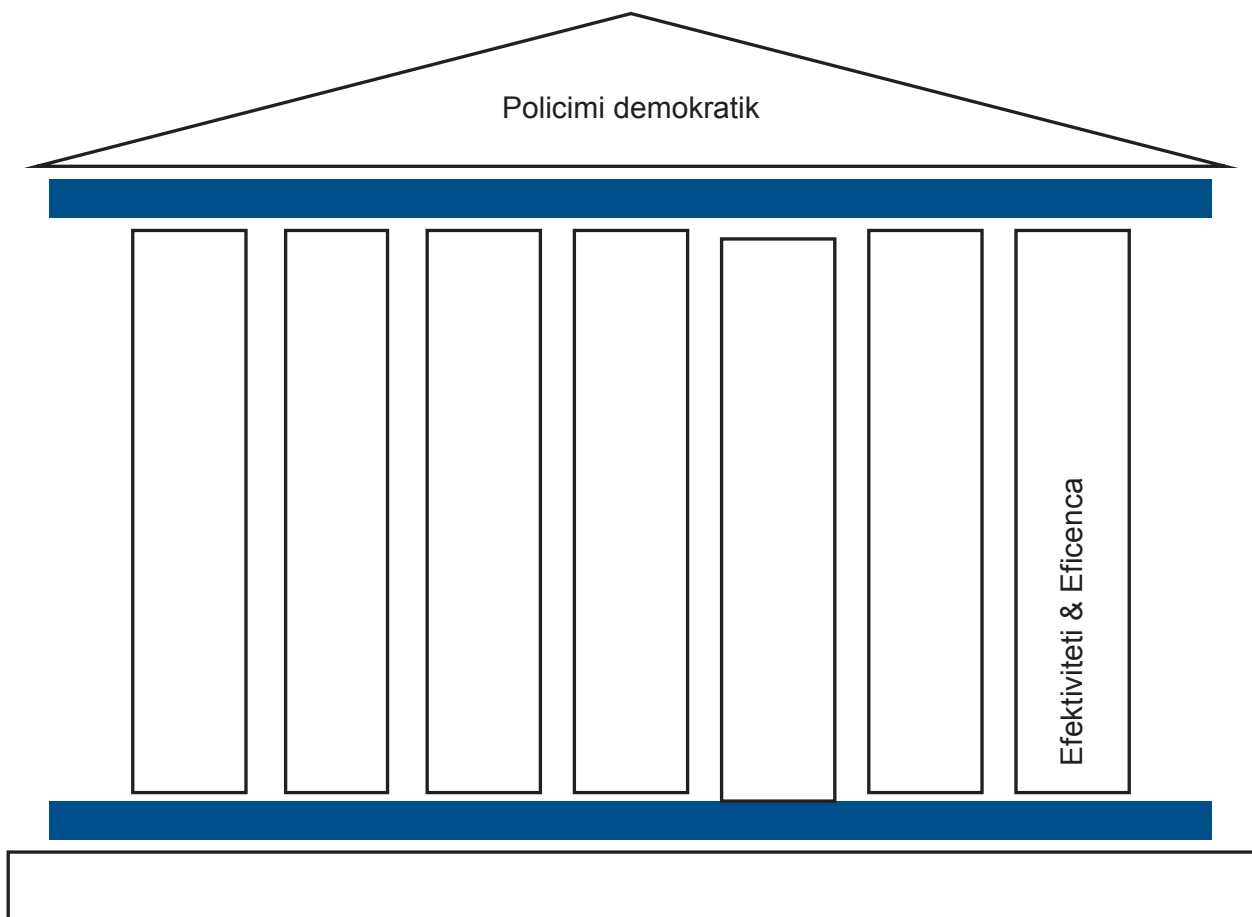
## Moduli 2 - Policimi demokratik dhe integriteti

---

### Fleta e punës 1 - Parimet kyç të policimit demokratik

**Udhëzime:** Duke u frymëzuar nga citimet e mësipërme, shkruani 6 parime të tjera të policimit demokratik në 6 shtyllat e mbetura bosh (një parim në secilën shtyllë). Efektiviteti dhe efica e policisë është futur tashmë në shtyllën e fundit për t'u patur si shembull.

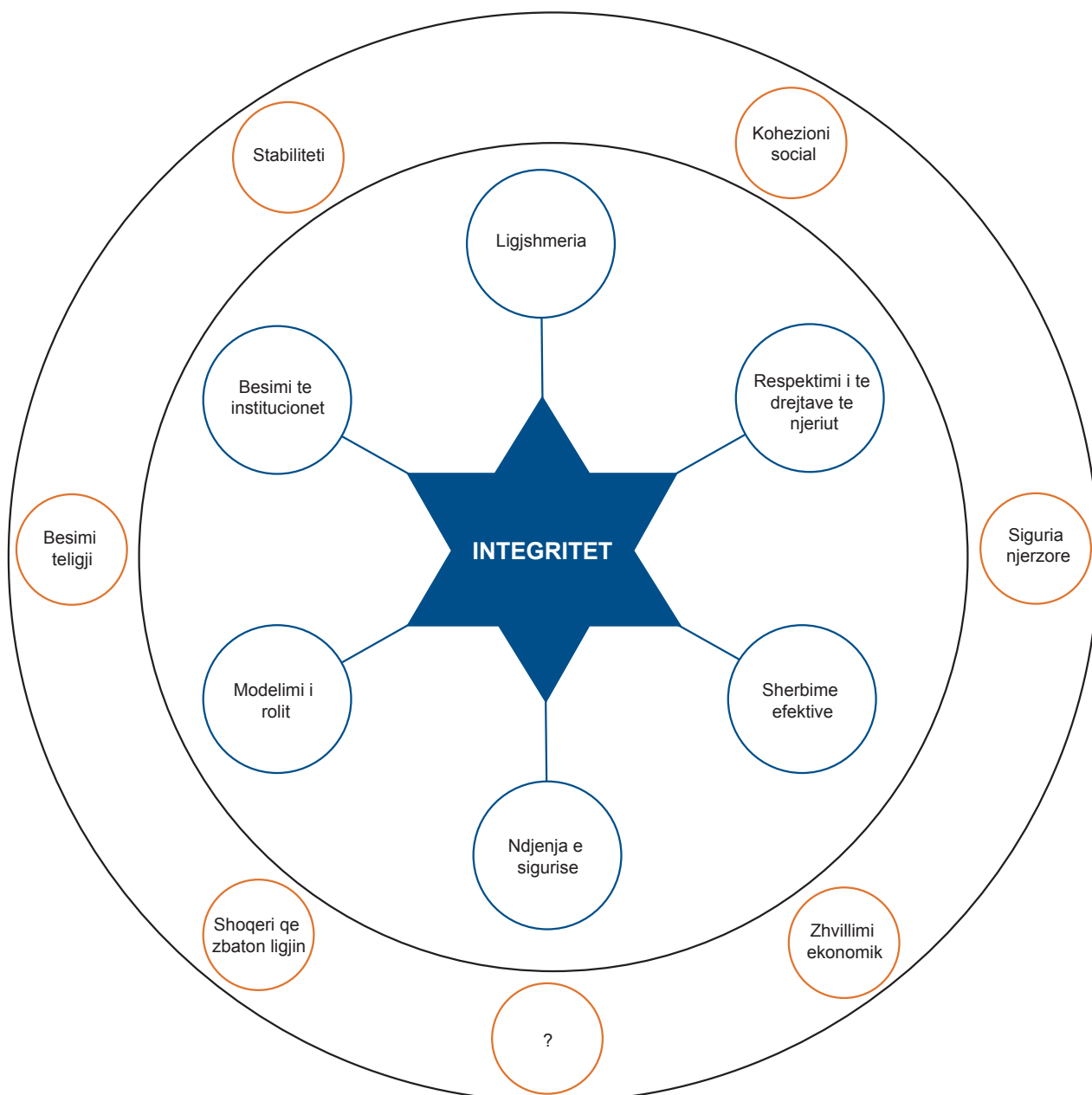
1. "Asnjë njeri nuk është mbi ligjin dhe asnjë njeri nuk është poshtë tij." - Theodore Roosevelt
2. "Policia është publiku dhe publiku është policia; policët janë vetëm anëtarë të publikut që paguhen për të pasur gjithë kohën vëmendjen në detyra të cilat janë brenda çdo qytetari në interes të mirëqenies dhe të ekzistencës së komunitetit." - Robert Peel
3. "Në qoftëse diçka nuk është e drejtë, mos e bëj atë; nëse diçka nuk është e vërtetë, mos e thuaj atë." - Marcus Aurelius
4. "Një grup njerëzish të cilët nuk i japin llogari askujt nuk duhet të besohen nga askush." - Thomas Paine
5. "Liritë e një populli kurrë nuk kanë qenë, as nuk do të jenë ndonjëherë të sigurt, nëse transaksionet e sundimtarëve të tij i fshihen atij." - Patrick Henry
6. "Forcat e policisë duhet të pasqyrojnë diversitetin e komuniteteve të cilave ato u shërbejnë." - Eric Holder
7. "Eficencë është të bësh diçka drejt. Efektivitet është të bësh gjënë e drejtë." - Peter Drucker



### Fleta e punës 2 - Përfitimet e shoqërisë nga integriteti i policisë

#### Udhëzime:

- Ju mund të shihni më poshtë një figurë që përfaqëson me anë të disa fjalëve kyç arsyet pse integriteti është veçanërisht i rëndësishëm për shoqërinë.
- Në grupin tuaj, diskutoni këto elemente. Mundohuni të kuptoni se çfarë mund të kuptohet me to, si lidhen ato me integritetin e policisë dhe cilat janë lidhjet e mundshme mes tyre.
- Diskutoni nëse ka elemente të tjerë që mungojnë.
- Përgatituni të diskutoni këto elemente me të gjithë grupin.



## Moduli 2 - Policimi demokratik dhe integriteti

### Materiali ndihmës 1 i moderatorit - Parimet kyç të policimit demokratik

*-Vendosja e sundimit të ligjit:* Në një kontekst demokratik, të gjithë qytetarët, përfshirë edhe ata që punojnë në degët e legjislativit, ekzekutivit dhe gjyqësorit, janë të gjithë njëloj të mbrojtur nga ligji. Çdonjëri, përfshirë edhe policinë, duhet të vendosë dhe të veprojë mbi bazën e dhe në përputhje me ligjet dhe rregullat ekzistuese dhe me parimet e detyrueshme ligjërish të të drejtave të njeriut.

*-Shërbimi publik:* Misioni dhe funksionet e policisë synojnë të nxisin përfitimet e publikut. Në mënyrë të veçantë, policia duhet të përpiqet të reagojë ndaj nevojave për siguri të të gjitha grupeve të qytetarëve.

*-Integriteti:* Në kontekstin e policisë, në nivel organizate, integriteti tregon se organizata e policisë është ndërtuar dhe vepron në përputhje me vlerat etike. Më specifikisht, integriteti i policisë nënkupton se puna policore udhëhiqet nga një numër vlerash etike të përcaktuara qartë të tilla si paanshmëria, drejtësia, barazia, e drejta, ndershmëria dhe respekti për të drejtat e njeriut. Integriteti duhet të nxitet nga organizata e policisë në të gjitha nivelet e saj. Në nivel individual zyrtarët e policisë iu përmbahen parimeve të integritetit kur ata e lidhin sjelljen e tyre me vlerat etike të përcaktuara nga organizata.

*-Llogaridhënia:* Me llogaridhënie kuptohet që policia është përgjegjëse për veprimet dhe vendimet e saj. Prej këtej rrjedh se zyrtarët dhe organizatat e policisë përgjigjen për veprimet e tyre dhe mund të japin llogari për to (për shembull, nëpërmjet mbikëqyrjes parlamentare, nëpërmjet vlerësimit dhe monitorimit nga organe të pavarura mbikëqyrëse si institucionet e avokatit të popullit, të organeve që zgjedhin, të sanksioneve në rastet e vendimeve arbitrare).

*-Transparenca:* Transparenca do të thotë se politikat, ligjet, buxhetet, dhe informacioni për vendimet dhe aktivitetet e policisë janë lehtësisht të aksesueshme nga publiku. Informacioni duhet të jetë i rëndësishëm, me cilësi të mirë, dhe i ofruar në kohën e duhur. Mungesa e një informacioni të tillë e pengon llogaridhënien sepse qytetarët nuk do të jenë në gjendje të vlerësojnë dhe të shqyrtojnë mënyrën se si i ushtron policia kompetencat e saj specifike të dhena nga ana e njerëzve të shtetit demokratik.

**Shënim:** Për shkak të natyrës së misionit dhe të funksioneve të policisë, mund të jetë e nevojshme të ruhet një nivel sekretit i caktuar për disa aspekte të operacioneve të saj të përditshme.

*-Përfaqësueshmëria:* Forca policore pasqyron përbërjen sociale të shoqërisë në të cilën ajo vepron. Në këtë profesion nuk mund të marrin pjesë vetëm individë që i përkasin një grupi specifik (për shembull, grupi etnik mëxhoritar) ose që kanë një cilësi të caktuar (për shembull, gjinia, niveli arsimor) dhe bëhen përpjekje për të integruar dhe mbajtur, aq sa është e mundur, grupe të ndryshme të popullsisë në forcën policore.

*-Efektiviteti & Efiçenca:* Një shërbim policor është efektiv kur është në gjendje të kryejë funksionet dhe rolet e tij kryesore dhe të përmbushë qëllimet e tij. Një shërbim policor është efiçent kur burimet (koha, buxheti, njerëzit dhe materialet) alokohen në mënyrë optimale për kryerjen e funksioneve policore dhe arritjen e qëllimeve.

**Shënim:** Parimi i efiçencës nuk funksionon në një boshllëk. Ai duhet të shihet në një kontekst më të gjerë të parimeve të tjera të policimit demokratik. Në përpjekjen për t'i realizuar funksionet policore në mënyrë optimale, zyrtarët e policisë dhe organizatat e policisë në përgjithësi duhet të garantojnë mosçënimin e parimeve të tjera kyçe të policimit demokratik si, integriteti, sundimi i ligjit dhe llogaridhënia.

### Materiali ndihmës 2 i moderatorit - Rëndësia e integritetit të policisë për shoqërinë

**Respektimi i të drejtave të njeriut** – Policisë i janë besuar kompetenca të veçanta të tilla si arrestimi, ndalimi, shtrëngimi dhe përdorimi i forcës. Nëse nuk përdoren me vetëpërmbajtje të nivelit më të lartë dhe me integritet, këto kompetenca mund të çojnë me lehtësi në shkeljen e të drejtave të njeriut.

**Ligjshmëria** – Në një sistem demokratik është themelore që institucionet shtetërore të gëzojnë ligjshmëri, do me thënë që njerëzit t'i perceptojnë autoritetet publike si përfaqësuese të vullnetit publik. Legjitimiteti i policisë forcohet shumë nëse publiku sheh që kompetencat e policisë përdoren për t'i shërbyer publikut me integritet, paanshmëri dhe drejtësi.

**Ofrimi i një shërbimi efektiv** – Shoqëritë moderne po mbështeten gjithnjë e më shumë në bashkëpunimin polici-publik për të realizuar me sukses mandatin policor. Integriteti i policisë është themelor për të krijuar besim midis publikut dhe policisë, dhe, besimi nxit prirjen e qytetarëve për të bashkëpunuar me policinë dhe për të ofruar informacion të dobishëm për parandalimin dhe shtypjen e krimit.

**Ndjenja e sigurisë** – Kur njerëzit besojnë se policia është e angazhuar t'i shërbejë dhe të mbrojë çdonjërin prej tyre, ata priren të ndjehen më të sigurt në jetët e tyre të përditshme.

**Modelimi i rolit** – Policia është agjenci shtetërore që përgjigjet për garantimin e respektimit të ligjit dhe ruajtjen e rendit moral në shoqëri. Duke shfaqur integritet në punën e tyre, zyrtarët e policisë shërbejnë si shembuj dhe modele për qytetarët e tjerë dhe nxitin respektimin e ligjit dhe të etikës.

## Moduli 2 - Policimi demokratik dhe integriteti

---

**Besimi në institucionet shtetërore** – Zyrtarët e policisë janë përfaqësuesit më të dukshëm të shtetit. Imazhi i tyre pasqyron imazhin e shtetit dhe besimi në ta ndikon tek besimi i publikut në institucionet e tjera shtetërore.

Materiale të tjera të rekomanduara për moderatorët

### 1. Pozicioni i policisë në një sistem demokratik

**Council of Europe. “The European Code of Police Ethics.” Strasbourg: Council of Europe, 2002.**

#### “III. Policia dhe sistemi i drejtësisë penale

6. Ka një dallim të qartë midis rolit të policisë dhe prokurorisë, sistemit gjyqësor dhe vuajtjes së dënimit. Policia nuk duhet të ketë funksione kontrolluese mbi këto organe.

7. Policia respekton në mënyrë rigorozë pavarësinë dhe paanshmërinë e gjyqtarëve. Në veçanti, policia nuk duhet të ngrejë kundërshtime ndaj vendimeve të ligjshme apo vendimeve gjyqësore, dhe as të pengojë zbatimin e tyre.

8. Policia, si rregull i përgjithshëm, nuk ka funksione gjyqësore. Çdo delegim i kompetencave gjyqësore në polici do të jetë i kufizuar dhe në përputhje me ligjin. Duhet të jetë gjithmonë e mundur të çohet para autoriteteve gjyqësore çdo akt, vendim apo mosveprim i policisë që prek të drejtat individuale.

9. Duhet të ketë bashkëpunim funksional dhe të përshtatshëm midis policisë dhe prokurorisë publike. Në vendet ku policia vendoset nën autoritetin e prokurorisë publike ose gjykatësit hetues, policia do të marrë udhëzime të qarta për prioritetet e politikës për hetimin e krimit dhe progresin e hetimeve penale në rastet e veçanta. Policia duhet të informojë autoritetet më të larta të hetimit të krimit për zbatimin e udhëzimeve të tyre, në mënyrë të veçantë, duhet të raportohet rregullisht për zhvillimin e çështjeve penale.

10. Policia respekton rolin e avokatëve mbrojtës në proceset e drejtësisë penale dhe, sa herë të jetë e përshtatshme, të ndihmojë në sigurimin e të drejtës për akses në ndihmë juridike efektive, në veçanti për personat e privuar nga liria.

11. Policia nuk merr rolin e stafeve të burgjeve, përveçse në rastet e emergjencave.

12. Policia organizohet në mënyrë të tillë që të fitojë respektin e publikut si respektuese profesionale e ligjit dhe ofruese e shërbimeve për publikun. . . .

15. Policia gëzon pavarësi të mjaftueshme operacionale nga organet e tjera shtetërore në kryerjen e detyrave që i janë dhënë asaj, për të cilat ajo duhet të mbajë përgjegjësi të plotë. . . .

18. Policia organizohet në atë mënyrë që të nxisë marrëdhënie të mira polici-publik dhe, kur është e përshtatshme, të bashkëpunojë në mënyrë efektive me agjenci të tjera, me komunitete lokale, me organizata joqeveritare dhe përfaqësues të tjerë të publikut, përfshirë grupet e pakicave etnike.

19. Organizatat e policisë janë të gatshme për t'i dhënë publikut informacion objektiv mbi aktivitetet e veta, pa dhënë informacion konfidencial. Ajo duhet të hartojë udhëzime profesionale për kontaktet me mediat.

20. Organizata e policisë merr masa efektive për të garantuar integritetin dhe performancën e duhur të personelit policor, veçanërisht për të garantuar respektimin e të drejtave dhe lirive themelore të individit siç janë shprehur ato, sidomos, në Konventën Europiane për të Drejtat e Njeriut.»

### 2. Parimet e policimit demokratik

**OSCE. “Guidebook on Democratic Policing.” Vienna: OSCE, 2008: 9-17.**

“Parimet bazë të policimit demokratik

#### I. Objektivat e policimit demokratik

Policia është pjesa më e dukshme e autoritetit shtetëror. Detyrat e saj kryesore janë:

- ruajtja e qetësisë publike, eligjit dhe e rregullit;
- mbrojtja dhe respektimi i të drejtave dhe lirive themelore të njeriut;

## Moduli 2 - Policimi demokratik dhe integriteti

---

- parandalimi dhe lufta ndaj krimit;
- dhënia e ndihmës dhe e shërbimeve për publikun.

Zyrtarët e policisë do të forcojnë ligjshmërinë e shtetit nëse në punën e tyre të përditshme ata demonstrojnë se:

- u përgjigjen nevojave dhe pritshmërive të publikut;
- e përdorin autoritetin e shtetit në interes të popullit.

### II. Ruajtja e shtetit ligjor

Në ndjekje të këtyre objektivave, policia duhet të:

- veprojë në përputhje me ligjin vendas dhe standardet ndërkombëtare të zbatimit të ligjit të pranuar nga shtetet pjesëmarrëse të OSBE-së;
- demonstrojë përkushtimin për shtetin ligjor në praktikë.

Legjislati dhe rregulloret e shkruara që normojnë veprimtarinë e policisë duhet të jenë:

- të qarta;
- të sakta, dhe gjithashtu;
- të hapura për publikun.

### III. Etika policore dhe të drejtat e njeriut

Në mënyrë që t'i përgjigjet besimit të publikut, policia duhet t'i përmbahet një kodi të etikës profesionale dhe të demonstrojë:

- profesionalizëm; dhe
- integritet.

Ky kod duhet të pasqyrojë vlerat më të larta etike, të shprehura në:

- kufizime; dhe
- detyrat e punës së policisë.

Policia ka pushtet të veçantë për të:

- hequr përkohësisht lirinë e personit;
- kufizuar gëzimin e plotë të të drejtave të tyre; dhe
- në rrethana të skajshme, të përdorë madje edhe forcaën vdekjeprurëse.

Prandaj, punonjësit e policisë duhet të përmbushin detyrat e tyre në përputhje me:

- standardet universale të të drejtave të njeriut; dhe
- të drejtat civile dhe politike.

Mbrojtja dhe ruajtja e jetës duhet të jenë përparësia e tyre më e lartë.

### IV. Llogaridhënia dhe transparenca policore

Policimi demokratik kërkon që policia të jetë dhe ta konsiderojë vetën të përgjegjshme para:

- qytetarëve;
- përfaqësuesve të qytetarëve;
- shtetit; dhe
- ligjit.

Prandaj, veprimtaritë e tyre përfshirë:

- sjelljen individuale të punonjësve të policisë;
- strategjitë për operacione policore;
- procedurat e emërimit; ose
- menaxhimin e buxhetit – duhet të jenë të hapura për monitorim nga një numër institucionesh mbikëqyrëse.

Gjithashtu, një tipar qendror i policimit demokratik është që të kuptohet se pëlqimi i publikut është i domosdoshëm. Parakushte për të fituar mbështetjen e publikut janë:

- sigurimi i transparencës në operacionet policore dhe,
- kultivimi i komunikimit dhe i mirëkuptimit të ndërsjellë me publikun të cilit policia i shërben dhe e mbron.

## Moduli 2 - Policimi demokratik dhe integriteti

---

### V. Çështje të Organizimit dhe Menaxhimit të Policisë

Shtetet kanë për detyrim të krijojnë një mjedis strukturor dhe drejtues që do ta mundësojë policinë që të zbatohet në mënyrë efikase dhe efektive dispozitat e shtetit ligjor, të së drejtës vendëse dhe ndërkombëtare dhe standardet e pranuar të drejtave të njeriut.

Këtu përfshihen çështje si:

- zinxhiri komandues;
- rregulloret mbi mbikëqyrjen;
- përbërja e policisë;
- të drejtat e personelit të policisë;
- sigurimi i burimeve dhe trajnimeve të përshtatshme. . . .

### Policimi si një shërbim publik

2. Detyrat parësore të policisë janë ruajtja e qetësisë publike, ligjit dhe rendit; mbrojtja e të drejtave dhe lirive themelore të individit – veçanërisht e jetës -; parandalimi dhe zbulimi i krimit; reduktimi i frikës; dhe dhënia e ndihmës dhe shërbimeve për publikun. Përparimi drejt policimit demokratik arrihet kur ka një ndryshim “nga një qasje e orientuar drejt kontrollit në një qasje më të orientuar drejt shërbimit”, ku interesi kryesor i zbatimit të ligjit mbetet i përqendruar në parandalimin proaktiv të krimit.

3. Një polici demokratike i zhvillon dhe i zbaton veprimtaritë e saj në përputhje me nevojat e publikut dhe të shtetit, duke i dhënë përparësi ndihmës ndaj atyre anëtarëve të komunitetit që kanë nevojë për ndihmë të menjëhershme. Policia duhet t'i përgjigjet komunitetit në tërësi dhe të përpiqet të ofrojë shërbim të shpejtë dhe në mënyrë të paanshme dhe të barabartë. Nëpërmjet aktiviteteve të veta, policia duhet të jetë pjesë e përpjekjeve të përbashkëta të shoqërisë për të promovuar mbrojtjen ligjore dhe ndjenjën e sigurisë.

4. Kur kërkohet, policia duhet të mbështesë institucione të tjera shtetërore në kryerjen e shërbimeve të tyre, kur kjo parashikohet nga ligji. Kur ndërhyr në konflikte, policia duhet të udhëhiqet nga parimi që «çdokush duhet t'u nënshtrohet kufizimeve sipas ligjit vetëm me qëllim për të siguruar njohjen e drejtë të të drejtave dhe lirive të të tjerëve dhe për të përmbushur kërkesat e drejta të moralit, rendit publik dhe mirëqenies së përgjithshme në një shoqëri civile”. Kështu policia mund të konsiderohet si rojtare e barazisë, integritetit dhe kohezionit në një kohë ndryshimesh të shpejta në përbërjen e popullsisë në shumë prej qyteteve të mëdha. . . .

6. Problemet që i paraqiten policisë për t'i zgjidhur – dhe nga cilët segmente të shoqërisë – si dhe mënyra se si policia përgjigjet janë tregues të qartë të masës deri në të cilën janë adoptuar praktikatat e policimit demokratik.

7. Policia do të përforcojë ligjshmërinë e shtetit nëse demonstroi në punën e përditshme se u përgjigjet nevojave dhe pritshmërive të publikut dhe se e përdor autoritetin shtetëror në interes të popullit. Nëse policia i përmbush përgjegjësitë e saj në mënyrë të atillë që pasqyrojnë vlera demokratike, kauza e demokracisë dhe ligjshmëria e shtetit përparojnë.

8. Besimi dhe bindja e publikut në policinë janë parakushte për një polici efektiv. Pa këtë besim publiku nuk do të jetë i gatshëm të denoncojë krimet dhe t'i japë policisë informacionin e nevojshëm për të punuar me sukses.

9. Gjithashtu, policimi demokratik kërkon në të njëjtën kohë që policia të qëndrojë jashtë politikës dhe të mbrojtë veprimtaritë dhe proceset politike demokratike (si liria e fjalës, tubimet publike dhe demonstratat). Përndryshe, demokracia do të jetë në rrezik. . . .

### III. Të drejtat e njeriut

34. Policia ka kompetenca të posaçme (përfshirë autorizimin për mundësinë e përdorimit të forcës) për t'u hequr përkohësisht njerëzve liritë e tyre, për t'i kufizuar ushtrimin e plotë të të drejtave të tyre (për të ndaluar, marrë në pyetje, mbajtur dhe arrestuar, për të konfiskuar pronën, për të marrë shenjat e gishtave dhe fotografi dhe për të kryer kontrole intime në trupo) dhe, në rrethana të skajshme, të përdorë deri edhe forcën vdekjeprurëse. Më tej, policia, në shumë raste, ka autoritetin për të vendosur nëse apo si do t'i përdorë këto kompetenca. Sidoqoftë, ajo duhet të veprojë gjithnjë në përputhje me zbatimin e ligjit, sipas standardeve më të mira ndërkombëtare dhe procedurave e politikave të përcaktuara në ligjet kombëtare dhe vendore.

35. Në kryerjen e detyrave të tyre, zyrtarët e zbatimit të ligjit duhet të respektojnë dhe mbrojnë dinjitetin njerëzor dhe të respektojnë e të garantojnë të drejtat themelore të njeriut, si edhe të drejtat civile dhe politike.”

**UNODC. “Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity.” Vienna: United Nations, 2011: 5-8.**

“Në mënyrë që të kryejë funksionet [e saj], policia ka disa kompetenca të caktuara, pikërisht kompetencën të arrestojë, të ndalojë dhe të përdorë forcën. Është pikërisht ky monopol mbi përdorimin e forcës dhe kompetenca për të arrestuar dhe ndaluar që e vënë policinë në një pozicion unik dhe delikat në shtetin demokratik, kështu që nevojiten mekanizma të përshtatshëm kontrolli për të siguruar se këto kompetenca përdoren vazhdimisht në interes të publikut. Ashtu si çdo shërbim tjetër publik, policia duhet të veprojë me paanshmëri. Përshkrimi i policisë si krah i fuqishëm i shtetit pasqyron lejen e

## Moduli 2 - Policimi demokratik dhe integriteti

shtetit që policia të vërë në zbatim ligjet dhe politikat e përcaktuara nga institucionet shtetërore. Në disa vende, kjo bën që përfaqësues të shtetit të përpiqen të ndikojnë mbi policinë që ajo t'u shërbejë më shumë interesave të tyre sesa interesave të publikut (kjo njihet si ndërhyrje politike). Të tjerët preferojnë ta shohin policinë si një shërbim për publikun, me theks të veçantë në kërkesën që policia t'u përgjigjet nevojave të popullit, duke pasur parasysh se ajo kryen funksionet e saj në emër të popullit. . . . Me fjalë të tjera, policimi i mirë është ai policim që është edhe efektiv, dhe i drejtë. Policia që është joefektive, jolegjitime ose e padrejtë, në mbrojtjen e publikut nga krimi, do të humbasë besimin e publikut. Policimi i mirë është e policimi me ligjshmëri, që bazohet në pëlqimin e publikut, dhe jo në represionin. Sigurimi i besimit të publikut është çelësi për policim efektiv ku funksionet e policisë mund të kryhen duke u mbështetur tek ligjshmëria, dhe jo te forca.

Policimi i mirë kërkon bashkëpunimin e publikut. Anëtarët e publikut mund të jenë dëshmitarë dhe viktime të krimit, dhe ata mund t'i japin policisë informacionin përkatës. Megjithatë, vetëm nëse njerëzit kanë besim te policia dhe e konsiderojnë atë si legjitime, ata janë të gatshëm ta ndihmojnë atë (për shembull, duke dhënë informacion) dhe të veprojnë në përputhje me udhëzimet e policisë dhe kështu i japin asaj mundësinë të ketë sukses në kryerjen e funksioneve kyçe të ruajtjes së rendit publik dhe të parandalimit dhe zbulimit të krimit....Rritja e llogaridhënies dhe e integritetit të policisë ka synim kryesisht ndërtimin, rivendosjen dhe rritjen e besimit të publikut si dhe (ri)ndërtimin e ligjshmërisë, i cili është një parakusht për policimin efektiv. ... Pranimi i kontrollit të jashtëm civil është një shenjë dalluese e forcës policore demokratike, gjë që do të thotë se kështu ajo bëhet një forcë e përgjegjshme dhe që jep llogari për nevojat e publikut.»

**HCNM. "Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies." The Hague: OSCE, 2006.**

"REKRUTIMI DHE PERFAQËSIMI

4. Përbërja e policisë – në nivel lokal, rajonal dhe kombëtar, dhe përfshirja e rangjeve të ulëta e të larta, si edhe e personelit civil, - duhet të reflektojë diversitetin e popullsisë.

Imazhi publik i policisë si një organ etnikisht përfaqësuese është e nevojshme të nxitet në mënyrë aktive. Përfaqësimi i drejtë i minoriteteve në organizatën e policisë është i rëndësishëm për disa arsye:

a) Ai është një tregues se anëtarët e të gjitha grupeve etnike kanë mundësi të barabarta si individë për t'iu bashkuar forcës policore dhe për të bërë karrierë në polici;

b) Ai është një mënyrë për të nxitur integritimin e minoriteteve nëpërmjet pjesëmarrjes së tyre në jetën publike të shtetit dhe të institucioneve të tij;

c) Ai është një mënyrë për të pajisur vetë organizatën e policisë me një sërë njohurish dhe shkathtësish (përfshirë shkathtësitë gjuhësore), të cilat janë të domosdoshme për të punuar në një komunitet me diversitet etnik;

d) Ai është një mjet për të ndihmuar policinë të ndërtojë marrëdhënie me komunitetet e tjera etnike jashtë policisë, mbi bazën e komunikimit efektiv, bashkëpunimit dhe besimit reciprok."

### Materiale shtesë për moderatorët:

- Haberfield, Maria and Lior Gideon, "Chapter 1: Policing is Hard on Democracy, or Democracy is Hard on Policing?" In *Comparative Policing: The Struggle for Democratization*, edited by Haberfield M. R. and Ibrahim Cerrah. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2008.
- HCNM. "Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies." The Hague: OSCE, 2006. <http://www.osce.org/hcnm/32227>
- Holmes, Leslie. "Chapter 1 Section 2.2: What are Police?" In *Toolkit on Police Integrity*, edited by Pierre Aepli. Geneva: DCAF, 2012. <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>
- Kolthoff, Emile. "The Importance of Integrity in the Security Profession: Bringing in Human Rights." In *Ethics and Security*, edited by Monica den Boer & Emile Kolthoff. The Hague: Eleven Publishing, 2010.
- Marx, Gary T. "Police and Democracy." In *Policing, Security, and Democracy: Theory and Practice*, edited by M. Amir and S. Einstein. Office of International Criminal Justice, 2001.
- Myhill, Andy and Paul Quinton. "It's a Fair Cop? Police Legitimacy, Public Cooperation, and Crime Reduction: An Interpretative Evidence Commentary." London: College of Policing, 2015. <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>
- OSCE. "Guidebook on Democratic Policing." Vienna: OSCE, 2008. <http://www.osce.org/spmu/23804>
- Prenzler, Tim. "Chapter 3: Setting Standards." In *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009, pp.27-30; 33.
- Stone, Christopher E. and Heather Ward. "Democratic Policing: A Framework for Action." *Policing and Society* 10,(2000): 11-45. [http://www.vera.org/sites/default/files/resources/downloads/stone\\_ward.pdf](http://www.vera.org/sites/default/files/resources/downloads/stone_ward.pdf)
- Sung, Hung-En. "Police Effectiveness and Democracy: Shape and Direction of the Relationship." *Policing: An international Journal of Police Strategies and Management* 29, no. 2 (2006): 347-367.
- UNODC. Introduction to "Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity." Vienna: United Nations, 2011. <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>



## Moduli 2 - Policimi demokratik dhe integriteti

---

### Manuali i pjesëmarrësit

#### Përkufizimi i sistemit demokratik:

Një sistem demokratik është ai sistem qeverisjeje ku pushteti buron nga populli nëpërmjet zgjedhjeve të lira dhe të ndershme. Autoritetet publike janë përfaqësuese të popullit të cilit i shërbejnë dhe i vullnetit të tij. Ata respektojnë parimet e demokracisë.

#### Pushtetet e sistemit demokratik:

Në një sistem demokratik ekzistojnë tri pushtete – pushteti legjislativ, ekzekutiv dhe gjyqësor - dhe secili prej tyre ka një rol të veçantë. Të tri pushtetet kanë aftësi të përcaktuara për të kontrolluar kompetencat e dy pushteteve të tjera. Ato e ushtrojnë pushtetin e dhënë nga populli për të mirën e popullit.

Pushteti	Roli
Legjislativ	Propozon, harton, zbaton, ndryshon, dhe abrogon ligje Mbikëqyr veprimtarinë e ekzekutivit
Ekzekutiv	Bën administrimin e përditshëm të shtetit Ekzekuton dhe zbaton ligjin
Gjyqësor	Interpreton dhe zbaton ligjin

#### Pozicioni i policisë brenda një sistemi demokratik:

Policia është pjesë e pushtetit ekzekutiv. Policia ka mandat nga populli nëpërmjet ekzekutivit për të ruajtur rendin, stabilitetin dhe sigurinë. Ajo duhet të zbatojë ligjet e miratuara nga pushteti legjislativ në emër të popullit dhe për të mirën e popullit. Ajo mbështet gjyqësorin në misionin e tij por nuk mund të marrë vendime në një kontekst gjyqësor.

#### Funksionet themelore të policisë:

- Parandalimi i krimit
- Zbulimi i krimit
- Menaxhimi i krizave dhe marrja e masave në situata emergjence
- Ruajtja e rendit publik, paqes dhe qetësisë
- Ndihma për publikun



## Moduli 2 - Policimi demokratik dhe integriteti

---

### Parimet kyçe të policimit demokratik:

**-Vendosja e sundimit të ligjit:** Në një kontekst demokratik, të gjithë qytetarët, përfshirë edhe ata që punojnë në degët e legjislativit, ekzekutivit dhe gjyqësorit, janë të gjithë njëloj të mbrojtur nga ligji. Çdonjëri, përfshirë edhe policinë, duhet të vendosë dhe të veprojë mbi bazën e dhe në përputhje me ligjet dhe rregullat ekzistuese dhe me parimet e detyrueshme ligjshme të drejtave të njeriut.

**-Shërbimi publik:** Misioni dhe funksionet e policisë synojnë të nxisin përfitimet e publikut. Në mënyrë të veçantë, policia duhet të përpiqet të reagojë ndaj nevojave për siguri të të gjitha grupeve të qytetarëve.

**-Integriteti:** Në kontekstin e policisë, në nivel organizate, integriteti tregon se organizata e policisë është ndërtuar dhe vepron në përputhje me vlerat etike. Më specifikisht, integriteti i policisë nënkupton se puna policore udhëhiqet nga një numër vlerash etike të përcaktuara qartë të tilla si paanshmëria, drejtësia, barazia, e drejta, ndershmëria dhe respekti për të drejtat e njeriut. Integriteti duhet të nxitet nga organizata e policisë në të gjitha nivelet e saj. Në nivel individual zyrtarët e policisë iu përmbahen parimeve të integritetit kur ata e lidhin sjelljen e tyre me vlerat etike të përcaktuara nga organizata.

**-Llogaridhënia:** Me llogaridhënie kuptohet që policia është përgjegjëse për veprimet dhe vendimet e saj. Prej kësaj rrjedh se zyrtarët dhe organizatat e policisë përgjigjen për veprimet e tyre dhe mund të japin llogari për to (për shembull, nëpërmjet mbikëqyrjes parlamentare, nëpërmjet vlerësimit dhe monitorimit nga organe të pavarura mbikëqyrëse si institucionet e avokatit të popullit, të organeve që zgjedhin, të sanksioneve në rastet e vendimeve arbitrare).

**-Transparenca:** Transparenca do të thotë se politikën, ligjet, buxhetet, dhe informacioni për vendimet dhe aktivitetet e policisë janë lehtësisht të aksesueshme nga publiku. Informacioni duhet të jetë i rëndësishëm, me cilësi të mirë, dhe i ofruar në kohën e duhur. Mungesa e një informacioni të tillë e pengon llogaridhënien sepse qytetarët nuk do të jenë në gjendje të vlerësojnë dhe të shqyrtojnë mënyrën se si i ushtron policia kompetencat e saj specifike të dhena nga ana e njerëzve të shtetit demokratik.

**Shënim:** Për shkak të natyrës së misionit dhe të funksioneve të policisë, mund të jetë e nevojshme të ruhet një nivel sekretit i caktuar për disa aspekte të operacioneve të saj të përditshme.

**-Përfaqësueshmëria:** Forca policore pasqyron përbërjen sociale të shoqërisë në të cilën ajo vepron. Në këtë profesion nuk mund të marrin pjesë vetëm individë që i përkasin një grupi specifik (për shembull, grupi etnik maxhoritar) ose që kanë një cilësi të caktuar (për shembull, gjinia, niveli arsimor) dhe bëhen përpjekje për të integruar dhe mbajtur, aq sa është e mundur, grupe të ndryshme të popullsisë në forcën policore.

**-Efektiviteti & Efiçenca:** Një shërbim policor është efektiv kur është në gjendje të kryejë funksionet dhe rolet e tij kryesore dhe të përmbushë qëllimet e tij. Një shërbim policor është efiçent kur burimet (koha, buxheti, njerëzit dhe materialet) alokohen në mënyrë optimale për kryerjen e funksioneve policore dhe arritjen e qëllimeve.

**Shënim:** Parimi i efiçencës nuk funksionon në një boshllëk. Ai duhet të shihet në një kontekst më të gjerë të parimeve të tjera të policimit demokratik. Në përpjekjen për t'i realizuar funksionet policore në mënyrë optimale, zyrtarët e policisë dhe organizatat e policisë në përgjithësi duhet të garantojnë moscënimin e parimeve të tjera kyçe të policimit demokratik si, integriteti, sundimi i ligjit dhe llogaridhënia.

### Rëndësia e integritetit të policisë për shoqërinë:

**Respektimi i të drejtave të njeriut** – Policisë i janë besuar kompetenca të veçanta të tilla si arrestimi, ndalimi, shtrëngimi dhe përdorimi i forcës. Nëse nuk përdoren me vetëpërmbajtje të nivelit më të lartë dhe me integritet, këto kompetenca mund të çojnë me lehtësi në shkeljen e të drejtave të njeriut.

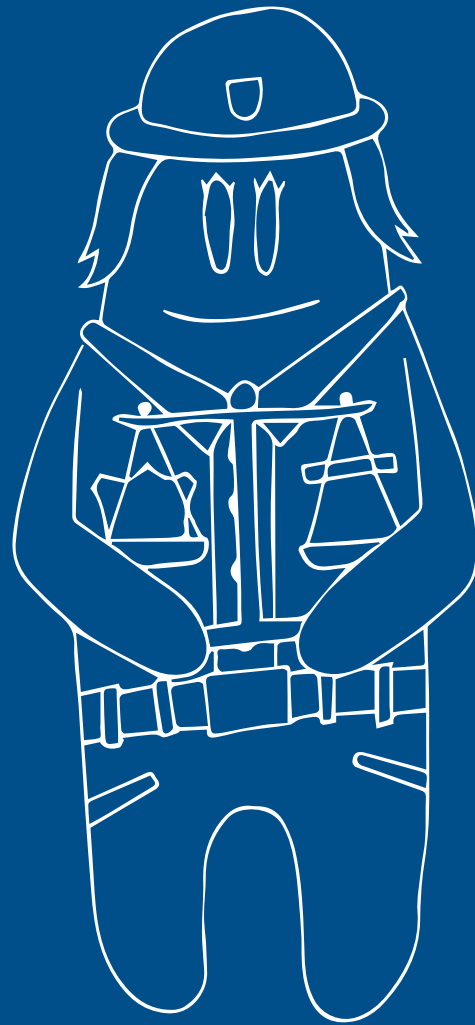
**Ligjshmëria** – Në një sistem demokratik është themelore që institucionet shtetërore të gëzojnë ligjshmëri, do me thënë që njerëzit t'i perceptojnë autoritetet publike si përfaqësuese të vullnetit publik. Legjitimiteti i policisë forcohet shumë nëse publiku sheh që kompetencat e policisë përdoren për t'i shërbyer publikut me integritet, paanshmëri dhe drejtësi.

**Ofrimi i një shërbimi efektiv** – Shoqëritë moderne po mbështeten gjithnjë e më shumë në bashkëpunimin polici-publik për të realizuar me sukses mandatin policor. Integriteti i policisë është themelor për të krijuar besim midis publikut dhe policisë, dhe, besimi nxit prirjen e qytetarëve për të bashkëpunuar me policinë dhe për të ofruar informacion të dobishëm për parandalimin dhe shtypjen e krimin.

**Ndjenja e sigurisë** – Kur njerëzit besojnë se policia është e angazhuar t'i shërbejë dhe të mbrojë çdonjërin prej tyre, ata priren të ndjehen më të sigurt në jetët e tyre të përditshme.

**Modelimi i rolit** – Policia është agjenci shtetërore që përgjigjet për garantimin e respektimit të ligjit dhe ruajtjen e rendit moral në shoqëri. Duke shfaqur integritet në punën e tyre, zyrtarët e policisë shërbejnë si shembuj dhe modele për qytetarët e tjerë dhe nxitin respektimin e ligjit dhe të etikës.

**Besimi në institucionet shtetërore** – Zyrtarët e policisë janë përfaqësuesit më të dukshëm të shtetit. Imazhi i tyre pasqyron imazhin e shtetit dhe besimi në ta ndikon tek besimi i publikut në institucionet e tjera shtetërore.



## **Moduli 3**

Vlerat dhe qëndrimet e zyrtarëve  
të policisë

# Moduli 3

## Vlerat dhe qëndrimet e zyrtarëve të policisë



### Qëllimi i modulit:

Të prodhojë diskutime mbi vlerat dhe qëndrimet që lidhen me integritetin që duhet të ketë një zyrtar policie në nivel profesional.



### Objektivat e mësimnxënies:

Në fund të këtij moduli, pjesëmarrësit do të jenë të aftë të:


1. Rendisin dhe shpjegojnë vlerat kyç profesionale që duhet të ketë një zyrtar policie.
2. Pranojnë se qëndrimet ndikojnë mbi sjelljen etike.
3. Përshkruajnë elementet e qëndrimeve që një zyrtar policie duhet të shfaqë ndërkohë që kryen detyrat e tij/saj profesionale.
4. Rendisin arsyet kryesore pse integriteti i policisë është i rëndësishëm për zyrtarin e policisë dhe për organizatën e policisë.



**Materialet e nevojshme:** Flipçart ose dërrasë, markera, stilolapsa



**Koha:** 80-100 min. (opsione të tjera: 80, 85, 100 minuta)

	Përmbajtja	 Metoda/aktiviteti	Fletë pune/ndihmëse
1	Hyrje	5'	
2	Vlerat e policimit	30'	Aktivitet individual Diskutim në seancë plenare Fletë pune 1
3	Qëndrimet 3A. Si ndikojnë qëndrimet mbi integritetin 3B. Qëndrimet e integritetit	15' (20')	Punë në grup Aktivitet në çift Diskutim në seancë plenare Fletë pune 2A, 2B, 2C
4	Pse është i rëndësishëm për ju integriteti?	25'	Gjenerim idesh Raportim Fletë pune 3
5	Përfundimi	5'	Diskutim në seancë plenare

### Përshkrim i shkurtër i modulit:

Siç është përcaktuar edhe në Modulin 1, integriteti është lidhja e sjelljes me vlerat. Fokusi kryesor i këtij moduli është të identifikojë dhe të reflektojë për vlerat kryesore të policisë të cilat janë në qendër të integritetit të policisë. Ky modul sugjeron gjithashtu aktivitete në lidhje me mënyrën se si ndikojnë qëndrimet mbi integritetin dhe mbi përfitimet e zyrtarit të policisë dhe të organizatës nga integriteti.

5'

## 1. Hyrje

### ÇFARË - Përshkrim i shkurtër i përmbajtjes së modulit

- ▶ Shpjegojuni pjesëmarrësve:

”

Ky modul do t'ju mundësojë të reflektoni në mënyrë më konkrete mbi atë se çfarë e karakterizon një zyrtar policie që ka integritet. Ne do të diskutojmë për vlerat më të rëndësishme me të cilat duhet të përputhet sjellja e policisë si edhe qëndrimet më të mira të një zyrtari policie ndaj elementëve të ndryshëm të punës së tij/saj, të tilla si detyra, qytetarët, përdorimi i forcës, hierarkia, viktimat dhe shkelësit. Në fund, ky modul thekson gjithashtu shumë arsye pse integriteti i policisë është shumë të rëndësishëm për zyrtarët e policisë në jetët e tyre private dhe profesionale si edhe për gjithë organizatën policore në tërësi.

”

### PSE - Rëndësia e modulit

- ▶ Shpjegoni rëndësinë e këtij moduli, duke thënë, për shembull:

”

Siç u diskutua në leksionin e parë, integriteti është shumë i lidhur me vlerat, përderisa ne e përkufizuar atë si lidhjen e sjelljes me vlerat morale. Prandaj është e rëndësishme të reflektohet mbi ato vlera që janë më të rëndësishme për punën e policisë dhe çfarë do të thotë të veprosh në përputhje me to. Ky modul trajton gjithashtu edhe qëndrimet sepse këto përbëjnë një faktor që ndikon në masën që individët sillen në përputhje me vlerat e tyre në rrethana të caktuara. Në fund, pas diskutimit në modulin e mëparshëm pse integriteti është i rëndësishëm për qytetarët dhe komunitetin, është me rëndësi për ju të mendoni se pse ai është i rëndësishëm për ju dhe organizatën tuaj.

”

### PËR SE - Objektivat e modulit

- ▶ Prezantoni objektivat e modulit.

### SI - Strukturimi i modulit

- ▶ Shpjegoni strukturimin e modulit.

#### Shënime

---

---

---

---

---

30'

## 2. Vlerat e policimit



- Prezantoni aktivitetin:

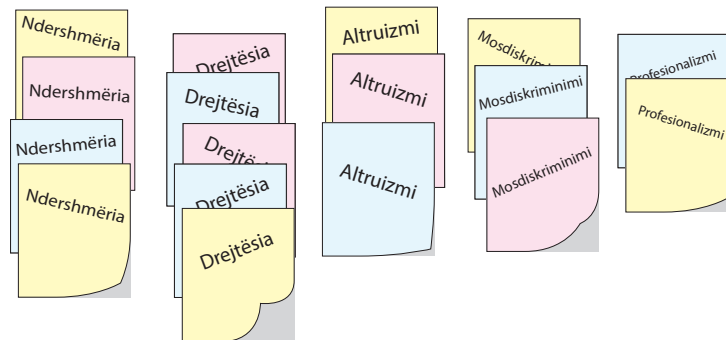
”

Ky aktivitet do ju ndihmojë të identifikoni disa vlera kyç në punën e policisë dhe t' i lidhni ato me sjellje konkrete.

”



- Shpërndajini çdo pjesëmarrësi një kopje të **Fletës s'ëpunës 1**, i cili përmban shumë vlera.
- Shpërndajuni të gjithë pjesëmarrëse pusulla për të postuar mesazhe. Sigurohuni që secili prej tyre të ketë stilolaps.
- Jepuni pjesëmarrësve 5 minuta kohë të zgjedhin individualisht nga “reja” e vlerave 5, vlera të cilat ata i konsiderojnë më të rëndësishmet për integritetin në punën e zyrtarit të policisë. Thuajuni atyre të përpiqen të pikturojnë çfarë kuptimi kanë këto vlera për sjelljen e tyre.
- Kërkojuni atyre të shkruajnë një vlerë në secilën prej pusullave për postim dhe të dalin e t' i ngjisin ato në dërrasë ose në mur. Nëse e njëjta vlerë ekziston në dërrasë/mur, atëherë thuajuni t' i ngjisin ato më poshtë, siç tregohet në shembullin vijojnë vijim:



- Disa vlera do të zgjidhen nga më shumë pjesëmarrës dhe disa të tjera nga më pak. Diskutoni 4 ose 5 vlerat të cilat kanë më shumë postime (në varësi të kohës që keni në dispozicion).
- Për secilën vlerë, drejtoni diskutimin duke përdorur pyetjet e mëposhtme:

?

- Si do ta përkufizonit këtë vlerë?
- A mund të na thotë dikush ndonjë situatë ku ju ose ndonjë kolegu juaj është sjellur në përputhje me këtë vlerë megjithëse mund të ketë qenë e vështirë të silleshit me integritet në atë rrethanë të veçantë? Nëse asnjë pjesëmarrës nuk e ka një situatë të tillë, kërkojuni pjesëmarrësve ta krijojnë atë.



1



- Në përfundim, theksoni lidhjen midis vlerave të individit dhe atyre të organizatës:

”

Vlerat tuaja personale janë themelore sepse ju ndihmojnë të bëni zgjedhje të drejta në situata të vështira. Megjithatë, edhe organizata duhet t' i përcaktojë qartë vlerat e saj, përfshirë edhe kodin e etikës dhe ju duhet t' i njihni ato vlera. Disa herë, ju mund të jeni të bindur që bëni gjënë e drejtë sipas vlerave tuaja personale ndërsa etika e organizatës së policisë pret që ju të silleni në një mënyrë të ndryshme. Një shembull i kësaj mund të jetë ai kur nëse në një situatë të veçantë ju i jepni përparësi vlerës suaj të “trimërisë”, ndërsa organizata nuk dëshiron që ju të ndërmerrni një rrezik kaq të lartë.

”



**Shënim:** Nëse keni kohë dhe dëshironi , ju mund të filloni një diskutim rreth një skenari në të cilin vlerat individuale dhe ato të organizatës bien në konflikt me njëra tjetrën (shihni për shembull, modulin 9, Materiali ndihmës për moderatorin, rasti Nr.14).

35'

### 3. Qëndrimet



- ▶ Bëni një prezantim të shkurtër në lidhje me qëndrimet:

”

Qëndrimet janë vlerësime pozitive ose negative të njerëzve, objekteve, ngjarjeve, aktiviteteve, ideve ose thjesht të çdo gjëje në mjedis. Qëndrimet mund të jenë të vetëdijshme ose të pavetëdijshme. Ndoshta asnjëherë mund të mos e keni menduar se sa ndikojnë qëndrimet e jerezve në sjelljen e tyre etike, por shkuarja në punë vazhdimisht me një qëndrim të hidhur, negativ ndaj vetes, punës, marrëdhënieve me të tjerët, ose jetës personale në përgjithësi është një parashikues shumë i saktë i asaj se veprime dhe vendime joetike do të vijnë më pas.

”

- ▶ Zgjidhni njërin prej dy aktiviteteve të mëposhtme. Nëse keni kohë, mund t' i bëni të dyja.

15'

#### Si ndikojnë qëndrimet mbi integritetin



- ▶ Prezantoni aktivitetin:

”

Ky aktivitet synon të theksiojë se qëndrimet mund të ndikojnë mbi integritetin dhe sjelljen etike.

”



- ▶ Ndajini pjesëmarrësit në tri grupe.
- ▶ Shpërndajini çdo grupi një version të **Fletës së punës 2**.
- ▶ Udhëzoni grupet të mendojnë për 5 minuta mbi mënyrën se si ndikojnë mbi integritetin e një zyrtari policie dhe si çojnë në sjellje joetike qëndrimi i përshkruar në tekstin e shkurtër. A ekziston ndonjë rrezik që një zyrtar policie me një qëndrim të tillë të sillet në mënyrë joetike? Si? Pse?
- ▶ Kërkojuni të lexojnë ekstratin e shkurtër para grupit dhe të tregojnë përfundimet në të cilat ata kanë arritur.
- ▶ Përmbliidhni së bashku me ta:



?

- A mund të ndikojnë qëndrimet mbi integritetin?
- Si mund të ndërtohen qëndrime pozitive ndaj punës së policisë?

2

#### Shënime

---

---

---

---

---

## Moduli 3 - Vlerat dhe qëndrimet e zyrtarëve të policisë

20'



### Qëndrimet e integritetit

- ▶ Prezantoni aktivitetin:

” Ky aktivitet trajton se çfarë qëndrimesh duhet të mbajë një zyrtar policie i cili ka integritet ndaj aspekteve të veçanta të punës së tij/saj.

”



- ▶ Grupojini pjesëmarrësit përbri njëri tjetrit në çifte.
- ▶ Shpërndajini çdo grupi nga një pyetje të Fletës së punës 3. Nëse janë më shumë se 9 grupe, atëherë ju mund të shtoni pyetje të tjera duke përdorur “ndaj gjyqësorit”, “ndaj minoriteteve”, “ndaj të drejtave të njeriut”, “ndaj sistemit politik”, “ose ndaj avokatëve mbrojtës”.
- ▶ Jepuni çifteve nga 5 minuta të diskutojnë pyetjen.
- ▶ Kërkojini çdo çifti t’ i tregojë të gjithë grupit pyetjen që kanë pasur dhe cila është përgjigjja për të. Kërkojini grupit të shprehen nëse pajtohen ose jo me përgjigjen.



- ▶ Mbylleni duke iu shpjeguar pjesëmarrësve lidhjen midis qëndrimeve dhe kulturës:

” Shpesh qëndrimet individuale ndikohen nga kultura e organizatës. Por ju duhet të mos harroni se janë vlerat, qëndrimet dhe sjellja juaj personale ato që formësojnë sjelljen, kulturën dhe nënkulturën e grupit në një organizatë. Duke shfaqur qëndrime pozitive, ju mund të shërbeni si një shembull për model në organizatë dhe të kontribuoni në kulturën e integritetit.

”

### Shënime

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

25'

## 4. Pse është integriteti i rëndësishëm për ju?



- ▶ Prezantoni aktivitetin:

”

Ky aktivitet i kushtohet pyetjes pse integriteti i poliisë është i rëndësishëm jo vetëm për qytetarët dhe komunitetin, por edhe për ju personalisht dhe për organizatën tuaj.

”



- ▶ Në flipçart ose në dërrasën e zezë shkruani tre tituj: “për zyrtarët e policisë në jetën e tyre profesionale”, “për zyrtarët e policisë në jetën e tyre private”, “për organizatën policore”.
- ▶ Shpërndajuni të gjithë pjesëmarrësve pusulla me ngjitës për të postuar mesazhe të shkurtra.
- ▶ Kërkojuni pjesëmarrësve të shkruajnë 2 arsye pse integriteti është i rëndësishëm për secilin prej 3 titujve dhe t’i ngisin ato poshtë titullit.
- ▶ Grupojini përgjigjet që janë identike ose shumë të ngjashme.
- ▶ Përmbliidhni rezultatet. Plotësojini ato me elemente të **Fletës së punës 4**, nëse është e nevojshme.
- ▶ Shpërndani **Fletën e punës 4** si një shembull të arsyeve të mundshme.
- ▶ Kërkojuni pjesëmarrësve të komentojnë rreth këtyre arsyeve.



5'

## 5. Përfundimi



- ▶ Përmbliidhni konkluzionet e diskutimeve.
- ▶ Pyesni gjithë grupin:

?

- A keni ju tani një imazh më të qartë për një zyrtar policie që ka integritet? Si do ta përshkruanit ju atë shkurt?
- A mundeni të rendisni disa arsye pse integriteti i policisë është i rëndësishëm jo vetëm për komunitetin por edhe për ju vetë?

- ▶ Ritheksoni mesazhe të tjera të rëndësishme.

**Shënime**

---

---

---

---



## Moduli 3 - Vlerat dhe qëndrimet e zyrtarëve të policisë

---

### Fletë pune 1 - Disa vlera themelore të policimit

**Udhëzime:** Shkruani në 5 fleta të vogla me ngjitës 5 vlerat më të rëndësishme profesionale nga ato më poshtë ose të tjera për të cilat ju mendoni se një zyrtar policie me integritet duhet t' i ketë.

Transparenca

Objektiviteti

Barazia

Altruizmi

Disiplina

Empatia

Drejtësia

Sundimi i ligjit

Respekti

Mosdiskriminimi

Shërbimi publik

Ndershmëria

Profesionalizmi

Paanshmëria

Proporcionaliteti

Bindja

Nderi

Lidershipi

## Moduli 3 - Vlerat dhe qëndrimet e zyrtarëve të policisë

---

### Fletë pune 2A - Qëndrimet

**Udhëzime:** Diskutoni në grupin tuaj se si qëndrimet e përshkruara më poshtë mund të ndikojnë në integritetin e një zyrtari policie dhe mund të çojnë në sjellje joetike. A ekziston ndonjë rrezik më i madh që një zyrtar policie me një qëndrim të tillë të veprojë në mënyrë joetike? Si? Pse?

#### Frustracioni /kundërshtimi

Një zyrtarë e re policie, pas 4 vjetësh në shërbim, ka humbur idealizmin e vet që kishte në fillim kur iu bashkua forcës policore, pra kur ishte shumë e sigurt në aftësitë e veta për ta bërë komunitetin një vend më të sigurt. Ajo është shumë e zemëruar së brendshmi për faktin se nuk është e aftë ta realizojë misionin e vet në mënyrën që ajo priste dhe fillon të irritohet me kolegët dhe eprorët dhe për pasojë të jetë e pakënaqur me të gjithë organizatën. Ajo shpesh kthehet në shtëpi në gjendje jo të mirë shpirtërore.<sup>1</sup>



### Fletë pune 2B - Qëndrimet

**Udhëzime:** Diskutoni në grupin tuaj se si qëndrimet e përshkruara më poshtë mund të ndikojnë në integritetin e një zyrtari policie dhe mund të çojnë në sjellje joetike. A ekziston ndonjë rrezik më i madh që një zyrtar policie me një qëndrim të tillë të veprojë në mënyrë joetike? Si? Pse?

#### Dorëheqja

Një zyrtar policie ka qenë në shërbim prej 30 vjetësh. Ai nuk gjen më kënaqësi dhe kuptim nga puna e vet. Ai po numëron ditët deri sa të dalë në pension dhe bën përpjekje minimale në punën e vet dhe këtë e bën që të mos tërheqë vëmendjen. Ai sillet si një automat. Shkëlqimi i syve të tij duket se është shuar.<sup>2</sup>



### Fletë pune 2C - Qëndrimet

**Udhëzime:** Diskutoni në grupin tuaj se si qëndrimet e përshkruara më poshtë mund të ndikojnë në integritetin e një zyrtari policie dhe mund të çojnë në sjellje joetike. A ekziston ndonjë rrezik më i madh që një zyrtar policie me një qëndrim të tillë të veprojë në mënyrë joetike? Si? Pse?

#### Angazhimi

Një zyrtar policie nuk pret përsosmëri nga vetja ose nga të tjerët, por gjithmonë përpiqet të bëjë më të mirën. Ai është i angazhuar të kontribuojë sa më shumë të mundet në dobi të qytetarëve, të shoqërisë dhe të organizatës dhe gjithmonë shpreh dëshirë të mësojë dhe të përparojë.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Përshtatur nga: OSCE. "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity." Belgrade: OSCE, 2014.

<sup>2</sup> Po aty

<sup>3</sup> Po aty

## Moduli 3 - Vlerat dhe qëndrimet e zyrtarëve të policisë

---

### Fletë pune 3 - Qëndrimet e integritetit

Çfarë qëndrimi duhet të mbajë ndaj ligjit një zyrtar policie me integritet?



Çfarë qëndrimi duhet të mbajë ndaj përdorimit të dhunës/forcës një zyrtar policie me integritet?



Çfarë qëndrimi duhet të mbajë ndaj organizatës policore një zyrtar policie me integritet?



Çfarë qëndrimi duhet të mbajë ndaj hierarkisë së organizatës dhe kolegëve një zyrtar policie me integritet?



Çfarë qëndrimi duhet të mbajë ndaj kontrollit të brendshëm dhe të jashtëm një zyrtar policie me integritet?



Çfarë qëndrimi duhet të mbajë ndaj qytetarëve një zyrtar policie me integritet?



Çfarë qëndrimi duhet të mbajë ndaj viktimave të krimit një zyrtar policie me integritet?



Çfarë qëndrimi duhet të mbajë ndaj kundravajtësve të supozuar një zyrtar policie me integritet?

### Fletë pune 4 - Pse është integriteti i policisë i rëndësishëm për ty?

#### Për zyrtarët e policisë në jetën profesionale:

- për kryerjen e detyrave në mënyrë profesionale
- për kryerjen e detyrave me ndershmëri
- për ndërtimin e vetëbesimit dhe të vetërespektit në punë
- për të fituar respektin e kolegëve
- për të fituar respektin e eprorëve
- për të fituar respektin e qytetarëve
- për të qenë shembull për kolegët e tjerë
- për të pasur mundësinë të shpërblehen për punën
- për të pasur mundësi për ngritje në detyrë
- për të shmangur procedurat disiplinore dhe penale
- për të shmangur konsumimin
- për të fituar kënaqësi nga puna e tyre

#### Për zyrtarët e policisë në jetën personale:

- për të ndërtuar vetëbesimin
- për ta ndarë punën nga jeta private
- për të marrë kënaqësi personale dhe për të ruajtur një imazh të mirë për veten
- për ta transferuar kënaqësinë e punës në familje
- për të qenë i respektuar nga anëtarët e familjes dhe miqtë
- për të shmangur shqetësimet, turpin dhe lëndimin e zyrtarit dhe të shokëve të tij/saj e të familjes për shkak të skandaleve që dalin në media ose në sistemin e drejtësisë

#### Për organizatën e policisë:

- për të pakësuar numrin e shkeljeve disiplinore dhe kriminale
- për të pakësuar kostot e gjyqësorit dhe të procedurave të tjera
- për të zhvilluar kulturën e organizatës
- për të rritur efikasitetin dhe efektivitetin e veprimtarive
- për të rritur kënaqësinë e punonjësve
- për të ruajtur imazhin e një shërbimi policor që u shërben dhe mbron qytetarët
- për të përmirësuar më tej e për të zhvilluar organizatën
- për të fituar besimin e qytetarëve

### Materiale të tjera të rekomanduara për moderatorët

#### 1. Vlerat për policim pozitiv

**College of Policing. "Code of Ethics: A Code of Practice for the Principles and Standards of Professional Behaviour for the Policing Profession of England and Wales." London: College of Policing, 2014: 3.**

"2.1 Të bësh atë që është e drejtë në një mënyrë të drejtë"

##### 2.1.1

Çdo person që punon për shërbimin policor duhet të punojë me ndershmëri dhe etikë. Publiku pret që policia të bëjë atë që është e drejtë në një mënyrë të drejtë. Për ta arritur këtë gjë do të ndihmojnë vendimet dhe veprimet e kryera mbi bazën e një numri parimesh të policimit.

##### 2.1.3

Parimet e policimit pasqyrojnë besimet dhe aspiratat personale të cilat, nga ana e tyre, shërbejnë për të drejtuar sjelljen dhe për të formësuar kulturën policore. Kombinimi i parimeve dhe standardeve të sjelljes nxit konsistencën midis asaj që njerëzit besojnë dhe aspirojnë dhe asaj që ata bëjnë.

Parimet e policimit:

- Llogaridhënia: njeriu përgjigjet për vendimet, veprimet dhe mosveprimet e veta
- Drejtësia: njeriu i trajton të tjerët me drejtësi
- Ndershmëria: njeriu është besnik dhe i besueshëm
- Integriteti: njeriu bën gjithmonë gjënë e drejtë
- Lidershipi: njeriu udhëheq me shembullin pozitiv
- Objektiviteti: njeriu bën zgjedhje duke u bazuar në fakte dhe në gjykimin më të mirë profesional
- Të qenit i hapur: njeriu është i hapur dhe transparent në veprimet dhe vendimet e veta
- Respekti: njeriu e trajton çdokënd me respekt
- Altruizmi: njeriu vepron në interes të publikut."

**Council of Europe. "The European Code of Police Ethics." Strasbourg: Council of Europe, 2002.**

"Neni 23. Personeli i policisë duhet të jetë në gjendje të demonstrojë gjykim të shëndoshë, një qëndrim të hapur, pjekuri, drejtësi, aftësi komunikimi, dhe kur është e përshtatshme, aftësi të mira udhëheqjeje dhe menaxhimi. Për më tepër, ata duhet të jenë në gjendje të kuptojnë mirë çështjet sociale, kulturore dhe komunitare."

#### 2. Rëndësia e arsimit për vlerat personale

**OSCE. "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity." Belgrade: OSCE, 2014.**

"Çdo person në jetën e tij/saj vlerëson vazhdimisht elemente të ndryshëm dhe shfaqje të realitetit, si në jetën private ashtu edhe në atë shoqërore. Tashmë është thënë se një qenie njerëzore zhvillohet në një personalitet moral nëpërmjet arsimit. Rezultat i këtij procesi është krijimi i karakterit moral.

Karakterit moral i formuar nënkupton një prirje të qëndrueshme të fituar si zakon përgjatë procesit të një arsimiti afatgjatë. Metoda themelore e vlerësimit është klasifikimi i elementëve në nocionet e mëposhtme:

- e vërteta dhe e rremja;
- e mira dhe e keqja;
- e bukura dhe e shëmtuara;
- e drejta dhe e padrejta;
- e shenjta (krishtarja/fetarja) dhe laikja (jokrishtarja/jofetarja), etj."

### Materiale të tjera të rekomanduara për moderatorët

#### 3. Vlerat e organizatës

**Wasserman, Robert and Mark H. Moore. "Values in Policing." Perspectives on Policing, 8 (1988): 1-7.**

"Ky dokument shqyrton rolin që kanë formulimet e qarta të vlerave të policisë përmbi arritjen e ekselencës në departamentet e policisë. Vlerat janë besime që udhëheqin një organizatë dhe sjelljen e punonjësve të saj. Besimet më të rëndësishme janë ato që përcaktojnë qëllimet përfundimtare të organizatës. Ato i garantojnë organizatës qëllimin kryesor për të brendshmit dhe të jashtmit njëloj dhe justifikojnë investimin e vazhdueshëm në sipërmarrjen e organizatës. . . .

Të gjitha organizatat kanë vlera. Njëri mund t' i shohë këto vlera të shprehura përmes veprimeve të organizatës- gjërat që merren seriozisht dhe gjërat që refuzohen si të parëndësishme, të papërshtatshme, ose të rrezikshme. Shakatë, kuptimi solemn, dhe shpjegimet e brendshme për veprime shprehin edhe këto vlera të organizatës.

Departamentet e policisë ndikohen fuqishëm nga vlerat e tyre. Problemi është se departamentet e policisë, si edhe shumë organizata të tjera, udhëhiqen nga vlera të shprehura, të cilat shpesh janë në kontradiktë me vlerat e shprehura të organizatës. Kjo situatë ushqen më shumë konfuzionin, mosbesimin, cinizmin sesa qartësinë, angazhimin, dhe moralin e lartë. . . .

Po kaq keq është edhe kur vlerat e shprehura qartë të artikuluar nga disa organizata policore nuk përshtaten me sfidat me të cilat përballen sot departamentet e policisë. Së fundi, ekziston një hezitim nga ana e disa drejtuesve të policisë për t'u mbështetur në deklaratimet e qarta të vlerave si një mjet i rëndësishëm i menaxhimit për nxitjen e performancës së organizatave të tyre. Megjithatë, ka disa drejtues policie që punojnë të arrijnë një performancë policore të nivelit të lartë duke artikuluar një numër vlerash të reja dhe duke i përdorur këto si mjetin parësor të menaxhimit. . . . Vlerat e luajnë këtë rol të rëndësishëm për disa arsye. . . . Kjo i ndihmon punonjësit të marrin vendimet e duhura dhe ta përdorin diskrecionin e tyre me besimin se ata janë duke kontribuar dhe jo duke e penguar performancën e organizatës. Kjo do të thotë se zbutet nevoja për kontroll të fortë. . . .

[Në policimin modern] vlerat nuk fshihen më, por shërbejnë si një bazë që qytetarët të kuptojnë funksionin e policisë, gjykimet për suksesin e policisë, dhe që punonjësi të kuptojë se çfarë kërkon të arrijë një agjenci policore."

#### 4. Ndikimi i qëndrimeve mbi sjelljen

**Gilmartin, Kevin M. and John J. Harris. "Law Enforcement Ethics... The Continuum of Compromise." Police Chief Magazine 65, no. 1 (1998): 25-28.**

"Me kalimin e kohës policët zhvillojnë një sens të perceptuar të viktimizimit. Zyrtarët në mënyrë tipike e fillojnë karrierën e tyre me entuziazëm dhe si njerëz shumë të motivuar. Megjithatë, kur këta zyrtarë të rinj investojnë gjithçka dhe e tepërojnë me identifikimin me rolet e tyre profesionale, ata do të zhvillojnë një sens të një identiteti të tyre bazuar në punën e tyre si dhe një sens të rritur viktimizimi. Në rrezik më të madh janë ata zyrtarë punën e të cilëve bëhet vetë jeta e tyre. Për ta, "unë jam polic" nuk është thjesht një klishe, por një mënyrë jetese. Identifikimi i tepëruar dhe investimi pa kufi bëjnë që njerëzit ta lidhin sensin e unit të tyre me rolin e tyre policor. . . . një rol të cilin ata nuk e kanë nën kontroll. Ndërsa nga njëra anë, kjo nxit solidaritet, nga ana tjetër mund të bëjë që zyrtarët eventualisht ta urrejnë dhe të jenë të pakënaqur me punën të cilën dikur e dashuronin.

Ndërsa zyrtarët kanë kontroll absolut mbi integritetin dhe profesionalizmin e tyre, pjesa tjetër e rolit të tyre kontrollohet nga dikush tjetër. Rregullat e departamentit, procedurat, politikat, pajisjet, buxhetet e alokuara, detyrat, kodet e veshjes, dhe shumë e shumë aktivitete të tjera të përditshme dhe afatgjata kontrollohen nga shefi, komandantët, mbikëqyrësit, prokurorët, nga sistemi i drejtësisë penale, ligjet, gjykatat, politikanët, etj. Zyrtarët që identifikohen me tepëri me punën shumë shpejt përjetojnë humbjen e kontrollit përmbi aspektet e tjera të jetëve të tyre. Investimi profesional me tepëri i shoqëruar nga humbja e kontrollit personal i vë zyrtarët në një rrezik serioz. . . . një rrezik i cili në disa mënyra është më i rrezikshëm sesa rreziqet fizike me të cilat ata përballen në rrugë. 'Nuk ka rëndësi se sa fajtor je ti, por sa i shkathët është avokati yt'. Kjo shprehje mund të bëhet perceptimi cinik, megjithatë i bazuar në realitetin e zyrtarëve për sistemin e drejtësisë. Këto realitete shoqërohen me mbiinvestimin për të zhvilluar perceptimin "ne kundër atyre" në mënyrën se si zyrtarët e shikojnë botën.

Rreziqet fizike me të cilat ekspozohen çdo ditë zyrtarët kërkojnë prej tyre ta shohin botën si një botë potencialisht vdekjeprurëse. Për të mbijetuar, ata duhet të zhvillojnë një mentalitet "supervigjilent" (Gilmartin, 1984). Supervigjilenca e shoqëruar me mbiinvestimin bën që zyrtarët e policisë të besojnë se i vetmi person tjetër të cilit të mund t' i besojnë është një polic tjetër. . . . një "polic real" i vërtetë dhe jo një "qafëhollë në administratë". Ndërsa zyrtarët në fillim ndahen nga publiku, ata së shpejti e distancojnë veten nga sistemi i drejtësisë penale dhe në fund edhe nga administrata e departamentit të tyre. "Unë mund t'ua gjej anën kaqolave në rrugë, por nuk kam ç'u bëj kaqolave në administratë" – është një shprehje e cila dëgjohet shpesh midis zyrtarëve. Është ironike se sa shpejt mund të ndryshojë idealizmi dhe besimi në organizatë. . . . shpesh kjo ndodh edhe para se të griset uniforma e parë. Me intensifikimin e sensit të viktimizimit,

## Moduli 3 - Vlerat dhe qëndrimet e zyrtarëve të policisë

---

zyrtarët bëhen më mosbesues dhe mbajnë më shumë mëri ndaj çdokujt që kontrollojnë rolin e tyre në punë. Në këtë moment, edhe pa vetëdijë, por sigurisht edhe pa qëllim për tu treguar joetik, zyrtarët jodyshues mund të fillojnë udhëtimin në rrugën e kompromisit.

Kur zyrtarët (ose çdokush për atë qëllim) ndjehen të viktimizuar, në mendjen e tyre ata mund të arsyetojnë dhe ta justifikojnë sjelljen në të cilën ata nuk përfshihen në situata normale. [Për shembull,] zyrtarët [mund] arsyetojnë dhe justifikojnë sjelljet që kanë detyrë t' i kryejnë por që nuk i kanë kryer. Në këtë moment, zyrtarët mund të ndjehen krejt të justifikuar që nuk i kanë bërë ato që duhet t' i bënin, sipas këndvështrimit të tyre. 'Nëse ata (cilëtdo qofshin) nuk e çajnë kokën për ne, pse duhet ta vrasim ne mendjen për ta?'. Aktet e mosveprimit mund të përfshijnë mosproduktivitetin selektiv (injorimin e shkeljeve në trafik ose të disa shkeljeve të caktuara penale, etj.), 'mosparjen' ose shmangien e të parit, hetime sipërfaqësore, shmangien e punës me dokumentet, mosndjekjen më tej të çështjeve të caktuara, kalimin në një gjë tjetër, dhe shumë aktivitete të tjera të cilat zyrtarët mund t' i anashkalojnë me lehtësi. "Ti kurrë nuk do të kesh telashe për ndalimin që nuk e ke bërë!" është shprehja tipike e mentalitetit të zyrtarëve gjatë kësaj faze. Ky mentalitet çon në rënie të produktivitetit dhe prodhon rezistencë pasive ndaj detyrave të organizatës."

### Materiale të tjera shtesë për lexim

- Cobut, Eric. "Chapter 2: Section 2: Why are Values, Rules and Behaviour Important in the Struggle against Corruption?" In *Toolkit on Police Integrity*, edited by Pierre Aeppli. Geneva: DCAF, 2012. <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>
- Johnson, Terrance and Raymond W Cox III. "Police Ethics: Organizational Implications." *Public Integrity* 7, no. 1 (2004): 67-79.
- OSCE. "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity." Belgrade: OSCE, 2014
- Raines, Julie. "Chapter 9: In Law Enforcement we trust: Ethical Attitudes and Behaviors of Law Enforcement Officers and Supervisors." In *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.
- Wasserman, Robert and Mark H. Moore. "Values in Policing." *Perspectives on Policing* 8 (1988). <http://www.public-safety.gc.ca/cnt/cntrng-crm/plcng/cnmcs-plcng/rsrch-prtl/shwttls-eng.aspx?d=PS&i=85165633>

## Moduli 3 - Vlerat dhe qëndrimet e zyrtarëve të policisë

---

### Manuali i pjesëmarrësit

#### Vlerat:

integriteti është shumë i lidhur me vlerat, përderisa ne e përkufizojmë atë si lidhjen e sjelljes me vlerat morale. Vlerat tuaja personale janë themelore sepse ju ndihmojnë të bëni zgjedhje të drejta në situata të vështira.

Megjithatë, edhe organizata duhet t' i përcaktojë qartë vlerat e saj, përfshirë edhe kodin e etikës dhe ju duhet t' i njihni ato vlera.

Disa vlera kyç të policisë përfshijnë shërbimin publik, paanshmërinë, drejtësinë, dhe profesionalizmin.

#### Qëndrimet:

Qëndrimet janë vlerësime pozitive ose negative të njerëzve, objekteve, ngjarjeve, aktiviteteve, ideve ose thjesht të çdo gjëje në mjedis. Qëndrimet mund të jenë të vetëdijshme ose të pavetëdijshme.

Qëndrimet e njerëzve ndikojnë mbi sjelljet e tyre etike. Për shembull, shkuarja në punë vazhdimisht me një qëndrim të hidhur, negativ ndaj vetes, punës, marrëdhënieve me të tjerët, ose jetës personale në përgjithësi është një parashikues shumë i saktë i asaj se veprime dhe vendime joetike do të vijnë më pas.

Shpesh qëndrimet individuale ndikohen nga kultura e organizatës. Por ju duhet të mos harroni se janë vlerat, qëndrimet dhe sjellja juaj personale ato që formësojnë sjelljen, kulturën dhe nënkulturën e grupit në një organizatë. Duke shfaqur qëndrime pozitive, ju mund të shërbeni si një shembull për model në organizatë dhe të kontribuoni në kulturën e integritetit.

### Pse është integriteti i policisë i rëndësishëm për ju?

#### Për zyrtarët e policisë në jetën profesionale:

- për kryerjen e detyrave në mënyrë profesionale
- për kryerjen e detyrave me ndershmëri
- për ndërtimin e vetëbesimit dhe të vetërespektit në punë
- për të fituar respektin e kolegëve
- për të fituar respektin e eprorëve
- për të fituar respektin e qytetarëve
- për të qenë shembull për kolegët e tjerë
- për të pasur mundësinë të shpërblehen për punën
- për të pasur mundësi për ngritje në detyrë
- për të shmangur procedurat disiplinore dhe penale
- për të shmangur konsumimin
- për të fituar kënaqësi nga puna e tyre

#### Për zyrtarët e policisë në jetën personale:

- për të ndërtuar vetëbesimin
- për ta ndarë punën nga jeta private
- për të marrë kënaqësi personale dhe për të ruajtur një imazh të mirë për veten
- për ta transferuar kënaqësinë e punës në familje
- për të qenë i respektuar nga anëtarët e familjes dhe miqtë
- për të shmangur shqetësimet, turpin dhe lëndimin e zyrtarit dhe të shokëve të tij/saj e të familjes për shkak të skandaleve që dalin në media ose në sistemin e drejtësisë



## Moduli 3 - Vlerat dhe qëndrimet e zyrtarëve të policisë

---

### Për organizatën e policisë:

- për të pakësuar numrin e shkeljeve disiplinore dhe kriminale
- për të pakësuar kostot e gjyqësorit dhe të procedurave të tjera
- për të zhvilluar kulturën e organizatës
- për të rritur efiçencën dhe efektivitetin e veprimtarive
- për të rritur kënaqësinë e punonjësve
- për të ruajtur imazhin e një shërbimi policor që u shërben dhe mbron qytetarët
- për të përmirësuar më tej e për të zhvilluar organizatën
- për të fituar besimin e qytetarëve



## **Moduli 4**

Korniza ligjore dhe  
rregullative për integritetin e policisë

# Moduli 4

## Korniza ligjore dhe rregullative për integritetin e policisë



### Qëllimi i modulit:

Të ndihmojë pjesëmarrësit të identifikojnë dhe analizojnë ligjet , rregullat dhe rregulloret ndërkombëtare, kombëtare dhe të brendshme që kanë lidhje me integritetin e policisë.



### Objektivat e të nxënit:

Në fund të këtij moduli, pjesëmarrësit do të jenë të aftë të:


1. Rendisin ligjet, rregullat dhe rregulloret ndërkombëtare, kombëtare dhe të brendshme që kanë lidhje me integritetin e policisë.
2. Identifikojnë pjesët e rëndësishme nga dokumentet e renditura dhe pasojat e tyre në praktikë.



**Koha:** 55 minuta



**Materialet e nevojshme:** Pjesë nga ligje dhe akte rregullatore të rëndësishme

	Përmbajtja	 Metoda/aktiviteti	Fletë pune/ndihmëse
1	Hyrje	5' Prezantim	
2	Korniza Ligjore vendore mbi integritetin	40' Gjenerim idesh Punë në grup	Fletë pune 1 Të gjitha ligjet dhe aktet rregullative kombëtare të lidhura me integritetin, të përzgjedhura nga moderatorët
5	Përfundimi	10' Diskutim në seancë plenare	



Ky modul kërkon një përgatitje të mirë nga ana e moderatorëve, të cilët duhet të përzgjedhin ligje, kapituj nga ligjet dhe aktet rregullative lokale për integritetin e policisë.

### Përshkrim i shkurtër i modulit:

Ky modul synon të sqtojë bazën ligjore të integritetit dhe është organizuar rreth analizës dhe prezantimit të ligjeve për integritetin nga grupe të vegjël pjesëmarrësish. Ky modul kërkon një përgatitje të mirë nga ana e moderatorëve, të cilët duhet të përzgjedhin ligjet dhe kapitujt përkatës të ligjeve.

5'

## 1. Hyrje

### ÇFARË - Përshkrim i shkurtër i përmbajtjes së modulit

- ▶ Paraqisni fokusin e modulit:

”

Ky modul është për ligjet, aktet rregullative dhe kodet në nivel ndërkombëtar dhe kombëtar që përcaktojnë dhe rregullojnë integritetin e policisë dhe elementet përbërës të tij.

”

### PSE - Rëndësia e modulit

- ▶ Shpjegoni rëndësinë e këtij moduli, për shembull duke thënë:

”

Integriteti i policisë dhe elementet përbërës të tij (përkufizimet dhe ndalimi i llojeve të ndryshme të sjelljes së papërshtatshme, vizioni, misioni dhe vlerat e policisë, etj.) shpesh janë të shpërndarë në dokumente të ndryshme ligjore dhe ju mund të mos keni gjithmonë një ide të qartë për përmbajtjen e tyre. Ky modul do t'ju kujtojë bazën ligjore të integritetit.

”

### PËR SE - Objektivat e modulit

- ▶ Prezantoni objektivat e modulit.

### SI - Strukturimi i modulit

- ▶ Shpjegoni strukturimin e modulit.

#### Shënime

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

40'

## 2. Korniza ligjore e vendit tuaj për integritetin



- ▶ Bëni një ushtrim për mbledhjen e ideve me të gjithë grupin rreth pyetjeve të mëposhtme:



- Cilat dokumente ligjore ndërkombëtarë dhe kombëtarë rregullojnë elementet përbërës të integritetit?
- A dini se çfarë përmban secili prej atyre dokumenteve për integritetin?



1



- ▶ Ndajini pjesëmarrësit në 3-6 grupe.
- ▶ Shpërndajini secilit grup njërin nga ligjet ose kodet kryesore që rregullojnë integritetin e policisë në vendin tuaj.



### Shënime:

- Ju mund të doni të përfshini Kodin e Sjelljes për Zyrtarët e Zbatimit të Ligjit të Kombeve të Bashkuara (Fleta e punës 1), ekstrate nga Kodi European i Etikës së Policisë (Fleta e punës 2), ligjin kombëtar për policinë, Kodin e e Policisë për Sjelljen, dhe Kodin e Etikës së Policisë nëse ato ekzistojnë në vendin tuaj. Këto dokumente të jenë minimumi i dokumenteve që do përdorni.
- Përpiquni t'i jipni secilit prej grupeve afërsisht të njëjtin numër faqesh. Në ligjet që janë të gjata, jepni vetëm kapitujt që janë të rëndësishëm, ose ndajini kapitujt midis grupeve.
- Nëse vendi juaj ka shumë ligje të tilla dhe nëse ato nuk mund t'u shpërndahen të gjitha një grupi, përgatitni një përmbledhje të shkurtër të atyre të cilat nuk u shpërndahen asnjë prej grupeve.
- ▶ Jepuni pjesëmarrësve 15 minuta kohë të lexojnë ligjin që u është shpërndarë, të analizojnë përmbajtjen e tyre për integritetin brenda grupit dhe të përgatiten të prezantojnë analizat e tyre para grupeve të tjera.
- ▶ Udhëzoni ata të kërkojnë për:
  - Listat, shpjegimet, dhe përkufizimet e sjelljeve të parashikuara dhe të ndaluara për zyrtarët e policisë;
  - Vlerat e policisë;
  - Çdo çështje tjetër të rëndësishme.
- ▶ Udhëzoni ata gjithashtu të mendojnë rreth pyetjeve të mëposhtme:



- Ku shfaqet në punën tuaj praktike rëndësia e neneve që keni arritur të identifikoni në ligje?
- Si i zbatoni ju ato në praktikë?



2



- ▶ Kërkojini çdo grupi të prezantojë çështjet kryesore para kolegëve për 5 minuta.

5'

## 3. Perfundimi



- ▶ Përmbliidhni çështjet kryesore të diskutimit.
- ▶ Ritheksoni mesazhet kryesore të modulit.

3

## Moduli 4 - Korniza ligjore dhe rregullative për integritetin e policisë

---

### Fletë pune 1 - Kodi i Sjelljes i Kombeve të Bashkuara për Zyrtarët e Zbatimit të Ligjit

**Përshtatur nga rezoluta 34/169 e Asamblesë së Përgjithshme të Kombeve të Bashkuara e 17 dhjetorit 1979**

**Neni 1:** Zyrtarët e zbatimit të ligjit gjatë gjithë kohës duhet të përmbushin detyrat që cilat ua cakton ligji, duke i shërbyer komunitetit dhe duke mbrojtur të gjithë personat nga veprimet e paligjshme, në përputhje me shkallën më të lartë të përgjegjësisë të kërkuar nga profesioni i tyre.

**Neni 2:** Në kryerjen e detyrës së tyre, zyrtarët e zbatimit të ligjit do të respektojnë dhe mbrojnë dinjitetin njerëzor dhe do të mbajnë dhe mbrojnë të drejtat e njeriut të të gjithë personave.

**Neni 3:** Zyrtarët e zbatimit të ligjit mund të përdorin forcën vetëm kur është e domosdoshme dhe në përmasat e nevojshme për përmbushjen e detyrës së tyre.

**Neni 4:** Çështjet e natyrës konfidenciale që kanë zyrtarët e zbatimit të ligjit do të mbahen si kofidenciale, vetëm nëse kryerja e detyrës apo nevojat e drejtësisë kërkojnë ndryshe.

**Neni 5:** Asnjë zyrtar i zbatimit të ligjit nuk mund të shkaktojë, të nxisë apo të tolerojë ndonjë akt torture, ose trajtim apo ndëshkim tjetër të vrazhdë, çnjerëzor apo degradues, e as mundet që cilido zyrtar i zbatimit të ligjit të urdhërohet nga eprori apo rrethana të jashtëzakonshme si gjendja e luftës apo kërcënimi nga lufta, kërcënimi për sigurinë kombëtare, mungesa e stabilitetit të brendshëm politik apo ndonjë emergjencë tjetër publike, si arsye për torturën ose trajtimin apo dënimin e vrazhdë, çnjerëzor ose degradues.

**Neni 6:** Zyrtarët e zbatimit të ligjit do të sigurojnë mbrojtjen e plotë të shëndetit të personave nën përkujdesjen e tyre dhe, në veçanti, do të ndërmarrin masa të menjëhershme për të siguruar kujdes mjekësor sipas nevojës.

**Neni 7:** Zyrtarët e zbatimit të ligjit nuk do të kryejnë ndonjë veprim korruptiv. Ata gjithashtu rigorozisht do të kundërshtojnë dhe luftojnë të gjitha veprimet e tilla.

**Neni 8:** Zyrtarët e zbatimit të ligjit duhet të respektojnë ligjin dhe këtë Kod. Ata, gjithashtu, duhet të bëjnë më të mirën e tyre për të parandaluar dhe për të kundërshtuar fort çdo shkelje të tyre.

Zyrtarët e zbatimit të ligjit që kanë arsye të besojnë se ka ndodhur ndonjë shkelje e këtij Kodi apo se kjo pritet të ndodhë, do ta raportojnë çështjen tek autoritetet e tyre eprore dhe, kur është e nevojshme, tek autoritete apo organe të tjera të përshtatshme, të cilat kanë kompetenca rishqyrtuese apo korigjuese.

## Moduli 4 - Korniza ligjore dhe rregullative për integritetin e policisë

---

### Fletë pune 2 - Pjesë nga Kodi European i Etikës së Policisë (Nenet: 35-46)

V.A. Udhëzime për veprimtarinë/ndërhyrjen e policisë: parimet e përgjithshme

- 35.** Policia, dhe të gjitha operacionet policore, respektojnë të drejtën e çdo njeriu për jetën.
- 36.** Policia nuk shkakton, nuk nxit dhe nuk toleron asnjë akt torture, asnjë akt çnjerëzor dhe asnjë trajtim apo ndëshkim degradues në asnjë rrethanë.
- 37.** Policia mund ta përdorë forcën vetëm kur është e domosdoshme dhe vetëm në masën e kërkuar për arritjen e objektivit të ligjshëm.
- 38.** Policia duhet që të verifikojë gjithmonë ligjshmërinë e veprimeve të qëllimshme.
- 39.** Personeli i policisë zbaton urdhërat e dhëna në mënyrën e duhur nga eprorët, por ai ka për detyrë të mos i zbatojë ato urdhëra të cilët janë qartësisht të paligjshëm dhe t'i raportojë pa pasur frikë nga sanksionet.
- 40.** Policia duhet t'i kryejë detyrat e saj në një mënyrë të drejtë, dhe e udhëhequr veçanërisht nga parimet e paanshmërisë dhe të mosdiskriminimit.
- 41.** Policia ndërhyr në të drejtën e individit për privasi vetëm kur kjo është krejt e nevojshme dhe vetëm për të arritur një objektiv të ligjshëm.
- 42.** Grumbullimi, arkivimi, dhe përdorimi i të dhënave personale policia kryhet në përputhje me parimet ndërkombëtare të mbrojtjes së të dhënave dhe, në veçanti, kufizohet deri në masën e nevojshme për zbatimin e qëllimeve të ligjshme, legjitime, dhe specifike.
- 43.** Policia, në kryerjen e veprimtarisë së vet, gjithmonë mban parasysh të drejtat themelore të njeriut, të tilla si liria e mendimit, e ndërgjegjes, e besimit, e shprehjes, e grumbullimit paqësor, e lëvizjes.
- 44.** Personeli i policisë vepron me integritet dhe me respekt për publikun dhe me konsideratë të veçantë për situatën e individëve që u përkasin grupeve veçanërisht vulnerabël.
- 45.** Personeli policor duhet që gjatë ndërhyrjeve të jetë normalisht në gjendje të paraqisë prova për statusin e vet policor dhe identitetin profesional.
- 46.** Personeli policor i kundërshton të gjitha format e korrupsionit brenda policisë. Ai duhet të informojë eprorët dhe organet e tjera përkatëse për korrupsionin në polici.

## Moduli 4 - Korniza ligjore dhe rregullative për integritetin e policisë

---

### Materiale të tjera shtesë për lexim:

- Brown, D. "The Impact of Codes of Ethics on Behaviour: a Rapid Evidence Assessment." London: College of Policing, 2014. <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>
- Cobut, Eric. "Chapter 2, Section 1.12: Codes of Conduct." In Toolkit on Police Integrity, edited by Pierre Aepli. Geneva: DCAF, 2012. <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>
- Grant, J. Kevin. "Ethics and Law Enforcement." FBI Law Enforcement Bulletin 71, no. 12 (2002): 11-14. <http://leb.fbi.gov/in-each-issue/archive>
- Raines, Julie. "Chapter 4: Police Officer Ethics Training." In Ethics in Policing: Misconduct and Integrity, 64-68. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.





## **Moduli 5**

Sjellja e papërshtatshme e policisë

# Moduli 5

## Sjellja e papërshtatshme e policisë



### Qëllimi i modulit:

Të ofrojë mundësi për pjesëmarrësit të mendojnë dhe reflektojnë për sjelljen e papërshtatshme të policisë me qëllim që të lidhin integritetin (dhe mungesën e tij) me sjellje konkrete.



### Objektivat e të nxënit:

Në fund të këtij moduli, pjesëmarrësit do të jenë të aftë të:


1. Japin shembuj të llojeve të ndryshme të sjelljes së papërshtatshme të policisë.
2. Klasifikojnë sjelljen e papërshtatshme të policisë.
3. Reflektojnë për pasojat e sjelljes së papërshtatshme të policisë.



**Koha:** 65 minuta



**Materialet e nevojshme:** Flipçart ose dërrasë, markera

	Përmbajtja	 Metoda/aktiviteti	Fletë pune/ndihmëse
1	Hyrje	10' Prezantim	
2	Hapësira e shkeljeve të integritetit	25' Marrja e ideve Diskutim në seancë plenare	Materialet ndihmëse 1 & 2 të moderatorit
3	Sa e rëndë është dhe pasojat e sjelljes së papërshtatshme	25' Lexim individual Seancë plenare	Fletë pune 1
4	Përfundimi	5' Prezantim	

### Përshkrimi i shkurtër i modulit:

Tema kryesore e këtij moduli është sjellja e papërshtatshme e policisë, ose sjelljet e policëve që vijnë si rezultat i mungesës së integritetit. Pjesëmarrësit do të reflektojnë për sfidat dhe vështirësitë për integritetin individual dhe pastaj do të diskutojnë llojet dhe pasojat e sjelljes së papërshtatshme mbështetur në një numër skenarësh të rasteve.

10'

## 1. Hyrje

### ÇFARË - Përshkrim i shkurtër i përmbajtjes së modulit

- Përshkruani shkurtimisht thelbin e modulit:

”

Në këtë modul do të diskutojmë sa i gjerë është koncepti i integritetit duke shqyrtuar një numër sjelljesh konkrete në të cilat mund të çojë mungesa e integritetit. Po ashtu, do të diskutojmë se si mund të klasifikohen këto shkelje të ndryshme të integritetit dhe mbi pasojat e tyre.

”

### PSE - Rëndësia e modulit

- Diskutoni me pjesëmarrësit:

?

Policia është një grup profesional që gjendet në situata të rrezikshme në të cilat mund të kryejë sjelle të papërshtatshme. Sfidat e zyrtarëve të policisë për integritetin janë të mëdha dhe të shpeshta. A mund të identifikoni këto rreziqe dhe sfida?

- Plotësoni dhe/ose përmbliidhni diskutimet me elementet e mëposhtëm të përgjigjes:

- Ndonjëherë policia duhet të përdorë metoda lënduese, si forca, mashtrimi dhe heqja e lirisë, që normalisht konsiderohen si të pamoralshme. Në rrethana të caktuara të punës së policisë, këto metoda janë të nevojshme dhe konsiderohen të justifikueshme nga ana morale, për shembull kur kanë të bëjnë me kriminelë të rrezikshëm. Sidoqoftë, ato mund të kenë një ndikim “korruptues” tek zyrtarët e policisë që mund t’i përdorin këto metoda në situata të tjera kur nuk janë moralisht të justifikueshme, për shembull, kur kanë të bëjnë me qytetarë të pafajshëm.
- Policia ka nivele të larta të lirisë së veprimit. Kjo do të thotë që ata vazhdimisht duhet të bëjnë zgjedhje brenda kufijve të ligjit, për shembull, nëse të marrin në pyetje, kontrollojnë, vënë gjoba, arrestojnë, hetojnë, nxjerrin dhe përdorin armët apo jo.

Shënim: Çështja e kompetencës së lirisë së veprimit trajtohet me më shumë hollësi në një dokument të veçantë, shih Shtojca tek Moduli 5, “Kompetencat e lirisë së veprimit: efekti tek integriteti dhe strategjitë e kontrollit”.

- Mbikëqyrja nga afër e zyrtarëve të policisë shpesh nuk është e mundur.
- Zyrtarët e policisë vazhdimisht ndërveprojnë me persona të korruptuar që kanë interes për kompromentimin dhe korruptimin e tyre.
- Zyrtarët e policisë veprojnë në mjedise kriminale në të cilat janë të shumta joshjet negative, si drogat dhe sasisë e mëdha të parave.
- Mund të ketë presion të lartë mbi zyrtarët e policisë për arritjen e objektivave, të tilla si numri i arrestimeve.
- Mund të ketë një ndikim kulturor negativ tek zyrtari i policisë nëse kolegët e tjerë dhe/ose hierarkia në polici nuk kanë integritet.

*Përshtatur nga: Miller, Seamus, John Blackler, and Andrew Alexandra. Police Ethics. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006:137-139.*

- Shpjegojuni pjesëmarrësve:

”

Mungesa e integritetit shpesh shoqërohet thjesht me korrupsionin në kryerjen e detyrave të policisë kundrejt qytetarëve. Sidoqoftë, ka edhe shumë lloje të tjera të shkeljeve të standardeve të integritetit. Disa janë më të rënda se të tjerat. Disa prej këtyre sjelljeve apo veprimeve përcaktohen si të paligjshme në ligje apo rregullore, ndërsa të tjerat nuk shkelin ndonjë rregull të shkruar, por janë gabim nga pikëpamja etike. Shkeljet e standardeve të integritetit mund të ndodhin kur zyrtarët e policisë janë në detyrë, në vendin e punës kundrejt kolegëve ose në jetën private. Sjellja e papërshtatshme nuk kryhet gjithmonë me qëllime të këqija. Ajo mund të jetë përdorimi i mjeteve të gabuara për një fund të mirë, ose përdorimi i mjeteve të mira për një fund të gabuar. Në këtë modul do të diskutohen dhe sqarohen hapësira e veprimit dhe mjedisi ku mund të ndodhë sjellja e papërshtatshme si edhe pasojat e saj.

”



25'

### 3. Sa e rëndë dhe pasojat e sjelljes së papërshtatshme



- ▶ Shpërndani **Fletën e Punës 1** tek çdo pjesëmarrës.
- ▶ Jepuni pjesëmarrësve 5-10 minuta kohë ta lexojnë individualisht dhe të reflektojnë se sa të rënda janë sjelljet e papërshtatshme dhe pasojat e tyre.



#### Shënime:

- Po ashtu, mund të zgjidhni raste të skenareve të tjerë nga Materiali ndihmës 3 nëse ato kanë më shumë lidhje me situatën tuaj, mund të sajoni raste të tjera ose të përdorni raste reale nga vendi juaj i punës.
- Nëse koha lejon, në vend që pjesëmarrësve t'u kërkohet të lexojnë rastet, ju mund t'i ndani ata në grupe të vegjël dhe t'i jepni detyrë secilit grup të përgatisë dhe të paraqesë një lojë me role të një prej skenareve.



- ▶ Ndhmoni diskutimin me të gjithë grupin duke bërë pyetjet e mëposhtme për çdo skenar:



- Mendoni se kjo sjellje është e pranueshme?
- Cila do të ishte sjellja korrekte?
- Sa shpesh keni qenë para kësaj lloji sjelljeje?
- Cilat janë përfitimet e sjelljes së papërshtatshme përkundrejt përfitimeve të sjelljes korrekte?
- Çfarë ndikimi negativ mund të ketë tek ju/qytetarët/organizata e policisë/të tjerët?

3

5'

### 4. Përfundimi



- ▶ Përmbliidhni pikat kryesore të diskutimeve.
- ▶ Ritheksoni mesazhet kryesore, për shembull duke thënë:



- Ai nuk ka të bëjë as vetëm me respektimin e ligjit. Zyrta i policisë pritet të silltet me nivelin më të lartë të integritetit – në përputhje me vlerat kryesore – në të gjitha rrethanat, në çdo vend dhe me çdo njeri.
- Mungesa e integritetit mund të ketë një efekt negativ tek ju, qytetarët, organizata e policisë dhe shoqëria.



## Moduli 5 - Sjellja e papërshtatshme e policisë

### Fleta e punës 1 - Skenarë të rasteve të sjelljes së papërshtatshme

<p>1. Në një komisariat policie ka nevojë për një drejtues të ri sektori. Pas marrjes së një telefonate nga një anëtar i nivelit të lartë të partisë në pushtet, drejtori i komisariatit ngre në detyrë një nga zyrtarët.</p>
<p>2. Një zyrtare policie vazhdimisht pranon falas ushqime, cigare dhe sende të tjera me vlerë të vogël nga tregtarët. Ajo nuk i kërkon këto dhurata dhe është e kujdesshme që të mos abuzojë me zemërgjerësinë e atyre që i japin dhurata.</p>
<p>3. Një zyrtar policie ndalon një motorist për shpejtësi të lartë. Zyrtari bie dakord të pranojë gjysmën e sasisë së gjobës në shkëmbim të mosvënies së gjobës.</p>
<p>4. Një zyrtar policie jashtë orarit të punës merr autobusin për të shkuar në një qender tregtare. Nëse fatorino i kërkon biletën, ai i tregon kartën e identifikimit të policisë.</p>
<p>5. Një patrullë trafiku ndalon një mjet për shkeljen e kufirit të shpejtësisë në rrugë. Njëra nga zyrtarët e policisë e njuh shoferin e mjetit i cili është deputet në parlament. Ajo prezantohet, i vë në dukje kundravajtjen e kryer dhe thekson që nuk do t'i vërë gjobë për kryerjen e kundravajtjes në trafik.</p>
<p>6. Përpara përfundimit të turnit të tyre, pas një dite të gjatë dhe të vështirë, zyrtarët e policisë kalojnë pranë një restoranti dhe vënë re se fillon një përplasje ndërmjet të ftuarve. Një prej tyre shfaqet se mban një shishe të thyer në dorë. Zyrtarët janë shumë të lodhur, prandaj largohen nga vendi i ngjarjes dhe nuk kryejnë asnjë veprim.</p>
<p>7. Një officer policie asnjëherë nuk do të jetë në turn me kolege femra. Ai përherë iu thotë atyre se ato nuk janë të përshtatshme për atë punë dhe vazhdimisht bën shaka me seks.</p>
<p>8. Në komisariat, një grua rome raportoi që familja e bashkëshortit të saj i bie në qafë. Zyrtari i policisë dëgjon dhe thotë: "Nuk jemi të mësuar me kulturën dhe zakonet e njerëzve tuaj. Ju duhet ta zgjidhni këtë çështje mes jush."</p>
<p>9. Një i ri që duket i çregullt shkon në komisariat dhe policisë për të raportuar që i kishin vjedhur kuletën. Zyrtarja e policisë e dëgjon, por nuk shkruan një raport sepse nuk e beson atë.</p>
<p>10. Dy zyrtarë policie në patrullim në këmbë e zënë në befasi një burrë që përpiqet të hyjë me forcë në një automjet. Burri ikën. Ata e ndjekin në rrugë nëpër dy lagje përpara se ta kapin dhe e shtrinë në tokë. Pasi personi është kapur, të dy zyrtarët e gjuajnë me grusht disa herë në stomak si ndëshkim për largimin dhe rezistencën.</p>
<p>11. Një zyrtare policie gjen një kuletë në një vend parkimi. Në kuletë ka një sasi parash të barabartë me pagën e një dite të plotë pune të asaj zyrtareje. Ajo e raporton kuletën si një send të humbur por i mban paratë për vete.</p>
<p>12. Një zyrtar policie e di se një nga shokët e tij ka filluar të shoqërohet me një grup kriminelësh dhe që ndoshta ai shet drogë. Zyrtari sillet sikur nuk e di këtë gjë dhe vazhdon të kalojë kohë me mikun e tij.</p>
<p>13. Një zyrtar policie arreston një person për trafikimin e një sasive të vogël të drogave të paligjshme. Zyrtari i policisë premtos të ndryshojë akuzat kundër të dyshuarit nga "trafikim droge" në "poseidim për përdorim personal" në shkëmbim të informacionit që do ta ndihmojë të arrestojë një person të përfshirë në trafikimin e drogave të rënda për një kohë të gjatë, por që nuk mund të arrestohet për shkak të mungesës së provave.</p>

## Moduli 5 - Sjellja e papërshtatshme e policisë

### Materiali ndihmës 1 i moderatorit - Hapësira e shkeljeve të integritetit të policisë

#### Sjellja e papërshtatshme e policisë/shkeljet e integritetit

Krime të policisë		Shkelje disiplinore të policisë	Sjellje joetike të policisë
Shkelje të së drejtës penale kombëtare ose ndërkombëtare		Shkelja e rregullave të brendshme, procedurave, politikave, disiplinës dhe standardeve profesionale të policisë	Shkelja e normave dhe vlerave morale që mund të jenë pjesë e Kodit të Etikës
<b>Korrupsioni</b>  Shpërdorimi i detyrës ose marrje e diçkaje në këmbim të kryerjes/moskryerjes së detyrës për përfitim privat, material ose jomaterial	<b>Krime të tjera</b>  Zyrtarë policie që shkelin ligjin në mënyra të tjera		

#### Sjellja e papërshtatshme e policisë/shkeljet e integritetit

Në detyrë (me qytetarët)	Në vendin e punës (me kolegët dhe eprorët)	Jashtë orarit të punës
Të tilla si: <ul style="list-style-type: none"> <li>Diskriminimi i qytetarëve</li> <li>Reagimi jo në kohë ndaj krimit</li> <li>Përdorimi i tepërt i forcës</li> <li>Korrupsioni</li> </ul>	Të tilla si: <ul style="list-style-type: none"> <li>Ngacmimi seksual i kolegëve</li> <li>Diskriminimi, favorizimi, ose korrupsion në detyrë, promovim, pushime, ndarje e turneve</li> </ul>	Të tilla si: <ul style="list-style-type: none"> <li>Dhuna në familje</li> <li>Ngarja e makinës në gjendje të dehur</li> <li>Fjalori fyes</li> </ul>

Materiali ndihmës 2 i moderatorit - Shembull i klasifikimit të sjelljes së papërshtatshme të policisë

Jashtë orarit të punës	Në vendin e punës (me kolegët dhe eprorët)	Në detyrë (me qytetarët)	Krime të policisë	Shkelje disiplinore të policisë	Sjellje joetike të policisë
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aktivitete kriminale të drejtpërdrejta</b> – një zyrtar policie kryen një krim kundër një personi apo prone për përfitim personal.</li> <li>• <b>Dhuna në familje</b></li> <li>• <b>Ngarja e makinës në gjendje të dehur</b></li> <li>• <b>Përdorimi i informacionit konfidencial për qëllime private</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Shpërblime të brendshme</b> – Të drejta specifike për zyrtarët e policisë (pushimet, ndarja e turneve, promovimi) blihen, shkëmbehen dhe shiten</li> <li>• <b>Ngacimi seksual i kolegeve</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>'Pagesa e një përqindjeje'</b>: Marrja e mallrave, shërbimeve ose parave në këmbim të çfarëjse së punës tek individë ose kompani të caktuara</li> <li>• <b>Krijimi i mundësisë për vjedhje</b>: vjedhje të arrestuarve, viktimave të aksidenteve në trafik, viktimave të krimt, trupave ose pronave të qytetarëve të vdekur</li> <li>• <b>Pranimi i rryshetit për mosndjekjen e shkeljes kriminale</b>: mos bëria e arrestimit, mosbëria e ankesës ose mosbllokimi i pronës</li> <li>• <b>Fshehja, falsifikimi, ose shtimi i provave</b> (veçanërisht, por jo vetëm, në rastet e drogave)</li> <li>• <b>Përdorimi i pajushtikuar i forcës</b> kundër qytetarëve (vrasje, trajtim brutal, torturim)</li> <li>• <b>Ngacimi seksual i qytetarëve</b></li> <li>• <b>Shkelja e pajushtikuar e të drejtave themelore</b>: liria e shprehjes, e lëvizjes, e organizimit në shoqata, etj.</li> <li>• <b>Gënjeshtër në gjykatë</b></li> <li>• <b>Bindja e verbër ndaj urdhërave të paligjshëm</b></li> <li>• <b>Marrëveshja e fshehtë me kriminelët</b></li> <li>• <b>Korrupsioni në procesin e prokurimit</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Shpërdorimi i detyrës/bakshishe</b>: Marrja e përfitimeve materiale për shkak të pozicionit të tyre pa shkelur vetë ligjin (p.sh. pije, ushqime, shërbime falas)</li> <li>• <b>Dëmtimi i hetimeve penale ose humbja e njoftimeve</b></li> <li>• <b>Përdorimi i papërshtatshëm i dhunës fizike ose verbale</b> kundrejt qytetarëve dhe të dyshuarve (trajtimi i ashpër, abuzimi verbal, poshtërimi, friksimi)</li> <li>• <b>Abuzimi dhe ndryshimi i informacionit</b> (përdorimi i paautorizuar dhe i papërshtatshëm i dosjeve të policisë; rrjedhja e informacionit konfidencial)</li> <li>• <b>Diskriminimi dhe trajtimi i pabarabartë i qytetarëve</b> për shkak të etnisë, besimit fetar, gjinisë, krahut politik ose për shkaqe të tjera</li> <li>• <b>Humbja dhe shpërdorimi i burimeve të organizatës</b></li> <li>• <b>Mospërfilija për viktimat ose të arrestuarit</b></li> <li>• <b>Nepotizmi në kryerjen e detyrave</b>: favorizimi i miqve, të afërmeve, anëtarëve të të njëjtit grup politik ose llojeve të grupeve të tjera, etj.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Konflikti i interesit</b> përmes punëve dhe aktiviteteve jashtë organizatës (p.sh. punë e dytë jashtë orarit të punës)</li> <li>• <b>Përdorimi i statusit të policisë në mosmarrëveshjet private</b></li> <li>• <b>Marrëdhënia private me kriminelët</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Favorizimi</b></li> <li>• <b>Pratendimi se nuk i shohin problemet në vendin e punës</b></li> <li>• <b>Gënjeshtër kolegeve</b></li> <li>• <b>Fjalori fyes me kolegët</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fjalori fyes për marrëdhëniet personale</b></li> <li>• <b>Konsumimi i tepërt i alkoolit</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fjalori fyes për marrëdhëniet personale</b></li> <li>• <b>Konsumimi i tepërt i alkoolit</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mungesa e veprimit dhe përtacia</b></li> <li>• <b>Çlësia e ulët e punës</b></li> <li>• <b>Dhënia e deklaratave të pasakta</b> qytetarëve</li> <li>• <b>Mbyllja e syve</b> para ose mosvënja në dukje e sjelljes së papërshtatshme apo veprimeve imorale të kolegeve ose eprorëve</li> </ul>			

Burimet:

- Prenzler, Tim. Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
- PUNCH, Maurice. "Police Corruption and Its Prevention." European Journal on Criminal Policy and Research 8, no. 3 (2000): 301-324.
- OSCE. "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity." Belgrade: OSCE, 2014.
- Roebuck, Julian B. and Thomas Barker. "A Typology of Police Corruption." Social Problems 21, no.3 (1974): 423-437.



## Moduli 5 - Sjellja e papërshtatshme e policisë

### Materiali ndihmës 3 i moderatorit - Skenare shtesë me raste të sjelljes së papërshtatshme

<p>1. Një zyrtar policie i afrohet një burri që është duke ecur vetëm në rrugë natën. Zyrtarit i duket paksa i dyshimtë sepse burri ka veshur rroba të çuditshme. Zyrtari e pyet ku po shkon. Burri përgjigjet se nuk po bën ndonjë gjë të gabuar dhe se nuk ka çfarë i duhet ku po shkon. Kjo e zemëroi zyrtarin dhe i kërkoi burrit t'i tregojë kartën e identitetit. Burri nuk pranoi. Zyrtari i policisë i bërtet "Ti idiot i drejtë, duhet t'i bindesh një zyrtari policie, më trego kartën e identitetit!" Burri përsëri refuzon kështu që polici e bën të përkulet mbi një makinë aty afër, i vë prangat dhe e akuzon për refuzim për bashkëpunim me policinë.</p>
<p>2. Gjatë ndërrimit të turnit, një zyrtar policie merr informacion se një person i caktuar kërkohet për kryerjen e një krimi. Personi në kërkim është mik i ngushtë i zyrtarit dhe ai e informon mikun e tij që është nxjerrë një urdhër kërkimi për të. Ndërkohë, zyrtari nuk vepron për urdhërin me arsyetimin se personi nuk mund të gjendet.</p>
<p>3. Për shumë vite, një zyrtar policie vazhdimisht dëgjon fqinjin e tij që fyer dhe tall punën e zyrtarëve të policisë. Një ditë, fqinji vjen tek komisarati i policisë për të raportuar një vjedhje në dyqanin e tij. Zyrtari i policisë e dëgjon dhe merr raportimin, por nuk e ndjek rastin megjithëse ka dyshime se mund të jetë ai autori i pretenduar i krimit.</p>
<p>4. Një zyrtar policie ka mosmarrëveshje të pazgjidhura me fqinjin e tij. Shpesh, kur ai punon në patrullë në trafik, ai e ndalon automjetin e fqinjit dhe i vë gjoba për arsye të ndryshme.</p>
<p>5. Gjatë hetimit të vendit të ngjarjes së krimit, një zyrtar policie fsheh disa nga provat kyçe dhe shtrembëron pjesërisht situatën aktuale kur shkruan raportin sepse autori është një kushëri i afërt.</p>
<p>6. Pronari i kompanisë ku punon bashkëshortja e zyrtarit të policisë ka disa javë që nuk u paguan rrogën punonjësve të tij. Zyrtari i policisë, i zemëruar dhe i veshur me uniformën e policit, shkon tek zyra e pronarit pas orarit të punës dhe i kërkoi që të plotësojë detyrimet e tij ligjore.</p>
<p>7. Një zyrtar policie është vonë për punë, prandaj ai e nget makinën e tij private "tek korsa e autobuzit" për të shmangur trafikun.</p>
<p>8. Një zyrtar policie jashtë orarit të punës shkon në një kafene dhe fillon të pijë duhan në ambientin e brendshëm. Pronari i thotë që është e ndaluar pirja e duhanit brenda. Zyrtari identifikohet duke treguar kartën e policisë dhe vazhdon të pijë cigare.</p>
<p>9. Dy zyrtarë policie arrijnë të kapin një person të kërkuar të dyshuar për trafik droge. Ai i ofron atyre një sasi të madhe parash për ta lënë të ikë. Zyrtarët kanë rroga të vogla dhe familje të mëdha. Ata bien dakord ta lënë të ikë.</p>
<p>10. Zyrtarë policie lejojnë një kafene të qëndrojë hapur edhe pas orarit të ligjshëm në shkëmbim të marrjes rregullisht 5% të fitimeve të nxjerra gjatë këtyre orëve.</p>
<p>11. Zyrtarë policie arrijnë në vendin e kryerjes së një vrasjeje. Duke pritur për grupin hetimor, një prej tyre vë re një kuletë me dokumente pranë vendit të ngjarjes dhe e vjedh atë. Më vonë atë ditë, ai kontakton me pronarin e kuletës dhe i zhvat para atij duke e kërcënuar se do ta raportojë për kryerjen e krimit.</p>
<p>12. Dy zyrtarë shkojnë në skenën e krimit të një vrasjeje ku një i dyshuar për shpërndarje droge është i shtrirë i vdekur në tokë. Nuk ka njeri tjetër në vendin e ngjarjes. Gjatë kontrollit, zyrtarët gjejnë \$20 tek xhepat e të dyshuarit. Njëri nga zyrtarët këmbëngul që ata kanë të drejtë t'i mbajnë paratë e gjetura, dhe ato të ndahen mes tyre. A do të ishte e njëjta situatë nëse do të kishte \$200? \$2000? \$20.000?</p>

## Moduli 5 - Sjellja e papërshtatshme e policisë

### Materiali ndihmës 3 i moderatorit - Skenare shtesë me raste të të sjelljes së papërshtatshme

<p><b>13.</b> Një zyrtar policie arreston një person për përfshirje në trafikimin e drogave. I dyshuari ka qenë i dënuar në të shkuarën për këtë krim, megjithatë provat kundër tij janë të kufizuara. I dyshuari hetohet dhe dërgohet në gjykatë. Duke pasur frikë se i dyshuari nuk do të shpallet fajtor për shkak të dyshimeve për pafajësinë e tij, zyrtari i policisë e ndryshon dëshminë në gjykatë sepse ai mendon që kjo është mënyra e vetme që të vihet drejtësi dhe të mbahen rrugët e sigurta.</p>
<p><b>14.</b> Një zyrtar policie ka informacion të besueshëm se një burrë është përfshirë për një kohë të gjatë në (zgjidhni krimin). Pas një kontrolli formal në banesën dhe automjetin e të dyshuarit, policia nuk gjen ndonjë provë inkriminuese. Zyrtari vendos të krijojë prova me qëllim që të sigurohet që i dyshuari të hetohet.</p>
<p><b>15.</b> Policia arreston një të dyshuar për pjesëmarrje në një rrjet kriminal. Gjatë procesit të marrjes në pyetje i dyshuari nuk bashkëpunon dhe nuk jep ndonjë informacion ose nuk tregon gjë. Zyrtari i policisë përgjegjës për marrjen në pyetje kërcënon se do të përdorë forcë kundër të dyshuarit për ta bërë atë të flasë. I dyshuari rrëfen.</p>
<p><b>16.</b> Kur një zyrtar policie kthehet në shtëpi pasi ka pirë disa gota birra me kolegët e tij, ndonjëherë e rreh bashkëshorten e tij kur ajo e mërzit.</p>
<p><b>17.</b> Punonjësit e policisë zbulojnë emigrantë të paligjshëm që kërkojnë të kalojnë kufirin. Duke i kontrolluar, zyrtarët iu marrin të gjitha paratë që kanë me vete.</p>
<p><b>18.</b> Zyrtarët e policisë dyshojnë se një burrë është i përfshirë në trafik droge. Ata e arrestojnë në një rrugë plot me njerëz. Dy zyrtarë e kapin atë me forcë në secilën anë dhe e detyrojnë të përkulet mbi një makinë ndërsa zyrtari i tretë e kontrollon në mes të rrugës.</p>
<p><b>19.</b> Një patrullë e trafikut rrugor ndalon një makinë për kryerjen e një kundravajtje rrugore. Shoferi i makinës vë para tek dokumentet e tij dhe ua jep zyrtarëve të policisë. Ata i marrin paratë, i kthejnë dokumentet dhe i kujtojnë të repektojnë rregullat dhe kufijtë e shpejtësisë.</p>
<p><b>20.</b> Një grua shkon duke vrapuar tek zyrtarët e policisë duke iu thënë se një burrë i vodhi kuletën. Ajo tregon me gisht drejt kriminelit dhe thotë, "Është ai." Janë dy burra në drejtimin që tregon ajo. Njëri duket se është vendas/nga grupi vendas në shumicë dhe tjetri duket qartë se është i huaj/nga një grup kombëtar në pakicë. Zyrtarët e policisë vrapojnë dhe kapin të huajin/burrin e pakicës sepse ata e dinë që janë anëtarët e këtij komuniteti që ka më shumë të ngjarë të kryejnë këto lloj krimesh.</p>
<p><b>21.</b> Një zyrtar policies pas mbarimit të orarit të punës i veshur me uniformë shkon tek doktori dhe kalon në krye të rradhës së gjatë të pacientëve që gjen aty.</p>

Materiale të rekomanduara për moderatorët

### 1. Aspekte të sjelljes së papërshtatshme të policisë

Lasthuizen, Karin., Leo Huberts, and Muel Kaptein. "Integrity Problems in the Police Organization: Police Officers' Perceptions Reviewed." In *Policing in Central and Eastern Europe: Deviance, Violence, and Victimization*, edited by Milan Pagon. Ljubljana: College of Police and Security Studies, 2002.

"Dimensione të ndryshme janë të rëndësishme për dallimin e formave specifike të shkeljeve të integritetit të policisë ose formave të sjelljes së papërshtatshme. Për shembull, a kemi të bëjmë me sjellje kur zyrtari i policisë është në detyrë apo jashtë orarit të punës? A ndodhi brenda organizatës ose janë përfshirë qytetarë dhe organizata të tjera jashtë forcave të policisë? A po flasim për sjellje të papërshtatshme me një "qëllim fisnik" apo qëllimi i vetëm është përfitimi privat? A u krye me një keqdashje të paramenduar apo u shkaktua nga naiviteti? A u shkel një rregull apo procedurë e shkruar apo janë normat dhe vlerat (të pashkuara) ekzistuese në rrezik? Dhe, sa e rëndë është shkelja e integritetit?"

### 2. Sfidat për integritetin

Westmarland, Louise. "Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence." *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 145-165.

"Natyrisht, presioni për të prodhuar rezultate është një faktor që të çon drejt një situatë "ne dhe ata", duke forcuar solidaritetin e brendshëm, por gjithashtu edhe besnikërinë e pakuptimtë ose sekretet. Neëton sugjeron që ky është një nga shtytësit kryesorë të sjelljes së papërshtatshme tek forcat policore moderne. Ajo argumenton se "zyrtarët e policisë janë vazhdimisht detyrën e mërzitshme të koordinojnë presionin që vjen nga media si 'zëri' i publikut për të bërë diçka për krimin në rritje" (Newton, 1998: 56). Po ashtu, ekzistojnë edhe presionet e brendshme për rezultate sepse admirimi i kolegëve mbështetet tek 'produkti i policimit'\*/kryesisht arrestimi i të dyshuarve \*/ meqë 'mjetet se si bëhet arrestimi, edhe në situata jo të dhunshme, . . . ka rëndësi të veçantë për statusin individual dhe kuptimin e vetes'."

Miller, Seamus, John Blackler, and Andrew Alexandra. *Police Ethics*. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006: 137-138.

"Ka një numër shkaqesh për korrupsionin në polici.

Siç u diskutua në kapitujt e mësipërm, me qëllim që të kryejnë punën e tyre me efektivitet, policisë i janë dhënë një numër të drejtash dhe kompetencash – si e drejta e përdorimit të forcës shtrënguese në mënyra të ndaluara për të tjerët, dhe kompetenca për të vepruar kështu – dhe një liri veprimi e gjerë në ushtrimin e këtyre të drejtave dhe kompetencave. Policia ka shumë mundësi të abuzojë me këto kompetenca: të ngacmojë të pafajshmin me kërcënime apo akuza të vogla, të bëjë një sy qorr për krime të rënda, dhe kështu me rradhë. Po ashtu, policët përballen me joshje të konsiderueshme që t'i përdorin këto mundësi. Atyre mund t'ju ofrohen stimul materialë, të tilla si para ose favore, në këmbim të mbrojtjes ose hedhjes poshtë të akuzave për shembull. Ata mund të joshen nga mundësia për të shprehur disa paragjykime personale kundër, le të themi, një grupi të caktuar racial. Ose ata mund të ndikohen nga mundësia që u jepet për të shmangur ato që mund të mendojnë si kosto të punës në polici. Në fund të fundit, shumë punë e ndërgjegjshme nuk është e këndshme – është e rrezikshme, e lodhshme ose të shpenzon dhe kërkon shumë kohë. Joshja për t'i rënë shkurt për të shmangur këto kosto, ose për të kërkuar përfitime për t'i kompensuar ato është e madhe. (shih rastin studimor 7.4).

Një faktor tjetër që kontribuon tek korrupsioni në polici është përdorimi i pashmangshëm nga zyrtarët e policisë i asaj që në rrethana normale do të konsiderohej si një aktivitet moralisht i papranueshëm. Përdorimi i forcës shtrënguese, përfshirë, në analizë të fundit, forcës vdekjeprurëse, është në vetvete e dëmshme. Prandaj, në rrethana normale nuk është e pranueshme moralisht. Kështu për shembull, do të ishte moralisht e gabuar për qytetarët privatë të marrin dikë me forcë nga shtëpia e tyre për ta marrë në pyetje. Në mënyrë të ngjashme, mbyllja e njerëzve i privon ata nga liria e tyre, dhe prandaj konsiderohet në vetvete sjellje e gabuar nga pikëpamja morale. Mashtrimi, përfshirë thënia e gënjeshtreve, në rrethana normale është sjellje e gabuar moralisht. Mbikëqyrja e bezdisshme është në vetvete e gabuar moralisht – është shkelje e jetës private. Dhe e njëjta gjë mund të thuhet edhe për shumë metoda të tjera të përdorura në polici.

Shtrëngimi, heqja e lirisë së dikujt, mashtrimi dhe kështu me rradhë janë metoda të dëmshme; ato janë aktivitete që, në vetvete dhe në rrethana normale konsiderohen moralisht të gabuara. Prandaj, ato duhet të kenë justifikim të posaçëm që të përdoren. Këto metoda të dëmshme dhe normalisht të pamoralshme janë në raste të caktuara të nevojshme për realizimin e qëllimit themelor të policimit, kryesisht mbrojtja e të drejtave morale. Hajdutët e armatosur të bankës mund të duhet të paralajmërohen për përdorimin e forcës nëse nuk duan të dorëzohen; një shpërndarës droge mund të duhet të gënjejë nëse duhet të shkatërrohet rrethi i drogës; një sy qorr mund të duhet të bëhet për veprimtari të vogël të paligjshme të një informatori nëse do të duhet të vazhdojë kalimi i informacionit të rëndësishëm që informatori jep për krime të rënda; një pedofil do të duhet të survejohet nëse duhet të sigurohen prova për dënimin e tij. Kështu, aktivitete të tilla të pamoralshme dhe të dëmshme mund të justifikohen në polici, dhe justifikohet përdorimi i tyre duke pasur parasysh qëllimeve që iu shërbejnë. Megjithatë, përdorimi i këtyre metodave të dëmshme nga zyrtarët e policisë – megjithëse metoda që në

### Materiale të rekomanduara për moderatorët

rrethanat e duhura janë moralisht të justifikueshme – mund të ketë ndikim korruptues tek zyrtarët e policisë. Një zyrtar policie mund të fillojë të kryejë aktivitet të justifikueshëm moralisht duke iu thënë gënjeshtër kriminelëve dhe të marrë pjesë në skema të përpunuara mashtrimi si një agjent i infiltruar dhe të përfundojë duke kryer aktivitet të pajustificuar moralisht duke u thënë gënjeshtër dhe duke mashtruar pjestarët e pafajshëm të publikut ose kolegët e policisë. Një zyrtar policie mund të fillojë duke marrë pjesë në aktivitetin e justifikueshëm nga ana morale të përdorimit të forcës shtrënguese për arrestimin e kriminelëve që i rezistojnë arrestimit dhe të përfundojë duke kryer aktivitet të pajustificuar moralisht të goditjes së të dyshuarve për të arritur bindjen e tyre.

Më tej, si çështje e sociologjisë, policia tregon një nivel të lartë të identifikimit në grup dhe solidaritetit. Në shumë mënyra solidariteti është një gjë e mirë: pa të do të ishte i pamundur policimi efektiv. Por, nga ana tjetër, mund të çojë edhe në korruptimin e policisë. Policët që shmangin veprimin kundër kolegëve të tyre të korruptuar për shkak të besnikërisë shpesh e pranojnë këtë dështim dhe tentojnë një pjesëmarrje më aktive në skema mashtruese.”

**OSCE. “Guidebook on Democratic Policing.” Vienna: OSCE, 2008: 7.**

“Kur është në detyrë, një zyrtar policie zakonisht ka liri të vendosë se cilën sjellje deviante të përdorë (me sa duket, duke vepruar brenda kufijve të përcaktuar në ligjin dhe politikën kombëtare). Ushtrimi i një lloji lirie veprimi është në qendër të policimit: jo për çdo kundravajtje është i dobishëm veprimi i policisë, dhe nga ana tjetër, as veprimi i policisë nuk është gjithmonë zgjidhja më e mirë për problemin. Po ashtu, zakonisht zyrtarët e policisë kanë liri të manovrojnë kur përdorin kompetencat e policisë, me autoritetin për të marrë vendime për çështje të tilla si sa forcë të përdorin dhe nëse duhet të kryejnë arrestime ose kontrole.”

### 3. Llojet e korrupsionit/sjelljes së papërshtatshme të policisë

**Quah, Jon S. T. “Preventing Police Corruption in Singapore: The Role of Recruitment, Training, and Socialisation.” *The Asia Pacific Journal of Public Administration* 28, no. 1 (2006): 59-75.**

“Për qëllimet aktuale, përkufizimi i preferuar është ai i dhënë nga Roebuck dhe Barker (1974: 118), që korrupsion në polici është “çdo lloj sjellje e ndaluar e përdorur nga një zyrtar i zbatimit të ligjit që merr ose pret të marrë, për shkak të pozitës së tij zyrtare, një shpërblim apo fitim material aktual apo të mundshëm të paautorizuar”.

Përveç dhënies së një përkufizimi më të detajuar, Roebuck dhe Barker identifikuan edhe tetë forma të korrupsionit në polici mbi bazën e analizës së literaturës për korrupsionin në polici në vitet 1960-1972 dhe përvojës së punës në polici të një prej autorëve. Forma e parë është korruptimi i autoritetit, pozicionit të punës, që ndodh kur një zyrtar policie “merr zyrtarisht fitime të paautorizuara, të pamerituara për shkak të pozicionit të tij si zyrtar policie pa shkelur ligjin në vetvete”. Korruptuesit zakonisht janë qytetarë “të respektuar” që tregojnë mirënjohjen e tyre për punën efikase të policisë duke shpërblyer zyrtarët e policisë me shpërblime të tilla si ushqime falas, mallra falas dhe pagesa në para. Komisioni Knapp për korrupsionin në polici (The Knapp Commission on Police Corruption) (1978: 170) zbuloi se pranimi i këtyre shpërblimeve nga zyrtarët e policisë ishte mënyra më e përhapur e korrupsionit në Departamentin e Policisë të qytetit të Nju Jorkut.

Pagesa e një përqindjeje është lloji i dytë i korrupsionit në polici. Zakonisht, zyrtarët e policisë marrin përqindje në formën e mallrave, shërbimeve ose parave nga biznesmenët të ligjshëm për të çuar punë tek ta. Meqë zyrtarët e policisë bashkëveprojnë me shumë persona kur janë në turn, ajo/ai duket të jetë “aleati” logjik për ata pronarë që duan të shesin mallrat dhe shërbimet e tyre tek ata persona që janë në kontakt me policin gjatë një patrullimi të zakonshëm. Për shembull, në Shtetet e Bashkuara të Amerikës, ata që u japin përqindje zyrtarëve të policisë përfshijnë pronarët e kompanive të rimorkimit, garazheve, stacioneve të shërbimit dhe kompanive të transportit të mallrave si edhe avokatë, mjekë, agjent sigurimesh, sipërmarrës dhe shoferë taksish (Roebuck & Barker 1974: 120).

Forma e tretë e korrupsionit në polici është vjedhja oportuniste, që i referohet atyre akteve të konfiskimit të parave, mallrave ose prone tjetër nga zyrtarët e policisë gjatë kryerjes së detyrave të tyre rutinë. Për shembull, zyrtarë policie që hetojnë vjedhje mund të mbajnë para ose mallra të lëna pas nga hajdutët. Po ashtu, ata mund të konfiskojnë sende në zona me prona të paraujtura të zbuluara gjatë patrullimit. Këto sende mund të jenë para ose mallra nga biznese të pambyllura, mallra të paraujtura të industrive apo bizneseve të ndryshme, dhe materiale ndërtimi në zonat ku ndërtohet. Po ashtu, policët mund të shpallen fajtorë për mbajtjen e këtyre provave të konfiskuara të zbuluara gjatë kontrolleve, si para, liker, droga dhe sende. Komisioni Knapp (The Knapp Commission) (1972: 184-186) identifikoi dy llojet e vjedhjes oportuniste që ishin më të zakonshme tek anëtarët e Departamentit të Policisë të qytetit të Nju Jorkut: vjedhja e sendeve personale “DOA”, të një të vdekuri (arriti i vdekur) dhe hyrja me forcë tek ambiente nëse i vdekuri kishte jetuar vetëm dhe vjedhja e sendeve të lëna pas nga hajdutët tek ambientet e sulmuara për t’u vjedhur.

Lloji i katërt, kontrole të plota ose ryshfete ndodhin në mënyrë oportuniste kur policët janë dëshmitarë ose në dijeni të shkeljeve kriminale dhe kriminelëve dhe më vonë pranojnë ryshfet për të mos i arrestuar. Në Shtetet e Bashkuara të Amerikës, bëhet dallimi midis ‘parave të pastra’ dhe ‘parave të pista’. ‘Para të pastra’ i referohet ryshfetit të marrë nga

### Materiale të rekomanduara për moderatorët

transportuesit e kontrabandës, si makineri të kumarit dhe liker kontrabanë, ose nga shkelësit e trafikut. Zyrtarët e policisë që pranojnë ryshfete të tilla nuk shihen si me sjellje të ndryshme nga kolegët e grupit. Në kundërshtim me këtë, ata zyrtarë policie që marrin ryshfete nga shpërndarësit e drogave, hajdutët ose grabitësit janë fajtorë për pranimin e parave 'të pista' dhe konsiderohen nga kolegët e tyre si të ndryshëm (Roebuck & Barker 1974: 122). Komisioni Knapp (1972: 68-69) raportoi se policët kishin marrë ryshfete nga burime të ndryshme: operatorë të kumarit të paligjshëm, shkelësit e ligjit për narkotikët, prostitutat, bare të palicencuara, pronarë të dyqaneve të ushqimeve, motoristët me shkelje në trafik, kompanitë që tërheqin makinat dhe huadhënësit e parave.

Lloji i pestë i korrupsionit në polici ndodh kur zyrtarët e policisë ofrojnë mbrojtje për persona të përfshirë në aktivitete të paligjshme në shkëmbim të pagesave, shpërblimeve. Për shembull, pronarët e aktiviteteve të tilla si kumari, narkotikët, dhe prostitucioni i bëjnë pagesa policisë që ata të lejohen të vazhdojnë aktivitetet e tyre të paligjshme pa u shqetësuar dhe ngacmuar. Po ashtu, edhe pronarë të ligjshëm që veprojnë në mënyrë të paligjshme marrin pjesë në këtë formë korrupsioni. Në Shtetet e Bashkuara, shoferët e taksive i paguajnë zyrtarët e policisë për të marrë disa privilegje përfshirë 'leje të paligjshme për të punuar jashtë rrugëve dhe zonave të parashikuara, të marrin dhe të shkarkojnë mallra në zona që nuk lejohet, të përdorin taksit që nuk plotësojnë standardet e sigurisë dhe të pastërtisë, dhe të punojnë pa kaluar në procedurat e duhura të licencës' (Roebuck & Barker 1974: 122).

Lloji i gjashtë i korrupsionit në polici është 'rregullimi' që i referohet ose "anullimit të akuzave pas arrestimit të kundravajtësit", ose "marrjes" së njoftimit. Ata që janë arrestuar përdorin the fix për të shmangur veprimin e gjykatës dhe ata që shpallen fajtorë për shkelje në trafik përdorin të njëjtën metodë për të shmangur shënimet në patentën e tyre. Rregulluesi (fixer) është ose një hetues, ose zyrtar policie që kryen hetimet mbi bazën e të cilave do të ngrihet akuzat. Në rastet e trafikut, rregulluesi është zakonisht një zyrtar policie që nxjerr njoftimin për kundravajtjen dhe që më vonë bie dakord që ta zhdukë atë në këmbim të një pagese.

Forma e shtatë e korrupsionit në polici bëhet e dukshme kur zyrtarët e policisë marrin pjesë me kënaqësi në aktivitete kriminale të tilla si vjedhje dhe plaçkitje. Nuk përfshihet ndonjë korruptues sepse policët kryejnë krime kundër personit apo pronës për përfitime materiale dhe në shkelje të normave të departamentit. Nuk ka nevojë të thuhet, por ky lloj korrupsioni në polici nuk harrohet nga shumica e kolegëve të grupit ose nga publiku i gjerë.

Lloji i fundit i korrupsionit në polici janë shpërblimet që përfshijnë vetëm zyrtarët e policisë. Zyrtarët e policisë blejnë, shkëmbejnë ose shesin privilegje të caktuara (detyrat në punë, ditët e festave, periudhat e pushimeve, kontrollin e provave dhe ngritjet në detyrë) nga ose tek kolegët e tyre. Për shembull, zyrtarët që drejtojnë shpërndarjen e detyrave dhe të personelit marrin shpërblime për caktimin e zyrtarëve në departamente, sektorë, njësi, turne të ndryshëm; ose për të garantuar që zyrtarë të caktuar mbahen, përjashtohen nga detyra të caktuara në punë. Siç është përmendur tashmë, kjo praktikë e dhënies ryshfet zyrtarëve të tjerë për të siguruar transferime në pozicione fitimprurëse gjendet edhe tek Policia Mbretërore e Malajzisë."

**Prenzler, Tim. Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.**

"Studjuesit kanë prodhuar tipologji dhe termonilogji të ndryshme që përpiqen të bëjnë dallimin ndërmjet llojeve të ndryshme të sjelljeve të papërshtatshme dhe të mbulojnë spektrin e plotë të llojeve të sjelljeve të papërshtatshme (p.sh., Barker, 1983). . . . Duhet . . . të vihet në dukje se ka mbivendosje të konsiderueshme në përdorimin e zakonshëm të termave kryesore "korrupsion" dhe "sjellje e papërshtatshme". Termi sjellje e papërshtatshme shpesh përdoret si një term i gjerë, përkundrajt termit korrupsion që mbart një kuptim më të ngushtë të përqendruar tek përfitime materiale të paligjshme (shih Punch, 2003, p. 171). Megjithatë, në praktikë termat shpesh përdoren në vend të njëra tjetrës.

Më poshtë jepet një tipologji me gjashtë pjesë për korrupsionin dhe sjelljen e papërshtatshme të policisë (përshtatur nga Prenzler, 2002). Gjashtë kategoritë janë skicuar të tilla që të kapin gjerësinë e sjelljes së papërshtatshme të mundshme dhe gjithashtu edhe llojet e veçanta. Siç vihet në dukje, përveç ndihmës për të bërë analizën e shkaqeve, ato gjithashtu janë të vlefshme për zhvillimin e përpjekjeve për parandalim që synojnë të parandalojnë të gjitha llojet e mundshme të sjelljeve të papërshtatshme.

1. Ryshfeti ose 'korrupsioni klasik' përfshin zyrtarët që shpërdorjnë detyrën e tyre për të marrë përfitime personale. Ryshfeti, për shembull, ka të bëjë me pagesën që u jepet zyrtarëve për të mos kryer detyrën e tyre. Ryshfeti i këtij lloji mund të jetë shumë i organizuar, si tek skema 'mbrojtje e dallaveve' sipas së cilës policët marrin një pagesë fikse nga një shtëpi publike apo stroull kumari për të mos bastisur ambientet dhe hetuar penalisht pronarët. Ky është një lloj i zakonshëm i sjelljes së papërshtatshme të zbuluar nga hetimet gjyqësore. Po ashtu, ryshfeti mund të jetë i parregullt dhe 'oportunist', si në rastin e marrjes së parave në dorë 'aty në vend' për të mos akuzuar një shpërndarës droge të kapur ose motorist me shpejtësi. Korrupsioni shpesh është konsensual, por ai mund të përfshijë policë që zhvatin para nga kriminelët, në formën e 'kontrollit', ose nga biznese të ligjshme ose publiku. Korrupsioni klasik mund të përfshijë gjithashtu policë që marrin një përfitim përmes rrëmbimit të pronës të personave që janë në, ose përmes rishitjes së drogave të sekuestruara ose shitjes së informacionit konfidencial. Në disa raste, korrupsioni klasik përfshin dhurata dhe zbritje në çmim (bakshishe). Këto ndonjëherë quhen 'korrupsion i vogël' sepse zakonisht ato janë me vlerë të vogël, por



### Materiale të rekomanduara për moderatorët

detyrojnë një pritshmëri për trajtim të favorshëm të dhënësit të dhuratës nga policia (Sigler & Dees, 1988).

- 2. Korruptimi i procesit** përfshin ndërhyrjen, ndryshimin ose trillimin e provave, që çon në gabime në gjykatë. Viktimat e këtij lloji korrupsioni mund të jenë të pafajshëm ose fajtorë për krimet, por policia e ndjek dënimin e të pafajshmëve në gjykatë përmes mjeteve mashtruese. Korruptimi i procesit përfshin çdo shtrembërim të rrugës së drejtësisë, përfshirë policë në pozicionin e dëshmitarit, që ka prova të kundërta ose shtrëngimi i të dyshuarve për të bërë rrëfime. Ai mund të ndodhë edhe në fazën e hetimit, kur informacioni merret përmes kontrolleve apo përgjimeve të paligjshme, ose të dyshuarit nuk informohen për të drejtat ose iu mohohet këshillimi ligjor.
- 3. Forca e tepruar** ose 'brutaliteti' përfshin një varg formash të forcës së pajustificuar. Kjo mund të jetë çdo gjë që nga 'trajtimi i vrazhdë' – si kontrolli i tepruar në trup – deri tek sulmi i rëndë, tortura dhe vrasja. Po ashtu, edhe abuzimi verbal, frikësimi dhe kërcënimet për dhunë i përkasin kësaj kategorie ashtu siç i përkasin ndjekjet e rrezikshme të makinave me shpejtësi të lartë (që paraqesin një kërcënim fizik). Kapaciteti i policisë për të përdorur forcën normalisht kufizohet tek forcë 'minimale', 'e arsyeshme' ose 'proporcionale', e kërkuar kur policia ndërhyr për të mbrojtur njerëzit, arrestuar të dyshuarit që bëjnë rezistencë ose kur vepron për vetëmbrojtje. Veprime si gjuajtja e të dyshuarve që ikin ose friksimi arbitrar i njerëzve janë normalisht veprime të paligjshme.
- 4. Sjellja joprofesionale ose sjellje të ndryshme** është një kategori e gjerë që përfshin llojet e tjera të deviancave të drejtuara publikut – ndonjëherë të grupuara së bashku në tipologji të tilla si 'sjellje e papërshtatshme' ose 'kundravajtje disiplinore'. Kjo fushë dallohet nga korrupsioni klasok, ryshfeti, në atë që nuk ka përfitim material të pastër apo të drejtëpërdrejtë për zyrtarin e përfshirë. Sjellja joprofesionale mund të përfshijë ngacmimin dhe vrazhdësinë, diskriminimin racial ose seksual, mungesën e veprimit dhe përtacinë, keqpërdorimin e informacionit konfidencial (p.sh., shikimi i adresës së një personi për arsye që nuk kanë lidhje me punën), dhe shpërfillja e viktimave të krimit ose e të ndaluarve. Ajo mund të përfshijë refuzimin për bashkëpunim me agjenci të tjera të zbatimit të ligjit dhe mund të shtrihet tek vendimet në hetimet dhe ndjekjet penale që me qëllim favorizojnë të afërmit apo miqtë – 'nepotizmi' – dhe diskriminojnë 'armiqtë,' duke përfshirë parti politike ose organizata të tjera të aktivistëve ose grupe sociale. (Këto veprime mund të përshkruhen si 'korrupsion' në disa raporte.) Po ashtu, përdorimi i statusit të policisë në ndjekje të mosmarrëveshjeve private i përket kësaj kategorie.
- 5. Korrupsioni i brendshëm ose shkelja e normave sociale në vendin e punës** përfshin ngacmimin e punonjësve të policisë dhe diskriminimin ose favorizimin në detyrë dhe ngritje në detyrë (përfshirë ngacmimin seksual dhe diskriminimin e llojit të dokumentuar nga Hunt, 1990). Ai mund të përfshijë pagesa për pozicione pune të favorshme ose promovim në detyrë, së bashku me abuzimin me raportet për sëmundje, dehje gjatë orëve të punës dhe nivel më të ulët të përdorimit të kohës në departament dhe të burimeve. Po ashtu, kategoria përfshin vepra penale kundër organizatës së policisë ose gjatë orarit të punës, të tilla si përvetësimi dhe përdorimi i paligjshëm i drogës.
- 6. Sjellja joprofesionale jashtë orarit të punës** përfshin vepra penale dhe sjellje të papërshtatshme të kryera jashtë orarit të punës, por që japin efekt negativ tek puna e zyrtarit – si ngarja e makinës në gjendje të dehur, sulm dhe fjalor abuziv."

### Materiale të tjera shtesë:

- Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovich, William E. Harver, and Maria R. Haberfield. "The Measurement of Police Integrity." Washington, D. C.: National Institute of Justice, 2000.
- Newburn, Tim. "What is Police Corruption?" In *Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature*, 4-13. London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.
- Newburn, Tim. "The Causes of Police Corruption." In *Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature*, 14-25. London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.
- OSCE. "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity." Belgrade: OSCE, 2014.
- Prenzler, Tim. "Chapter 2: Understanding Police Misconduct." In *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
- Punch, Maurice. "Police Corruption and Its Prevention." *European Journal on Criminal Policy and Research* 8, no. 3 (2000): 301-324.
- Raines, Julie. "Chapter 5: Measuring Attitudes toward Police Misconduct." In *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.
- Roebuck, Julian B. and Thomas Barker. "A Typology of Police Corruption." *Social Problems* 21, no. 3 (1974): 423-437.
- Westmarland, Louise. "Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence." *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 145-165. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721>

## Moduli 5 - Sjellja e papërshtatshme e policisë

### Manuali i pjesëmarrësit

#### Sfidat për integritetin:

Sfidat për integritetin janë veçanërisht të mëdha dhe të shpeshta për zyrtarët e policisë dhe joshjet e tyre për të kryer sjellje të papërshtatshme janë të larta sepse:

- Ndonjëherë policia duhet të përdorë metoda lënduese, si forca, mashtrimi dhe heqja e lirisë, që normalisht konsiderohen si të pamoralshme. Në rrethana të caktuara të punës së policisë, këto metoda janë të nevojshme dhe konsiderohen të justifikueshme nga ana morale, për shembull kur kanë të bëjnë me kriminelë të rrezikshëm. Sidoqoftë, ato mund të kenë një ndikim 'korruptues' tek zyrtarët e policisë që mund t'i përdorin këto metoda në situata të tjera kur nuk janë moralisht të justifikueshme, për shembull, kur kanë të bëjnë me qytetarë të pafajshëm.
- Policia ka nivele të larta të lirisë së veprimtimit. Kjo do të thotë që zyrtarët e policisë vazhdimisht duhet të bëjnë zgjedhje brenda kufijve të ligjit, për shembull, nëse të marrin në pyetje, kontrollojnë, vënë gjoba, arrestojnë, hetojnë, nxjerrin dhe përdorin armët apo jo.
- Mbikëqyrja nga afër e policisë shpesh nuk është e mundur.
- Zyrtarët e policisë vazhdimisht ndërveprojnë me persona të korruptuar që kanë interes për kompromentimin dhe korruptimin e tyre.
- Zyrtarët e policisë veprojnë në mjedise kriminale në të cilat janë të shumta joshjet negative, si drogat dhe sasi të mëdha të parave.
- Mund të ketë presion të lartë mbi zyrtarët e policisë për arritjen e objektivave, të tilla si numri i arresimeve.
- Mund të ketë një ndikim kulturor negativ tek zyrtari i policisë nëse kolegët e tjerë dhe/ose hierarkia në polici nuk kanë integritet.

#### Sjellja e papërshtatshme e policisë:

Sjellja e papërshtatshme e policisë është sjellja(et) e policisë që vjen si rezultat i mungesës së integritetit. Mungesa e integritetit shpesh shoqërohet me korrupsion në kryerjen e detyrave të policisë kundrejt qytetarëve. Sidoqoftë, ka shumë lloje të shkeljeve të standardeve të integritetit. Disa janë më të rënda sesa të tjerat. Disa prej këtyre sjelljeve apo veprimeve janë përcaktuar si të paligjshme në ligjet apo rregulloret, ndërsa të tjera nuk shkelin ndonjë rregull të shkruar, por janë të gabuara nga ana e etikës. Shkeljet e standardeve të integritetit mund të ndodhin duke qenë në detyrë, në vendin e punës përkundrejt kolegëve ose në jetën private.

#### Hapësira e shkeljeve të integritetit të policisë - ligjshmëria:

##### Sjellja e papërshtatshme e policisë/shkeljet e integritetit

Krime të policisë		Shkelje disiplinore të policisë	Sjellje joetike të policisë
Shkelje të së drejtës penale kombëtare ose ndërkombëtare		Shkelja e rregullave të brendshme, procedurave, politikave, disiplinës dhe standardeve profesionale të policisë	Shkelja e normave dhe vlerave morale që mund të jenë pjesë e Kodit të Etikës
<b>Korrupsioni</b>  Shpërdorimi i detyrës ose marrje e diçkaje në këmbim të kryerjes/moskryerjes së detyrës për përfitim privat, material ose jomaterial	<b>Krime të tjera</b>  Zyrtarë policie që shkelin ligjin në mënyra të tjera		

#### Hapësira e shkeljeve të integritetit të policisë - konteksti

##### Sjellja e papërshtatshme e policisë/shkeljet e integritetit

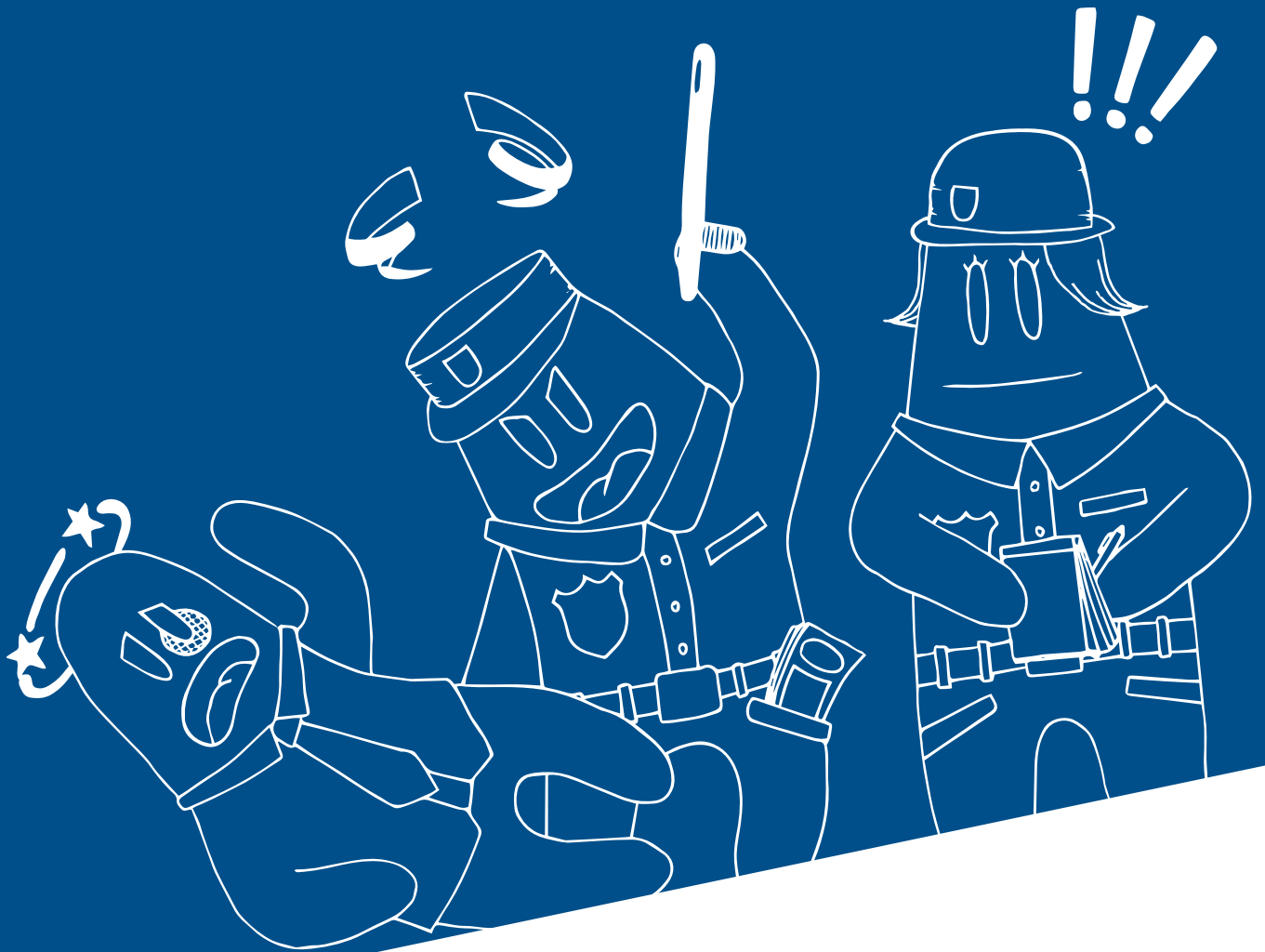
Në detyrë (me qytetarët)	Në vendin e punës (me kolegët dhe eprorët)	Jashtë orarit të punës
Të tilla si: <ul style="list-style-type: none"><li>• Diskriminimi i qytetarëve</li><li>• Reagimi jo në kohë ndaj krimit</li><li>• Përdorimi i tepërt i forcës</li><li>• Korrupsioni</li></ul>	Të tilla si: <ul style="list-style-type: none"><li>• Ngacimi seksual i kolegëve</li><li>• Diskriminimi, favorizimi, ose korrupsioni në detyrë, promovim, pushime, ndarje e turneve</li></ul>	Të tilla si: <ul style="list-style-type: none"><li>• Dhuna në familje</li><li>• Ngarja e makinës në gjendje të dehur</li><li>• Fjalori fyes</li></ul>

Jashtë orarit të punës	Në vendin e punës (me kolegët dhe eprorët)	Në detyrë (me qytetarët)	Krimet të policisë	Shkelje disiplinore të policisë	Sjellje joetike të policisë
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aktivitete kriminale të drejtpërdrejta</b> – një zyrtar policie kryen një krim kundër një personi apo prone për përfitim personal.</li> <li>• <b>Dhuna në familje</b></li> <li>• <b>Ngarja e makinës në gjendje të dehur</b></li> <li>• <b>Përdorimi i informacionit konfidencial</b> për qëllime private</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Shpërblime të brendshme</b> – Të drejta specifike për zyrtarët e policisë (pushime, ndarja e turneve, promovimi) blihen, shkëmbehen dhe shitën</li> <li>• <b>Ngacimi seksual</b> i kolegeve</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>'Pagesa e një përqindjeje'</b>: Marrja e mallrave, shërbimeve ose parave në këmbim të çuarjes së punës tek individë ose kompani të caktuara</li> <li>• <b>Krijimi i mundësisë për vjedhje</b>: vjedhje të arrestuarve, viktimave të aksidenteve në trafik, viktimave të krimi, trupave ose pronave të qytetarëve të vdekur</li> <li>• <b>Pranimi i rryshfeti për mosndjekjen e shkeljes kriminale</b>: mosbërja e arrestimit, mosbërja e ankesës ose mosbllokimi i pronës</li> <li>• <b>Fshehja, falsifikimi, ose shtimi i provave</b> (veçanërisht, por jo vetëm, në rastet e drogave)</li> <li>• <b>Përdorimi i pajustifikuar i forcës</b> kundër qytetarëve (vrasje, trajtim brutal, torturim)</li> <li>• <b>Ngacimi seksual</b> i qytetarëve</li> <li>• <b>Shkelja e pajustifikuar e të drejtave themelore</b>: liria e shprehjes, e lëvizjes, e organizimit në shoqata, etj.</li> <li>• <b>Gënjeshtër</b> në gjykatë</li> <li>• <b>Bindja e verbër</b> ndaj urdhrave të paligjshëm</li> <li>• <b>Marrëveshja e fshehtë me kriminelët</b></li> <li>• <b>Korrupsioni në procesin e prokurimit</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Shpërdorimi i detyrës/bakshishe</b>: Marrja e përfitimeve materiale për shkak të pozicionit të tyre pa shkelur vetë ligjin (p.sh. pije, ushqime, shërbime falas)</li> <li>• <b>Dëmtimi i hetimeve penale</b> ose 'humbja' e njëftimeve</li> <li>• <b>Përdorimi i papërshtatshëm i dhunës fizike ose verbale</b> kundrejt qytetarëve dhe të dyshuarve (trajtimi i ashpër, abuzimi verbal, poshtërimi, friksimi)</li> <li>• <b>Abuzimi dhe ndryshimi i informacionit</b> (Përdorimi i paautorizuar dhe i papërshtatshëm i dosjeve të policisë; rrjedhja e informacionit konfidencial)</li> <li>• <b>Diskriminimi</b> dhe trajtimi i pabarabartë i qytetarëve për shkak të etnisë, fesë, gjinisë, përkatësisë politike apo shqaceve të tjera</li> <li>• <b>Humbja dhe shpërdorimi i burimeve të organizatës</b></li> <li>• <b>Mospërfilja për viktimat ose të arrestuarit</b></li> <li>• <b>Nepotizmi</b> në kryerjen e detyrave: favorizimi i miqve, të afërmeve, anëtarëve të të njëjtit grup politik ose illo-jeve të grupeve të tjera, etj.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mungesa e veprimit dhe përtacia</b></li> <li>• <b>Cilësia e ulët e punës</b></li> <li>• <b>Dhënia e deklaratave të pasakta</b> qytetarëve</li> <li>• <b>Mbyllja e syve</b> para ose mosvënja në dukje e sjelljes së keqe apo veprimeve imorale të kolegeve ose eprorëve</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Konflikti i interesit</b> përmes punëve dhe aktiviteteve jashtë organizatës (p.sh. 'punë e dytë jashtë orarit të punës')</li> <li>• <b>Përdorimi i statusit të policisë në mosmarrëveshjet private</b></li> <li>• <b>Marrëdhënia private me kriminelët</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nepotizmi</b> në promovim, detyrë, pushime, ndarjen e turneve, etj.</li> <li>• <b>Poshtërimi</b> i kolegeve</li> <li>• <b>Mungesa e pajustifikuar në punë</b></li> <li>• <b>Abuzimi me raportin shëndetësor</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Favorizimi</b></li> <li>• <b>Prendimi</b> se nuk i shohin problemet në vendin e punës</li> <li>• <b>Gënjeshtër</b> kolegeve</li> <li>• <b>Fjalori fyes</b> me kolegët</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fjalori fyes</b> për marrëdhëniet personale</li> <li>• <b>Konsumimi i tepërt i alkoolit</b></li> </ul>		

Burimet:

- Prenzler, Tim. Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
- Punch, Maurice. "Police Corruption and Its Prevention." European Journal on Criminal Policy and Research 8, no. 3 (2000): 301-324.
- OSCE. "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity." Belgrade: OSCE, 2014.
- Roebuck, Julian B. and Thomas Barker. "A Typology of Police Corruption." Social Problems 21, no.3 (1974): 423-437.





## Moduli 6

Kontrolli nga kolegët dhe  
raportimi i sjelljes së papërshtatshme

# Moduli 6

## Kontrolli nga kolegët dhe raportimi i sjelljes së papërshtatshme



### Qëllimi i modulit:

Rritja e ndërgjegjësimit mbi rëndësinë dhe sfidat e ndërmarrjes së veprimeve kur përballen me sjellje të papërshtatshme të kolegëve.



### Objektivat e të nxënit:

Në fund të këtij moduli, pjesëmarrësit do të jenë të aftë të:


1. Diskutojnë për nevojën e kontrollit nga kolegët.
2. Reflekojnë mbi mekanizmat ekzistuese të raportimit dhe të mbrojtjes.
3. Diskutojnë pasojat negative e positive të ndërmarrjes së veprimeve ndaj sjelljes së pretenduar të papërshtatshme të kolegëve.



**Koha:** 60 minuta



**Materialet e nevojshme:** Flipçart ose dërrasë, markera, tabakë letre, stilolapsa, kuti e vogël ose shportë

	Përmbajtja	 Metoda/aktiviteti	Fletë pune/ndihmëse
1	Hyrje	5'	Prezantim
2	Raportimi i sjelljes së papërshtatshme të kolegëve	25'	Gjenerim idesh Diskutim në seancë plenare
3	Pasojat e kontrollit nga kolegët	25'	Gjenerim idesh Diskutim në seancë plenare
4	Përfundimi	5'	Prezantim

### Përshkrim i shkurtër i modulit:

Bazuar në raste reale, pjesëmarrësit do të reflektojnë mbi kanalet dhe mjetet në dispozicion të tyre për ndërmarrjen e veprimeve në rastin kur ata janë dëshmitarë të sjelljes së papërshtatshme nga ana e kolegëve të tyre, pasojat e këtyre veprimeve dhe rëndësinë për integritetin.

5'

### 1. Hyrje

#### ÇFARË - Përshkrim i shkurtër i përmbajtjes së modulit



- ▶ Shpjegojuni pjesëmarrësve:

”

Ky modul fokusohet tek domosdoshmëria për të pasur zyrtarë policie që kontrollojnë kolegët e tyre; tek mjetet e ndryshme të ndërmarrjes së veprimeve kur përballen me sjelljen e papërshtatshme të kolegëve të tyre zyrtarë policie ose eprorë dhe për pasojat pozitive dhe negative të raportimeve të tilla.

”

#### PSE - Rëndësia e modulit

- ▶ Pyesni pjesëmarrësit:

?

Pse mendoni ju se kjo temë është e rëndësishme?



- ▶ Lejoni disa pjesëmarrës të japin përgjigje ndërsa ju moderoni debatin.
- ▶ Në fund, bëni një përmbledhje, duke theksuar se:



”

Kodi i 'heshtjes në polici' ose fakti se zyrtarët e policisë flasin shumë rrallë për sjelljen e papërshtatshme të kolegëve të tyre është një realitet në shumë vende të botës. Kjo është një shenjë e solidaritetit midis kolegëve që ka arsytet e veta si dhe disa implikime pozitive. Raportimi i kolegëve dhe eprorëve mund të ketë pasojë negative për vetë personin që raporton. Megjithatë, zyrtarët e policisë duhet të jenë edhe të ndërgjegjshëm se është shumë e vështirë të nxitet integritet në shërbimin policor pa përpjekjet e të gjithë punonjësve të policisë të cilët punojnë profesionalisht dhe me integritet dhe që duan që e gjithë organizata policore të rrisë integritetin e saj. Integriteti nuk mund të forcohet nëse askush nuk flet rreth sjelljes e cila e dëmton atë si në nivelin individual ashtu edhe në nivelin e organizatës.

”



1

#### PËR SE - Objektivat e modulit



- ▶ Prezantoni objektivat e modulit.

#### SI - Strukturimi i modulit



- ▶ Shpjegoni strukturimin e modulit.

25'

## 2. Mekanizmat e raportimit dhe të mbrojtjes



- ▶ Shpërndajuni pjesëmarrësve nga një fletë letre bosh dhe merrni masa që secili prej tyre të ketë stilolaps.
- ▶ Kërkojuni pjesëmarrësve të shkruajnë një situatë ku ata kanë parë një koleg ose epror të sillt në mënyrë të papërshtatshme, por pa përmendur emra. Thuajuni atyre se, nëse nuk kanë pasur ndonjë rast të tillë real, ata duhet të trillojnë një rast të tillë. Ngjarja duhet të jetë shumë e shkurtër (1-3 rreshta).
- ▶ Kërkojuni pjesëmarrësve ta palosin fletën e letrës më katërsh.
- ▶ Mblidhni përgjigjet e tyre në një kuti ose shportë.
- ▶ Lexojini të gjitha ngjarjet me zë të larë.
- ▶ Shkruani në flipçart ose në dërrasë pas leximit të tyre se çfarë rastesh janë ato (ryshfet, gënjeshtër, përdorimi i statusit të policisë për qëllime personale etj.). Nëse disa raste janë të njëjta, vini në dukje se sa pjesëmarrës i shkruan ato.
- ▶ Zgjidhni 3 raste me shkallë të ndryshme vështirësie të cilat do të kërkonin veprime të ndryshme raportimi dhe ku secili prej raportimeve do të sillte pasoja të ndryshme.



**Shënime:** Nëse koha nuk mjafton për të mbledhur ngjarje reale me metodën e përshkruar më sipër, atëherë ju mund të zgjidhni ngjarje të tilla nga Fleta e punës 1 dhe nga Materiali ndihmës 3 për moderatorin të modullit 5. Megjithatë, nëse keni kohë, një aktivitet alternativ mund të jetë vendosja e pjesëmarrësve në lojë me role në grupe të vogla. Shpërndani rolet në mënyrë të tillë që të paktën një pjesëmarrës të luajë rolin e zyrtarit të policisë i cili ka kryer diçka të gabuar, një tjetër të jetë dëshmitar i sjelljes së kolegut dhe një i tretë të jetë eprori, zyrtar i kontrollit të brendshëm ose një aktor i jashtëm mbikëqyrës.

- ▶ Moderoni diskutimin rreth mekanizmave dhe kanaleve ekzistues të raportimit duke pyetur pjesëmarrësit:



- Nëse do të donit t'i raportonit këto raste, si do ta bënit ju një gjë të tillë?
- Kujt do t'i tregonit dhe në ç'mënyrë?
- Çfarë opsionesh ekzistojnë për të ndërmarrë veprime?



- ▶ Plotësoni dhe/ose përmblihdhni duke përdorur elementët e mëposhtëm për përgjigjen tuaj:

- Do ta bisedoja me kolegun në fjalë
- Do bisedoja me kolegë të tjerë
- Do ta bisedoja me një epror
- Do ta raportoja te shërbimi i kontrollit të brendshëm
- Do ta raportoja në organet që kryejnë mbikëqyrjen nga jashtë të policisë



- ▶ Diskutoni për klimën e raportimit dhe mekanizmat ekzistues të mbrojtjes:



- A ndjeni se jeni në gjendje t'i trajtoni problemet dhe të mbështeteni nga eprorët apo nga organizata nëse ju veproni kështu?
- A ka mekanizma në fuqi në vendin tuaj për t'i mbrojtur zyrtarët e policisë që ndërmarrin veprime ndaj sjelljes së papërshtatshme të kolegëve nga pasojat negative të veprimeve të tilla?

- ▶ Tregojuni pjesëmarrësve pjesët përkatëse nga legjislacioni kombëtar mbi mekanizmat e raportimit dhe të mbrojtjes (për shembull, ligjet/rregullat për mbrojtjen e informatorëve (informantëve) për sjelljen e papërshtatshme ose korrupsionin, ligjet/rregullat që e nxisin apo e bëjnë raportimin një detyrim, dhe të tjera).

25'

### 3. Pasojat e kontrollit të kolegëve



► Vizitioni në flipçart ose dërrasë:

**Pasojat pozitive dhe negative për ndërmarrjen e veprimeve kur jemi dëshmitarë të sjelljes së papërshtatshme**

Rasti 1: ...

+	-

Rasti 2: ...

+	-

Rasti 3: ...

+	-

**Shënime**

---

---

---

---

---

---

## Moduli 6 - Kontrolli nga kolegët dhe raportimi i sjelljes së papërshtatshme



- ▶ Kërkojuni pjesëmarrësve t'ju tregojnë pasojat pozitive dhe negative të ndërmarrjes së veprimeve në secilin prej 3 rasteve të aktivitetit të mëparshëm (për personin që raporton, për personin që ishte sjellë në mënyrë të papërshtatshme, për eprorët, për organizatën e policisë, për publikun).
- ▶ Shkruani ato në kolonat përkatëse të tabelës.
- ▶ Moderoni diskutimin duke u bërë pjesëmarrësve këto pyetje:



- Cili do të ishte reagimi juaj në këto 3 raste?
- Çfarë do të thoni nëse pyeteshit nga një zyrtar epror, punonjës i kontrollit të brendshëm ose një gjykatë të tregoni atë që keni parë?
- A dini ndonjë rast kur dikush ka **raportuar** sjelljen e papërshtatshme të kolegut dhe pas kësaj ka pasur pasoja **negative** ose **pozitive**?
- A dini ndonjë rast kur dikush **nuk ka raportuar** sjelljen e papërshtatshme të kolegut dhe pas kësaj ka pasur pasoja **negative**?



- ▶ Si përfundim, ritheksoni pasojat e përgjithshme pozitive që sjell ndërmarrja e një veprimi të tillë:

- Ndërmarrja e veprimeve rrit integritetin e policisë. Është e vështirë të **forcohet integriteti i policisë** nëse sjellja e papërshtatshme dhe shkeljet mbahen sekret dhe mbulohen nga kolegët.
- Ndërmarrja e veprimeve rrit **llogaridhënien**. Zyrtarët e policisë që sillen në mënyrë të papërshtatshme duhet të përgjigjen për veprimet e tyre dhe të marrin përgjegjësinë për to. Ata mund të paralajmërohen ose të ndëshkohen.
- Nëse zyrtarët e policisë vihen para përgjegjësisë për veprimet e tyre, kjo mund t'i frenojë ata të sillen në mënyrë të papërshtatshme përsëri dhe shërben si një nxitës për gjithë zyrtarët e policisë që të sillen **me integritet**.
- Kontrolli dhe raportimi eficient i kolegëve **rrit perceptimin e publikut dhe nivelin e besimit të tij tek policia**. Këta zyrtarë policie që sillen në mënyrë të papërshtatshme zbehin imazhin e të gjithë shërbimit policor si dhe dëmtojnë besimin e qytetarëve tek policia.
- Ndërmarrja e veprimeve rrit përshtypjen se sjellje të tilla **nuk tolerohen** brenda organizatës, dhe kështu mundësohet formimi i një **kulture integriteti**.



### 3. Përfundimi



- ▶ Përmbliidni objektivat që janë arritur.
- ▶ Ritheksoni mesazhet kryesore të modulit.

Materiale të tjera të rekomanduara për moderatorët

### 1. Kuptimi i raportimit të sjelljes së papërshtatshme

**OECD. "Protection of Whistleblowers: Study on Whistleblower Protection Frameworks, Compendium of Best Practices and Guiding Principles for Legislation." OECD, 2011: 7-8.**

"Nuk ekziston një përkufizim ligjor mbi atë se çfarë është një bilbilfryrës. Organizata Ndërkombëtare e Punës (ILO) e përkufizon atë si 'raportim nga punonjësit ose nga ishpunonjësit të praktikave joligjore, të parregullta, të rrezikshme ose joetike të punonjësve'. . . .

Konventa e Këshillit të Europës për Korrupsionin i flet për 'punonjës që kanë shkaqe të arsyeshme për të dyshuar për korrupsion dhe që i raportojnë në mirëbesim dyshimet e tyre te personat ose autoritetet përgjegjëse'. . . .

Karakteristikat kryesore të zakonshme të bilbilfryrjes përfshijnë: i) zbulimi i shkeljes së kryer në vendin e punës, ii) ekzistenca e dimensionit të interesit publik, për shembull, raportimi i shkeljeve penale, i praktikave joetike, etj., në vend të ankesave personale., iii) raportimi i shkeljeve nëpërmjet kanaleve të caktuara dhe/ose te personat e caktuar."

### 2. Kodi i heshtjes

**Newburn, Tim. "Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature." London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.**

"Sherman (1978) argumenton se departamentet e korruptuara policore janë të organizuara shoqërisht në lidhje me një numër rregullash jozyrtare. Rregullat kanë dy qëllime kryesore. Së pari, të minimizojnë mundësitë e mobilizimit të kontrollit të jashtëm dhe, së dyti t'i mbajnë aktivitetet e korrupsionit në një nivel 'të arsyeshëm'. Rregulli më i përmendur në këtë drejtim është rregulli i heshtjes. 'Zyrtarët bëhen bashkë të mos bashkëpunojnë me hetuesit e kolegëve të tyre. Pavarësisht nëse zyrtari merr pjesë ose jo financiarisht në aktivitete korruptive, i përmbahet rregullit të 'sekretit pas perdes blu' është pjesë e sistemit korruptiv, anëtar i një organizate që bie dakord me qëllimin deviant". (Sherman, 1978:47)

Duke diskutuar për kulturën në punë të policisë në Britani, Mcconville dhe Shepherd (1992:207) thonë 'gjëja më e rëndësishme që zyrtarët e shërbimit të provës mësojnë në muajt e tyre të parë në polici është nevoja për ta mbajtur gojën mbyllur për praktikat, përfshirë ato që vijnë në shkelje të rregullave, të cilat zyrtarët me eksperiencë i konsiderojnë të nevojshme për shkarkimin e përgjegjësive të policimit'. Mbajtja e gjërave sekret bëhet 'një parzmore mbrojtëse për të gjithë forcën policore në tërësi nga dalja në publik e shkeljeve' (Reiner, 1992:93).

Nuk është thjesht mbajtja e sekretit, por edhe lidhjet e forta të besnikërisë brenda "kulturës policore" të cilat identifikohen në disa hetime zyrtare dhe të dyja bashkë lehtësojnë dhe inkurajojnë korrupsionin, pengimin e hetimeve dhe përpjekjet për kontroll. Komisioni Eood zbuloi se: 'Forca e kodit të heshtjes ishte e dukshme gjatë seancave dëgjimore që organizoi Komisioni. Zyrtarët e kontaktuar nga Komisioni, pothuajse pa përjashtim, e mohuan fillimisht që kishin parë ose kishin marrë pjesë në ndonjë formë në aktivitete korruptive. Edhe pse u arrit marrëveshje që policët nuk do të ndëshkoheshin me masë disiplinore për mosraportimin e disa formave të korrupsionit, oferta e amnistisë dhe e gatishmërisë për t'u mbrojtur nga vetë-inkriminimi, ata, zyrtar pas zyrtari, mbajtën të njëjtin qëndrim deri kur u përballën me të dhëna të pamohueshme për të kundërtën. Çdonjëri prej tyre e dinte të vërtetën, megjithatë mbisundoi forca e kodit, dhe shpresa e verbër se askush nuk do ta shkelte atë'. (Wood, 1997a:155)."

**Skolnick, Jerome. "Corruption and the Blue Code of Silence." Police Practice and Research 3, no. 1 (2002): 7-19.**

"Ilustrimi më i fundit dhe shokues i Kodit, ka ndodhur kur zyrtarët e divizionit 70 të Departamentit të Policisë së Nju Jorkut (NYPD) nuk protestuan kur panë një emigrant nga Haiti, Abner Louima, që ecte rreth komisariatit me pantallonat nëpër këmbë. Zyrtari Justin Volpe i shfaqti me krenari rezultatet e një sulmi sadist anal. Ai tundi në erë një shkop të përgjakur e me feçe që ta shihnin të gjithë shokët e tij zyrtarë duke i thënë edhe kapitenit Kenneth Wernick se "unë e vura një burrë poshtë sonte". Megjithatë, asnjë zyrtar nuk e raportoi sjelljen e Volpe-s për atë që ndodhi atë natë. Pse duhej të besonte Volpe se kolegët e vet zyrtarë do të hiqnin dorë nga detyrimi i raportimit të krimit dhe arrestimi i kriminelit? Një arsye themelore është frika nga hakmarrja, siç edhe e shpjegoi zyrtari Bernard Cawley në dëshminë e tij para Komisionit Mollen të 1994-ës:

Pyetje: A ke pasur ndonjëherë frikë se mos ndonjëri nga kolegët e tu do të vihej kundër teje?

Përgjigje: Kurrë.

Pyetje: Pse jo?

Përgjigje: Sepse ekzistonte Muri Blu i Heshtjes. Policët nuk i raportojnë policët. Edhe nëse ata e kanë treguar shokun, si të thuash nëse një polic ka vendosur të tregojë për mua, karriera e tij ka marrë fund. Ai do të quhet një mi. Kështu, nëse ai ka edhe pesëmbëdhjetë vjetë punë ende, ai do të ndjehet i mjerë sepse ky emër do ta shoqërojë atë kudo ku të shkojë. Dhe ai mund të caktohet të punojë në një zonë ku askush nuk do të dojë të punojë me të. Dhe shanset janë që nëse ai e bën këtë gjë, ata nuk do ta mbrojnë. (Mollen, 1994: 53–54).

### Materiale të tjera të rekomanduara për moderatorët

Nëse besnikëria është një arsye që e mban aktiv Kodin, dhe frika e hakmarrjes një arsye e dytë, atëherë e treta është se më shumë sesa punonjësit e tjerë, policët zakonisht e dinë se çfarë sjelljesh të papërshtatshme kanë kryer policët e tjerë – e tillë si vizita tek një ‘grua e rrahur’ ose tek një prostitutë ose shkuarja në kinema, teatër kur është në shërbim. Askush nuk dëshiron që të hapet Kutia e Pandorës me spiunazh e kundërspiunazh. Disa nga policët që panë Louima-n me pantallonat nëpër këmbë mund t’i kenë bërë edhe vetë sjelljet e kolegut të tyre për të dhënë mësimë nënshtrimi. Volpe dhe tre zyrtarë të tjerë që ia bënë atë gjë Louima-s besonin gabimisht se ai ishte personi që kishte goditur zyrtarin Volpe në një zënie me grushta që kishte shpërthyer jashtë një klubi nate në Bruklin. Kështu që të paktën tre të tjerët ishin bashkëautorë me Volpe-n. Pastaj ka edhe një gjë që mund të quhet ‘Dilema Polic i Mirë-Polic i Keq’. Policët kapen midis detyrimit të Murit Blu të Heshtjes dhe rregullave të Departamentit të Policisë të cilat e detyrojnë një zyrtar që ka dijeni për sjelljen e papërshtatshme të njoftojë hetuesit e Çështjeve të Brendshme menjëherë. Nëse zyrtari raporton menjëherë, ai etiketohet ‘mi’ ose ‘ngrënës djathi’. Nëse ai nuk raporton, më vonë ai mund ta ketë të vështirë të shpjegojë pse ai nuk raportoi menjëherë. Duke pasur parasysh këto presione, polici zakonisht e kalon në heshtje dhe flet për sjelljen e papërshtatshme të policëve të tjerë vetëm nëse vihet nën presion nga hetuesit e Çështjeve të Brendshme ose nëse kërcënohet se do të procedohet penalisht.”

### 3. Nevoja/detyrimi për raportim

**Prenzler, Tim. Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009: 38-39.**

#### ‘Besnikëria dhe bilbilfryrja’

Siç e kemi parë, rreziku dhe stresi i punës në polici e bën solidaritetin një pjesë të rëndësishme të mekanizmave që përdorin policët për t’u përballur. Por solidariteti mund të bëhet me lehtësi mbulesë e qetësisë dhe e sekretit prapa të cilave lulëzon korrupsioni. Polici që është dëshmitar i sjelljes së papërshtatshme pastaj torturohet midis detyrës që ka për të zbuluar të vërtetën dhe për të ndihmuar në ndalimin e korrupsionit dhe presioneve të grupit për të qëndruar në heshtje. Presionet për të heshtur mund të jenë shumë intensive, përfshirë izolimin, talljen dhe edhe kërcënime për vdekje. Megjithatë, rëndësia e integritetit të policisë dhe vështirësitë e zbulimit të integritetit e bëjnë themelore që policia të bëjë të ditura shkeljet e vëzhguara ose të dyshuara, dhe kjo gjithashtu është bërë një pozicion etik bazë, si në Nenin 8 të Kodit të Kombeve të Bashkuara, siç tregohet ai në seksionin 3.2:

#### Seksioni 3.2: Kodi i Kombeve të Bashkuara për Besnikërinë dhe bilbilfryrjen (Informimin)

Zyrtarët e organeve të zbatimit të ligjit që kanë arsye të besojnë se ka ndodhur ose ka mundësi të ndodhë një shkelje e Kodit aktual, duhet ta raportojnë çështjen tek autoritetet e tyre eprore dhe, kur është e nevojshme, edhe tek autoritete ose organe të tjera përkatëse që kanë kompetenca shqyrtimi dhe korregjimi”.

### 4. Pasojat e mundshme negative të ndërmarrjes së veprimeve

**Johnson, Roberta Ann. “Whistleblowing and the Police.” Rutgers University Journal of Law and Urban Policy 1, no. 3 (2005): 74-83.**

“Ekzistojnë pothuajse gjithmonë pasoja të skajshme për bilbilfryrësit, për karrierat e tyre, dhe për jetët e tyre personale si rezultat i veprimeve të tyre. Disa organizata e bëjnë informimin shumë të vështirë dhe për këtë arsye, më pak të mundshme për tu realizuar. Departamenti i policisë është njëri nga këto organizata. Në këtë dokument unë do të argumentoj se karakteri i departamentit të policisë jo vetëm që e bën bilbilfryrjen më pak të mundshme për të ngjarë, por ironikisht ai e bën atë edhe më të nevojshme. Përveç kësaj, unë do të tregoj se rezistenca e departamenteve të policisë dhe hakmarrja e tyre ndaj informantëve u kushton shtrenjtë atyre vetë dhe publikut.

#### Kostot e hakmarrjes:

Praktika policore e ndëshkimit jozyrtar ose zyrtar të bilbilfryrëve ka një efekt të madh negativ mbi shoqërinë. Ajo ndikon tek policia sepse mungesa e dëshirës për të mbështetur bilbilfryrësit nënkupton që ajo e ka humbur burimin më të mirë të informacionit për praktika korruptive. Siç e kemi parë, kolegët zyrtarë janë zakonisht dëshmitarët e vetëm të sjelljes së gabuar. Demotivimi i tyre për të vepruar në mënyrë të përgjegjshme dhe për të raportuar, nxit sjelljen e gabuar dhe përbën një mbështetje për shkelësit.

Përveç kësaj, një argument i fortë mund të ngrihet: është në vetë interesin e departamenteve të policisë t’i mbështesin bilbilfryrësit. Bilbilfryrësit bëjnë të mundur që problemet të zbulohen dhe të trajtohen brenda shtëpisë. Por, nëse shqetësimet e informantëve nuk dëgjohen, atëherë problemet mund të rriten dhe të shpërthejnë në formën e skandaleve. Kështu, ekspozimi dhe trajtimi i abuzimit policor që çon në prishjen e qetësisë së departamenteve, mbetet në dorën e personave të jashtëm, të tilla si juritë e mëdha, komisionet e posaçme, gazetarët investigativë dhe qytetarët e zemëruar. Dhe, në botën tonë komplekse, edhe trafikantët e drogës mund të luajnë rolin e ‘qytetarit të zemëruar’ dhe të shkaktojnë një



### Materiale të tjera të rekomanduara për moderatorët

skandal. Në vitin 1986, sipas David Durk, zyrtarë të korruptuar policie u vodhën para dhe drogë trafikantëve. Trafikantët e drogës u ankuan te zyrtarët e shërbimit të provës për vjedhjen dhe ankesa e tyre nxiti një hetim nga një juri e madhe për sjelljen e gabuar të policëve.

Shoqëria në përgjithësi gjithashtu paguan një çmim për hakmarrjen ndaj informantëve. Megjithëse sjellja e gabuar nuk është normë në punën e policisë, megjithatë, modeli i departamenti për të injoruar mesazhin e praktikës së rrezikshme dhe të paligjshme të policisë dhe për të ndëshkuar atë që raporton atë sjellje, rrit rrezikun për komunitetin në përgjithësi. Kjo i lë shkelësit të pandryshuar dhe të pakontrolluar. Kjo ka pasoja të rënda kur neve na kërkohet të besojmë te policia për të mbrojtur sigurinë tonë dhe për të ruajtur të drejtat tona dhe pronën tonë...

Kur zyrtarët e policisë që dalin dhe ekspozojnë sjelljen e gabuar detyrohen të heshtin, kjo lejon që praktikat korruptive të vazhdojnë të kryhen në rrugët tona”.

### 5. Rëndësia e mbrojtjes së informantëve

**OECD. “Whistleblower Protection: Encouraging Reporting.” OECD, 2012.**

“Mbrojtja e bilbilfryësve: nxitja e raportimit

Rreziku i korrupsionit rritet shumë në mjediset ku raportimi i shkeljes nuk mbështetet ose nuk mbrohet. Punonjësit e sektorit publik ose privat kanë akses në informacionin më të fundit në lidhje me praktikatat në vendin e tyre të punës dhe zakonisht janë të parët që e dallojnë shkeljen. Megjithatë, ata që raportojnë shkeljet mund t'i nënshtrohen hakmarrjes, si frikësim, ngacmim, shkarkim ose dhunë nga kolegët ose eprorët e tyre. Në shumë vende, fryrja e bilbililit shoqërohet edhe me tradhti ose spiunim.

Prandaj, mbrojtja e bilbilfryësve është themelore për të nxitur raportimin e shkeljes, të mashtrimit dhe të korrupsionit. Dhënia e mbrojtjes efektive për bilbilfryrësit mbështet një kulturë organizacionale të hapur ku punonjësit jo vetëm janë të vetëdijshëm se si ta raportojnë shkeljen, por gjithashtu kanë edhe besim në procedurat e raportimit.... Mbrojtja e informantëve nga hakmarrja për raportimin në mirëbesim për veprimet e dyshuara si korruptive dhe sjellje të tjera të gabuara në sektorin publik dhe privat është në këtë mënyrë një pjesë integrale e përpjekjeve për të luftuar korrupsionin, për të mbrojtur integritetin, për të rritur llogaridhënien dhe për të mbështetur një mjedis të pastër pune.”

### Materiale të tjera shtesë për lexim për moderatorët:

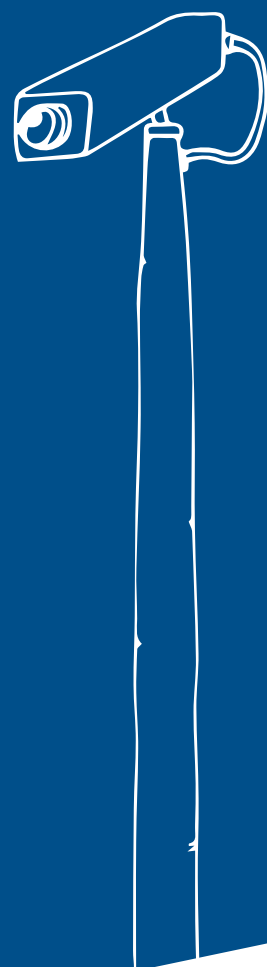
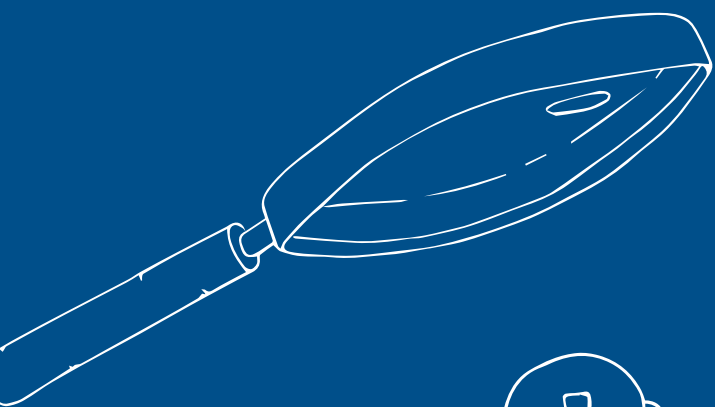
- Johnson, Roberta Ann. “Whistleblowing and the Police.” Rutgers University Journal of Law and Urban Policy 1, no. 3 (2005): 74-83. <http://www.bmartin.cc/dissent/documents/>
- Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovic, and Maria R. Haberfeld. “Circumscribing the Code of Silence.” In *Enhancing Police Integrity*. New York: Springer, 2007.
- Newburn, Tim. “The Causes of Police Corruption.” In *Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature*, 19-20. London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.
- Prenzler, Tim. “Chapter 2. Understanding Police Misconduct”. In *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*, 38-39. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
- Snel, Gerard. “Chapter 7 Section 2.3: The Self-Protective Nature of Police Services.” In *Toolkit on Police Integrity*, edited by Pierre Aepli. Geneva: DCAF, 2012. <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>
- Westmarland, Louise. “Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence.” *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 145-165. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721>

### Manuali i pjesëmarrësit

Kodi i 'heshtjes në polici' ose fakti se zyrtarët e policisë flasin shumë rrallë për sjelljen e papërshtatshme të kolegëve të tyre është një realitet në shumë vende të botës. Kjo është një shenjë e solidaritetit midis kolegëve që ka arsye të veta si dhe disa implikime pozitive. Raportimi i kolegëve dhe eprorëve mund të ketë pasoja negative për vetë personin që raporton. Megjithatë, zyrtarët e policisë duhet të jenë edhe të ndërgjegjshëm se është shumë e vështirë të nxitet integritet në shërbimin policor pa përpjekjet e të gjithë punonjësve të policisë të cilët punojnë profesionalisht dhe me integritet dhe që duan që e gjithë organizata policore të rrisë integritetin e saj. Integriteti nuk mund të forcohet nëse askush nuk flet rreth sjelljes e cila e dëmton atë si në nivelin individual ashtu edhe në nivelin e organizatës.

#### Rëndësia e kontrollit nga ana e kolegut:

- Ndërmarrja e veprimeve rrit integritetin e policisë. Është e vështirë të **forcohet integriteti i policisë** nëse sjellja e papërshtatshme dhe shkeljet mbahen sekret dhe mbulohen nga kolegët.
- Ndërmarrja e veprimeve rrit **llogaridhënien**. Zyrtarët e policisë që sillen në mënyrë të papërshtatshme duhet të përgjigjen për veprimet e tyre dhe të marrin përgjegjësinë për to. Ata mund të paralajmërohen ose të ndëshkohen.
- Nëse zyrtarët e policisë vihen para përgjegjësisë për veprimet e tyre, kjo mund t'i frenojë ata të sillen në mënyrë të papërshtatshme përsëri dhe shërben si një nxitës për gjithë zyrtarët e policisë që të sillen me **integritet**.
- Kontrolli dhe raportimi eficient i kolegëve **rrit perceptimin e publikut dhe nivelin e besimit të tij tek policia**. Këta zyrtarë policie që sillen në mënyrë të papërshtatshme zbehin imazhin e të gjithë shërbimit policor si dhe dëmtojnë besimin e qytetarëve tek policia.
- Ndërmarrja e veprimeve rrit përshtypjen se sjellje të tilla **nuk tolerohen** brenda organizatës, dhe kështu mundësohet formimi i një **kulture integriteti**.



# **Moduli 7**

Llogaridhënia e policisë

# Moduli 7

## Llogaridhënia e policisë



### Qëllimi i modulit:

T'u mundësojë pjesëmarrësve të diskutojnë për funksionimin e mekanizmave të llogaridhënies së policisë dhe për rëndësinë e tyre për garantimin e integritetit të policisë, me theks të veçantë në kontrollin e brendshëm.



### Objektivat e të nxënit:

Në fund të këtij moduli, pjesëmarrësit do të jenë të aftë të:


1. Rendisin mekanizmat aktualë të llogaridhënies së policisë në vend.
2. Përshkruajnë misionin dhe funksionet e kontrollit të brendshëm.
3. Diskutojnë funksionimin e kontrollit të brendshëm.
4. Shpjegojnë se pse llogaridhënia dhe kontrolli i brendshëm janë thelbësorë për ndërtimin e integritetit të policisë.



**Koha:** 60 minuta



**Materialet e nevojshme:** Flipçart ose dërrasë, markera, stilolapsa

	Përmbajtja		Metoda/aktiviteti	Fletë pune/ ndihmëse
1	Hyrje	5'	Prezantim	
2	Mekanizmat dhe aktorët e llogaridhënies	20'	Aktivitet në çift Prezantim	Fletë pune 1 Material ndihmës 1 i moderatorit
3	Funksionimi i kontrollit të brendshëm	15'	Diskutim në seamcë plenare	
4	Përfitimet nga llogaridhënia dhe kontrolli i brendshëm	15'	Ushtrim për gjenerim idesh	
5	Përfundimi	5'	Prezantim	

### Përshkrim i shkurtër i modulit:

Ky modul trajton mekanizmat që synojnë të garantojnë që policia vepron ashtu si duhet, në përputhje me mandatin e saj. Zyrtarët e policisë, si edhe çdo grup tjetër profesional, shpesh kanë ndjenja negative ndaj kontrollit. Ky modul synon të sqarojë, në një mënyrë jokundërshtuese, rolet dhe funksionimin e këtyre mekanizmave dhe të theksojë se ato kontribuojnë për ruajtjen e integritetit individual të zyrtarëve të policisë si edhe të organizatës policore. Ky modul kërkon përgatitje nga moderatorët për mekanizmat e llogaridhënies dhe për sistemet aktuale të kontrollit të brendshëm në vend.

5'

# 1. Hyrje

### ÇFARË - Përshkrim i shkurtër i përmbajtjes së modulit

- ▶ Prezantoni temën:

Llogaridhënia e policisë sigurohet nëpërmjet kontrollit të brendshëm dhe mbikëqyrjes së jashtme. Kontrolli i brendshëm është një funksion i policisë ose i Ministrisë së Punëve të Brendshme që synon të garantojë se shërbimi policor vepron me efektivitet, me efikasitet dhe me integritet. Ai përfshin funksione ekzekutive dhe është pjesë e zinxhirit komandues të policisë. Përgjegjësia parësore për parandalimin, zbulimin dhe ndëshkimin e sjelljes së papërshtatshme është e mekanizmave të kontrollit të brendshëm. Mbikëqyrja e jashtme ka të bëjë me monitorimin e sjelljes së policisë për të parandaluar dhe zbuluar sjelljen e papërshtatshme. Organet e mbikëqyrjes së jashtme në përgjithësi nuk kanë kapacitet të drejt-përdrejtë të ndryshojnë sjelljen e policisë, por ato mund të japin rekomandime. Po ashtu, ato mbikëqyrin eficientë dhe drejtësinë e mekanizmave të kontrollit të brendshëm.

” Ky modul trajton mekanizmat e brendshëm dhe të jashtëm që veprojnë aktualisht në vendin tonë. Në veçanti, moduli përqëndrohet në funksionin dhe në funksionimin e kontrollit të brendshëm si edhe në përfitimet e llogaridhënies për integritetin e policisë. ”

### PSE - Rëndësia e modulit

- ▶ Thuajuni pjesëmarrësve:

” Për shkak të kompetencave të posaçme që i janë dhënë, policia duhet të kontrollohet për të garantuar integritetin, besimin e publikut dhe ligjshmërinë. Mekanizmat e llogaridhënies duhet të jenë të shumta, të brendshme dhe të jashtme, pasi kështu ato plotësojnë njëri tjetrin. Në këtë kuptim, kontrolli i brendshëm është një aleat për të gjithë punonjësit e ndershëm dhe profesionalë për ruajtjen e integritetit të tyre dhe të integritetit të organizatës së tyre. ”

### PËR SE - Objektivat e modulit

- ▶ Prezantoni objektivat e modulit.

### SI - Strukturimi i modulit

- ▶ Shpjegoni strukturën e modulit.

20'



1

## 2. Llogaridhënia e policisë (mekanizmat dhe aktoret)

- ▶ Ndajini pjesëmarrësit në dyshe.
- ▶ Shpërndani **Fletën e punës 1**.
- ▶ Jepuni pjesëmarrësve 5 minuta për t'iu përgjigjur 3 pyetjeve të Fletës së punës 1.
- ▶ Mblidhni përgjigjet e tyre në një diskutim me të gjithë grupin.
- ▶ Plotësoni dhe/ose përmblihdhni duke përdorur elementët e mëposhtëm për përgjigjen tuaj:

### Mekanizmat dhe aktorët e llogaridhënies:

Të brendshëm (në varësi të modelit)

- Njësitë e kontrollit të brendshëm
- Kontrolli nga drejtuesit/menaxherët
- Departamentet e auditimit
- Organet disiplinore dhe të etikës

Të jashtëm

- Parlamenti
- Gjyqësori dhe prokuroria
- Media
- Organizatat e shoqërisë civile dhe bota akademike

Dhe... në varësi të kontekstit

- Organet e mbikëqyrjes së jashtme të policisë dhe komisionet e ankesave
- Institucionet e avokatit të popullit
- Organet antikorrupsion
- Hetimet e posaçme (*ad hoc*)

### Misioni/qëllimet e kontrollit të brendshëm:

- Garanton që shërbimet policore funksionojnë ashtu si duhet
- Rrit performancën dhe integritetin e organizatës
- Rrit llogaridhënien dhe transparencën e policisë
- Rrit besimin e publikut te policia

### Funksionet e kontrollit të brendshëm:

1. Parandalimi i sjelljes së papërshtatshme (komunikimi, ndalimi, monitorimi)
2. Reagimi (ndalimi, hetimi, ndëshkimi)



- ▶ Bëni një prezantim të strukturuar për sistemin e llogaridhënies së policisë që është aktiv në vendin tuaj dhe për rolet e mekanizmave të ndryshëm të kontrollit të brendshëm dhe të organeve të mbikëqyrjes së jashtme.
- ▶ Nëse ekziston ndonjë njësi e specializuar kontrolli në ministrinë tuaj apo në shërbimin tuaj, referojuni misionit dhe mandatit të saj të parashikuar në ligjet dhe në dokumentet e brendshme.
- ▶ Shpjegoni në detaje rolet, procedurat dhe aktivitetet në lidhje me dy funksionet e kontrollit të brendshëm. Megjithatë çdo vend ka modelin e vet, **Materiali ndihmës 1 për moderatorin** mund t'ju ndihmojë të përgatisni prezantimin tuaj.

**Shënim:** Shpesh ndodh që me kontrollin e brendshëm shoqërohen edhe funksionet e analizës së efektivitetit, të efikasitetit dhe të cilësisë së punës së policisë. Në këtë rast jepen rekomandime në nivel organizate për mënyrën e trajtimit të kushteve që çuan në probleme të caktuara. Disa herë këto funksione quhen edhe “standarde profesionale” dhe janë përgjegjësi e të njëjtave njësi të së njëjtës organizatë siç është edhe kontrolli, por në këtë rast ato kanë funksione të veçanta.

### 3. Funksionimi i kontrollit të brendshëm

- ▶ Kryeni një ushtrim për mbledhjen e ideve lidhur me çështjen se cilat janë parimet që duhet të respektohen nga kontrolli i brendshëm kur ky ushtron funksionet e veta.
- ▶ Shkruani përgjigjet në flipçart ose në dërrasë.
- ▶ Plotësoni dhe/ose përmbliidhni duke përdorur elementët e Materialit ndihmës 2 për moderatorin.
- ▶ Moderoni diskutimin në grup me qëllim që të identifikohen fushat ku kontrolli i brendshëm funksionon mirë.
- ▶ Mblidhni sugjerime mbi mënyrën e përmirësimit në fusha të tjera të cilat ju i veçuat si fusha ku kontrolli i brendshëm nuk funksionon mirë.
- ▶ Bëni një përmbledhje të kontributeve dhe sqaroni çdo pikë me qëllim që të garantohet një kuptim i duhur i çështjes.

### 4. Përfitimet nga llogaridhënia (e brendshme & e jashtme)

- ▶ Bëni një vijë vertikale në mes të dërrasës së zesë ose të flipçartit. Shkruani si titull të njëjës gjysmë “për integritetin e organizatës” dhe si titull të gjysmës tjetër “për integritetin e zyrtarëve”.
- ▶ Mblidhni ide nga pjesëmarrësit për përfitimet që kontrolli dhe llogaridhënia mund të sjellin për organizatën dhe individin dhe shkruajini ato.
- ▶ Në fund, Plotësoni dhe/ose përmbliidhni duke përdorur elementët e mëposhtëm për përgjigjen tuaj:

#### Për integritetin e organizatës:

- Përforcon ofrimin e një shërbimi eficient duke i dhënë fund praktikës së keqe
- Tregon se shkelja është marrë seriozisht
- Mundëson transparencë për informimin e qytetarëve për incidentet, reagimet dhe masat që ato të mos përsëriten
- Mbron reputacionin
- Rrit besimin e publikut
- Përmirëson marrëdhëniet me komunitetin
- Rrit standardet profesionale

#### Për integritetin e zyrtarëve si individë:

- I mbron ata nga akuzat e pabaza
- Mbron zyrtarët e ndershëm dhe profesionalë nga efektet e reputacionit të keq të policisë për shkak të disa kolegëve joprofesionalë
- Garanton që edhe menaxherët/drejtuesit kontrollohen nga lart dhe nga jashtë
- U jep zyrtarëve mundësinë të ankohen për problemet në vendin e punës, për sjelljen e papërshtatshme të kolegëve, për ngacmimet në punë, etj.





## Moduli 7 - Llogaridhënia e policisë

---

### Fletë pune 1 - Kontrolli i brendshëm – Misioni dhe funksionet

**Udhëzime:** Përgjigjuni pyetjeve të mëposhtme.

- Cilat janë mekanizmat dhe institucionet që kontribuojnë në llogaridhënien e policisë në vendin tuaj?

- ...

- ...

- ...

- ...

- Cili është misioni i një sistemi të kontrollit të brendshëm në Ministrinë e Brendshme/Polici?

- (Cilat janë qëllimet e kontrollit të brendshëm?)

- ...

- ...

- ...

- ...

- Cilat janë 2 funksionet e kontrollit të brendshëm?

1. ...

2. ...

## Moduli 7 - Llogaridhënia e policisë

---

### Materiali ndihmës 1 për moderatorin - Shembuj të aktiviteteve të kontrollit të brendshëm

#### Aktivitete kontrolli

##### Parandaluese

- Metodave penguese: ekzistenca e testimit për integritetin, monitorimi, kontrolle dhe inspektime të rastësishme.
- Komunikimi i brendshëm dhe i jashtëm: i standardeve, procedurave, të drejtave, i mekanizmave të ankesave, procesit të dëmshpërblimit, etj.
- Monitorimi: mbledhja dhe analiza e të dhënave mbi ankesat, masat disiplinore, vlerësimet e rreziqeve, sondazhet mbi perceptimin e qytetarëve dhe të zyrtarëve të policisë, etj.

##### Reaguese

- Inspektimet
- Mbikëqyrja
- Grumbullimi dhe analiza e ankesave
- Testimi i integritetit
- Hetimi
- Vendimi ose rekomandimi për sanksione ose masa korregjuese

### Materiali ndihmës 2 për moderatorin - Parimet e kontrollit të brendshëm

- Drejtësia: aksesimi në informacion duhet t'i jepet zyrtarëve që kontrollohen; procedura e kontrollit duhet të garantojë të ketë një balance midis të drejtave të subjektit që kontrollohet (për shembull, e drejta për privasi) dhe interesave të organizatës e të publikut; rezultati i kontrollit, pikërisht çdo vendim që ka një ndikim mbi karrierën e zyrtarit që kontrollohet, nuk duhet të jetë tendencioz, por i bazuar në informacion të besueshëm dhe të përshtatshëm; procedurat e hetimit duhet të respektojnë parimet e prezumimit të pafajësisë; hetimet duhet të kryhen menjëherë.
- Ligjshmëria: respektimi i të drejtave të njeriut për zyrtarët e policisë, në përputhje me rregullat dhe rregulloret.
- Domosdoshmëria: kontrolli duhet të konsiderohet i nevojshëm me qëllim që të parandalohet, zbulohet dhe të trajtohet një sjellje e papërshtatshme.
- Proporcionaliteti: përmasat dhe intensiteti i kontrollit dhe i çdo sanksioni të caktuar që rezulton nga kontrolli duhet të jetë proporcional me gravitetin e sjelljes dhe të interesave të individit/organizatës në fjalë.
- Paanësia: kontrolli duhet të kryhet nga një organ/individ i paanshëm; të gjithë zyrtarët e policisë, pavarësisht rangut, statusit, ose kritereve të tjera duhet t'i nënshtrohen njëloj kontrollit.

### Materiale të tjera të rekomanduara për moderatorët

#### 1. Mekanizmat e llogaridhënies

**Miller, Seamus, John Blackler, and Andrew Alexandra. Police Ethics. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006: 141.**

“Zbulimi dhe frenimi i korrupsionit në polici arrihen në pjesën më të madhe nga mekanizmat institucionalë të llogaridhënies të brendshme dhe të jashtme, dhe nëpërmjet teknikave të policimit si hetimi i ankesave, përdorimi i informatorëve, auditimi, mbikëqyrja dhe testimi. Ekzistenca e prirjes së brendshme për korrupsion në punën e policisë, siç u përshkrua më sipër, mund të përdoret për të justifikuar një sistem të gjerë të mekanizmave të llogaridhënies - një sistem më i gjerë se sa mund të jetë i nevojshëm në profesione të tjera. Prirja për korrupsion mund të përdoret gjithashtu për të justifikuar përdorimin e teknikave të zbulimit dhe frenimit që mund të mos jenë të pranueshme në disa profesione të tjera.

Në shumicën e shërbimeve policore ekziston një numër mekanizmesh të llogaridhënies, përfshirë llogaridhënien e brendshme nga ana e anëtarëve individualë të shërbimit policor tek eprorët e tyre si edhe departamentet e punëve të brendshme. Zakonisht ka gjithashtu mekanizma për të siguruar llogaridhënien e jashtme të një shërbimi policor tek qeria dhe komuniteti.”

#### 2. Mbikëqyrja e jashtme

**OSCE. “Guidebook on Democratic Policing.” Vienna: OSCE, 2008: 25-26.**

“IV. Llogaridhënia dhe Transparenca Policore

##### IV.1 Llogaridhënia dhe Kontrolli

80. Megjithëse qytetarët ia japin policisë me dëshirën e tyre pëlqimin për përdorimin e monopolit të forcës për ruajtjen e qetësisë publike, kontrollin shoqëror dhe zbatimin e lirive të tyre qytetare, politike dhe ekonomike, shërbimet policore demokratike kanë detyrimin për ta pasur pushtetin e tyre të kontrolluar nga publiku përmes proceseve të llogaridhënies.

81. Për këtë arsye, duhen përcaktuar «masa të efektshme për të garantuar integritetin dhe performancën e duhur të personelit të policisë”.

82. Në Kopenhagen, në vitin 1990, shtetet anëtare të OSBE-së deklaruan solemnisht se policia duhet të jetë nën mbikëqyrjen e autoriteteve civile dhe duhet të përgjigjet para tyre.

83. Llogaridhënia e policisë nënkupton që veprimtaria e policisë – duke filluar që nga sjellja e çdo efektivit të saj e deri te strategjitë e operacioneve policore, procedurat e emërimit apo menaxhimi i buxhetit – është e hapur ndaj vëzhgimit të një sërë institucioneve mbikëqyrëse.

84. Institucionet mbikëqyrëse përfshijnë ekzekutivin (kontrollin policor, kontrollin financiar dhe mbikëqyrjen horizontale nga agjencitë qeveritare), legjislativin (deputetët, komisionet hetimore parlamentare), gjyqësorin, si edhe komisionet e të drejtave të njeriut, bordet e shqyrtimit të ankesave civile dhe avokatët e pavarur të popullit. Përveç kësaj, media mund të luajë një rol të rëndësishëm në informimin e publikut rreth veprimtarive të policisë. Së fundi, shërbimet policore demokratike mund të dallohen nga vënia në dispozicion dhe pranimi i shqyrtimit dhe mbikëqyrjes së jashtme dhe nga shkalla e hapjes ndaj këtyre kontrolleve.

85. Shumica e institucioneve mbikëqyrëse civile merren me ankesat e publikut kundër policisë. Megjithatë, niveli i përfshirjes së tyre në procesin e ankesave ndryshon ndjeshëm. Megjithëse disa organizata mbikëqyrëse marrin përgjegjësi për marrjen dhe hetimin e ankesave – ndonjëherë vetëm në rast shkeljeje të rëndë apo në rast se hetimet e brendshme duken të pasakta – të tjerat kufizohen me mbikëqyrjen dhe rishikimin e hetimeve të kryera nga vetë agjencitë e zbatimit të ligjit. Po kështu, megjithëse disa organe nuk kanë asnjë lloj ndikimi në dënimin e shkeljeve, disa të tjera mund të bëjnë rekomandime për veprime disiplinore ose madje kanë fuqi të vendosin sanksione.

86. Pa mekanizmat e jashtme të mbikëqyrjes, drejtuesit e policisë do të ishin të lirë të mos i hetonin dhe dënonin shkeljet, që mund të çonin në një kontroll të brendshëm jo të efektshëm. Mekanizmat e jashtëm të kontrollit mund të arrijnë edhe një paanësi më të madhe (të paktën nga këndvështrimi i publikut) në hetimin e akuzave të rënda kundër efektivave të policisë. Për më tepër, ata mund të jenë në një pozicion më të mirë për t'i nxitur efektivat e policisë për të dhënë dëshmi kundër efektivave të tjerë, sidomos kundër eprorëve.

87. Megjithatë, mekanizmat e jashtëm të mbikëqyrjes duhet të plotësohen me një kontroll dhe mbikëqyrje të brendshme, sepse mekanizmat e brendshëm të hetimit në disa raste mund të kenë avantazhe strukturore, si për shembull më shumë burime, më shumë të dhëna në dispozicion (arkivat e policisë, raportet e dëshmitarëve, deklaratimet e zyrtarëve të policisë), si dhe një njohje më të mirë të ambientit të policisë. Për më tepër, këto avantazhe strukturore mund të ngjallin më shumë besim mes zyrtarëve të akuzuar se hetimi do të bëhet në mënyrë të ndershme, duke rritur gatishmërinë e tyre për të bashkëpunuar me hetuesit. Sido që të jetë, strukturat policore duhet t'i hetojnë të gjitha akuzat për shkelje për të siguruar integritetin e operacioneve dhe personelit të tyre. Kundërvajtjet e lehta mund të hetohen nga një epror i drejt-përdrejtë, ndërkohë që shkeljet më të rënda duhet të hetohen nga organe policore jashtë hierarkisë së drejtpërdrejtë, si

### Materiale të tjera të rekomanduara për moderatorët

për shembull nga shërbimi i kontrollit të brendshëm apo komisionet e posaçme disiplinore të përbëra nga zyrtarë të lartë policie, apo edhe nga organe të jashtme civile të mbikëqyrjes, sidomos kur bëhet fjalë për hetime kundër zyrtarëve me grada të larta. Informacioni mbi procedurat që duhen ndjekur pas regjistrimit të ankesave duhet t'i vihet në dispozicion publikut për ta motivuar atë që të depozitojë ankesa të argumentuara. Edhe ankesat anonime duhen hetuar dhe megjithëse ato janë të vështira për t'u hetuar, agjencia duhet ta vlerësojë me kujdes çdo ankesë para se ta vërë në dyshim apo ta shpërfillë atë. Procedurat hetimore dhe disiplinore duhet të ekuilibrojnë me kujdes të drejtat e qytetarit dhe të drejtat e efektivit të policisë.

88. Sidoqoftë, një lloj forme e mbikëqyrjes civile dhe trajtimi transparent i rezultateve të hetimeve është një mënyrë e rëndësishme për rritjen e besimit të publikut te policia, si dhe për të arritur legjitimitetin në komunitet. Besimi i publikut te policia mund të shkatërrohet lehtë nga veprimet e gabuara të policisë, veçanërisht kur veprimet pasuese në hetime ose veprimet administrative nuk janë të shpejta, të plota dhe/ose të përshtatshme.”

### 3. Rëndësia e një sistemi efektiv ankesash për llogaridhënien

**UNODC. “Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity.” Vienna: United Nations, 2011: 34**

“Një tipar i një sistemi efektiv llogaridhënieje është një procedurë për t'i trajtuar ankesat ndaj zyrtarëve të policisë, siç depozitohen nga publiku si edhe nga zyrtarë të tjerë të policisë. Ndërsa llogaridhënia është një koncept më i gjerë sesa thjesht sistemi i ankesave, një sistem efektiv që gëzon besimin e publikut dhe të policisë është një tregues i rëndësishëm i standardeve të larta të llogaridhënies dhe ka shumë mundësi të ndihmojë policinë të rivërë në vend ose të rrisë besimin e publikut. Procedura duhet të garantojë se ankesat trajtohen në mënyrën e duhur dhe proporcionale.

#### Rëndësia që ka garancia që anëtarët e publikut të depozitojnë ankesa

Për anëtarët e publikut është themelore që të jenë në gjendje të bëjnë ankesa kundër policisë. Në shumicën e vendeve, njerëzit mund të bëjnë një ankesë drejtpërdrejt në polici, zakonisht te shefi i komisariatit ose te një drejtor i policisë së qarkut të cilët pastaj vendosin mbi hapat e mëtejshëm, që mund të përfshijnë edhe një hetim. Megjithatë, anëtarët e publikut mund të hezitojnë të ankohen për policinë të vetë policia. Zakonisht, një ankesë mund të depozitohet direkt në prokurori. Anëtarët e publikut duhet të jenë në gjendje të bëjnë një ankesë ndaj policisë (dhe sigurisht duhet të ndihmohen ta bëjnë këtë gjë), nëse e ndjejnë se janë trajtuar gabim. Kjo është e rëndësishme sepse:

- Në mungesë të një ankesë, nuk ka të bërë që të fillojë hetimi.
- Nëse nuk ka ankesë, policia do të humbasë një shans të mundshëm për të nxënë, i cili mund të çonte në përmirësimin e shërbimeve.
- Mungesa e një ankesë mund të çojë në mosndëshkim të shkelësit dhe në krijimin e një kulture mosndëshkimi në plan afatgjatë.”

### 4. Mekanizmat e kontrollit të brendshëm

**Prenzler, Tim and Carol Ronken. “A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments.” Police Practice and Research 4, no. 2 (2003): 149-161.**

#### “Elementët përbërës të një sistemi të përparuar kontrolli

Përdorimi i hapur i pajisjeve regjistruese mund të përdoret në fusha me rrezik për sjellje kundërvajtëse, të tilla si intervistat me të dyshuarit dhe ato në mjediset e ndalimit në polici (CJC, 1997). (përdorimi nga policia i pajisjeve të vogla regjistruese në përballjet e zakonshme polici-qytetar mund të ndihmojë gjithashtu në mbrojtjen e policisë nga ankesat false.)

Mjetet e fshehta të survejimit me anë të teknologjisë së lartë mund të kapërcejnë problemet e mungesës së dëshmitarëve ose mungesës së kapacitetit mbikëqyrës duke regjistruar në fshehtësi bisedat dhe veprimet që mund të përbajnë sjellje të papërshtatshme (Marx, 1992).

Testimi i integritetit ka të bëjë me simulimin e mundësive për korrupsion për të monitoruar respektimin e ligjeve dhe të kodeve të etikës nga ana e zyrtarëve. Testimi me një qëllim të caktuar bëhet për zyrtarë individualë ose grupe kur hetimet nuk arrijnë të zbusin dyshimet. Testimi i integritetit i kryer në mënyrë rastësore është shumë kontradiktore dhe përdoret për të siguruar një burim më të plotë dhe më objektiv për zbulimin dhe parandalimin nëpërmjet caktimit rastësor të rasteve të monitoruara për një shkelje (Henry, 1990; KPMG, 1996).

Testimi për drogën dhe alkoolin është futur në përgjigje të gjetjeve të hetimit për përdorimin e drogave të paligjshme dhe të alkoolit gjatë orëve të punës (Wood, 1997).

## Moduli 7 - Llogaridhënia e policisë

---

### Materiale të tjera të rekomanduara për moderatorët

Informatorët e brendshëm raportojnë sjellje dhe informacion i cili konsiderohet konfidencial brenda rrjeteve policore informale. Shpallja e prezencës së këtyre "spiunëve" mund të ndihmojë në parandalim (Henry, 1990).

Profili i ankesave i zyrtarëve individual dhe i njëjësive të organizatës mundëson kryerjen e ndërhyrjeve të tilla si ritrajnimi, këshillimi ose ndryshimi i drejtuesve (Ede, Homel and Prenzler, 2002).

Llogaridhënia nga ana e mbikëqyrësit ka të bëjë me shqyrtimin e performancës së drejtuesve të linjës, e cila përfshin vlerësimet e nivelit të problemeve të sjelljes të cilat ndodhin nën komandën e tyre, me rezultate të lidhura qartë me ngritjen në detyrë ose vazhdimin në detyrë (Knapp, 1972; Mollen, 1994).

Analiza e integritetit mund të ndodhë në të gjitha vendimet. Proceset e rekrutimit përfshijnë teste psikologjike dhe etike, si edhe raporte të pavarura nga referentët. Ndërsa personeli lëviz nëpër trajnime dhe transferohet apo ngrihet në detyrë, llojshmëria e burimeve për vlerësimin e integritetit mund të zgjerohet për të përfshirë edhe rezultatet e testeve të integritetit dhe profilet e ankesave (Newburn, 1997).

Raportimi i detyruar i shkeljeve të vëzhguara, dyshuara ose të përfolura ka për synim të sfidojë kodin e heshtjes dhe është i detyrueshëm nëse shkelja e raportuar del në dritë (Fitzgerald, 1989).

Mbrojtja e dëshmitarit nënkupton dhënien e mbrojtjes si edhe ndëshkime për persekutimin e informatorëve (Fitzgerald, 1998).

Rrotacioni i detyruar në sektorët e prekshëm nga korrupsioni synon të pengojë që policia të shfrytëzojë mundësitë për korrupsion për një periudhë afatgjatë (duke zhvilluar lidhje me figurat e krimit të organizuar ose duke ndërtuar rrjete të korrupsionit) (Sherman, 1978).

Vlerësimi i aseteve dhe i financave, me qëllim apo rastësor, mund të ofrojë të dhëna për një zyrtar i cili jeton përtej mundësive, ose që ka rrezik t'i dorëzohet mundësive për korrupsion (Palmer, 1992).

Sondazhet e policisë mund të përdoren si një mënyrë për të marrë perceptimet e zyrtarëve për nivelet dhe llojet e shkeljeve. Sondazhet mbi etikën mund të identifikojnë qëndrimet predispozuese për të kryer sjellje të papërshtatshme (CJC, 1997).

Sondazhet e publikut mund të identifikojnë perceptimet për sjelljen e policisë. Sondazhet ose intervistat me nëngrupe që kanë kontakt të drejtpërdrejtë me policinë, të tilla si të arrestuarit, gjithashtu mund të ndihmojnë të vlerësohen tregues specifikë të sjelljes së policisë (CJC, 1997).

Diversifikimi i personelit synon të thyejë kulturën e solidaritetit nëpërmjet futjes në polici të personelit civil dhe rekrutimit të njerëzve me origjinë të ndryshëm etnike dhe të njerëzve më të mëdhenj në moshë, më të edukuar (Fitzgerald, 1989). Rekrutimi i femrave është veçanërisht i vaforshëm për të shpartalluar kulturën e të pasurit vetëm meshkuj në polici dhe për të pakësuar konfliktin polici-qytetar.

Trajnimi i detyruar për etikën përforcon mesazhet rreth angazhimit të organizatës për integritetin përgjatë gjithë karrierës së një zyrtari dhe përmes specializimeve të shumta brenda forcës policore. Trajnimet për etikën duhet të ndihmojnë gjithashtu për sqarimin e pritshmërive dhe për menaxhimin e dilemave etike (të tilla, si të refuzohen ofertat për bakshishe pas shkaktuar shkelje) (Kleinig, 1996).

Metodat inkuizitive dhe një standard civil i provave janë pranuar në dëgjuesat disiplinore të policisë, në hetimet gjyqësore dhe në dëgjuesat e gjykatave të huaja si reagim ndaj dështimit të hetimeve ndaj policisë në gjykatat penale ku zbatohet një standard më i lartë për provat. Theksi duhet të vihet në gjetjen e fakteve dhe në largimin e zyrtarëve të pakorregjueshëm më shumë sesa në dënimet dhe ndëshkimet penale. Një sistem i drejtë apelimi është i nevojshëm për të balancuar kapitullimin e së drejtës për të heshtur (Prenzler, 2000).

Zgjidhja e ankesës përfshin format e ndërmjetësimit dhe të komunikimit ose të shfajësimit me ankuesin (CJC, 1997). Zgjidhja synon të balancojë nevojën për të shmangur fshehjen e sjelljes së papërshtatshme me nevojën për t'iu përgjigjur në mënyrë efektive një numri të madh ankesash të cilat kanë fare pak prova të forta të sjelljes së papërshtatshme. Zgjidhja e ankesës mund të funksionojë në mënyrë diagnostike si një strategji e sjelljes së papërshtatshme kur integrohet me profilin e ankesës.

Monitorimi dhe rregullimi i procedurave policore në fusha të tilla si marrëdhëniet e informatorit dhe sigurimi i provave materiale të drogës, mund të sqarojnë proceset dhe të pakësojnë mundësitë për korrupsion (Wood, 1997; Dixon, 1999).

Dekriminalizimi i vesit nuk është thjesht një iniciativë e brendshme, por policia duhet të llojë për të pakësuar përfshirjen e saj në fusha tradicionale të korrupsionit të nxitura nga tregu, të tilla si prostitucioni dhe droga (Sherman, 1978).

Analiza e rrezikut përfshin përdorimin e të dhënave të ankesave dhe të informacioneve të tjera për të identifikuar fushat

### Materiale të tjera të rekomanduara për moderatorët

që përmbajnë ‘rrezik për korrupsion’ dhe të cilat mund t’u shtohen ndërhyrjeve të tilla si forcimi i rregulloreve, rotacioni ose survejimi i hapur (Knapp, 1972; Sherman, 1978).”

### Materiale të tjera shtesë për lexim për moderatorët:

- Andersson, Lena. “Chapter 5: Internal Control.” In Toolkit on Police Integrity, edited by Pierre Aepli, 159-188. Geneva: DCAF, 2012. <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>
- Bajramspahić, Dina. “Internal Control of Police – Comparative Models.” Edited by Stevo Muk. Podgorica: Institut Alternativa, 2015. <http://www.osce.org/montenegro/138711>
- Born, Hans, Aidan Wills, Gabriel Geisler, and Mathias Erny. “Chapter 6: External Oversight and Control.” In Toolkit on Police Integrity, edited by Pierre Aepli. Geneva: DCAF, 2012. <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>
- Newburn, Tim. “Corruption Control.” In Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature. London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999. <http://tvernedra.ru/Pretotvkorvpolice.pdf>
- OSCE. “Guidebook on Democratic Policing.” Vienna: OSCE, 2008: 25-28. <http://www.osce.org/spmu/23804>
- Prenzler, Tim and Carol Ronken. “A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments.” Police Practice and Research 4, no. 2 (2003): 149-161.
- UNODC. “Chapter 1: A Comprehensive Structure for Effective Police Accountability” In Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity. Vienna: United Nations, 2011. <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>

## Moduli 7 - Llogaridhënia e policisë

---

### Manuali i pjesëmarrësit

#### Llogaridhënia e policisë:

Llogaridhënia e policisë sigurohet nëpërmjet kontrollit të brendshëm dhe mbikëqyrjes së jashtme.

- Kontrolli i brendshëm është një funksion i policisë ose i Ministrisë së Brendshme që synon të garantojë se shërbimi policor vepron me efektivitet, me efikasitet dhe me integritet. Ai përfshin funksione ekzekutive dhe është pjesë e zinxhirit komandues të policisë. Përgjegjësia parësore për parandalimin, zbulimin dhe ndëshkimin e sjelljes së papërshtatshme është e mekanizmave të kontrollit të brendshëm.
- Mbikëqyrja e jashtme ka të bëjë me monitorimin e sjelljes së policisë për të parandaluar dhe zbuluar sjelljen e papërshtatshme. Organet e mbikëqyrjes së jashtme në përgjithësi nuk kanë kapacitet të drejtpërdrejtë të ndryshojnë sjelljen e policisë, por ato mund të japin rekomandime. Po ashtu, ato mbikëqyrin eficientë dhe drejtësinë e mekanizmave të kontrollit të brendshëm.

#### Mekanizmat dhe aktorët e llogaridhënies:

Të brendshëm (në varësi të modelit)

- Njësitë e kontrollit të brendshëm
- Kontrolli nga drejtuesit/menaxherët
- Departamentet e auditimit
- Organet disiplinore dhe të etikës

Të jashtëm

- Parlamenti
- Gjyqësori dhe prokuroria
- Media
- Organizatat e shoqërisë civile dhe bota akademike

Dhe në varësi të kontekstit

- Organet e mbikëqyrjes së jashtme të policisë dhe komisionet e ankesave
- Institucionet e Avokatit të Popullit
- Organet antikorruption
- Hetimet e posaçme (*ad hoc*)

#### Misioni/Qëllimet e kontrollit të brendshëm:

- Garanton që shërbimet policore funksionojnë ashtu si duhet
- Rrit performancën dhe integritetin e organizatës
- Rrit llogaridhënien dhe transparencën e policisë
- Rrit besimin e publikut te policia

#### Shembuj të aktiviteteve të kontrollit të brendshëm:

##### **Parandaluese:**

- Metodave penguese: ekzistenca e testimit për integritetin, monitorimi, kontrole dhe inspektime të rastësishme.
- Komunikimi i brendshëm dhe i jashtëm: i standardeve, procedurave, të drejtave, i mekanizmave të ankesave, procesit të dëmshpërblimit, etj.
- Monitorimi: mbledhja dhe analiza e të dhënave mbi ankesat, masat disiplinore, vlerësimet e rrethave, sondazhet mbi perceptimin e qytetarëve dhe të zyrtarëve të policisë, etj.

##### **Reaguese:**

- Inspektimet
- Mbikëqyrja
- Grumbullimi dhe analiza e ankesave
- Testimi i integritetit
- Hetimi
- Vendimi ose rekomandimi për sanksione ose masa korregjuese

### Manuali i pjesëmarrësit

Përfitimet nga llogaridhënia (e brendshme dhe e jashtme):

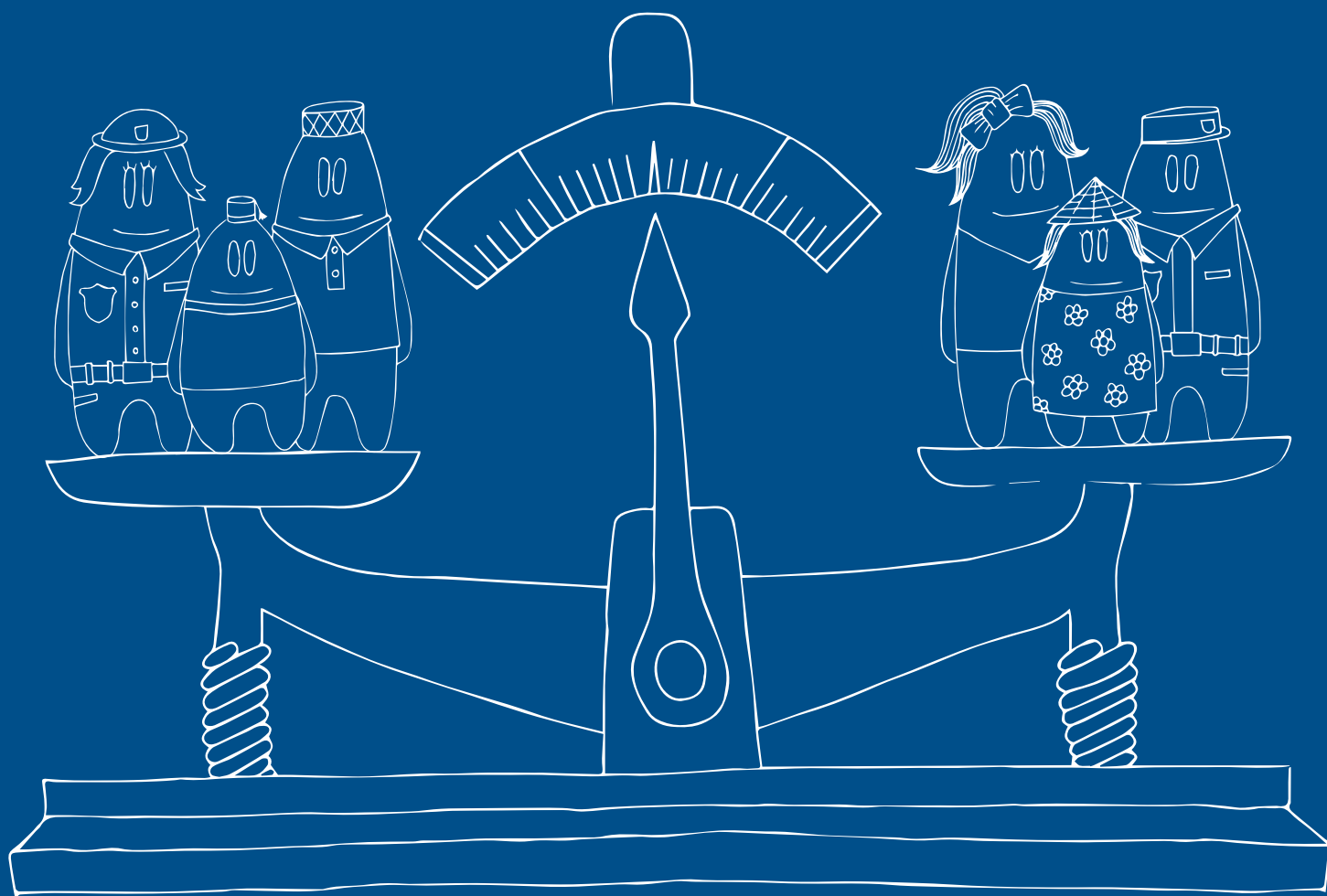
**Përfitimet për organizatën:**

- Përforon ofrimin e një shërbimi eficient duke i dhënë fund praktikës së keqe
- Tregon se shkelja është marrë seriozisht
- Mundëson transparencë për informimin e qytetarëve për incidentet, reagimet dhe masat që ato të mos përsëriten
- Mbron reputacionin
- Rrit interesin publik
- Përmirëson marrëdhëniet me komunitetin
- Rrit standardet profesionale

**Përfitimet për zyrtarët si individë:**

- I mbron ata nga akuzat e pabaza
- Mbron zyrtarët e ndershëm dhe profesionalë nga efektet e reputacionit të keq të policisë për shkak të disa kolegëve joprofesionalë
- Garanton që edhe menaxherët/drejtnesit kontrollohen nga lart dhe nga jashtë
- U jep zyrtarëve mundësinë të ankohen për problemet në vendin e punës, për sjelljen e papërshtatshme të kolegëve, për ngacmimet në punë, etj.





## **Moduli 8**

Barazia gjinore, mosdiskriminimi  
dhe integriteti i policisë

# Moduli 8

## Barazia gjinore, mosdiskriminimi dhe integriteti i policisë



### Qëllimi i modulit:

T'u ofrojë pjesëmarrësve mundësinë të kuptojnë rolet e oficerëve të policisë në nxitjen e parimeve të barazisë gjinore dhe të mosdiskriminimit.



### Objektivat e të nxënit:

Në fund të këtij moduli, pjesëmarrësit do të jenë të aftë të:


1. Përkufizojnë barazinë gjinore dhe mosdiskriminimin.
2. Identifikojnë rëndësinë e barazisë gjinore dhe të mosdiskriminimit për integritetin e policisë.
3. Përshkruajnë përgjegjësitë e tyre individuale si oficerë policie në nxitjen e barazisë gjinore dhe të mosdiskriminimit.



**Koha:** 95 minuta



**Materialet e nevojshme:** Flipçart ose dërrasë, markera, stilolapsa

	Përmbajtja	 Metoda/aktiviteti	Fletë pune/ndihmëse
1	Hyrje	10' Prezantim	
2	Kuptimi i gjinisë	10' Aktivitet individual Diskutim në seancë plenare	Fletë pune 1
3	Barazia gjinore në punën e policisë	25' Gjenerim idesh Diskutim në seancë plenare	Fletë pune 2
4	Barazia gjinore në forcën policore	25' Gjenerim idesh Aktivitet në grup	Fletë pune 3
5	Mosdiskriminimi dhe policimi	20' Gjenerim idesh Diskutim në seancë plenare	
6	Përfundimi	5' Prezantim	

### Përshkrim i shkurtër i modulit:

Barazia gjinore dhe mosdiskriminimi janë disa nga vlerat kyç për integritetin dhe prandaj oficerët e policisë duhet t'i respektojnë. Ky modul mundëson një vështrim më nga afër në çështjen pse këto parime janë veçanërisht të rëndësishme dhe u jep oficerëve të policisë mundësinë të reflektojnë mbi atë që ata mund të bëjnë për t'i mbajtur lart këto vlera në punën e tyre dhe në vendin e punës.

10'

## 1. Hyrje

### ÇFARË - Përshkrim i shkurtër i përmbajtjes së modulit

- ▶ Prezantoni shkurt thelbin e modulit.
- ▶ Pyetini pjesëmarrësit se si do ta përkufizonin ata barazinë gjinore dhe mosdiskriminimin.
- ▶ Mblidhni disa përgjigje.
- ▶ Tregoni dhe lexoni këto përkufizime të këtyre dy termave:

”

Barazia gjinore = e drejta e barabartë e grave dhe e burrave për mundësi dhe burime pavarësisht nga gjinia ose seksi i tyre me të cilin ata kanë lindur.

Mosdiskriminimi = trajtimi i njerëzve në mënyrë të drejtë, pa paragjykim ose stereotipe.

”

### PSE - Rëndësia e modulit

- ▶ Pyetini pjesëmarrësit se si lidhen barazia gjinore dhe mosdiskriminimi me integritetin e oficerit të policisë dhe me integritetin e organizatës.
- ▶ Ndajeni flipçartin ose dërrasën në dy kolona. Shkruani “organizata e policisë” në njërin anë dhe në anën tjetër shkruani “oficeri i policisë”.
- ▶ Shkruani përgjigjet e tyre.
- ▶ Plotësoni dhe/ose përmbliidhni duke përdorur edhe idetë e mëposhtme:

### Oficerët e policisë

### Organizata e policisë

- Qëndrimet individuale
- Respekti për të gjithë
- Trajtimi i barartë i të gjithë qytetarëve
- Krijimi i një mjedisi pune pozitiv

- **Barazia gjinore dhe mosdiskriminimi janë themelore për sundimin e ligjit.** Të gjithë individët, pavarësisht nga gjinia, seksi, mosha, besimi fetar, klasa, orientimi seksual, ose aftësia e kufizuar duhet të mbrohen nga ligjet dhe të japin llogari para ligjeve të cilat janë të njohura publikisht, të zbatuara me paanshmëri dhe në përputhje me normat dhe standardet ndërkombëtare dhe kombëtare të të drejtave të njeriut.
- **Barazia gjinore dhe mosdiskriminimi janë themelore për ofrimin efektiv dhe të përgjegjshëm të shërbimeve të sigurisë.** Një shërbim policor efektiv punëson kandidatët më kompetentë, pavarësisht nga gjinia e tyre ose grupi social. Në nivel operacional, barazia gjinore dhe mosdiskriminimi i mundësojnë policisë të identifikojë dhe të plotësojë nevojat e të gjithë popullatës për siguri.
- **Barazia gjinore dhe mosdiskriminimi janë parakushte për besimin e publikut te policia dhe për legjitimitetin e saj si një institucion i shtetit.** Legjitimiteti i policisë dhe besimi i publikut tek policia forcohen gjithnjë e më shumë kur të gjithë qytetarët, pavarësisht nga gjinia, seksi, mosha, besimi fetar, klasa, ose ndonjë status tjetër, ndjejnë se ata janë të përfaqësuar në polici, se trajtohen drejt dhe se nevojat e tyre të sigurisë trajtohen.

### PËR SE - Objektivat e modulit

- ▶ Prezantoni objektivat e modulit.

### SI - Strukturimi i modulit

- ▶ Shpjegoni strukturën e modulit.

10'

## 2. Kuptimi i gjinisë – dallimi midis seksit dhe gjinisë:



- Prezantoni përkufizimet e mëposhtme:

**Seksi** ka të bëjë me tiparet biologjike, fiziologjike dhe anatomike me të cilat njerëzit lindin. Kjo do të thotë se seksi i meshkujve dhe i femrave është i njëjti në të gjithë botën dhe në të gjithë historinë.

**Gjinia** është e mësuar dhe e përcaktuar. Vajzat dhe djemtë mësohen dhe u caktohen karakteristika, role, sjellje dhe aktivitete të ndryshme sociale brenda një konteksti të caktuar shoqëror dhe kulturor mbi bazën e seksit që ata kanë. Rolet gjinore, ashtu si dhe shoqëria dhe kultura, janë të ndryshueshme përgjatë kohërave dhe ndryshojnë brenda të njëjtit kontekst dhe nga njëri kontekst në tjetrin. Kjo do të thotë se rolet gjinore nuk janë të njëjtët në të gjitha kontekstet social-kulturore dhe, edhe brenda të njëjtit kontekst social-kulturor ato do të ndryshojnë dhe do të zhvillohen sipas ndryshimeve që përjeton shoqëria.



- Shpërndajuni të gjithë pjesëmarrësve **Fletën e punës 1** dhe kërkojuni atyre të shënojnë kryq në kolonën që tregon nëse karakteristika e i referohet dallimeve të gjinisë apo të seksit. Jepuni 2 minuta kohë.
- Përmbliidhni me të gjithë grupin.

Çelësi për moderatorin:	Gjinia	Seksi
1. Gratë janë më të zonjat të kujdesen për fëmijët	x	
2. Burrat kanë zë më të trashë se gratë		x
3. Inxhinieria është profesion që u përshtatet më shumë burrave	x	
4. Gratë janë më të ndjeshme dhe më emocionale ndërsa burrat janë më racionalë	x	
5. Burrat pëlqejnë makinat dhe armët ndërsa gratë pëlqejnë të blejnë veshje dhe të bëjnë makiazh	x	
6. Në përgjithësi, gratë kanë më pak muskuj dhe forcë fizike sesa burrat		x
7. Burrat janë më të guximshëm sesa gratë	x	
8. Gratë mund të rrisin fëmijë dhe t'u japin atyre gji, ndërsa burrat nuk mundin		x
9. Burrat janë përgjegjës për mbajtjen ekonomike të familjes	x	



- Në rast se ka debat ose hezitime për ndonjë nga supozimet, sqaroni duke u bërë pyetjet e mëposhtme:



- A mund të jetë ndryshe në shoqëri të ndryshme dhe në kohëra të ndryshme?
- A ka të bëjë kjo me gjenet e burrave dhe të grave?
- A është kjo e mësuar dhe e brendësuar gjatë edukimit, në familje ose në shoqëri?

- Përfundoni këtë përkufizim duke pyetur:



A është gjinia vetëm për gratë?

Përgjigje: Jo, ajo është për të gjithë njerëzit - burra, gra, djem e vajza - dhe rolet dhe karakteristikat e tyre të ndryshme formësohen nga shoqëria.

25'

### 3. Barazia gjinore në punën e policisë



► Prezantoni temën:

”

Pse gjinia ka lidhje me policimin dhe me oficerët e policisë? Arsyeja e parë është se policia duhet të marrë parasysh nevojat për siguri të të gjithë shoqërisë, pavarësisht nga gjinia e individit. Si parim i përgjithshëm është se burrat dhe gratë duhet të trajtohen në mënyrë të barabartë nga ana e policisë, por ata gjithashtu kanë nevoja dhe risqe të ndryshme të cilat duhet të njihen dhe të trajtohet me vëmendje të barabartë.

”

► Shpërndani ose tregoni **Fletën e punës 2**.

#### Kërcënimet e sigurisë për burrat, gratë, djemtë dhe vajzat

Burrat	Gratë	Djemtë	Vajzat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grabitje (Australi: 75% e viktimave janë meshkuj)</li> <li>• Sulme</li> <li>• Vrasje</li> <li>• Sulm i thjeshtë dhe i rëndë</li> <li>• Dhunë nga banda</li> <li>• I detyruar të dhunojë anëtarët e familjes së vet (veçanërisht në konflikt)</li> <li>• Përdhunim dhe torturë seksuale</li> <li>• Trafikim i qenieve njerëzore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dhunë në familje</li> <li>• Sulm seksual (USA: 92% e viktimave në vendin e punës janë gra)</li> <li>• Vdekja si prikë</li> <li>• Ngacmim seksual</li> <li>• Përdhunim</li> <li>• Vrasje për “nder”</li> <li>• Rrahje</li> <li>• Sterilizim i detyruar</li> <li>• Trafikim i qenieve njerëzore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dhunë në grup</li> <li>• Abuzim i fëmijës dhe përdhunim</li> <li>• Ngacmimi (bullying)</li> <li>• Rrëmbim dhe grabitje</li> <li>• Ekspozim &amp; braktisje</li> <li>• Trafikim i qenieve njerëzore</li> <li>• Blerje/shitje për prostitucion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vrasje kur është fëmijë</li> <li>• Abuzim i fëmijës dhe përdhunim</li> <li>• Trafikim i qenieve njerëzore</li> <li>• Rrëmbim dhe grabitje</li> <li>• Martesë e fëmijës</li> <li>• Blerje/shitje për prostitucion</li> </ul>



- Kërkojuni pjesëmarrësve të lexojnë tabelën vetë. Jepuni kohë të mjaftueshme të gjithë grupit ta lexojnë.
- Pastaj, kërkojuni pjesëmarrësve mendime rreth tabelës, duke u fokusuar në kategoritë që mbivendosen dhe në ato të cilat janë më specifike për burrat dhe gratë.



► Plotësoni dhe/ose përmbliidni:

”

Kjo ilustron masën e ndikimit të gjinisë në kërcënimet e sigurisë. Për shembull, burrat në shumë vende kanë më shumë mundësi të përballen me dhunë jashtë shtëpisë, dhunë e kryer nga të huaj, për shembull në formën e grabitjes, sulmit, vrasjes, dhe rrahjes në grup. Gratë kanë më shumë të ngjarë të pësojnë dhunë në shtëpinë e tyre dhe në duart e bashkëshortit ose partnerit. Ato janë në një rrezik më të madh për të pësuar dhunë familjare dhe sulm seksual, si edhe forma të tjera të dhunës të cilat drejtohen veçanërisht kundër grave për shkak të gjinisë së tyre.

”

## Moduli 8 - Barazia gjinore, mosdiskriminimi dhe integriteti i policisë



- Kryeni një ushtrim për gjenerim të ideve duke pyetur pjesëmarrësit:



A mund të sillni shembuj të tjerë të dhunës së drejtuar posaçërisht ndaj grave për shkak të gjinisë së tyre?

- Shkruani përgjigjet e pjesëmarrësve në flipçart ose në dërrasën e zezë.
- Përdorni listën e mëposhtme për të krahasuar përgjigjet e tyre dhe sugjeroni disa forma të cilat nuk janë dhënë nga pjesëmarrësit.

- Dhuna në familje
- Përdhunimi
- Sulmi seksual
- Rrahja
- Trafikimi njerëzor dhe seksual
- Dhuna homofobike dhe kundër lesbikeve
- Martesa e detyruar-Martesa e fëmijës
- Sterilizimi i detyruar
- Shtatzani e detyruar
- Dhuna si prikë
- Vrasjet për "nder"
- Ngacmimi seksual



- Organizoni një diskutim në grup me të gjithë pjesëmarrësit rreth pyetjeve të mëposhtme:



- A është organizata juaj e aftë të trajtojë rreziqet e sigurisë për të gjithë burrat, gratë, djemtë dhe vajzat në mënyrë të barabartë?
- A mundet që disa herë ne të nënvlerësojmë apo të mos i kushtojmë vëmendjen e duhur disa kategorive të caktuara të krimit për shkak se ato nuk konsiderohen si të tilla, ose jo si përparësi?
- Çfarë duhet të bëjmë për të trajtuar të gjitha këto rreziqe?
- Si mund të ndihmojmë integriteti dhe vetëdija juaj për çështjet gjinore si zyrtar policor për trajtimin efektiv të këtyre kërcënimeve të sigurisë?



### Shënime

---

---

---

---

---

---

25'

## 4. Barazia gjinore në forcën policore



► Prezantoni temën:

”

Tani do të diskutojmë për barazinë gjinore në vetë polici. Dëshiroj t'ju kërkoj të krijoni një listë me karakteristika, aftësi dhe kualifikime që e bëjnë të mirë një zyrtar policor . Si duhet të jetë që të plotësojë të gjitha funksionet dhe detyrat e policisë?

”



**Shënim:** nëse dëshironi, ju mund t'i kujtoni pjesëmarrësit se në shumicën e vendeve, 60% e telefonatave që i bëhen policisë për ndihmë janë për akte jopenale.



- Moderoni tërheqjen e ideve dhe shkruani karakteristikat e përmendura nga pjesëmarrësit në flipçart ose në dërrasë.
- Shkruani përgjigjet dhe udhëhiqini pjesëmarrësit për t'u siguruar që ata mendojnë për të gjitha karakteristikat më të rëndësishme që janë në listë:

- Inteligjent
- I edukuar
- I besueshëm
- I angazhuar dhe i përkushtuar për misionin policor
- I ndershëm dhe i drejtë
- I respektueshëm
- Shkathtësi të mira komunikimi
- Shkathtësi në përdorimin e armëve të zjarrit
- Në formë të mirë fizike dhe i zhdërvjellët
- Shkathtësi të mira për zgjidhjen e problemeve
- Me takt
- Profesional dhe me prezencë



**Shënim:** nuk është e nevojshme të përdoret forca fizike me qëllim që të realizohen me sukses funksionet policore. Për këtë arsye, ndryshe nga forma e mirë fizike dhe zhdërvjelltësia, forca nuk duhet të jetë pjesë e kësaj liste. Nëse pjesëmarrësit dëshirojnë ta përfshijnë atë, ju mund t'u kërkonit atyre të thonë se në çfarë situatash përdorimi i forcës fizike nuk është alternativë.

► Bëjuni pjesëmarrësve disa pyetje duke ndjekur këtë model:

?

- A ka burra që janë në formë të mirë dhe të zhdërvjellët? A ka gra që janë në formë të mirë dhe të shkathtë?
- A ka burra që janë të aftë në komunikim? A ka gra që janë të zonjat në komunikim?
- Çfarë do të thotë kjo?

► Përmbledhni:

”

Ne duam që policia të punësojë dhe të ketë si kolegë vetëm kandidatët më kompetentë që i kanë këto shkathtësi, pavarësisht nga seksi i tyre.

”

## Moduli 8 - Barazia gjinore, mosdiskriminimi dhe integriteti i policisë



- ▶ Ndajini pjesëmarrësit në grupe të vogla.
- ▶ Me qëllim që të prezantoni aktivitetin, pyesni të gjithë grupin:



- A jeni dakord që respekti, profesionalizmi dhe integriteti janë parimet kyç të policimit?
- A jeni ju dakord që kjo nënkupton që abuzimi dhe mosrespekti nuk duhet të ekzistojnë në polici?

- ▶ Shpërndajuni grupeve **Fletën e punës 3**.
- ▶ Kërkojuni atyre të lexojnë rastet dhe të diskutojnë rreth pyetjeve të mëposhtme me njëri tjetrin për 10 minuta:



- Nëse shikoni ose dëgjoni që një koleg i juaj thotë deklaratimet e dhëna ose bën sjelljet si në skenarët, a mendoni se ai e ka gabim?
- Ku qëndron gabimi në këto?
- Cili është roli juaj profesional?
- Si do ta trajtonit ju këtë gjë?



- ▶ Diskutoni secilin skenar me të gjithë grupin.

### Shënime

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



20'

## 5. Mosdiskriminimi dhe policimi



- Prezantoni temën:

”

Siç u përkufizua edhe në pjesën hyrëse, mosdiskriminim do të thotë t'i trajtosh njerëzit pa paragjykim dhe stereotipe. Me fjalë të tjera, kjo do të thotë trajtimi i njerëzve që janë në situata të ngjashme në mënyrë të barabartë, nëse nuk ka justifikime objektive dhe të arsyeshme për trajtim të diferencuar.

Diskriminimi mund të ndodhë nën veprimin e shumë faktorëve. Gjinia, të cilën sapo e diskutuam, është njëri prej këtyre faktorëve.

”



- Kërkojuni pjesëmarrësve të hartojnë një listë të faktorëve diskriminues nëpërmjet një ushtrimi për gjenerimin e ideve. Plotësoni, nëse e shihni të nevojshme:

- Gjinia dhe seksi
- Raca
- Origjina etnike
- Ngjyra e lëkurës/flokëve
- Gjuha
- Tiparet gjenetike
- Pamja fizike
- Statusi social-ekonomik

- Opinioni politik ose ndonjë tjetër
- Anëtarësia në një minoritet kombëtar
- Feja ose besimi fetar
- Veshja
- Lindja
- Aftësia e kufizuar
- Moshë
- Orientimi seksual



- Thuajuni pjesëmarrësve:

”

Nuk duhet të ngatërrohet diskriminimi me dallimin. Në parim, policia duhet t'i trajtojë në mënyrë të barabartë si burrat ashtu edhe gratë. Megjithatë, ka grupe njerëzish që përballen me rreziqe të ndryshme të sigurisë ose që mund të jenë veçanërisht të cënueshëm dhe që meritojnë mbrojtje të posaçme, për shembull, njerëzit me sëmundje ose aftësi të kufizuara.

Siç u diskutua për gjininë, diskriminimi është një çështje e integritetit si për organizatën ashtu edhe për oficerët e policisë. Oficerët e policisë duhet të jenë shembull në eliminimin e të gjitha formave të diskriminimit në punën e tyre dhe midis kolegëve të tyre meqënëse ata kanë përgjegjësi për zbatimin e sundimit të ligjit. Ata duhet gjithashtu të luftojnë krimet e kryera nga anëtarë të publikut bazuar në faktorë diskriminues.

”



- Filloni një diskutim të hapur:

?

- A është e vështirë që si zyrtar policor të mbështetësh parimet e mosdiskriminimit?
- Në cilat situata të veçanta policia duhet të përpiqet për mbështetjen e këtij parimi?



- Plotësoni/përmbliidhni duke përdorur elementët e sugjeruar më poshtë në përgjigjen tuaj :

- Ushtrimi i diskrecionit (për shembull, ndërhyrja kundrejt mosndërhyrjes; ashpërsia e sanksioneve, etj.)
- Vendosja e prioriteteve në lidhje me ankesat dhe rastet
- Komunikimi me respekt
- Kontrolli i identitetit, kontrolllet e trupit, automjetit
- Bërja e profilit
- Patrullimi
- Përdorimi i forcës
- Vendime të nxituara (për shembull si viktimë ose i dyshuar, etj.)





## Moduli 8 - Barazia gjinore, mosdiskriminimi dhe integriteti i policisë

### Fletë pune 1 - Kuptimi i gjinisë

**Udhëzime:** Shënoni nëse karakteristikat e burrave dhe të grave që janë përshkruar në tabelë i referohen diferencave gjinore apo diferencave seksuale.

Çelësi për moderatorin:	Gjinia	Seksi
10. Gratë janë më të zonjat të kujdesen për fëmijët		
11. Burrat kanë zë më të trashë se gratë		
12. Inxhinieria është profesion që u përshtatet më shumë burrave		
13. Gratë janë më të ndjeshme dhe më emocionale ndërsa burrat janë më racionalë		
14. Burrat pëlqejnë makinat dhe armët ndërsa gratë pëlqejnë të blejnë veshje dhe të bëjnë makiazh		
15. Në përgjithësi, gratë kanë më pak muskuj dhe forcë fizike sesa burrat		
16. Burrat janë më të guximshëm sesa gratë		
17. Gratë mund të rrisin fëmijë dhe t'u japin atyre gji, ndërsa burrat nuk mundën		
18. Burrat janë përgjegjës për mbajtjen ekonomike të familjes		

## Moduli 8 - Barazia gjinore, mosdiskriminimi dhe integriteti i policisë

### Fletë pune 2 - Kërcënimet e sigurisë për burrat, gratë, djemtë dhe vajzat

**Udhëzime:** Shënoni nëse karakteristikat e burrave dhe të grave që janë përshkruar në tabelë i referohen diferencave gjinore apo diferencave seksuale.

#### Kërcënimet e sigurisë për burrat, gratë, djemtë dhe vajzat

Burrat	Gratë	Djemtë	Vajzat
<ul style="list-style-type: none"><li>• Grabitje (Australi:75% e viktimave janë meshkuj)</li><li>• Sulme</li><li>• Vrasje</li><li>• Sulm i thjeshtë dhe i rëndë</li><li>• Dhunë nga banda</li><li>• I detyruar të dhunojë anëtarët e familjes së vet (veçanërisht në konflikt)</li><li>• Përdhunim dhe torturë seksuale</li><li>• Trafikim i qenieve njerëzore</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dhunë në familje</li><li>• Sulm seksual (USA: 92% e viktimave në vendin e punës janë gra)</li><li>• Vdekja si prikë</li><li>• Ngacmim seksual</li><li>• Përdhunim</li><li>• Vrasje për “nder”</li><li>• Rrahje</li><li>• Sterilizim i detyruar</li><li>• Trafikim i qenieve njerëzore</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dhunë në familje</li><li>• Sulm seksual (USA: 92% e viktimave në vendin e punës janë gra)</li><li>• Vdekja si prikë</li><li>• Ngacmim seksual</li><li>• Përdhunim</li><li>• Vrasje për “nder”</li><li>• Rrahje</li><li>• Sterilizim i detyruar</li><li>• Trafikim i qenieve njerëzore</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vrasje kur është fëmijë</li><li>• Abuzim i fëmijës dhe përdhunim</li><li>• Trafikim i qenieve njerëzore</li><li>• Rrëmbim dhe grabitje</li><li>• Martesë e fëmijës</li><li>• Blerje/shitje për prostitucion</li></ul>

Burimi: Denham Tara. “Police Reform and Gender.” Redaktuar nga Megan Bastick and Kristin Valasek. Gjenevë: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008.

### Fletë pune 3 - Skenarë të rasteve – Barazia gjinore në shërbimin policor

**Udhëzime:** Lexoni skenarët e mëposhtën dhe mendoni rreth këtyre çështjeve/pikave:

- ▶ Nëse shikoni ose dëgjoni kolegët thotë deklarimet e dhëna ose sillen si në skenarët, a mendoni ju se e kanë gabim?
  - ▶ Ku qëndron gabimi në këto?
  - ▶ Cili është roli juaj profesional?
  - ▶ Si do ta trajtonit këtë gjë?
1. Njëra nga koleget tuaj, e cila është shumë e zgjuar dhe e aftë është në patrullë bashkë me ju. Në një moment ju duhet të ndiqni një kriminel të dyshuar që është duke u larguar me shpejtësi. Kolegia juaj nuk mundet të vrapojë aq shpejt sa edhe ju dhe kështu që mbetet juve ta kapni i vetëm kriminelin. Në të njëjtën ditë, pas pune, ju po pini një birrë me një koleg dhe i tregoni për ditën tuaj të punës. Kur ju përmendni atë pjesë të ditës, ai thotë: “Vërtet, në fakt nuk e kuptoj se pse duhet të patrullojmë bashkë me gra, ato janë plotësisht të padobishme. Imagjino se sa të lumtur do të ishin kriminelët nëse do të kishte vetëm oficere policie femra!”
  2. Në komisariatit tuaj ekziston një kulturë që ne e quajmë kulturë “macho-je”. Disa nga kolegët tuaj për shembull, varin në mure postera me gra të zhveshura dhe kanë qejt të bëjnë shaka rreth femrave. Sot, dy kolegë meshkuj ishin duke biseduar kur një kolege femër kaloi aty pranë. Ju i dëgjuat kolegët të bënin komente fyese të natyrës seksuale kundrejt saj.
  3. Dy kolegë tuaj, një mashkull dhe një femër, janë gati të largohen nga komisariati për të shkuar në një urgjencë të njoftuar me telefon. Ju bëheni dëshmitar që kolegu mashkull t’i thotë partneres së vet femër: “Mos u shqetëso, unë do të të mbroj dhe do ta bëj vetë pjesën më të rrezikshme të punës. Ti thjesht rri mënjanë dhe më shih mua, po deshe.”

Materiale të tjera të rekomanduara për moderatorët

### 1. Bazat ligjore të Parimit të Mosdiskriminimit

**United Nations. "Universal Declaration of Human Rights." Geneva: United Nations, 1948. <http://www.un.org/en/documents/udhr/index.shtml>**

#### Neni 1

Të gjithë njerëzit lindin të lirë dhe të barabartë në dinjitet dhe në të drejta.

#### Neni 2

Secili gëzon të gjitha të drejtat dhe liritë e parashtuara në këtë Deklaratë pa kurrfarë kufizimesh përsa i përket racës, ngjyrës, gjinisë, gjuhës, besimit fetar, mendimit politik ose tjetër, origjinës kombëtare a shoqërore, pasurisë, lindjes ose tjetër.

**United Nations. "International Covenant on Civil and Political Rights." Geneva: United Nations, 1966.**

#### Neni 26

Të gjithë njerëzit janë të barabartë përpara ligjit dhe kanë të drejtë mbrojtjeje të barabartë të ligjit pa kurrfarë dallimi. Lidhur me këtë, ligji duhet të ndalojë çdo diskriminim dhe të garantojë për të gjithë, mbrojtje të barabartë dhe efektive, kundër çdo diskriminimi e sidomos për shkak të racës, ngjyrës, seksit, gjuhës, fesë, opinionit politik dhe çdo opinionit tjetër, origjinës kombëtare apo shoqërore, pasurisë, lindjes ose çdo situatë tjetër.

### 2. Parimet e mosdiskriminimit në policim

**OSCE. "Guidebook on Democratic Policing." Vienna: OSCE, 2008: 17-18.**

#### "Çështjet të diskriminimit"

36. Në përputhje me parimin demokratik të barazisë përpara ligjit, policia ka si detyrim të mbrojë në mënyrë të barabartë të gjithë qytetarët, pa diskriminim dhe dallim seksi, race, ngjyre, gjuhe, feje, opinionit social, origjine kombëtare ose etnike, prone, lindjeje ose statusi tjetër.

37. Në përputhje me standardet ndërkombëtare të të drejtave të njeriut, shtetet janë të detyruara të garantojnë "të drejtën e sigurisë së personit dhe mbrojtjen nga shteti kundër dhunës apo dëmtimeve fizike, qoftë të shkaktuara nga zyrtarët e qeverisë apo nga cilido grup ose institucion". Më tej, grupet apo personat në nevojë duhet të gëzojnë mbrojtje të posaçme.

38. Mbrojtja dhe inkurajimi i personave që u përkasin pakicave etnike është një "faktor thelbësor për demokracinë, paqen, drejtësinë dhe stabilitetin brenda dhe midis Shteteve anëtare [të OSBE-së] «. Për rrjedhojë, policia duhet të bëjë përpjekje për përdorimin e kompetencave të veta të posaçme dhe unike për të luftuar akte të shtyra nga racizmi dhe ksenofobia.

39. Garantimi i mbrojtjes së barabartë për çdokënd përpara ligjit ndalon, gjithashtu, që policia të diskriminojë ndonjë individ për shkak të racës, besimit fetar, gjuhës, ngjyrës, opinionit politik, origjinës kombëtare, pronës, lindjes apo një statusi tjetër.

40. Policimi diskriminues sjell si pasojë kriminalizimin e bashkësive të tëra dhe u mohon atyre drejtësinë». Në këtë kontekst i duhet kushtuar vëmendje të veçantë praktikës së përcaktimit të profilit etnik. Përcaktimi i profilit në vetvete mund të jetë një mjet i dobishëm për të ndihmuar punonjësit e policisë në kryerjen e detyrave të tyre. Sidoqoftë, përcaktimi i anshëm i profilit (d.m.th. përzgjedhja e individëve bazuar vetëm në një tipar të përbashkët të një grupi), duhet shmangur. Për shembull, «të qenit pjesëtar i një grupi të caktuar (etnik), që në mënyrë stereotipe mendohet se ka më shumë të ngjarë të përfshihet në krim, nuk mund të përdoret si bazë për të dyshuar". Praktika diskriminuese në "përcaktimin e profilit për grupet rome dhe endacake ka prirjen të jetë e tillë në mbarë Evropën" dhe shtetet anëtare të OSBE-së e kanë pranuar si një problem të veçantë.

41. Nivele të papërshtatshme të forcave të rendit në bashkësitë e pakicave, që shfaqen, për shembull, në formën e një numri tejet të lartë patrullash mes grupeve specifike apo bashkësive të caktuara, apo në sjellje kërcënuese ndaj tyre - duke përdorur ndonjëherë njësi të armatosura rëndë, duhen mënjanuar.

42. E lidhur ngushtë me aspektin gjinor të mosdiskriminimit është edhe çështja e ngacmimit seksual nga ana e oficerëve të policisë. Oficerët e policisë ndalohen rreptësisht të ngacmojnë seksualisht."

## Moduli 8 - Barazia gjinore, mosdiskriminimi dhe integriteti i policisë

---

### Materiale të tjera të rekomanduara për moderatorët

**OHCHR. "International Human Rights Standards for Law Enforcement: A Pocket Book on Human Rights for the Police." Geneva: OHCHR, 1997.**

Mosdiskriminimi në agjencitë e zbatimit të ligjit

Të gjithë njerëzit kanë lindur të lirë dhe të barabartë në dinjitet dhe të drejta.

Të drejtat e njeriut burojnë nga dinjiteti i lindur i çdo njeriu.

Zyrtarët e zbatimit të ligjit duhet, në të gjitha kohët, të përmbushin detyrat që atyre u ngarkon ligji, duke i shërbyer komunitetit dhe duke mbrojtur të gjithë personat nga aktet e paligjshme.

Zyrtarët e zbatimit të ligjit duhet të respektojnë dhe të mbrojnë dinjitetin njerëzor dhe të ruajnë dhe të mbështesin të drejtat e njeriut për të gjithë personat.

Të gjithë njerëzit janë të barabartë përpara ligjit dhe kanë të drejtë, pa diskriminim, për mbrojtje të barabartë nga ligji.

Në mbrojtjen dhe shërbimin ndaj komunitetit, policia nuk duhet të diskriminojë në mënyrë të paligjshme mbi bazën e racës, gjinisë, besimit fetar, gjuhës, ngjyrës, mendimit politik, origjinës kombëtare, pronës, lindjes ose ndonjë statusi tjetër.

Nëse policia përpiqet të zbatojë disa masa të posaçme të parashikuara për të trajtuar statusin dhe nevojat e posaçme të grave (përfshirë gratë shtatzana dhe nënat e reja), të të rinjve, të të sëmurëve, të moshuarve dhe të të tjerëve që kërkojnë trajtim special në përputhje me standardet ndërkombëtare të të drejtave të njeriut, atëherë kjo nuk duhet të konsiderohet si një diskriminim i paligjshëm nga ana e policisë.

Politikat e agjencive policore për rekrutimin, marrjen në punë, emërimin dhe ngritjen në detyrë duhet të jenë të lira nga çdo formë e diskriminimit të paligjshëm.

### 3. Çështja e forcës dhe e fuqisë fizike në policim

**Lonsway, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal, and Katherine Spillar. "Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies." In Recruiting and Retaining Women: A self-Assessment Guide for Law Enforcement. Los Angeles: National Center for Women & Policing, 2003.**

"Çështja e forcës qëndron në thelb të hezitimit tradicional për punësimin e grave në radhët e policisë. Një numër studimesh kanë dokumentuar se edhe oficerët e policisë, edhe anëtarët e komunitetit janë të shqetësuar që gratë nuk janë mjaft të forta ose agresive për punë policore.

Megjithatë, fuqia fizike nuk duket se është një parashikues i efektivitetit të përgjithshëm të policisë apo i aftësisë për administrimin me sukses të situatave të rrezikshme.

Në fakt, nuk ekzistojnë raste të dokumentuara të rezultateve negative që kanë ardhur për shkak të mungesës së fuqisë apo të agresivitetit të ushtruar nga një oficer femër.

Për më tepër, disa kanë sugjeruar se karakteristika alternative mund të jenë më të preferueshme sesa forca fizike, të tilla si aftësia për të shmangur dhunën e mundshme dhe për të ruajtur qetësinë në situata me konflikt.....

Duke qenë se rreth 80-90% e punës në polici ka të bëjë me funksione jopenale ose funksione shërbimi, theksi i policimit tradicional tek forca fizike mund të shërbejë aktualisht si një e drejtë e departamenteve policore të kërkojnë të përmbushin me sukses kërkesat e komuniteteve të tyre. Përveç kësaj, kjo i shërben largimit të grave dhe të burrave të cilët mund të zbatonin një model alternativ të policimit i cili fokusohet më pak në forcën fizike dhe më shumë në komunikimin ndërpersonal."

Materiale të tjera të rekomanduara për moderatorët

### 4. Policimi dhe dhuna me bazë gjinore

**Denham Tara. "Police Reform and Gender." Redaktuar nga Megan Bastick and Kristin Valasek. Gjenevë: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008. <http://www.dcaf.ch/Publications/Police-Reform-and-Gender-Tool-2>**

"Është detyra e oficerëve të policisë të parandalojnë, pakësojnë dhe të reagojnë ndaj këtyre formave të krimit, përfshirë dhunën me bazë gjinore, duke qenë se ajo është njëri nga kërcënimet më të zakonshme të sigurisë në të gjitha pjesët e botës. Një studim i Organizatës Botërore të Shëndetësisë tregon se mbi 69% e grave kanë raportuar se kanë pësuar dhunë fizike nga një partner në momente të caktuara të jetës së tyre...."

Burrat dhe gratë hezitojnë shpesh të raportojnë këto krime në polici. Burrat që i janë nënshtruar dhunës me bazë gjinore shpesh ndjejnë turp dhe mungesë dëshirë për të diskutuar incidentet nga frika se mos konsiderohen si të dobët, të zhburrruar apo homoseksual. Gratë shpesh hezitojnë të flasin me policinë për shkak të tabuve sociale dhe të stigmës që shoqëron faktin e të qenit viktimë e dhunës me bazë gjinore. Në vende ku nuk ka ligje të përshtatshme në fuqi në lidhje me çrrënjosjen e dhunës me bazë gjinore ekzistojnë sfida shtesë. Brenda policisë ekziston nevoja të garantohet që të gjithë oficerët – burra dhe gra – të trajtohen në mënyrë të përshtatshme për t'iu përgjigjur viktimave të dhunës me bazë gjinore dhe të kenë shkathësitë e nevojshme për të hetuar krimet në mënyrë efektive."

Materiale të tjera shtesë për lexim:

- Bastick, Megan. "Integrating Gender into Internal Police Oversight." Geneva: DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR, 2014. <http://www.dcaf.ch/Publications/Integrating-Gender-into-Internal-Police-Oversight>
- Bowling, Benjamin, Coretta Phillips, Alexandra Campbell, Maria Docking. "Policing and Human Rights: Eliminating Discrimination, Xenophobia, Intolerance and the Abuse of Power from Policing." Paper presented at the UNRISD Conference on Racism and Public Policy, Durban, South Africa, Sep. 2001. <http://www.unrisd.org/80256B3C005BC-CF9/search/B26DCF2059E2F3E5C1256EC300495016?OpenDocument>
- Chan, Janet. Changing Police Culture: Policing in a Multicultural Society. Cambridge: Cambridge UP, 1997.
- Denham Tara. "Police Reform and Gender." Edited by Megan Bastick and Kristin Valasek. Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008. <http://www.dcaf.ch/Publications/Police-Reform-and-Gender-Tool-2>
- European Union Agency for Fundamental Rights (FRA). "Fundamental Rights-Based Police Training: A Manual for Police Trainers." Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. <http://fra.europa.eu/en/publication/2013/fundamental-rights-based-police-training-manual-police-trainers>
- Lonsway, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal, and Katherine Spillar. "Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies." In Recruiting and Retaining Women: A self-Assessment Guide for Law Enforcement. Los Angeles: National Center for Women & Policing, 2003. <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?id=185235>
- OHCHR. "International Human Rights Standards for Law Enforcement: A Pocket Book on Human Rights for the Police." Geneva: OHCHR, 1997. <http://www.ohchr.org>
- UNDP. "Special Protocol on Conduct of Police Officers in Cases of Domestic and Intimate Partner Violence against Women." Serbia: Ministry of interior, 2013.
- UNODC. "Guidance Note for UNODC Staff: Gender Mainstreaming in the Work of UNODC." Vienna: United Nations, 2013. <http://www.unodc.org/production/misc/SpecialMessages.nsf/a3210ed79bcbf304c125794800355044/c0fa7664e232467ac1257b9c002fef58?OpenDocument>
- OSCE. "Police and Roma and Sinti: Good Practices in Building Trust and Understanding." Vienna: OSCE, 2010. <http://www.osce.org/odihr/67843>



## Moduli 8 - Barazia gjinore, mosdiskriminimi dhe integriteti i policisë

### Manuali i pjesëmarrësit:

#### Barazia gjinore:

Barazia gjinore: e drejta e barabartë e grave dhe e burrave për mundësi dhe burime pavarësisht nga gjinia ose seksi i tyre me të cilin ata kanë lindur.

Seksi ka të bëjë me tiparet biologjike, fiziologjike dhe anatomike me të cilat njerëzit lindin. Kjo do të thotë se seksi i meshkujve dhe i femrave është i njëjti në të gjithë botën dhe në të gjithë historinë.

Gjinia është e mësuar dhe e caktuar. Vajzat dhe djemtë mësohen dhe u caktohen karakteristika, role, sjellje dhe aktivitete të ndryshme sociale brenda një konteksti të caktuar shoqëror dhe kulturor mbi bazën e seksit që ata kanë. Rolet gjinore, ashtu si dhe shoqëria dhe kultura, janë të ndryshueshme përgjatë kohërave dhe ndryshojnë brenda të njëjtit kontekst dhe nga njëri kontekst në tjetrin. Kjo do të thotë se rolet gjinore nuk janë të njëjtët në të gjitha kontekstet social-kulturore dhe, edhe brenda të njëjtit kontekst social-kulturor ato do të ndryshojnë dhe do të zhvillohen sipas ndryshimeve që përjeton shoqëria.

Burrat dhe gratë duhet të trajtohen në mënyrë të barabartë nga ana e policisë, por ata gjithashtu kanë nevojë dhe risqe të ndryshme të cilat duhet të njihen dhe të trajtohet me vëmendje të barabartë. Për shembull, burrat në shumë vende kanë më shumë mundësi të përballen me dhunë jashtë shtëpisë, dhunë e kryer nga të huaj, për shembull në formën e grabitjes, sulmit, vrasjes, dhe rrahjes në grup. Gratë kanë më shumë të ngjarë të pësojnë dhunë në shtëpinë e tyre dhe në duart e bashkëshortit ose partnerit. Ato janë në një rrezik më të madh për të pësuar dhunë në familje dhe sulm seksual, si edhe forma të tjera të dhunës të cilat drejtohen veçanërisht kundër grave për shkak të gjinisë së tyre.

#### Shembuj të kërcënimeve të sigurisë për burrat, gratë, djemtë dhe vajzat

Burrat	Gratë	Djemtë	Vajzat
<ul style="list-style-type: none"><li>• Grabitje (Australi:75% e viktimave janë meshkuj)</li><li>• Sulme</li><li>• Vrasje</li><li>• Sulm i thjeshtë dhe i rëndë</li><li>• Dhunë nga banda</li><li>• I detyruar të dhunojë anëtarët e familjes së vet (veçanërisht në konflikt)</li><li>• Përdhunim dhe torturë seksuale</li><li>• Trafikim i qenieve njerëzore</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dhunë në familje</li><li>• Sulm seksual (USA: 92% e viktimave në vendin e punës janë gra)</li><li>• Vdekja si prikë</li><li>• Ngacmim seksual</li><li>• Përdhunim</li><li>• Vrasje për "nder"</li><li>• Rrahje</li><li>• Sterilizim i detyruar</li><li>• Trafikim i qenieve njerëzor</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dhunë në grup</li><li>• Abuzim i fëmijës dhe përdhunim</li><li>• Bullizëm</li><li>• Rrëmbim dhe grabitje</li><li>• Ekspozim &amp; braktisje</li><li>• Trafikim i qenieve njerëzore</li><li>• Blerje/shitje për prostitucion</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vrasje kur është fëmijë</li><li>• Abuzim i fëmijës dhe përdhunim</li><li>• Trafikim i qenieve njerëzore</li><li>• Rrëmbim dhe grabitje</li><li>• Martesë e fëmijës</li><li>• Blerje/shitje për prostitucion</li></ul>

## Moduli 8 - Barazia gjinore, mosdiskriminimi dhe integriteti i policisë

---

### Mosdiskriminimi

*Mosdiskriminimi*: trajtimi i njerëzve në situata të ngjashme në mënyrë të barabartë, nëse nuk ka justifikime objektive dhe të arsyeshme për trajtim të diferencuar..

Nuk duhet të ngatërrohet diskriminimi me dallimin. Në parim, policia duhet t'i trajtojë në mënyrë të barabartë si burrat ashtu edhe gratë. Megjithatë, ka grupe njerëzish që përballen me rreziqe të ndryshme të sigurisë ose që mund të jenë veçanërisht të cënueshëm dhe që meritojnë mbrojtje të posaçme, për shembull, njerëzit me sëmundje ose aftësi të kufizuara.

Policia duhet të përpiqet gjithmonë të mbwshtesw parimin e mosdiskriminimit, veçanërisht në situata të tilla si:

- Ushtrimi i diskrecionit (për shembull, ndërhyrja kundrejt mosndërhyrjes; ashpërsia e sanksioneve, etj.)
- Vendosja e prioriteteve në lidhje me ankesat dhe rastet
- Komunikimi me respekt
- Kontrolli i identitetit, kontrollet e trupit, automjetit
- Zhvillimi i profilit
- Patrullimi
- Përdorimi i forcës
- Vendime të nxituara (për shembull si viktimë ose i dyshuar, etj.)

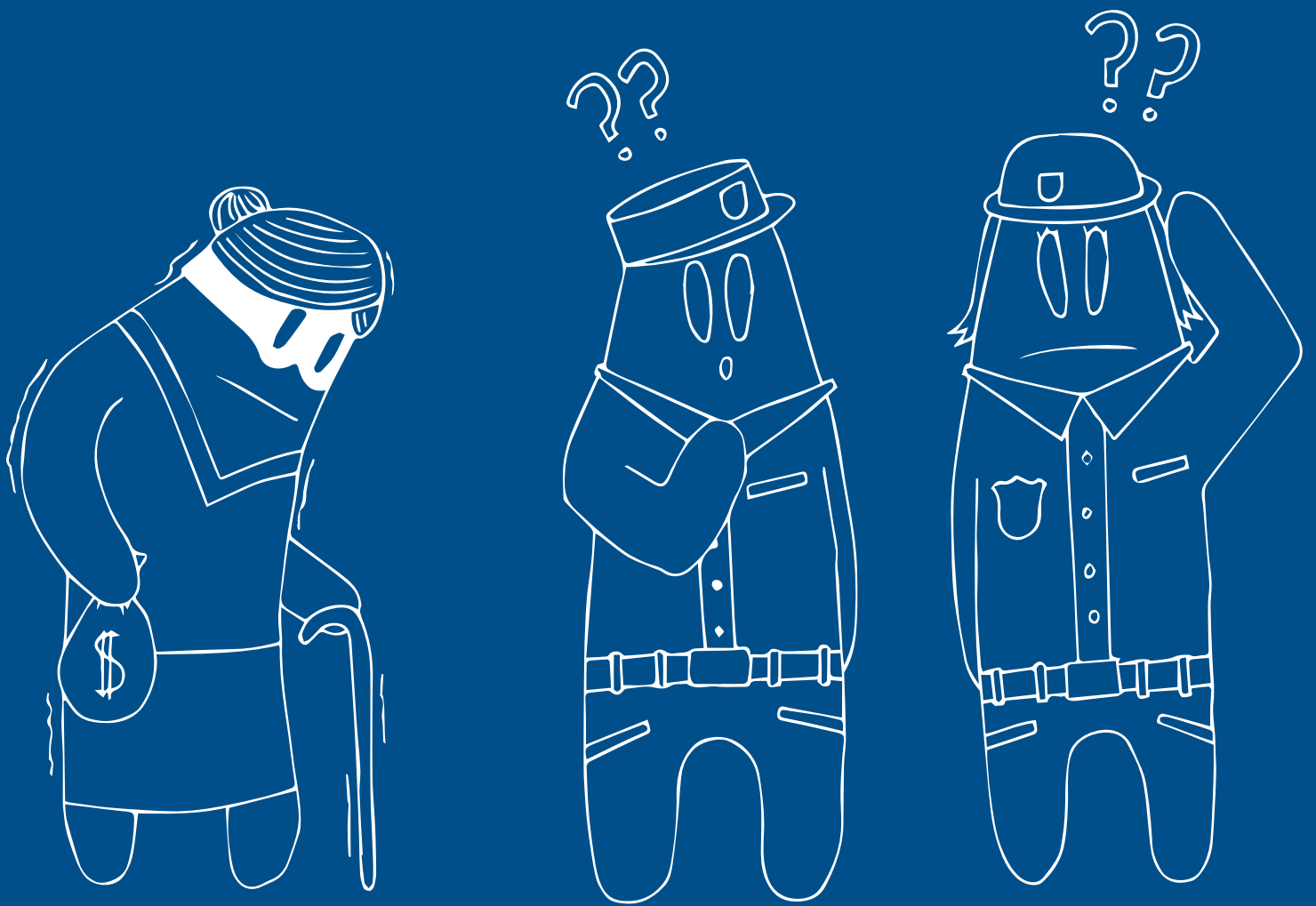
### Rëndësia e barazisë gjinore dhe e mosdiskriminimit për integritetin e policisë:

Për ju si oficerë policie:

- Efekti pozitiv mbi qëndrimet individuale
- Garantimi i respektit për të gjithë
- Trajtimi i të gjithë qytetarëve në mënyrë të barabartë
- Krijimi i një mjedisi pozitiv pune

Për organizatën e policisë:

- **Barazia gjinore dhe mosdiskriminimi janë themelore për sundimin e ligjit.** Të gjithë individët, pavarësisht nga gjinia, seksi, mosha, besimi fetar, klasa, orientimi seksual, ose aftësia e kufizuar duhet të mbrohen nga ligjet dhe të japin llogari para ligjeve të cilat janë të njohura publikisht, të zbatuara me paanshmëri dhe në përputhje me normat dhe standardet ndërkombëtare dhe kombëtare të të drejtave të njeriut.
- **Barazia gjinore dhe mosdiskriminimi janë themelore për ofrimin efektiv dhe të përgjegjshëm të shërbimeve të sigurisë.** Një shërbim policor efektiv punëson kandidatët më kompetentë, pavarësisht nga gjinia e tyre ose grupi social. Në nivel operacional, barazia gjinore dhe mosdiskriminimi i mundësojnë policisë të identifikojë dhe të plotësojë nevojat e të gjithë popullatës për siguri.
- **Barazia gjinore dhe mosdiskriminimi janë parakushte për besimin e publikut te policia dhe për legjitimitetin e saj si institucion i shtetit.** Legjitimiteti i policisë dhe besimi i publikut tek policia forcohen gjithnjë e më shumë kur të gjithë qytetarët, pavarësisht nga gjinia, seksi, mosha, besimi fetar, klasa, ose ndonjë status tjetër, ndjejnë se ata janë të përfaqësuar në polici, se trajtohen drejt dhe se nevojat e tyre të sigurisë trajtohen.



# **Moduli 9**

Dilemat etike të policisë

# Moduli 9

## Dilemat etike të policisë



### Qëllimi i modulit:

Të praktikohen mënyra të trajtimit dhe të zgjidhjes së dilemave etike



### Objektivat e tëmësim nxënies :

Në fund të këtij moduli, pjesëmarrësit do të jenë të aftë të:


1. Kuptojnë se çfarë është një dilemë etike.
2. Praktikohen në zgjidhjen e dilemave etike nëpërmjet lojës me role.
3. Analizojnë dilemat etike me ndihmën e dy modeleve për zgjidhjen e tyre.



**Koha:** 80 minuta



**Materialet e nevojshme:** Flipçart ose dërrasë e zezë, fleta letre A4, kuti të vogla ose shporta, markera, stilolapsa

	Përmbajtja		Metoda/ aktiviteti	Fletë pune/ndihmëse
1	Hyrje	5'	Prezantim	
2	Çfarë është një dilemë etike?	10'	Gjenerim idesh	Fletë pune 1
3	Shembuj të dilemave etike ose Tipet e dilemave etike	20'	Aktivitet në grup	Materiali ndihmës 1 për moderatorin Materiali ndihmës 2 për moderatorin
4	Si zgjidhet një dilemë etike?	40'	Prezantim Aktivitet në grup	
5	Përfundimi	5'	Prezantim	

### Përshkrim i shkurtër i modulit:

Ky modul së pari përkufizon se çfarë është një dilemë etike. Pastaj, do të grumbullohen shembuj të dilemave etike me të cilat janë përballur pjesëmarrësit. Në fund, nëpërmjet lojës me role, pjesëmarrësit do të diskutojnë pasojat e zgjedhjeve në dispozicion dhe mënyrat për të bërë zgjedhje më të mira.

5'

## 1. Hyrje

### ÇFARË - Përshkrim i shkurtër i përmbajtjes së modulit



- ▶ Shpjegojuni pjesëmarrësve:

”

Ky modul është për dilemat etike. Dilemat etike janë situata të vështira me të cilat do të përballen të gjithë oficerët e policisë, kur elementët e diskutuar në modulet e mëparshme bëhen aktive (rregullat, vlerat personale, etj.) dhe kur ato konkurrojnë. Në situata të tilla, zgjedhja e një kursi veprimi dhe jo e një tjetri do të jetë gjithmonë një gjë e vështirë, sepse nuk ekziston një zgjidhje ideale.

”

### PSE - Rëndësia e modulit



- ▶ Thuajuni pjesëmarrësve:

”

Ky modul do t'ju ndihmojë të identifikoni dilemat etike kur ato ndodhin në punën tuaj, dhe do t'ju japë mjetet që mund t'ju ndihmojnë të merrni vendimin më të mirë të mundshëm. Ka shumë mundësi që të mos jeni në gjendje t'i përdorni mjetet e sugjeruara në letër, dhe as nuk ju kërkohet ta bëni këtë gjë, sepse çdo situatë është e vështirë dhe koha për të vendosur si të veproni mund të jetë e kufizuar. Në fund, vendimin tuaj do ta përaktojë integriteti juaj personal.

”

### PËR SE - Objektivat e modulit



- ▶ Prezantoni objektivat e modulit.

### SI - Strukturimi i modulit



- ▶ Shpjegoni strukturimin e modulit.

#### Shënime

---

---

---

---

10'

## 2. Çfare është një dilemë etike?



► Moderoni diskutimin hyrës:



- Çfarë është një dilemë etike sipas kuptimit që keni ju?
- Çfarë elementësh duhet të jenë prezent në një situatë me qëllim që ajo të konsiderohet një dilemë etike?



- Nxitini pjesëmarrësit të japin përgjigje.
- Pastaj shpërndani **Fletën e punës 1** me përkufizimet dhe jepuni kohë pjesëmarrësve ta lexojnë.
- Pyetini pjesëmarrësit nëse kanë komente në lidhje me përkufizimet.
- Bëni një ushtrim për gjenerimin e ideve (brainstorming) me të gjithë grupin për pyetjen e mëposhtme:



- Çfarë elementësh mund të jenë kontradiktorë në një dilemë etike?



- Nxitini pjesëmarrësit të japin përgjigje.
- Plotësoni dhe/ose përmblihdhini duke përdorur elementët e mëposhtëm në përgjigjen tuaj:

Dy a më shumë gjëra mund të jenë në kontradiktë. Ato mund të jenë:

- Rregulla ose ligje të ndryshme
- Rregulla dhe vlera të ndryshme
- Vlera personale ose profesionale, si për shembull:
  - E vërteta përkundrejt besnikërisë
  - Drejtësia përkundrejt mëshirës
- Interesat e njerëzve të ndryshëm
- Interesat individuale dhe interesat e shoqërisë
- Efekti afatshkurtër përkundrejt efektit afatgjatë
- Mjetet përkundrejt qëllimit ("qëllimet justifikojnë mjetet")
- Rolet e ndryshme të policisë, për shembull:
  - Parandalimi përkundrejt ndëshkimit
  - Mbikëqyrja dhe zbatimi i ligjit përkundrejt ndihmës

### Shënime

---

---

---

---

---

---

20'

### 3. Shembuj të dilemave etike



- ▶ Shpërndani fleta letre bosh për të gjithë pjesëmarrësit dhe sigurohuni që ata të kenë stilolaps për të shkruar.
- ▶ Kërkojuni secilit prej tyre të shkruajë një rast hipotetik të një dileme etike në polici dhe ta palosin fletën më katërsh.
- ▶ Grumbullojini fletat me rastet në një kuti/shportë.
- ▶ Lexojini rastet për veten tuaj.
- ▶ Zgjidhni 5-10 raste të cilat u korrespondojnë dilemave etike të vërteta dhe të ndryshme (sipas përkufizimit në ushtrimin e mëparshëm). Nëse pjesëmarrësit nuk sjellin raste interesante, plotësojini ato me raste hipotetike nga **Materiali ndihmës 1 i moderatorit**.
- ▶ Lexojini rastet e zgjedhura me zë të lartë.
- ▶ Organizoni një diskutim me të gjithë duke pyetur për secilin rast:



- Cila është dilema etike në këtë rast?
- Çfarë gjëje është në kontradiktë, në konflikt?



**Shënim:** Në vend të këtij diskutimi plenar, ju mund të zgjidhni si opsion aktivitetin e prezantuar te Materiali ndihmës 2 i moderatorit për të menduar dhe për të klasifikuar dilemat etike. Të gjithë hapat e mëparshëm për të grumbulluar shembuj janë të njëjtë.

#### Shënime

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

40'

### 3. Si të zgjidhet një dileme etike?



- ▶ Prezantoni aktivitetin:

”

Në këtë aktivitet, ju do të luani disa nga dilemat etike në një lojë me role dhe do të zgjidhni një kurs veprimi. Pastaj, ne do t'ju prezantojmë dy modele të cilat mund të ndihmojnë për të zgjidhur dilemat etike, dhe ju do t'i përdorni ato të analizoni rastet dhe të reflektoni për to nëse mund të kishit zgjedhur një kurs tjetër veprimi.

”



- ▶ Nga aktiviteti i mëparshëm, zgjidhni 2-3 raste që përfaqësojnë situata të ndryshme të dilemave etike të cilat ju i vlerësoni si më interesantet.
- ▶ Lexojini ato përsëri (ose përmbledhini ato) për pjesëmarrësit.
- ▶ Ndajini pjesëmarrësit në aq grupe sa raste keni dhe shpërndani një rast për çdo grup.
- ▶ Udhëzoni grupet të diskutojnë në grup për të zgjedhur kursin më të përshtatshëm të veprimit sipas tyre dhe të përgatisin një lojë të shkurtër me role për situatën duke përfshirë në të edhe reagimin/vendimin.
- ▶ Kërkojini secilit prej grupeve të luajë lojën me role të situatës së zgjedhur përpara gjithë grupeve të tjera.



2



**Shënim:** Ne rekomandojmë përdorimin e metodës së lojës me role në këtë aktivitet. Megjithatë, nëse ju nuk keni kohë ose nëse mendoni se loja me role nuk do të funksionojë në audiencën tuaj, ju mund t'i anashkaloni 3 hapat e mëparshëm dhe t'i përshtasni hapat e tjerë.

- ▶ Pyetini pjesëmarrësit:

?

- Çfarë ju ndihmoi të zgjidhni dilemën tuaj dhe të merrnit një vendim?



- ▶ Nxitini pjesëmarrësit të mendojnë dhe të japin përgjigjet e tyre.
- ▶ Shpërndani **Fletën e punës 2** dhe prezantoni dy modelet.
- ▶ Shpjegojuni pjesëmarrësve:

”

Këto janë thjesht dy modele midis shumë të tjerëve. Ju ndoshta mund të mos keni kohë t'i bëni vetes gjithë këto pyetje kur zgjidhni një dilemë etike, por ato pyetje përmbajnë disa sinjale të dobishme. Le t'i testojmë këto dy modele me dilemat që ju porsa i luajtët në lojën me role.

”



## Moduli 9 - Dilemat etike të policisë



### Testimi i modelit intuitiv: Zilja – Libri– Qiriri

- ▶ Për dilemën e parë, drejtojeni pjesëmarrësve pyetjet e mëposhtme:



- Çfarë ju thotë intuita se duhet të bëni?



- A është ky veprim në përputhje me ligjin/rregullat/rregulloret?



- Si do të ndjeheshit nëse do t'ia tregonit nënës suaj ose gazetave këtë veprim?

- A po ju sugjeron modeli “Zilja”, “Libër” dhe “Qiri” të bëni të njëjtën gjë?
- Cilin veprim alternativ do të zgjidhnit ju bazuar në këtë model?



3

### Modeli racional: AAPT (ASCT).

Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3	
+	-	+	-	+	-

- ▶ Moderoni diskutimin me pjesëmarrësit duke rejtuar pyetjet e mëposhtme:



- Çfarë është kontradiktore në këtë rast? Cilat vlera, rregulla ose parime?
- Cilat janë kurset ose alternativat e mundshme të veprimit? Çfarë mund të bëni apo të mos e bëni ju?
- Kush preket nga vendimi juaj (ju vetë, kolegu, shoku, qytetari, eprori, organizata e policisë, shoqëria në përgjithësi ...)?
- Cilat janë pasojat (pozitive dhe negative) të secilës alternativë për të gjithë aktorët?



- ▶ Bazuar në rezultatet e diskutimit, rendisni alternativat në tabelën të cilën ju e vizatuat në flipçart ose në dërrasë.
- ▶ Rendisni në tabelë pasojat për të gjithë aktorët.
- ▶ Përmbledhni me të gjithë grupin:



- Bazuar në këtë analizë, cila duket të jetë zgjedhja (zgjedhjet) më e mirë (më të mira)?
- A është kjo e njëjta zgjedhje e cila del nga modeli Zile-Libër-Qiri?
- A është kjo e njëjta zgjedhje me atë që zgjodhi grupi në lojën e tij me role?

Nëse grupi del në përfundimin se zgjedhja më e mirë është e ndryshme nga ajo që u zgjodh në lojën me role, dhe nëse koha lejon, ju mund të kërkonti që ata ta luajnë sërish lojën me role.

- ▶ Përsërisni procedurën për secilin nga rastet e përzgjedhura.

6

5'

## 4. Përfundimi



- ▶ Përmbliidhni përfundimet kyç të diskutimeve dhe mesazhet kryesore.
- ▶ Pyetini pjesëmarrësit:



- Çfarë mësuat ju në këtë modul?
- Si do ta vinit në praktikë?

### Shënime

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Moduli 9 - Dilemat etike të policisë

---

### Fletë pune 1 - Përkufizimet për dilemën etike

**Një dilemë etike është një problem që përmban zgjedhje alternative dhe kontradiktore. Zgjedhja e veprimeve përbën një dilemë etike kur veprimi që ne mendojmë të bëjmë ka edhe pasoja pozitive, edhe pasoja negative për veten, për të tjerët dhe për mjedisin.**

*Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policier/Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.*

**Dilema të vërteta etike janë situatat në të cilat nuk ka fitues, janë situata ku njeriu është i mallkuar nëse i përballon dhe i mallkuar nëse nuk i përballon ato.**

*Raines, Julie. Ethics in Policing: Misconduct and Integrity. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.*

**Një dilemë e vërtetë morale është një situatë nga e cila njeriu nuk mund të dalë i pafajshëm pavarësisht nga ajo që bën – përdor një mjet të pisët, përdor një mjet jo mjaftueshmërisht të pisët, apo ikën, largohet.**

*Klockars, Carl B. "The Dirty Harry Problem." Annals of the American Academy of Political and Social Science 452, (1980): 33-47.*

**Ka dilemë etike kur oficerët:**

- **Nuk e dinë se cili është kursi i drejtë i veprimit**
- **Kanë vështirësi në kryerjen e asaj që ata e konsiderojnë se është e drejtë**
- **E shohun zgjedhjen e gabuar si shumë tunduese**

*Pollock, Joycelyn M, and Ronald F. Becker. "Ethics Training: Using Officers' Dilemmas." FBI Law Enforcement Bulletin 65, no. 11 (1996): 20-27.*

### Fletë pune 2 - Modelet për zgjidhjen e dilemave etike

#### ZILJA , LIBRI DHE QIRIRI

- **ZILJA** – A tingëllon i drejtë ky veprim? Kjo pyetje mat reagimin ose intuitën e parë. A tingëllon e drejtë apo e gabuar ajo që na thotë intuita jonë? A tingëllon e drejtë apo e gabuar, mençur apo jo përshtypja juaj fillestare? Disa njerëz e lidhin këtë pyetje me “zërin e vogël brenda vetes”. Çfarë po ju thotë ai zë i vogël? Jo është zilja-zëri brenda nesh, i cili na thotë diçka.
- **LIBRI** – A është ky veprim në përputhje me ligjet, rregullat dhe politikat? A është ky në përputhje me “librin”? Rregullat e organizatës ose të profesionit normalisht mbështesin ose nxisin atë që çdo njeri e di që është e drejtë. Dhe, edhe nëse ju po mendoni të mos i bindeni një politike të padrejtë ose një ligji, mund të jetë ende një ide e mirë të kujtoni se ju po shkelni me qëllim një rregull formal. Kur bëhet kjo, zakonisht ka pasoja.
- **QIRIRI** – Si do t’ju duket ky veprim të tjerëve kur ta marrin vesh këtë gjë? Kur ai të dalë në dritë? Kjo pyetje ka të bëjë me perceptimin. Si do t’ju duket ky veprimi të tjerëve (organizatës, publikut, nënës ose vëllait, gazetarëve)? Ndonjëherë, veprimet që nuk janë qartësisht të gabuara mund të vazhdojnë të perceptohen në atë mënyrë nga të tjerët.

#### MODELI A.A.P.T. (janë gërmat e para të fjalëve në gjuhën shqipe) (ASCT, në anglisht)

- Shqyrtoni **ALTERNATIVAT** tuaja. Cilat janë alternativat në një situatë të tillë? Çfarë do të bënit? Dilni me tre ose më shumë alternativa. Ndoshta alternativa e tretë ose e katërt rezulton të jetë më e zgjuara.
- Rëndisni **AKTORËT**. Cilët janë njerëzit që do të preken nga vendimi dhe veprimet tuaja? Ju mund të vini re se alternativa të ndryshme mund të kenë aktorë të ndryshëm.
- Mendoni për **PASOJAT** e secilës alternativë. Cilat janë pasojat e mundshme për secilën alternativë? Ju duhet të merrni në konsideratë pasojat për të gjithë aktorët, dhe jo vetëm për veten tuaj. Ç’të mirë dhe çfarë të keqe ka secila alternativë? Ndonjëherë mendimi për këto gjëra mund të jetë pjesë e rëndësishme për marrjen e një vendimi të mençur.
- Si do të ndjeheshit nëse e **TREGONIT** këtë histori? A do të ishte një përvojë e këndshme apo e pakëndshme justifikimi i veprimit që keni zgjedhur? Si do të ndjeheshit nëse veprimin tuaj do t’ia tregonit kontrollit të brendshëm, gazetarëve, ose edhe familjes suaj?

### Materiali ndihmës 1 për moderatorin - Raste hipotetike të dilemave etike

1. Një zyrtar policor ka arsye për të arrestuar një burrë për një vjedhje relativisht të vogël. Por oficeri di gjithashtu se burri ka një grua dhe një fëmijë të porsalindur dhe jeton në një periferi pa infrastrukturë dhe se familja e tij do ta kishte shumë të vështirë jetesën nëse burri futej në burg.<sup>1</sup>
2. Supozoni se policia ka të dhëna të shumta që implikojnë Agronin për pedofili, por nuk ka prova për të marrë një urdhër për të ushtruar kontroll në makinën apo shtëpinë e tij, ku mund të ketë prova. Një oficer ndjehet i zemëruar dhe, herët një mëngjes, merr një shkop dhe thyen njërin nga fenerët e pasëm të makinës së Agronit. Ditën tjetër, oficeri e ndalon Agronin për përdorimin e automjetit të tij me fenerin e pasëm të thyer, konfiskon mjetin, kryen inventarin e sendeve në makinë dhe gjen të dhëna që çojnë në bindjen e tij se ekzistojnë fakte për ngacmim të fëmijëve dhe zotërim të materialit pornografik. Në ceremoninë e rastit, oficeri vlerësohet me një titull për kapjen. A ishte veprimi i oficerit i ligjshëm përse i përket thyerjes së fenerit? A i shërbyen veprimet e oficerit një të mire më të madhe publike?<sup>2</sup>
3. Në një dyqan bizhuterish është kryer një vjedhje dhe dy oficerë policie ruajnë vendin e ngjarjes deri sa të vijë grupi hetimor. Pas pak ditësh, një zyrtar policor vëren se oficeri tjetër, ka një byzylyk nga ai dyqan bizhuterish. Oficeri me byzylyk shpjegon se ai e kishte blerë atë nga një tregtar shëtitës i panjohur.<sup>3</sup>
4. Një mbrëmje gjatë javës, kolegu juaj Iliri dhe ju jeni pjesë e një patrulle për të kontrolluar në qoshen e hapur të një vendparkimi. Bie shi dhe është shumë errësirë. Me arritjen në vend ngjarje ju shikoni se parkimi është boshatisur. Duke vëzhguar nga më afër, ju dalloni se një makinë është parkuar në fund të vendparkimit. I afroheni automjetit dhe shikoni se xhamat janë të veshur me mjergull. Kolegu juaj, Iliri, ju thotë se do ta drejtojë ai ndërhyrjen dhe se do të kalojë nga ana e shoferit, ndërsa ju do të kaloni në anën e pasagjerit. Shumë shpejt dalloni se brenda kabinës dhe në anën tuaj ndodhen dy persona. Ju kuptoni se ata janë një burrë dhe një grua të përfshirë në akte të kënaqësisë reciproke. Ju kuptoni se gruaja e ulur në vendin e pasagjerit është Maria, bashkëshortja e Gjonit, shokut dhe bashkëpunëtorit tuaj më të ngushtë dhe që do ta marrë turnin e vet në orën 04.00. Ndërhyrja merr fund, ju largoheni. Për fat, Maria nuk ju ka parë ose nuk ju ka njohur. Megjithatë i tronditur, ju nuk ia tregoni zbulimin tuaj kolegut. Gjatë kohës së mbetur të patrullimit, ju mund të mendoni vetëm për ftesën e fundit që Maria dhe Gjoni ju kanë bërë më pak se një muaj më parë, ku Gjoni ju tregoi për dëshirën për të pasur fëmijë me Marien. Papritur, nuk ndjeheni i qetë. Si reagoni kur e takon Gjoni në orën 04.00 gjatë ndërrimit të turnit?<sup>4</sup>
5. Kunati juaj dëshiron ta japë me qira apartamentin e vet dhe për këtë ka marrë një numër kërkesash. Ai e ka të vështirë të vendosë, dhe do të donte të ishte i sigurt që qiraxhiu i ardhshëm të ishte njeri i besueshëm dhe i sigurt nga ana financiare. Kunati vjen te ju me një listë emrash dhe ju kërkon të kontrolloni aplikantët për rekorde kriminale. Për të mos ju mërzhitur ose për të mos kërkuar shumë detaje, ai sugjeron që ju thjesht të vini kryq mbi emrat të cilat ai duhet t'i përjashtojë. Si do të reagonit? Çfarë do të bënit?<sup>5</sup>
6. Një zyrtari policor të porsaemëruar, gjatë patrullimit të parë i thuhet nga një kolegj i tij më i madh në moshë dhe me përvojë se restoranti në një qoshe rruge dëshiron që të duken ca më shumë andej, kështu pronari i tij të mund t'u ofrojë vakte falas. Oficeri më i vjetër porositi lirisht biftek, patate dhe gjëra të tjera. Çfarë detyre ka në këtë rast oficeri i porsaemëruar? A duhet që ai të vazhdojë të bëjë siç bëjnë kolegët e tij, apo ai duhet ta refuzojë këtë lloj favorizimi? Çfarë do të ndodhte nëse pronari refuzonte të merrte paratë nga oficeri?<sup>6</sup>
7. Në një pjesë të qytetit ka pasur përplasje mes anëtarëve të dy bandave rivale. Një oficer, duke punuar me të dyja palët për të zbutur tensionin, përpiqet të ndërtojë programe, marrëdhënie dhe të fitojë respektin e anëtarëve të bandave. Për njëfarë kohe problemi qetësohet. Pas pak kohe, oficeri fillon të shikojë makina me shumë pasagjerë të rinj në moshë, shumica minorene, prej të dyja bandave të cilët shëtisin me mjetet e tyre, duke qenë të zhurmshëm dhe të pirë dhe duke bërë rrëmujë. Duke u përballur me ta, tashmë anëtarët relativisht të qetë të bandës deklarojnë se oficeri duhet ta injorojë sjelljen e tyre "të padëmshme" të ngjarjes së makinës dhe të të pirit sepse ata tashmë janë duke bashkëpunuar me të dhe nuk po zihen më me njëri tjetrin.<sup>7</sup>
8. Unë jam një zyrtar policor jashtë shërbimit dhe jam ftuar në një festë në shtëpinë e një shoku të vjetër. Është e premtë në darkë, nuk jam në detyrë, dhe nuk kam plane, kështu që unë nisem për tek festa. Me të arritur, shoh një grumbull të madh njerëzish në oborrin e mbrapmë dhe takohem me ta dhe përpiqem t'ia kaloj sa më mirë. Kam pirë nja dy birra, dhe nisem për në tualet kur dalloj disa njerëz në shtëpi, rreth një tavoline, ku janë shtrirë linjat e kokainës mbi mbulesën e tavolinës. Unë nuk i kam parë kurrë më parë këta njerëz dhe shoku im ndodhej gjatë të gjithë kohës në oborrin e pasmë. Unë shkoj në tualet dhe mendoj tërë kohën se çfarë duhet të bëj.<sup>8</sup>

1. Kenneth J. Peak, B. Grant Sitt, and Ronald W. Glensor, "Ethical Considerations in Community Policing and Problem Solving," *Police Quarterly* 1, no. 3 (1998): 23. [http://www.sagepub.com/banks/articles/02/Peak\\_CH02.pdf](http://www.sagepub.com/banks/articles/02/Peak_CH02.pdf)

2. *Po aty*

3. *Po aty*, p.81

4. Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer /Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.

5. Përshtatur nga: *Po aty*

6. "Confronting Unjust Authority Case Study: An Ethical Dilemma" *Researchomatic* 6, 2012. Available at: <http://www.researchomatic.com/Confronting-Unjust-Authority-Case-Study-An-Ethical-Dilemma-137310.html>

7. Peak, "Ethical Considerations," 29

8. Elizabeth Hall, "Ethical Challenges Faced By Law Enforcement Regularly," *Criminology & Justice*, <http://criminologyjust.blogspot.ch/2013/02/ethical-challenges-faced-by-law.html#.VSeoxEqSwgs>

## Moduli 9 - Dilemat etike të policisë

9. Një zyrtar policor fillestar në punë ndjeu erën e alkoolit në frymën e partnerit të tij sapo hyri në makinën e policisë në fillim të turnit. Oficeri i lartë e pranoi se kishte pirë një gotë verë në darkë, por këmbënguli se mund të ngiste makinën në mënyrë të sigurt. Për të shmangur konfrontimin, oficeri i ri nuk e zgjati. Shumë shpejt pas kësaj, makina e skuadërës që ngitej nga oficeri i lartë u përplas me një automjet tjetër. Shoferi i mjetit tjetër vdiq 3 javë më vonë nga plagët e rënda që mori në aksident. Oficeri i trafikut që hetonte aksidentin ndjeu erën e alkoolit në frymën e oficerit të lartë, por as nuk e raportoi këtë fakt dhe as nuk i kërkoi oficerit që ngiste makinën të bënte testin e prezencës së alkoolit. Padija që pasoi pretendoi se oficeri i policisë e shkaktoi aksidentin duke qenë se po e ngiste makinën nën ndikimin e alkoolit. Gjatë hetimit nga punët e brendshme, oficeri i ri u përball me një dilemë të lartë etike: të thoshte të vërtetën apo të gënjente për të mbrojtur oficerin e lartë.<sup>9</sup>

10. Një punonjës karburanti i telefonon policisë për një sherr në pikën e karburantit. Një i ri nga lagjja po lypte para dhe lante xhamat makinave që vinin për furnizim pa ia kërkuar njeri. Djaloshi jeton me gjyshen e tij dhe kanë vështirësi të mëdha ekonomike. Punonjësi i karburantit dëshiron që i riu të arrestohet sepse thotë që i riu u bie në qafë klientëve.

Në situata të tilla, shkelësi përpiqet të përfitojë nga situata. Në këtë rast, gjyshja e të riut është shumë e varfër, dhe ai ia jep asaj të gjitha paratë që grumbullon. Kjo gjë e vë oficerin e policisë në një luftë midis reagimit me empati dhe zbatimit të ligjit.<sup>10</sup>

11. Një zyrtar policor ndalon një grua e cila ka një numër të madh paralajmërimesh për shkelje në trafik. Gruaja ka një fëmijë të vogël me vete. A duhet që oficeri ta çojë të miturin në strehëz dhe gruan në burg, të marrë masat që dikush tjetër të kujdeset për fëmijën e mitur, apo thjesht të lejojë shkelësen të largohet dhe t'i thotë të ketë parasysh vetë paralajmërimet e shumta që ka? Ajo nuk ka para dhe sillet mirë me oficerin. Situata nuk ka të bëjë me një qytetar bezdisës, megjithatë, oficeri beson se qëndrimi konform e strikt në anën e ligjit mund të mos i shërbejë qëllimit të drejtësisë ose të paktën ndjehet i dërmuar nga përpjekja për të zbatuar ligjin. Shumë dilema të tilla kanë të bëjnë me gra dhe/ose familje me fëmijë. Disa oficerë janë shumë të qartë për kriteret që ata përdorin kur marrin vendimet, të tjerë janë më pak të sigurt për rolin etik të policisë.<sup>11</sup>

12. Një oficer i përgjigjet një telefonate nga zyra e sigurisë e një biznesi, e cila ka kapur një vjedhës marketi. Gruaja 75 vjeçare është kapur duke u përpjekur të fshehtë disa ilaçe në çantën e saj të dorës. Dyqani këmbëngul të ngrejë një padi ndaj gruas.

A ka një ligj në këtë rast? Po. Gruaja duket qartë se ka shkelur ligjin. A ekziston në këtë rast ndonjë politikë në departamentin e policisë? Është e qartë se departamenti i policisë do të duhej të zbatonte ligjin, veçanërisht nëse qytetari që ankohet e dëshiron një gjë të tillë. A e zgjidh kjo dilemë? Për disa oficerë kjo e zgjidh. Disa oficerë besojnë se detyra e policisë është të zbatojë ligjin dhe jo të ndërmjetësojë midis ligjit dhe shkelësit. Të tjerë, megjithatë, do të përgjigjeshin duke thënë se përveç çështjes së detyrës, ekziston edhe një çështje etike.<sup>12</sup>

13. Një zyrtar policor është thirrur në vendngjarje, një shtëpi në flakë. Zjarri është përhapur në të gjithë shtëpinë, duke e bërë të pamundur hyrjen në shtëpi duke qenë i sigurt. Oficeri dëgjon thirrjet e familjes për ndihmë nga dritarja e katit të sipërm. Oficeri ndjehet i detyruar t'i ndihmojë, por ai e di se kjo është kundër politikës së departamentit për të hyrë në një situatë kaq të rrezikshme.<sup>13</sup>

14. Ju jeni anëtar i një grupi prej 30 oficerësh nga disa departamente të ndryshme të ngarkuar me detyrën për të punuar me uniformë [për të ruajtur sigurinë] në një koncert roku në një mjedis të hapur....Grupi i rokerëve janë hevimetalsa dhe panksa. Turma prej 7000 vetash përbëhet kryesisht nga adoleshentë....Turma është e zhurmshme por paqësore. Elementi më i zhurmshëm i saj ka qenë një grup prej 15-20 çunash me xhaketa lëkure ku është stampuar "Mbrojtësit e Djallit" ("Devil's Advocates"), anëtarë të një grupi motoçiklistash që janë mbledhur në dyshtënë e auditorit disa radhë larg nga qendra e skenës. Një oficer nga një qytet tjetër ju afrohet dhe ju thotë se ka vënë re një numër biçiklistësh që po përdorin kokainë dhe që po ia shesin atë të rinjve mes spektatorëve. Ai do që biçiklistët të arrestohen dhe ju kërkon të shkoni pas tij. Nga përvoja juaj e mëparshme me Avokatët e dini se ata shpesh mbajnë me vete thika dhe pistoletë, dhe se është një çështje nderi për ta të hyjnë në sherr me çdo zyrtar policor që përpiqet t'i arrestojë. Ju keni pasur gjithashtu eksperiencë në të cilat turmat në koncerte janë bërë të dhunshme si rezultat i përpjekjeve të policisë për t'i arrestuar për drogë e alkool. Kolegu juaj ju thotë se, pavarësisht nëse do ta shoqëroni atë ose jo, ai do të bëjë një arrestim pasi të fillojë numri tjetër i luajtur nga grupi.<sup>14</sup>

9. John R. Schafer, "Making Ethical Decisions: A Practical Model," *Intentional Spirituality: Benefits and Resources*, <http://www.stevedavis.org/sol2art16print.html>

10. Joycelyn M. Pollock and Ronald F. Becker, "Ethics Training: Using Officers' Dilemmas," *FBI Law Enforcement Bulletin* 65, no. 11 (1996): 20-27. <http://www2.fbi.gov/publications/leb/1996/nov964.txt>

11. Po aty

12. Po aty

13. Howard S. Cohen and Michael Feldberg, "Rock Concert," in *Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work*, Westport: Praeger Publishers, 1991: 71-88.

14. Po aty

## Moduli 9 - Dilemat etike të policisë

### Materiali ndihmës 2 për moderatorin - Aktivitet fakultativ - 3 tipet e dilemave etike-mas

- Shpjegojuni pjesëmarrësve tipet/kategoritë e dilemave të mëposhtme etike:
  - Diskrecioni
  - Detyra (a është kjo detyra ime apo jo?)
  - Ndershmëria
  - Besnikëria
- Shkruani 4 fjalët në flipçart ose në dërrasë.
- Lexoni me zë të lartë rastet e përzgjedhura.
- Për secilin rast pyesni pjesëmarrësit:
  - Në cilën kategori bën pjesë ky rast?
  - A mund të mendoni për kategori të tjera?

**Diskrecioni:** Në situatat që përfshijnë diskrecionin, secili prej dy veprimeve të mundshme mund të përcaktohet si i drejtë. Kompetenca specifike që njihet si diskrecioni i policisë – të arrestosh, të gjobisësh, çfarë të bësh kur përballesh me grindje - në përgjithësi nuk njihet si një çështje etike. Megjithatë, në disa nga situatat me diskrecion, oficerët thonë në klasë se ata ose janë ndjerë në siklet për atë që rregullat e departamentit ose ligji ju kërkojnë të bëjnë ose raportojnë se ata thjesht ishin konfuzë për kursin e duhur të veprimit që duhej të ndërmerrenin.

#### 1. Detyra: 2 tipe:

2. Tipi i parë ngre pyetje në lidhje me detyrimin e oficerit të policisë në një situatë të caktuar. Për shembull, pas marrjes së një telefonatë për një sherr familjar, oficerët përcaktojnë se nuk është kryer ndonjë krim, cila është detyra e tyre? A ekziston ndonjë detyrim të përpikën ta zgjidhin situatën e ndryshueshme para se ajo të shpërthejë në një krim? Po ashtu, disa oficerë policie besojnë se ata kanë përgjegjësinë të ndihmojnë njerëzit e varfër dhe të pastrehë të gjejnë strehë; ndërsa disa të tjerë nuk ndjejnë detyrim për ta bërë këtë gjë. Ky lloj i diskutimit sjell pashmangësisht çështjen e diferencave në opinion për mënyrën se si e shikojnë oficerët rolin e tyre në komunitet. Kjo është gjithashtu edhe një çështje etike.
3. Tipi i dytë i dilemës që lidhet me detyrën është shumë më i drejtpërdrejtë. Oficeri i policisë e di se puna e tij kërkon një veprim të caktuar, por ai mendon se veprimi është i përpërshtatshëm, ose është humbje kohe, gjë që bën që oficeri të hezitohet ta kryejë atë.

**Ndershmëria:** Nën titullin e përgjithshëm “ndershmëri” oficerët fusin ato dilema që kanë të bëjnë me ngritjen e tyre personale, me prirjet jo të mira personale, gënjeshtrenë, dhe çështje të ndryshme që lidhen me situatat e arrestimit.

**Besnikëria:** Në situatat që përfshijnë besnikërinë, oficerët duhet të vendosin se çfarë të bëjnë kur ndeshen me veprime të gabuara të oficerëve të tjerë. Dilemat e oficerëve në këtë fushë variojnë nga të qenit dëshmitar i keqbërjeve relativisht të vogla (për shembull, si keqpërdorimi i orëve të punës jashtë orarit) e deri te shkelje të rënda të besimit të publikut (për shembull, abuzimi fizik i një të dyshuari ose kryerja e një krimi).

## Materiale të tjera të rekomanduara për moderatorët

### 1. Kuptimi i dilemave etike

**Institut Suisse de Police. “Droits de l’Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l’examen professionnel fédéral de Policer/Policière.” Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009: 98-101.**

“Marrja e vendimeve është një veprim i vështirë, veçanërisht kur kodet dhe referencat nuk janë të qarta dhe/ose janë në konflikt me njëra tjetrën ose me vlerat tuaja.

Profesioni i policisë është i vështirë pasi ai bazohet në ideale të larta. Policët duhet që shpesh të marrin vendime në situata emergjente dhe disa herë ata duhet të veprojnë në situata të turbullta. Nuk duhet të harrojmë se policët nuk janë të përsosur, se ata u nënshtrohen presioneve të ndryshme (sociale, politike, mediatike, të raportimit, etj.) dhe këto mund të jenë burim zhgënjimi, dekurajimi dhe, disa herë edhe konsumimi. Kur mungon rregulli, ose kur në të kundërtën, kur ekzistojnë disa rregulla që bashkëtojnë dhe bien në kontradiktë me njëri tjetrin ose kur rregulli nuk është i saktë, nuk është çudi që policët të duhet t’i zgjidhin dilemat duke zgjedhur midis dy ose më shumë alternativave, secila prej të cilave ka avantazhe dhe disavantazhe.

*Burimi: Pollock, Joycelyn M, and Ronald F. Becker. “Ethics Training: Using Officers’ Dilemmas.” FBI Law Enforcement Bulletin 65, no. 11 (1996): 20-27. <http://www2.fbi.gov/publications/feb/1996/nov964.txt>*



## Moduli 9 - Dilemat etike të policisë

---

Përkufizimi: Një dilemë etike është një problem që përmban zgjedhje alternative dhe kontradiktore. Zgjedhja e veprimeve përbën një dilemë etike kur veprimi që ne mendojmë të bëjmë ka edhe pasoja pozitive, edhe pasoja negative për veten, për të tjerët dhe për mjedisin.

### Dimensionet e një dileme etike:

Shumica e dilemave etike përjetohe nga njerëzit në një mënyrë personale edhe pse shumë nga këto dilema kanë një dimension profesional, institucional, dhe social..... në shumicën e rasteve problemi ka disa dimensione dhe ndodh që vlerat personale nuk janë në thelbin e problemit. Ekzistojnë gjithashtu edhe vlerat e institucionit, të shoqërisë, në rast se nuk janë ato të një personi tjetër si për shembull, të një kolegu, të një pale tjetër ose të një personi të tretë të përfshirë. Gjithmonë ekzistojnë aq shumë dimensione të ndërlidhura që ndikojnë mbi sjelljen dhe është pikërisht kjo arsyeja që çdo çështje etike duhet të trajtohet në lidhje me to.

Oficerët e policisë që punojnë në terren përballen vazhdimisht me nevojën për të zgjedhur dhe për të marrë vendime.

- A duhet ta arrestoj këtë person apo jo?
- A duhet ta vë këtë gjobje apo jo?
- A duhet ta përdor shtrëngimin apo jo?
- ...

Ligjet, rregullat, direktivat dhe praktika të tjera të brendshme japin drejtimin dhe hapin rrugë për reflektim. Ato megjithatë, nuk u përgjigjen të gjitha pyetjeve. Oficerët e policisë janë disa herë të pafuqishëm dhe nuk e dinë se çfarë të bëjnë për të vepruar mirë. Vendimi është zgjedhja e nje veprimi në një kontekst të dhënë.”

## 2. Rëndësia e trajnimit të policisë për çështjet e etikës

**Den Boer, Monica and Changwon Pyo. Good Policing: Instruments, models and practices. Edited by Sol Iglesias and Ulrich Klingshirn. Singapore: Asia-Europe Foundation & Hans Seidel Foundation Indonesia, 2011: 61.**

“Oficerët jetojnë dhe punojnë në një kontekst social dinamik që ndryshon vazhdimisht në të cilin ata u ekspozohen mijëra konflikteve etike. Të papërgatitur apo në mënyrë të pavetëdijshëm, oficerët kanë më shumë mundësi të “bëjnë si gjithë të tjerët” në rrymë, nga sa do të kishin nëse do të ishin të përgatitur si duhet për t’u përballur me rreziqet e mundshme etike. Çdo ditë, oficerët praktikojnë përgatitjen mendore meqenëse ajo lidhet me situata taktike. Oficerët që janë mendërisht të përgatitur të përballen në takime vdekjeprurëse ka më shumë të ngjarë të jenë të suksesshëm sesa oficerët që janë të zotë taktikisht, por të papërgatitur mendërisht. Si edhe përballjet vdekjeprurëse, edhe dilemat etike ndodhin në kohët më të papërshtatshme, shpesh pa paralajmërim dhe kur ka fare pak kohë për të menduar për situatën. Kur nuk janë të përgatitur në mënyrë të përshtatshme, edhe oficerët më të ndershëm dhe më të paqortueshëm, mund të marrin vendime etike të papërshtatshme në të qindën e sekondës... vendime të cilat mund të çojnë në pasoja që të ndryshojnë jetën. Nëse oficerët duan t’u mbijetojnë dilemave etike, ata duhet të jenë të përgatitur psikikisht aq sa duhet të jenë edhe për përballjet taktike.”

### Materiale të tjera për lexim:

- Cohen, Howard S. and Michael Feldberg. “Rock Concert.” In *Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work*, 71-88. Westport: Praeger Publishers, 1991.
- Institut Suisse de Police. “Droits de l’Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l’examen professionnel fédéral de Policer/Policière.” Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009. <http://eshop.institut-police.ch/de/shop/verlag/grundausbildung/19/droits-de-lhomme-et-ethique-professionnelle>
- Kidder, Rushworth M. *How Good People Make Tough Choices*. New York: Harper, 1995. [http://www.udel.edu/richard/cisc355/Readings/excerpt\\_tc\\_first\\_chapter1.pdf](http://www.udel.edu/richard/cisc355/Readings/excerpt_tc_first_chapter1.pdf)
- Klockars, Carl B. “The Dirty Harry Problem.” *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 452, (1980): 33-47. [http://www.kyoolee.net/Dirty\\_Harry\\_Problem\\_the\\_-\\_Klockars.pdf](http://www.kyoolee.net/Dirty_Harry_Problem_the_-_Klockars.pdf)
- Pollock, Joycelyn M, and Ronald F. Becker. “Ethics Training: Using Officers’ Dilemmas.” *FBI Law Enforcement Bulletin* 65, no. 11 (1996): 20-27. <http://www2.fbi.gov/publications/leb/1996/nov964.txt>



## Moduli 9 - Dilemat etike të policisë

### Manuali i pjesëmarrësit

Dilemat etike janë situata të vështira me të cilat do të përballen të gjithë oficerët e policisë, kur elementët e diskutuar në modulet e mëparshme bëhen aktive (rregullat, vlerat personale, etj.) dhe kur ato konkurrojnë. Në situata të tilla, zgjedhja e një kursi veprimi dhe jo e një tjetri do të jetë gjithmonë një gjë e vështirë, sepse nuk ekziston një zgjidhje ideale.

Elementët konfliktues mund të jenë:

- Rregulla ose ligje të ndryshme
- Rregulla dhe vlera të ndryshme
- Vlera personale ose profesionale, si për shembull:
- Interesat e njerëzve të ndryshëm
- Interesat individuale dhe interesat e shoqërisë
- Efekti afatshkurtër përkundrejt efektit afatgjatë
- Mjetet përkundrejt qëllimit ("qëllimet justifikojnë mjetet")
- Rolet e ndryshme të policisë

#### ZILJA , LIBRI DHE QIRIRI

- **ZILJA** – A tingëllon i drejtë ky veprim? Kjo pyetje mat reagimin ose intuitën e parë. A tingëllon e drejtë apo e gabuar ajo që na thotë intuita jonë? A tingëllon e drejtë apo e gabuar, mençur apo jo përshtypja juaj fillestare? Disa njerëz e lidhin këtë pyetje me "zërin e vogël brenda vetes". Çfarë po ju thotë ai zë i vogël? Jo është zilja-zëri brenda nesh, i cili na thotë diçka.
- **LIBRI** – A është ky veprim në përputhje me ligjet, rregullat dhe politikat? A është ky në përputhje me "librin"? Rregullat e organizatës ose të profesionit normalisht mbështesin ose nxisin atë që çdo njeri e di që është e drejtë. Dhe, edhe nëse ju po mendoni të mos i bindeni një politike të padrejtë ose një ligji, mund të jetë ende një ide e mirë të kujtoni se ju po shkelni me qëllim një rregull formal. Kur bëhet kjo, zakonisht ka pasoja.
- **QIRIRI** – Si do t'ju duket ky veprim të tjerëve kur ta marrin vesh këtë gjë? Kur ai të dalë në dritë? Kjo pyetje ka të bëjë me perceptimin. Si do t'ju duket ky veprimi të tjerëve (organizatës, publikut, nënës ose vëllait, gazetarëve)? Ndonjëherë, veprimet që nuk janë qartësisht të gabuara mund të vazhdojnë të perceptohen në atë mënyrë nga të tjerët.

#### MODELI A.A.P.T. (janë gërmat e para të fjalëve në gjuhën shqipe) (ASCT, në anglisht)

- Shqyrtoni **ALTERNATIVAT** tuaja. Cilat janë alternativat në një situatë të tillë? Çfarë do të bënit? Dilni me tre ose më shumë alternativa. Ndoshta alternativa e tretë ose e katërt rezultojnë të jetë më e zgjuara.
- Rendisni **AKTORËT**. Cilët janë njerëzit që do të preken nga vendimi dhe veprimet tuaja? Ju mund të vini re se alternativa të ndryshme mund të kenë aktorë të ndryshëm.
- Mendoni për **PASOJAT** e secilës alternativë. Cilat janë pasojat e mundshme për secilën alternativë? Ju duhet të merrni në konsideratë pasojat për të gjithë aktorët, dhe jo vetëm për veten tuaj. Ç'të mirë dhe çfarë të keqe ka secila alternativë? Ndonjëherë mendimi për këto gjëra mund të jetë pjesë e rëndësishme për marrjen e një vendimi të mençur.
- Si do të ndjeheshit nëse e **TREGONIT** këtë histori? A do të ishte një përvojë e këndshme apo e pakëndshme justifikimi i veprimit që keni zgjedhur? Si do të ndjeheshit nëse veprimin tuaj do t'ia tregonit kontrollit të brendshëm, gazetarëve, ose edhe familjes suaj?

## Shtojcë tek modulet: Kuptimi i PNIP - it për integritetin e policisë

Programi i Ndërtimit të Integritetit të Policisë (PNIP) përkrah “integritetin” si parimin e të sjellurit vazhdimisht në përputhje me vlera të shëndosha etike. Në etikën e policisë, disa vlera kryesore janë shërbimi publik, paanshmëria, barazia, drejtësia dhe ndershmëria. Integriteti është një parim gjithëpërfshirës për të dyja palët, edhe për oficerët e policisë individualisht, edhe për organizatën e policisë. Organizata e policisë duhet të përcaktojë qartë vlerat e saj themelore dhe të garantojë që ato vlera promovohen në të gjithë organizatën dhe pasqyrohen në sjelljen e të gjithë punonjësve të policisë.

Ky përkufizim i integritetit e bën të qartë se integriteti është shumë më i gjerë sesa thjesht mungesa e korrupsionit, siç keqkuptohet ndonjëherë. Duke nxitur integritetin, PNIP synon të luftojë të gjitha llojet e sjelljes së papërshtatshme të policisë, nga aktivitetet e rënda të paligjshme tek vendimet joetike, nga brutaliteti tek mungesa e respektit, nga keqdashja tek neglizhimi ose moskryerja e detyrës në kohën e duhur. Mund të shikoni tabelën 1 më poshtë për shembuj të sjelljes së papërshtatshme të policisë.

Tabela 1. Shembull i klasifikimit të sjelljes së papërshtatshme të policisë

Jashtë orarit Të punës	Në vendin e punës (me kolegët dhe eprorët)	Në detyrë (me qytetarët)	Krime të policisë	Shkelje disiplinore të policisë	Sjellje joetike të policisë
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aktivitate kriminale të drejtpërdrejta</b> – një zyrtar policie kryen një krim kundër një personi apo prone për përfitim personal.</li> <li>• <b>Dhuna në familje</b></li> <li>• <b>Ngarja e makinës në gjendje të dehur</b></li> <li>• <b>Përdorimi i informacionit konfidencial për qëllime private</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Shpërblime të brendshme</b> – Të drejta specifike për zyrtarët e policisë (pushimet, ndarja e turneve, promovimi) bilhen, shkëmbehen dhe shiten</li> <li>• <b>Ngacimi seksual</b> i kolegeve</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Shpërblime të brendshme</b> – Të drejta specifike për zyrtarët e policisë (pushimet, ndarja e turneve, promovimi) bilhen, shkëmbehen dhe shiten</li> <li>• <b>Ngacimi seksual</b> i kolegeve</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>'Pagesa e një përqindjeje':</b> Marrja e maltrave, shërbimeve ose parave në këmbim të çuarjes së punës tek individë ose kompani të caktuara</li> <li>• <b>Krijimi i mundësisë për vjedhje:</b> vjedhje të arrestuarve, viktimave të aksidenteve në trafik, viktimave të krimit, trupave ose pronave të qytetarëve të vdekur</li> <li>• <b>Pranimi i ryshtetit për mosndjekjen e shkeljes kriminale:</b> mosbërja e arrestimit, mosbërja e ankesës ose mosbllokimi i pronës</li> <li>• <b>Fshehja, falsifikimi, ose shtimi i provave</b> (veçanërisht, por jo vetëm, në rastet e drogave)</li> <li>• <b>Përdorimi i pajustifikuar i forcës</b> kundër qytetarëve (vrasje, trajtim brutal, torturim)</li> <li>• <b>Ngacimi seksual</b> i qytetarëve</li> <li>• <b>Shkelja e pajustifikuar e të drejtave themelore:</b> liria e shprehjes, e lëvizjes, e organizimit në shoqata, etj.</li> <li>• <b>Gënjeshtra</b> në gjykatë</li> <li>• <b>Bindja e verbër</b> ndaj urdhrave të paligjshëm</li> <li>• <b>Marrëveshja e fshehtë me kriminelët</b></li> <li>• <b>Korrupsioni në procesin e prokurimit</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Shpërdorimi i detyrës/bakshishje:</b> Marrja e përfitimave materiale për shkak të pozicionit të tyre pa shkelur vetë ligjin (p.sh. pije, ushqime, shërbime falas)</li> <li>• <b>Dëmtimi i hetimeve penale</b> ose 'humbja' e njoftimeve</li> <li>• <b>Përdorimi i papërshtatshëm i dhunës fizike ose verbale</b> kundrejt qytetarëve dhe të dështuarve (trajtimi i ashpër, abuzimi verbal, poshtërimi, friksimi)</li> <li>• <b>Abuzimi dhe ndryshimi i informacionit</b> (Përdorimi i paautorizuar dhe i papërshtatshëm i dosjeve të policisë; rjedhja e informacionit konfidencial)</li> <li>• <b>Diskriminimi</b> dhe trajtimi i pabarabartë i qytetarëve për shkak të etnisë, fessë, gjinisë, përkatësisë politike apo shkaqeve të tjera</li> <li>• <b>Humbja dhe shpërdorimi i burimeve të organizatës</b></li> <li>• <b>Mospërfilja për viktimat ose të arrestuarit</b></li> <li>• <b>Nepotizmi</b> në kryerjen e detyrave: favorizimi i miqve, të afërmeve, anëtarëve të të njëjtit grup politik ose llojeve të grupeve të tjera, etj.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mungesa e veprimit dhe përtacia</b></li> <li>• <b>Cilësia e ulët e punës</b></li> <li>• <b>Dhënia e deklaratave të pasakta</b> qytetarëve</li> <li>• <b>Mbyllja e syve</b> para ose mosvënja në dukje e sjelljes së keqe apo veprimeve imorale të kolegeve ose eprorëve</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Konflikti i interesit</b> përmes punëve dhe aktiviteteve jashtë organizatës (p.sh. 'punë e dytë jashtë orarit të punës')</li> <li>• <b>Përdorimi i statusit të policisë në mosmarrëveshjet private</b></li> <li>• <b>Marrëdhënia private me kriminelët</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nepotizmi</b> në promovim, detyrë, pushime, ndarjen e turneve, etj.</li> <li>• <b>Poshtërimi</b> i kolegeve</li> <li>• <b>Mungesa e pajustifikuar në punë</b></li> <li>• <b>Abuzimi me raportin shëndetësor</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Favorizimi</b></li> <li>• <b>Pretendimi se nuk i shohin problemet në vendin e punës</b></li> <li>• <b>Gënjeshtra</b> kolegeve</li> <li>• <b>Fjalori fyes</b> me kolegët</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fjalori fyes</b> për marrëdhëniet personale</li> <li>• <b>Konsumimi i tepërt i alkoolit</b></li> </ul>		

## Shtojcë tek modulet: Kuptimi i PNIP - it për integritetin e policisë

### Parimet demokratike të policimit

PNIP e konsideron integritetin si një nga parimet kyç të policimit demokratik. Parimet e tjera themelore përshkruhen shkurtimisht më poshtë:

**Shteti i së drejtës** – Të gjithë, përfshirë policinë, duhet të marrin vendime dhe të veprojnë mbi bazën e, dhe në përputhje me ligjet, rregulloret në fuqi dhe të drejtat e njeriut.

**Shërbimi publik** – Misioni dhe funksionet e policisë synojnë të nxisin përfitimet e publikut. Në veçanti, policia duhet të përpiqet t'u përgjigjet nevojave për siguri të të gjithë grupeve të qytetarëve.

**Llogaridhënia dhe transparencia** – Llogaridhënie do të thotë që oficerët dhe organizatat e policisë të japin llogari për veprimet dhe vendimet e tyre para institucioneve të brendshme dhe të jashtme. Transparencë do të thotë që informacioni për politikën, ligjet, buxhetet dhe vendimet dhe veprimtarinë e policisë janë lehtësisht të arritshme për publikun. Transparencia është themelore për llogaridhënien sepse ajo bën të mundur që qytetarët të shqyrtojnë mënyrën se si policia i ushtron kompetencat e saj.

**Përfaqësimi** – Përbërja e policisë pasqyron përbërjen shoqërore të shoqërisë ku ajo kryen veprimtarinë e vet.

**Efektiviteti dhe efica** – Policia i përdor mirë burimet e veta dhe është e aftë të plotësojë funksionet e veta, që janë mbrojtja e të drejtave të qytetarëve, parandalimi, zbulimi dhe lufta kundër krimit dhe kërcënimeve ndaj sigurisë, ruajtja e rendit publik, dhe menaxhimi i situatave emergjente.

### Parimet e policimit demokratik

Mbrojtja e shtetit të së drejtës

Shërbimi publik

Integriteti (Etika, vlerat dhe të drejtat e njeriut)

Llogaridhënia dhe transparencia

Përfaqësueshmëria

Efica dhe efektiviteti

### Rëndësia e integritetit të policisë

Integriteti i policisë sjell përfitime të rëndësishme për shoqërinë. Këto përfitime përshkruhen më poshtë:

**Respektimi i të drejtave të njeriut** – Policia është e veshur me kompetenca të posaçme si ndalimi, arrestimi, shtrëngimi dhe përdorimi i forcës. Nëse nuk përdoren me vetëpërmbytje të nivelit më të lartë dhe me integritet, këto kompetenca mund të çojnë me lehtësi në shkeljen e të drejtave të njeriut.

**Ligjshmëria** – Në një shoqëri demokratike është e rëndësishme që institucionet shtetërore të gëzojnë ligjshmëri, d.m.th. që njerëzit t'i kuptojnë autoritetet publike si përfaqësues të vullnetit publik. Legjitimiteti i policisë rritet shumë nëse publiku pranon që kompetencat e policisë përdoren për t'i shërbyer publikut me integritet, paanshmëri dhe drejtësi.

**Shpërndarja efektive e shërbimeve** – Shoqëritë moderne po mbështeten gjithnjë e më shumë në bashkëpunimin poli-ci-publik për realizimin me sukses të mandatit të policisë. Integriteti i policisë është themelor për krijimin e besimit midis publikut dhe policisë dhe besimi rrit tendencën e qytetarëve për të bashkëpunuar me policinë dhe për të ofruar informacion të dobishëm në mbështetje të parandalimit dhe luftës kundër krimit.

## Shtojcë tek modulet: Kuptimi i PNIP - it për integritetin e policisë

---

**Ndjenja e sigurisë** – Kur njerëzit besojnë se policia është e angazhuar të shërbejë dhe të mbrojë gjithësecilin prej tyre në mënyrë të barabartë, ata priren të ndjehen më të sigurt në jetët e tyre të përditshme.

**Roli i shembullit** – Policia është agjenci shtetërore përgjegjëse për garantimin e respektimit të ligjit dhe ruajtjen e rendit moral në shoqëri. Duke shfaqur integritet në punën e tyre, oficerët e policisë veprojnë si modele për qytetarët e tjerë dhe nxisin respektimin e ligjit dhe të etikës.

**Besimi tek institucionet e shtetit** – Oficerët e policisë janë përfaqësuesit më të dukshëm të shtetit. Imazhi i tyre ndikon tek imazhi i shtetit dhe besimi tek ta ndikon tek besimi i publikut në institucionet e tjera të shtetit. Ky besim çon në një mjedis të sigurt që është i favorshëm për përparimin social/ekonomik.

### Sfidat për integritetin e policisë

Integriteti është para së gjithash një çështje individuale. Rekrutë të rinj futen në polici me vlerat e tyre që janë zhvilluar kryesisht gjatë rritjes së tyre. Sidoqoftë, ka disa faktorë, në shoqëri dhe në vetë punën e policisë, që përbëjnë sfida ose rreziqe specifike për integritetin e oficerëve të policisë. Këto sfida paraqiten më poshtë. Organizata e policisë duhet t'i kushtojë vëmendje të veçantë zgjedhjes së rekrutëve me nivel të lartë të integritetit që janë në gjendje t'u bëjnë ballë këtyre rreziqeve. Gjithashtu, reforma në polici duhet të përpiket të minimizojë presionet negative të mëposhtme:

**Liria e veprimit** – Policët janë zbatues të ligjit, por, ata as nuk mund të zbatojnë të gjitha ligjet, as ligjet, nga ana e tyre, nuk mund të diktojnë me saktësi sjelljen e policisë në të gjitha situatat. Kjo është arsyeja pse themi që policia ka nivele të larta të lirisë së veprimit. Ata vazhdimisht duhet të bëjnë zgjedhje brenda kufijve të ligjit, duhet të zgjedhin mes rrugës së veprimit apo mosveprimit, për shembull, nëse të marrin në pyetje, kontrollojnë, vënë gjoba, arrestojnë, hetojnë, nxjerrin dhe përdorin armët apo jo, etj. Integriteti është vendimtar për drejtimin e oficerëve të policisë për marrjen e vendimeve të drejta.

**Dilema etike** – Megjithëse dilemat etike mund të dalin në çdo profesion dhe në jetën private, ato janë veçanërisht të zakonshme në polici. Ato janë situata në të cilat oficerët e policisë kanë lirinë të bëjnë një zgjedhje, por këto janë zgjedhje shumë të vështira në të cilat asnjë zgjidhje nuk është e kënaqshme. Rregulla dhe vlera të ndryshme mund të jenë kontradiktore dhe veprimet e menduara kanë pasoja pozitive dhe negative për oficerin, individë të tjerë dhe shoqërinë. Sjellje e fortë etike kërkohet për të bërë zgjedhjen më pak të dëmshme.

**Mjedise kriminale dhe të korruptuara** – Oficerët e policisë vazhdimisht ndërveprojnë me persona të korruptuar që kanë interes për kompromentimin dhe korruptimin e tyre. Po ashtu, ata veprojnë në mjedise kriminale në të cilat janë të shumta joshjet negative, si drogat dhe sasi të mëdha të parave.

**Kompetenca të posaçme** – Ndonjëherë policia duhet të përdorë metoda që mund të lëndojnë, si forca, mashtrimi dhe heqja e lirisë, që normalisht konsiderohen si të pamoralshme. Në rrethana të caktuara të punës së policisë, këto metoda janë të nevojshme dhe konsiderohen të justifikueshme nga ana morale, për shembull kur kanë të bëjnë me kriminelë të rrezikshëm. Sidoqoftë, ato mund të kenë një ndikim "korruptues" tek oficerët e policisë që mund t'i përdorin këto metoda në situata të tjera kur nuk janë moralisht të justifikueshme, për shembull kur kanë të bëjnë me qytetarë të pafajshëm.

**Presioni për rezultate** – Mund të ketë presion të lartë mbi oficerët e policisë për arritjen e objektivave, të tilla si numri i arresimeve, që mund t'i çojnë ata të shpërfillin moralitetin e mjetit apo mënyrës për arritjen e rezultatit të dëshiruar.

**Kultura e organizatës** – Kultura e organizatës së policisë ka një ndikim të madh në forcimin ose dobësimin e integritetit të oficerëve të policisë. Meqënëse puna e policisë është stresuese dhe ndonjëherë e rrezikshme, ndjenja e punës në grup dhe kultura profesionale e policisë priren të jenë të forta. Drejtuesit dhe kolegët ose mund të vlerësojnë dhe ushqejnë qëndrime pozitive si profesionalizmi dhe respekti, ose mund të fusin një kulturë negative të korrupsionit të gjerë, "kodi i heshtjes" (rregulli i pashkruar që asnjëherë të mos raportohet apo veprohet ndaj sjelljes së papërshtatshme të kolegut), apo qëndrimeve tradicionalisht të konsideruara si mashkullore, si agresiviteti dhe ashpërsia.

**Mungesa e kontrollit** – Shtysat për sjellje të paligjshme janë më të vogla kur mundësitë për të dhënë llogari apo mbajtur përgjegjësi janë më të mëdha. Por, mbikëqyrja nga afër e oficerëve të policisë shpesh nuk është e mundur, veçanërisht kur ata janë në patrullim apo gjatë ndërhyrjeve. Kontrolli nga kolegët shpesh mund të jetë i vetmi mekanizëm kontrolli, por është shumë i dobët në shumicën e shërbimeve policore në botë.

**Kushtet e punës** – Megjithëse shpesh i mbitheksuar si faktori i vetëm më i rëndësishëm që ndikon tek integriteti i policisë, kushtet e punës, përfshirë rrogat, kanë rëndësinë e tyre për nxitjen apo minimin e integritetit. Shpërblimi i papërshtatshëm (në format monetare dhe jomonetare) për dedikimin ndaj një detyre me rrezik dhe që kërkon përkushtim të madh mund të çojë në zhgënjim, cinizëm dhe mungesë angazhimi. Ai mund të inkurajojë arsyetime të tilla si "Do të punoj aq sa paguhem", "Pse duhet të jap më të mirën time për një organizatë që nuk do t'ia dijë për mua?", ose "Më duhet të gjej mënyra të tjera për të marrë çfarë meritoj".

**Vlerat shoqërore** – Kultura dhe vlerat e shoqërisë kanë një ndikim të madh tek integriteti i policisë. Oficerët dhe vendimmarrësit e policisë janë anëtarë të komunitetit dhe vlerat e tyre janë në pjesën më të madhe pasqyrimi i vlerave të

## Shtojcë tek modulet: Kuptimi i PNIP - it për integritetin e policisë

---

shoqërisë. Toleranca e qytetarëve, dhe ndonjëherë edhe pritshmëritë, ndaj sjelljes së papërshtatshme, si ryshfeti, mund të inkurajojnë sjelljen e papërshtatshme të policisë.

**Shteti i së drejtës** – Mundësitë për sjellje të papërshtatshme të policisë zvogëlohen nëse ligji respektohet dhe zbatohet vazhdimisht në vendin ku policia vepron, nëse çdo njeri është i përgjegjshëm për atë që bën, përfshirë edhe qeverinë, dhe nëse sistemi gjyqësor garanton zbatimin e drejtë dhe afikas të ligjit.

### Aktorët e jashtëm dhe rolet e tyre në inkurajimin e integritetit të policisë

Siç u diskutua më sipër, llogaridhënia ndaj shoqërisë është një parim kyç i policimit demokratik. Për më tepër, ashtu edhe siç është përmendur tashmë, sa më shumë kontrolle të ketë aq më pak mundësi ka për sjellje të papërshtatshme të policisë. Ka një numër të madh të aktorëve të jashtëm që luajnë rol në nxitjen e integritetit. Ndërtimi i një sistemi efektiv të integritetit përfshin garantimin që këta aktorë kanë aftësi të kryejnë rolet e tyre me efikasitet dhe veprojnë kështu me qëllim rritjen e integritetit të policisë.

**Parlamenti** – Parlamenti ka kompetencë të miratojë legjislacionin për integritetin, për shembull ligje që ndëshkojnë sjellje të caktuara, nxisin transparencën dhe llogaridhënien, rregullojnë detyrat dhe kompetencat e policisë, ose përcaktojnë kontrollet dhe organet mbikëqyrëse. Po ashtu, parlamenti ka rol mbikëqyrës që mund të fokusohet tek aspekte të ndryshme të integritetit të policisë, si buxheti, emërimet dhe ngritja në detyrë, strategjitë, ose hetimet në rastet e skandaleve.

**Organet e specializuara të mbikëqyrjes** – Në shumë vende, ka edhe organe të jashtme të specializuara për mbikëqyrjen e policisë, mandati specifik i të cilave është të analizojnë punën dhe sjelljen e policisë. Kompetencat dhe strukturat e tyre janë të ndryshme nga vendi në vend. Pjesa më e madhe e tyre marrin ankesa nga qytetarët, ankesa që ata ose i hetojnë, ose i kalojnë tek njësitë përkatëse të policisë. Disa organe kanë kompetenca ndëshkuese, dhe të tjerat nuk kanë.

**Shoqëria civile dhe bota akademike** – Organizatat e shoqërisë civile dhe bota akademike luajnë një rol të rëndësishëm në analizën e problemeve të integritetit të policisë, informimin e publikut për to, nisjen e debateve publike, sugjerimin e përmirësimeve dhe të zgjidhjeve, dhe ushtrimin e presionit tek ekzekutivi, parlamenti ose drejtësia për të ndërmarrë veprime të caktuara.

**Media** – Roli i medias është pjesërisht i ngjashëm me rolin e organizatave të shoqërisë civile. Ajo mund të informojë publikun rreth problemeve të integritetit, të kryejë disa forma të hetimeve dhe ushtrijë presion tek institucionet dhe individët. Megjithatë, ka edhe një rol specifik. Në veçanti, media ka një përgjegjësi të madhe formimin e imazhit dhe të reputacionit të policisë në përgjithësi, dhe të oficerëve të caktuar të policisë në veçanti. Ajo shpesh kontribuon pozitivisht tek integriteti. Nxjerrja e emrit dhe turpërimi i oficerëve të policisë përgjegjës për sjellje të papërshtatshme për shembull mund të frenojë oficerët e tjerë të kryejnë sjellje të papërshtatshme. Megjithatë, kjo gjë edhe mund të dëmtojë padrejtësisht karrierën ose të ushqejë perceptime negative për policinë duke mbitheksuar ngjarjet negative.

**Gjyqësori** – Gjyqësori gjithashtu luan një rol të rëndësishëm mbikëqyrës për policinë. Ai mund të marrë ankesa për krimet e kryera nga policia, të drejtojë hetimet për këto krime, shpesh në bashkëpunim me vetë policinë, dhe t'i gjykojë këto raste.

### Sistemi i integritetit të organizatës së policisë

Përveç faktorëve të jashtëm dhe forcimit të kapaciteteve të aktorëve të jashtëm, ndërtimi i një sistemi integriteti efektiv fillon me organizatën e policisë. Ka shumë elemente që përbëjnë një sistem të tillë, nga të cilat elementet e renditura më poshtë janë më kryesoret:

**Përcaktimi dhe përmirësimi i vlerave** – Organizata e policisë duhet të përcaktojë misionin, vizionin dhe vlerat themelore të saj. Ajo duhet të sigurohet që ato pasqyrohen në strategji, rregullore, kodin e etikës dhe/ose kodin e sjelljes, dhe që të gjithë punonjësit i njohin ato.

**Rekrutimi** – Procedurat e rekrutimit duhet të jenë transparente, të drejta, dhe të ofrojnë mundësi të barabarta për të gjitha grupet e qytetarëve, por gjithashtu përmbajnë instrumente për vlerësimin e integritetit të kandidatëve dhe zgjedhin ata kandidatë që kanë një profil të fortë moral.

**Sistemi i karrierës** – Një sistem karriere transparent, mbështetur tek merita dhe integriteti është shumë i rëndësishëm për nxitjen e motivimit të oficerëve të policisë, si edhe për mbajtjen dhe vënien në pozicione drejtuese të punonjësve që përkrahin kulturën e integritetit dhe veprojnë si modele për të tjerët.

**Mbështetja institucionale** – Organizata duhet t'u sigurojë kushte të mira pune dhe mbështetje institucionale punonjësve, përfshirë mbështetje ligjore (d.m.th. ndihmë financiare për procedurat në gjykata, mbrojtje të informatorëve), mbështetje psikologjike (d.m.th. këshillim antistres) dhe mbështetje etike.

**Trajnimi** – Trajnimi (pavarësisht fillestar, në punë apo i specializuar) është mundësia për përmirësimin e vlerave të organizatës dhe lënien e punonjësve të reflektojnë dhe të ndërtojnë aftësitë e tyre për marrjen e vendimeve.

## Shtojcë tek modulet: Kuptimi i PNIP - it për integritetin e policisë

---

**Komunikimi** – Është e rëndësishme të sigurohen kanale të komunikimit të hapur në organizatë dhe vendimmarrje transparente që në praktikë është e pavarur nga politikat.

**Menaxhimi dhe lidershipi** – Drejtuesit kanë mundësi të veprojnë si shembuj për ekipet e tyre dhe të udhëheqin proceset e ndryshimit në fushat që kanë nevojë për ndryshime. Prandaj, ata duhet të përzgjidhen dhe të trajnohen me kujdes.

**Kontrolli i brendshëm** – Organizata është aktori i parë përgjegjës për të garantuar që shërbimet kryhen ashtu si duhet dhe që oficerët e policisë që sillen në mënyrë të papërshtatshme zbulohen dhe vihen para përgjegjësisë për veprimet e tyre. Ka shumë sisteme të ndryshme të kontrollit të brendshëm në botë, por ato zakonisht përfshijnë inspektimin e punës së policisë, mbledhjen e ankesave të qytetarëve kundër policisë, hetimin e tyre, dhe procedura disiplinore për veprime të gabuara. Për të lehtësuar zbulimin e problemeve të integritetit, duhet të bëhen përpjekje edhe për të luftuar kundër kodit të heshtjes të policisë, për të mbledhur dhe analizuar perceptimet, të dhënat dhe tendencat për sjelljen e papërshtatshme të policisë.

**Promovimi i standardeve profesionale** – Organizata e policisë duhet të analizojë proceset dhe procedurat e brendshme që krijojnë mundësi për sjellje të papërshtatshme dhe të marrë masa për të zvogëluar këto risqe për integritetin.

**Qasja gjithëpërfshirëse** – PNIP ngrihet mbi besimin se ngritja e një shërbimi policor që funksionon me integritet mund të arrihet vetëm përmes një qasje gjithëpërfshirëse. Mbështetje duhet të ofrohet për të gjithë aktorët e jashtëm dhe për të gjitha degët përkatëse të organizatës së policisë për të ndërtuar kapacitetet e tyre për forcimin e integritetit të policisë. Po ashtu, të gjithë ata duhet të zyrtarizojnë kanale komunikimi dhe bashkëpunimi me qëllim që të bashkojnë përpjekjet për integritetin e policisë.



### Kompetencat e lirisë së veprimit të policisë: efekti tek integriteti dhe strategjitë e kontrollit

*Kompetencat e lirisë së veprimit të policisë ose diskrecioni i policisë* i referohet kompetencave të dhëna zyrtarëve të policisë për të përdorur gjykimin e tyre personal në marrjen e vendimeve kur janë duke zbatuar ligjin.

Zyrtarët e policisë kanë detyrë të zbatojnë ligjin dhe rregullat e parashikuara në ligje dhe rregullore. Rregullat e shkruara shërbejnë si një udhëzues i përgjithshëm dhe synohet që ato të zbatohen në sa më shumë situata të jetë e mundur. Megjithatë, ato nuk mund të mbulojnë ose të zbatohen në të njëjtën mënyrë në çdo situatë konkrete që mund të gjendet oficeri i policisë në punën e tij/saj të përditshme. Për më tepër, situatat në jetën reale shpesh janë shumë të komplikuar dhe kjo mund të krijojë paqartësi në lidhje me rregullin që duhet të zbatohet. Së fundi, në disa raste, rregulla të ndryshme mund të jenë në kundërshtim me njëra tjetrën duke bërë të nevojshme të merret vendim se cili rregull të zbatohet në rrethana të caktuara. Kur përballen me raste të tilla, zyrtarëve të policisë u bëhet thirrje të marrin vendim dhe të veprojnë mbi bazën e gjykimit të tyre personal, d.m.th. të ushtrojnë kompetencën e tyre të lirisë së veprimit. Në këtë kontekst, diskrecioni bëhet një mjet për zyrtarin e policisë për “t’i përshtatur rregullat sipas rasteve”<sup>1</sup>.

Ka faktorë të ndryshëm që ndikojnë tek përdorimi i diskrecionit nga zyrtarë të ndryshëm policor. Disa nga këta faktorë janë sa i rëndë është veprimi i kryer, urgjenca e situatës, të dhënat apo sjellja e mëparshme kriminale e qytetarit (qytetarëve) në fjalë, ndikimet e racës dhe gjinisë tek kultura lokale, si edhe kultura mbisunduese e organizimit të policisë. Të gjitha këto mund të luajnë rol në mënyrën se si shprehet dhe përdoret diskrecioni.

Bëhet e qartë se, në varësi të faktorëve që ndikojnë veprimet ose vendimin e çdo oficeri të policisë në rrethana të caktuara, diskrecioni mund të përbëjë një *kërcënim* apo një *sfidë* për integritetin.

Në nivel individual, diskrecioni mund të çojë në diskriminimin apo mohimin e një procesi të drejtë, në rastin kur, për shembull, një zyrtar policor vendos për vlefshmërinë e një ankese ose nëse të ndërmerret veprim mbi bazën e origjinës etnike të ankuesit.

Në nivel organizate, vendimet e marra mbi bazën e diskrecionit (p.sh. si të ndahen burimet ose cila fusha të punës së policisë të marrin më përparësi) mund të jenë joprofesionale ose joetike, në varësi të faktorëve që ndikojnë në procesin e marrjes së vendimeve.

Në nivel të jashtëm, sjellja joetike që vjen si rezultat i ushtrimit të diskrecionit nga policia ndikon në lidhjet midis policisë dhe komunitetit që i shërben.

Për të kufizuar sjelljen joetike që vjen si rezultat i ushtrimit të diskrecionit nga policia, kjo e dyta duhet të kontrollohet. Ekzistojnë tre strategji kryesore për të kontrolluar kompetencat e lirisë së veprimit të policisë:

- Heqja e diskrecionit
- Kontrolli i organizatës
- Progresi i gjykimit profesional

Heqja e diskrecionit do të thotë heqja e aftësisë së zyrtarëve të policisë për të marrë vendime mbi bazën e gjykimit të tyre personal përmes, mes tjerash, parashikimit të gjerë me anë të ligjeve dhe rregulloreve të situatave të mundshme me të cilat mund të përballen zyrtarët e policisë dhe garantimit strikt të ligjit. Sidoqoftë, dikush mund të thotë se nuk është e mundur heqja e plotë e diskrecionit të policisë sepse gjithmonë do të ketë situata të veçanta që nuk mund të parashikohen plotësisht ose si duhet në rregullat e shkruara. Përveç këtyre, për të kryer me efikasitet funksionet e veta policore, si parandalimi i krimit dhe ruajtja e rendit publik, ndonjëherë është i nevojshëm një liri veprimi (p.sh. oficerë policie që kanë liri të vendosin si ose kur është koha më e përshtatshme për të ndërhyrë në një situatë të caktuar). Së fundi, heqja e kompetencave diskresive përmes kontrollit intensiv të të gjitha veprimeve dhe vendimeve të policisë, nëse është e mundur, do të pengonte efikasitetin e policisë sepse për arritjen e këtij qëllimi do të kërkohej caktimi i një sasive shumë të madhe të resurseve buxhetore, njerëzore dhe materiale; burime që ndryshe do të përdorehin për të plotësuar detyrën e vet për sigurinë.

Megjithëse mund të mos jetë e mundur të realizohet një sistem i kontrollit absolut, një strategji për rritjen e kontrollit të organizatës mund të kontribuojë në përcaktimin e kufijve dhe kontrollin e kompetencave diskrecionare të punonjësve të policisë. Në fillim, një theksim më i madh i kontrollit mund të kontribuojë në uljen më të madhe të veprimeve dhe vendimeve të marra mbi bazën e diskrecionit (p.sh. vendimi për të mos bërë një arrestim ose për të mos shkruar një gjobë). Për shembull, rritja e mbikëqyrjes mund të ketë efekt tek kufizimi i diskrecionit përmes ofrimit të udhëheqjes specifike. Përveç kësaj, forcimi i kontrollit të brendshëm dhe i mekanizmave të mbikëqyrjes së jashtme mund të çojnë në një llogaridhënie më të

---

<sup>1</sup>Bittner, Egon. “The Functions of the Police in a Modern Society.” Maryland: National Institute of Mental Health, Center for Studies of Crime and Delinquency, 1970, p.4.

## Moduli 5 - Shtojca

---

madhe të zyrtarëve individualë të policisë meqë do të kishte më shumë mundësi për të analizuar vendimet dhe veprimet e tyre të marra mbi bazën e diskrecionit dhe për të vendosur sanksione në rastet kur ushtrimi i kompetencave të lirisë së veprimit ka çuar në sjellje të papërshtatshme ose sjellje joetike.

Pavarësisht nga rëndësia e rritjes së kontrollit të organizatës, ajo vetëm nuk mund të kufizojë me efektivitet diskrecionin. Fundja, kur ka një situatë që paraqet një masë të konsiderueshëm veprimi, rruga e veprimit të zgjedhur varet nga integriteti individual i çdo zyrtari policor . Prandaj, strategjia e tretë përbëhet nga rritja e gjykimit profesional me qëllim që të shtyjë zyrtarët e policisë të ushtrojnë kompetencat e tyre diskrecionare në përputhje me parimin e integritetit. Duke përdorur integritetin si lente përmes të cilave diskrecioni perceptohet dhe zbatohet, ky i dyti kufizohet dhe kontrollohet.

Rritja e gjykimit profesional për këtë qëllim nuk është një detyrë e lehtë. Ajo kërkon rritjen e ndërgjegjësimit në të gjitha nivelet – individual, të organizatës, jashtë organizatës – për sfidat ndaj integritetit të shkaktuara nga kompetencat diskrecionare, si edhe angazhimin e fortë nga ana e akterëve të të gjitha niveleve për ndryshimin e qëndrimeve drejt një procesi më të shëndoshë vendimmarrës, kryesisht por jo vetëm, përmes trajnimit të vazhduar në punë.

Për këtë arsye, DCAF-i ka ndërmarrë një qasje gjithëpërfshirëse për integritetin që synon nxitjen e një ndërgjegjësimi më të madh për çështjet e integritetit nga ana e akterëve individualë, të organizatës dhe të jashtëm dhe forcimi i kapaciteteve të tyre përkatëse për të trajtuar këto çështje. Po ashtu, DCAF-i mendon që trajnimi merr një rol të rëndësishëm në forcimin e kapacitetit të organizatës policore për të përmirësuar integritetin individual të punonjësve të tij dhe për të nxitur gjykim etik veçanërisht në situata të vështira apo të paqarta që kërkojnë ushtrimin e diskrecionit.



# Vlerësimi i kursit

Titulli i kursit: .....

Vendi: .....

Data: ...../...../.....

Mendimet tuaja janë të vlefshme për ne dhe ju falënderojmë që shpenzuat disa minuta për t'iu përgjigjur pyetjeve të mëposhtme:

	Dobët	I drejtë	Mirë	Shumë mirë
1. Në tërësi, si do ta vlerësonit këtë kurs?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Çfarë mendoni për <b>përmbajtjen</b> e kursit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Çfarë mendoni për <b>ambientin dhe logjistikën</b> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Çfarë mendoni për <b>metodologjinë</b> e kursit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Si e vlerësoni modulin 1?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Si e vlerësoni modulin 2?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Si e vlerësoni modulin 3?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Çfarë ju pëlqeu më shumë në këtë kurs?				
9. Çfarë mund të përmirësohet në lidhje me këtë kurs?				
10. Ndonjë koment apo sugjerim shtesë?				

**Ju falënderojmë!**

# Kapitulli 1

Mësimnxënia e të rriturve  
Udhëzime për moderatorët

# Struktura e këtij kapitulli

## 1. Hyrje

- a. Përkufizime në lidhje me këtë kapitull
- b. Pasqyrë e përgjithshme e këtij kapitulli
- c. Bazat e PNIP që lidhen me këtë kapitull

## 2. Cikli i trajnimit

- a. Pasqyrë e përgjithshme e ciklit të trajnimit
- b. Alokimi i kohës në ciklin e trajnimit

## 3. Teoritë, modelet, konceptet dhe strategjitë mbi mësimnxënia e të rriturve

- a. Mësimdhënia përballë të nxënit
- b. Mësimnxënia me në qendër nxënësin dhe Të nxënë të me në qendër mësuesin
- c. Konsiderata për strategjitë e të nxënit
- ç. Mësimnxënia e të rriturve
- d. Teori të tjera për Mësimnxënia e të rriturve
  - i. Bihevjorizmi
  - ii. Konstruktivizmi
  - iii. Mësimnxënia transformuese
  - iv. Mësimnxënia gjithpërfshirëse
- dh. Fushat e mësimnxënia dhe Taksonomia e Blumit për objektivat e të nxënit
- e. Cikli i mësimnxënia mbi bazë të eksperiencës
- ë. Stilet e të nxënit

## 4. Praktikat më të mira në faza të ndryshme të ciklit të trajnimit

- a. Vlerësimi i nevojave
  - i. Vlerësimi i nevojave për trajnim
  - ii. Analiza e detyrave të punës
- b. Planifikimi dhe hartimi i trajnimit
  - i. Plani i trajnimit
  - ii. Hartimi i përmbajtjes së të nxënit
  - iii. Përcaktimi i objektivave të të nxënit
  - iv. Ndërtimi i materialeve në ndihmë të procesit të të nxënit
  - v. Përgatitja e procesit të rishikimit (Lavdërimi dhe Vlerësimi)
  - vi. Marrja në konsideratë e rrugëve alternative të trajnimit
- c. Ofrimi i trajnimit/Zbatimi
  - i. Trajneri/moderatori
  - ii. Krijimi dhe ruajtja e një mjedisi të mirë të të nxënit
  - iii. Hierarkia e nevojave sipas Maslow-t
  - iv. Analiza e gjashtë kategorive të ndërhyrjes
  - v. Të pyeturit & Dhënia e përgjigjeve
    - Drejton ai që bën pyetjet
    - Llojet e pyetjeve
    - Teknika e ridrejtimit
  - vi. Përdorimi efektiv i materialeve në ndihmë të procesit të të nxënit
- ç. Procesi i rishikimit (Lavdërimi & Vlerësimi)
  - i. Lavdërimi
  - ii. Vlerësimi

## 1. Hyrje

### Përkufizime në lidhje me këtë kapitull

**Administratorët e trajnimit:** *persona përgjegjës për planifikimin, hartimin, organizimin ose vlerësimin e efektit të trajnimit.* Ata mund të jenë personel që punojnë në departamentet e burimeve njerëzore, institucionet e trajnimit, njësitë e zhvillimit dhe vlerësimit të kurrikulave.

**Trajnim:** një proces formal që çon në përfundimin ose në ndryshimin e sjelljes, njohurive, vlerave, besimeve, shkathtësive ose kompetencave që lidhen me një punë, funksion ose profesion të caktuar.

**Moderim:** një filozofi ose teknikë që përdoret për ofrimin e trajnimit për të maksimalizuar mundësitë e të rriturve për të nxënë.

**Të nxënit:** përvetësimi i njohurive të reja që çojnë në ndryshimin e sjelljes ose të qëndrimit.

**Mësimnxënia e të rriturve:** teoritë, konceptet, modelet ose strategjitë që kanë në fokus mënyrën se si nxënë të rriturit.

**Mësimnxënia miks:** përzjerja e strategjive të ndryshme të kombinuara për të maksimalizuar efektivitetin e të nxënit. Kjo shpesh përfshin përdorimin e mësimnxënia në përshtatje me shpejtësinë individuale të mësimnxënia (si mësimnxënia me anë të teknologjisë) të kombinuar me forma të tjera të trajnimit ballëpërballë.

### Pasqyrë e përgjithshme për këtë kapitull

Ky kapitull do të fokusohet në teoritë, modelet, konceptet dhe strategjitë e mësimnxënia të të rriturve që janë më të përshtatshme për planifikimin, organizimin, ofrimin dhe vlerësimin e trajnimit mbi integritetin e policisë.

Ne do të fillojmë duke prezantuar ciklin e trajnimit dhe pastaj do të fokusohemi në teoritë dhe konceptet që lidhen me parimet e mësimnxënia e të rriturve, të cilat përbëjnë elemente themelore për PIBP-in dhe këtë manual.

Më tej, do të ofrohet një rrugë specifike veprimi në secilin prej fazave të ciklit të trajnimit. Vëmendje e veçantë do t'i kushtohet fazës së ofrimit të trajnimit, e cila shërben si një element mbështetës për trajnerët/moderatorët të cilët do të moderojnë modulet e përfshira në këtë manual. Ne do ta konkludojmë këtë kapitull duke dhënë sugjerime mbi mënyrën si ju ofrohet trajnimi për integritetin e policisë menaxherëve.

I gjithë informacioni, këshillat, udhëzimet dhe metodologjia që sugjerohet në këtë kapitull mbështeten tek paradigmat aktuale në mbështetjen ose moderimin e mësimnxënia për integritetin policor. Kërkimet, teoritë, praktikat që lidhen me të nxënit, me mësimdhënien, me trajnimin dhe moderimin për çështjet e integritetit janë të shumta. Ne do të fokusohemi në disa prej pikave më të rëndësishme që mbështesin objektivat e këtij manuali. Megjithatë, do ta plotësojmë informacionin prezantuar me adresa interneti për materiale të tjera shtesë për lexim në rast se përdoruesi do të dojë të eksplorojë alternativeve ose të thellojë kuptimin e tij për çështjet e prezantuara. Shtojcat gjithashtu do të ofrojnë materiale të tjera për moderatorët.

Në fillim, është e rëndësishme të vihet në dukje se PNIP pranon se ekzistojnë lloje të ndryshme të trajnimit: trajnimi bazë (niveli hyrës), trajnimi në shërbim, trajnimi i specializuar/i avancuar (për shembull, për drejtuesit). Ky manual është veçanërisht i dobishëm për trajnimin në shërbim dhe për trajnimin e avancuar. Me përshtatjet e nevojshme, përmbajtja dhe metodologjia e prezantuar mund të përdoren edhe në mbështetje të trajnimit bazë (niveli hyrës).

### Bazat e PNIPqë lidhen me këtë kapitull

“Unë asnjëherë nuk i mësoj nxënësit e mi; Unë vetëm përpiqem të sigurojë kushtet në të cilat ata mund të mësojnë.”

*Albert Einstein*

“Ju nuk mund t'i mësoni çdo gjë një njeriu; vetëm mund ta ndihmoni ta gjejë atë brenda vetes.”

*Galileo Galilei*

“Unë nuk mund t'u mësoj të gjitha gjërat të gjithëve; vetëm mund t'i bëj ata të mendojnë.”

*Socrates*

## Kapitulli 1: Mësimnxënia e të rriturve – Udhëzime për moderatorët

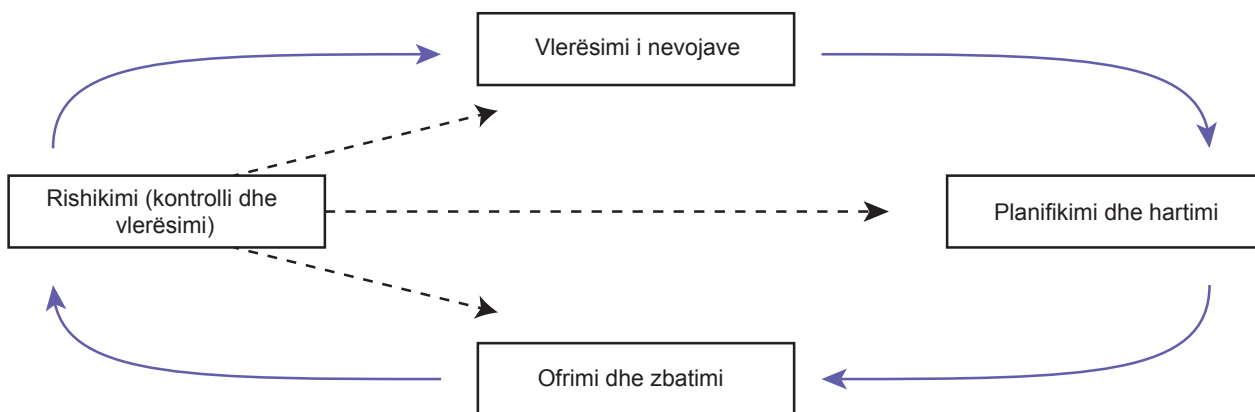
Shumë akademikë të shquar, studiuesë dhe njerëz që kanë studiuar dhe praktikuar mësimdhënien, trajnimin, Mësimnxënien dhe moderimin kanë pranuar dhe përçafuar parimet bazë të vëna në dukje në citatet e mësipërme.

Ky manual dhe ky kapitull gjithashtu i njohin dhe përpiqen t'i respektojnë këto parime bazë. Për këtë ne do të theksojmë shkurt se si mund të zbatohen këto në moderimin e trajnimit për punonjësit e policisë – që do të thotë në krijimin e kushteve që të ndodhë mësimnxënia i cili çon në Na veprime dhe sjellje në përputhje me integritetin.

## 2. Cikli i trajnimit

Trajnimi duhet të shihet si një proces i vazhduar ose si një cikël. Të gjitha hapat ndjekin njëri tjetrin, por edhe plotësojnë njëri tjetrin. Në secilin prej fazave të ciklit ka elementë dhe aktivitete të përbashkëta të cilat janë të ndërlidhura. Për këtë është e nevojshme që aktorët e ndryshëm të përfshirë në trajnim të kenë njohuri e mjaftueshme për ciklin e trajnimit. Moskuptimi i të gjitha fazave dhe/ose moskonsiderimi dhe mungesa e trajnimit si duhet të çështjeve të paraqitura në këtë kapitull, ka shumë mundësi të çojnë në rezultate të pakënaqshme.

Për qëllim të këtij manuali, marrim në konsideratë ciklin e mëposhtëm të trajnimit:



Përshtatur nga: Buckley, R., Caple, J. (1995)

### Pasqyrë e përgjithshme e ciklit të trajnimit

**Vlerësimi i nevojave:** Kjo fazë është zakonisht pikënisja e një strategjie trajnimi. Objektivi kryesor është të identifikohen dallimet midis nivelit të dëshiruar të performancës dhe nivelit aktual të performancës. Kjo mund të bëhet në nivel individ (pikat e forta dhe të dobëta të individëve), në nivel departamenti ose organizate (a janë programet aktuale të trajnimit të përshtatshme apo nevojiten programe të reja; a janë problemet që dalin të zgjidhshme nëpërmjet trajnimit) dhe në një nivel strategjik (çfarë njohurish, shkathtësish dhe qëndrimesh do të nevojiten në të ardhmen. Kjo çështje do të trajtohet më vonë në këtë kapitull.

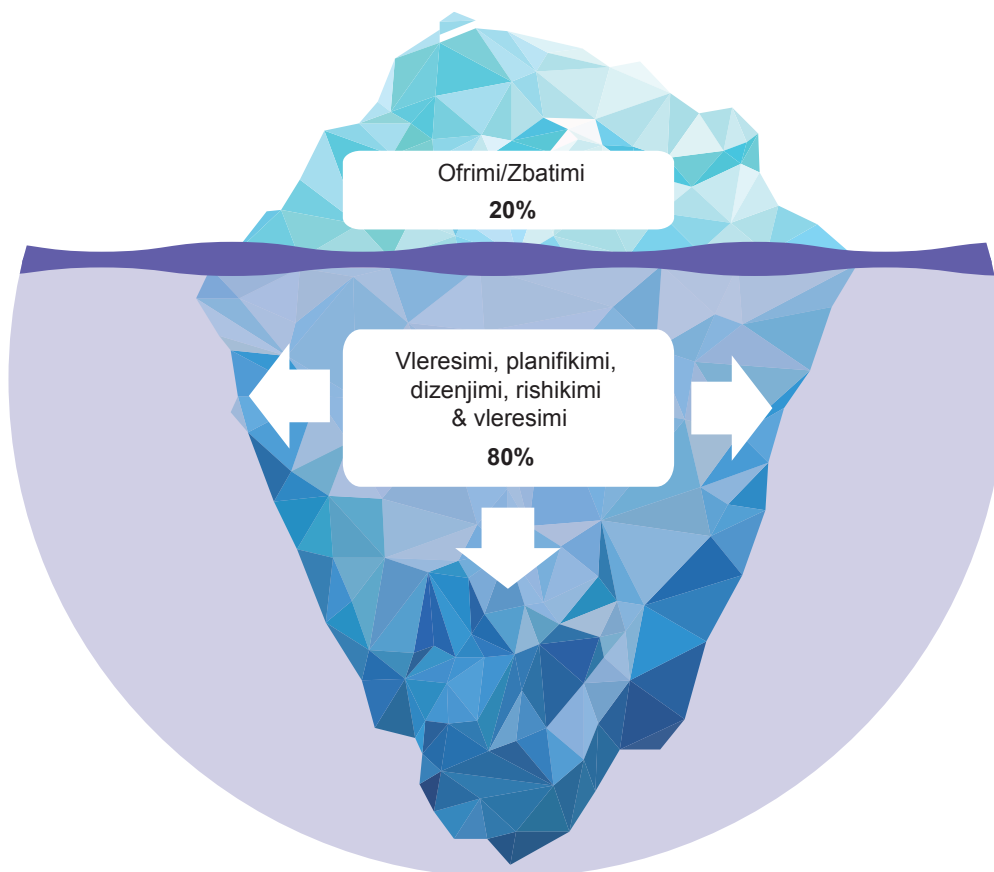
**Planifikimi dhe hartimi:** Ky hap ka të bëjë me identifikimin e objektivave të programit të trajnimit bazuar në analizën e mangësive të dalluara gjatë fazës së mëparshme. Qëllimi i kësaj është të planifikohen dhe të hartohen strategji të përshtatshme të mësimnxënia për të trajtuar mangësitë e identifikuar në performancë. Kjo përfshin çështje të organizatës që lidhen me administrimin e trajnimit (çështje të logjistikës) si edhe me përgatitjen e kurrikulës për trajnimin, të përmbajtjes, të materialeve në ndihmë të procesit të mësimnxënia dhe të materialeve të tjera ndihmëse. Kjo fazë përfshin ndërtimin e treguesve ose instrumenteve për të matur suksesin (rezultatet/ objektivat e të nxënësve) dhe të materialeve që mbështesin procesin e mësimnxënia (materiale ndihmëse), të cilat janë të dyja pika shumë të rëndësishme. Së fundi, në këtë fazë duhet të mendohet edhe për planifikimin dhe zhvillimin e procesit të monitorimit dhe rishikimit – ky do të përdoret në fazën e fundit të ciklit të trajnimit për të rishikuar dhe vlerësuar nëse janë realizuar objektivat e të nxënësve. Kjo çështje do të trajtohet më vonë në këtë kapitull.

**Ofrimi i trajnimit/ Zbatimi:** kjo fazë është “pjesa më e dukshme” e ciklit të trajnimit sepse kjo është kur strategjitë e përpunuara më do të përfshijnë përfituesit e trajnimit (pjesëmarrësit ose studentët). Kjo fazë përfshin menaxhimin e mjedisit të mësimnxënia dhe krijimin e kushteve që pjesëmarrësit të arrijnë objektivat e përcaktuara gjatë fazave të mëparshme. Në qasjet tradicionale, kjo ka të bëjë me trajnime dhe seminarë ballëpërballë ose në klasë. Megjithatë, në një qasje moderne, kjo përfshin edhe format e trajnimit në distancë, si mësimnxënia online. Për qëllimin e këtij manuali, ne do të fokusohemi kryesisht në qasjet tradicionale. Kjo çështje do të trajtohet më vonë në këtë kapitull.

## Kapitulli 1: Mësimnxënia e të rriturve – Udhëzime për moderatorët

**Rishikimi (lavdërimi dhe vlerësimi):** Cikli i trajnimit nuk është i plotë nëse nuk rishikohet si duhet. Organizata policore duhet gjithashtu të krijojë dhe të ruajë kushtet për të kryer rishikimin dhe vlerësimin e trajnimit. Procesi i vlerësimit të trajnimit do të lejojë kryerjen e korrigjimeve në strategjinë dhe aftësitë ekzistuese si edhe të bëhen përmirësimet e nevojshme. Dallimi praktik midis vlerësimit dhe rishikimit është se në çmujmë mësimnxënia dhe vlerësojmë procesin e trajnimit. Është e rëndësishme të mbahet mend se trajnimi është i suksesshëm vetëm nëse si rezultat i tij ndodh të nxënit. Kjo do të thotë se ka ndodhur transferimi i njohurive, i shkathtësive ose i sjelljeve në praktikë. Kjo fazë do të ofrojë të dhëna të tjera për përgatitjen e ciklit tjetër të trajnimit.

### Alokimi i kohës në ciklin e trajnimit

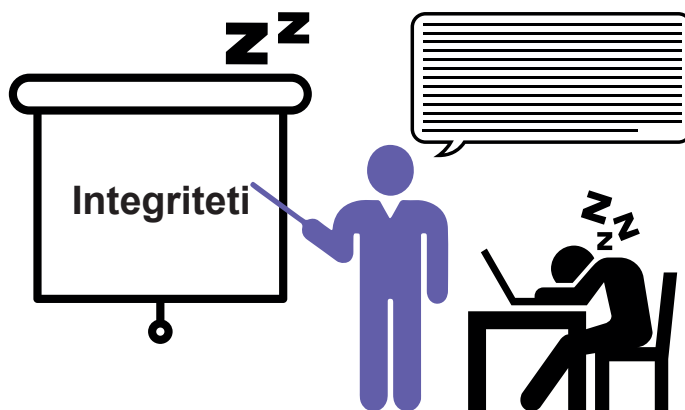


Është e rëndësishme të alokohen burimet dhe koha e duhur për të ofruar një trajnim efektiv. Dihet se mesatarisht 20% e kohës shpenzohet për të ofruar trajnimin aktual, ndërsa koha e mbetur shpenzohet për fazat e tjera. Sigurohuni që keni alokuar kohën e duhur për trajnimin.

### 3. Teoritë, modelet, konceptet dhe strategjitë mbi mësimnxënien e të rriturve

Kjo pjesë do të ofrojë informacion mbi teoritë, modelet, konceptet dhe strategjitë e të nxënësve. I gjithë informacioni i paraqitur ka lidhje me të gjitha fazat e ciklit të trajnimit. Është e rëndësishme të kuptohen këto me qëllim që të merren vendimet e përshtatshme për planifikimin, hartimin, organizimin, ofrimin dhe vlerësimin e trajnimit. Informacioni është veçanërisht i dobishëm për administratorët dhe trajnerët e trajnimit që do të përfshihen në moderimin e trajnimit për integritetin e policisë.

#### Mësimdhënia përballë mësimnxënies

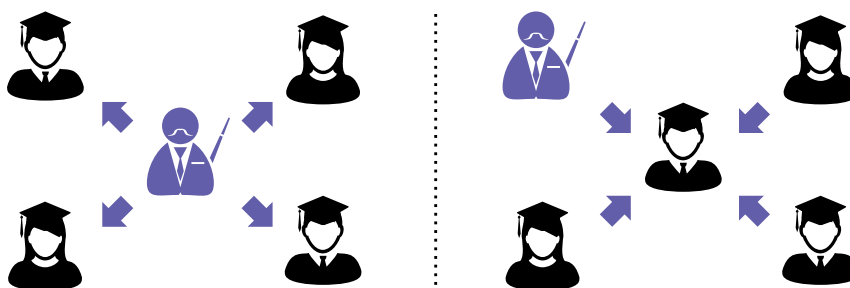


“Armiku më i madh i Mësimnxënies është mësuesi llafazan.” John Holt

Thënia e mësipërme është një parim themelor për PNIP. Në fillim është themelore të kuptohet se mësimnxënia është një proces që ka të bëjë me pjesëmarrësin (nxënësin potencial) dhe jo me mësuesin, në rastin tonë, jo me trajnerin/moderatorin.

Megjithëse do të ketë raste kur gjatë një procesi trajnimi do të ketw nevojë për të përdorur strategjitë dhe metodat e mësimnxënies të cilat kanë trajnerin në qendër, është e rëndësishme të dihet se moderimi ka të bëjë më shumë me qasjet që kanë në qendër nxënësin.

#### Mësimnxënia me në qendër nxënësin dhe Mësimnxënia me në qendër mësuesin/trajnerin



#### Konsiderata për strategjitë e të mësimnxënies

Strategjitë e mësimnxënies përcaktojnë qasjen për arritjen e rezultateve të të nxënësve. Strategjitë duhet të lidhen me nevojat e nxënësve për të intensifikuar mësimnxënien dhe duhet të marrin parasysh llojet e ndryshme të stileve të të nxënësve. Aktivitetet e mësimnxënies të hartuara me kujdes garantojnë që të arrihen rezultatet e synuara të të nxënësve.

Nuk ka një metodë universale dhe as një strategji universale e të nxënësve. Leximi, leksionet, seminarët, diskutimet, aktivitetet në grup, zgjidhja e problemeve, loja me role, etj., mund të jenë të përshtatshme në varësi të rezultateve të të nxënësve. Ajo që ka rëndësi në të vërtetë është të zgjidhet një metodë ose metoda që i përshtaten detyrës që duhet kryer. Studimet në lidhje me efektivitetin e metodave të mësimdhënies dhe të mësimnxënies tregojnë se kombinimi i metodave ka të ngajrë të rezultojë më mirë sesa përdorimi i një metode të vetme. Një larmi metodash ndihmon të ruhet interesi dhe motivimi i nxënësve. Një zgjedhje imagjinative e strategjive të mësimnxënies dhe zbatimi dhe menaxhimi i tyre efikas u mundëson nxënësve të marrin pjesë në një numër aktivitetesh – të dëgjuarit, të shikuarit, të folurit, të vepruarit – dhe kjo gjë do të lehtësojë procesin e tyre të të nxënësve.

## Kapitulli 1: Mësimnxënia e të rriturve – Udhëzime për moderatorët

---

Strategjitë e mësimnxënies mund të klasifikohen në këtë mënyrë:

- strategji pasive (me prezantime) ose aktive (interaktive);
- strategji individuale ose mësimnxënia në grup;
- strategji me mësuesin në qendër, me nxënësin në qendër ose me subjektin në qendër.

Për lexim të mëtejshëm: [http://www.businessballs.com/experiential\\_learning.htm](http://www.businessballs.com/experiential_learning.htm)

### Mësimnxënia e të rriturve

Mësimnxënia e të rriturve është një tjetër parim themelor i PIBP-it. Përveçse ai është një parim gjithëpërfshirës i programit tonë dhe veçanërisht i këtij manuali, ky parim është një nga çështjet më të studiuara në arsim dhe trajnim. Kjo teori i njihet si meritë Malcolm Knowles.

Malcolm Knowles (24 gusht, 1913 – 27 nëntor, 1997) ishte një edukator i të rriturve nga Amerika. Ai ishte i famshëm për përshtatjen e teorisë së andragogjisë – fillimisht ky term u përdor nga mësuesi gjerman Alexander Kapp. Knowles-it i njihet merita se ndikoi themelisht në zhvillimin e Teorisë Humaniste të mësimnxënies dhe për përdorimin e kontratave ose planeve të hartuara nga nxënësi për të udhëhequr eksperiencat e tij të mësimnxënies (Burimi: Wikipedia).

Krahasuar me pedagogjinë, e cila fokusohet te arsimimi dhe mësimnxënia e fëmijëve, andragogjia fokusohet në mënyrën si nxënë të rriturit dhe cila është mënyra më e mirë për të lehtësuar mësimnxënien e tyre.

Teoria orgjinale e andragogjisë sugjeron gjashtë elementë që lehtësojnë mësimnxënien e të rriturve:

Nevoja për të ditur – Nxënësit e rritur duan të dinë arsyen pse duhet mësuar diçka . Që në fillim dhe përgjatë trajnimit, moderatorët duhet të komunikojnë me qartësi arsyet e trajnimit. Përcaktimi me qartësi i objektivave të mësimnxënies dhe përfshirja e nxënësve në të gjitha fazat e trajnimit do të ndihmojnë në këtë proces.

Eksperienca është themeli – Eksperiencat, përfshirë gabimet, përbëjnë bazën për aktivitetet e mësimnxënies me të rriturit. Të rriturit kanë nevojë të bazohen në eksperiencat e tyre të së shkuarës, por ata kanë edhe eksperienca të reja dhe bëjnë gabime përgjatë rrugës kur nxënë diçka të re. Si moderatorë, ne shpesh i dizenojmë aktivitetet tona për nxënësit në mënyrë të tillë që ata të përparojnë me sukses, por ndonjëherë i lejojmë ata të gabojnë që herët me qëllim që të ndërtojmë një bazë edhe më të madhe për ta që të nxënë.

Përgjegjësia – të rriturit kanë nevojë të jenë përgjegjës për vendimet e tyre për arsim. Ata kanë nevojë të jenë përgjegjës dhe të përfshirë në planifikimin dhe vlerësimin e mësimnxënies së tyre. Ata nuk do të reagojnë mirë nëse iu thuhet se çfarë të bëjnë ose si të mësojnë. Në vend të kësaj, përfshijini ata që herët në procesin e mësimnxënies dhe atëherë ju do të shihni edhe rezultate më të mira. Ky parim i quhet gjithashtu edhe si koncepti i vetes i nxënësit. Të rriturit kanë një vetëkoncept sipas të cilit ata duhet të jenë përgjegjës për vendimet e tyre dhe ata duan të shihen dhe të trajtohen nga të tjerët si të aftë për t'i dhënë vetëdrejtim.

Lidhja me punën/jetën – Të rriturit janë më të interesuar në nxënien e atyre lëndëve të cilat kanë lidhje të drejtpërdrejtë me punën ose jetën e tyre personale. Integriteti lidhet si me jetën ashtu edhe me punën dhe moderatorët duhet që gjithmonë ta theksojnë këtë aspekt.

I orientuar drejt problemit – Mësimnxënia e të rriturve është shumë i përqendruar tek problemi sesa i orientuar tek përmbajtja. Pjesëmarrësit nuk duan të dëgjojnë leksione të gjata. Ata duan t'u japin probleme dhe mundësi për t'i zgjidhur ato gjatë trajnimit.

Motivimi i brendshëm – Të rriturit reagojnë më mirë ndaj motivuesve të brendshëm sesa ndaj atyre të jashtëm. Megjithatë në disa raste ne dimë se të rriturit reagojnë ndaj motivuesve të jashtëm (për shembull, një punë më e mirë, një pagë më e lartë, një ngritje në detyrë), motivuesit më të mirë janë ata të brendshëm (për shembull, vetëvlerësimi, vetëbesimi më i madh, vetëaktualizimi). Shumica e të rriturve janë të motivuar të vazhdojnë të rriten dhe të zhvillohen.

Motivacioni në trajnim do të trajtohet më poshtë në këtë kapitull (Piramida e nevojave njerëzore, sipas Maslow-t).



## Kapitulli 1: Mësimnxënia e të rriturve – Udhëzime për moderatorët

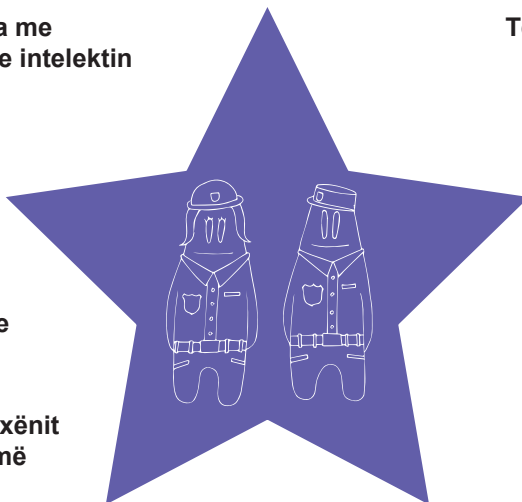
Në vijim gjenden parime të tjera që lidhen me teorinë origjinale. Këto parime janë të rëndësishme për integritetin e policisë:

**Të nxëniet ka të bëjë sa me emocionet aq edhe me intelektin**

**Mjedisi joformal i të nxëniet e më shumë të nxënietndihmon**

**Të rriturit nxënë me shpejtësi të ndryshme**

**Të rriturit e lidhin të nxëniet e tyre me atë që tashmë ata e dinë**



**Të nxëniet zgjat gjithë jetën**

**Të rriturit nxënë duke vepruar**

**Të nxëniet lulëzon në një atmosferë jogjyquese**

**Problemet dhe shembujt duhet të jenë realistë dhe të duhurit**

Për më tepër lexoni: <http://elearningindustry.com/the-adult-learning-theory-andragogy-of-malcolm-knowles>

### Teori të tjera për Mësimnxënia e të rriturve

#### Bihevjorizmi

Bihevjorizmi u prezantua nga Ęatson & Skinner dhe bazohet në besimin se të gjitha mendimet, veprimet dhe ndjenjat mund të shikohen si sjellje. Kjo do të thotë se me qëllim që të matet nëse nxënësit kanë nxënë diçka apo jo, ne duhet të shohim nëse sjelljet e tyre kanë ndryshuar apo jo. Për më tepër, kjo teori supozon se e tërë mësimnxënia mund të shihet. Për të ndryshuar sjelljen, teoria thotë mësimnxënia arrihet më mirë nëpërmjet marrjes së përforsimit përmes feedback-ut. Kjo teori ofron mbështetje për të ndërtuar aktivitete për nxënësit në programet e trajnimit ku ata kanë mundësi të modelojnë sjellje të reja dhe të marrin feedback-un e menjëhershëm për veprimet e tyre.

Për më tepër lexoni: <http://en.wikipedia.org/wiki/Behaviorism>

#### Konstruktivizmi

Konstruktivizmi sugjeron se ne mësojmë ide ose koncepte të reja bazuar në njohuritë dhe përvojat e aktuale dhe të së shkuarës. Kjo arrihet duke bërë lidhje midis njohurive tona të mëparshme dhe informacionit të ri që na jepet. Për pasojë, këtyre lidhjeve iu shtohen edhe kuptime të reja dhe, në këtë mënyrë gjenerohen njohuri, shkathtësi dhe aftësi të reja. Kjo teori mbështet gjithashtu se ajo që është e rëndësishme është si i interpretojmë dhe si i shpjegojmë ne eksperiencat tona të cilat ndikojnë mbi mësimnxënien tonë dhe jo vetëm ajo që ndodh gjatë krijimit të eksperiencës. Si moderator, është e nevojshme së pari të identifikojë atë që studentët tashmë e dinë ose cilat eksperiencat ata kishin pasur dhe pastaj përpiqen të lidhin njohuritë e reja me këto eksperiencat.

Për më tepër lexoni: [http://en.wikipedia.org/wiki/Constructivism\\_\(philosophy\\_of\\_education\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Constructivism_(philosophy_of_education))

#### Mësimnxënia transformuese

Mësimnxënia transformuese është lidhur ngushtë me konstruktivizmin. Ky ka lidhje me mënyrën se i e formojnë të rriturit kuptimin për eksperiencat e tyre. Kjo teori u mundëson nxënësit të rishikojnë perceptimet dhe të vënë në dyshim besimet e tyre të mëparshme. Mësimnxënia është më shumë sesa thjesht absorbimi i përmbajtjes. Ai ka të bëjë me lejimin e të rriturve të formojnë kuptime dhe të transformojnë mënyrën e tyre të shikimit të botës. Dy parimet kryesore janë:

**Refleksionet kritike** – Ky është një proces i distancimit të vetes nga situata dhe i reflektimit mbi situatën në mënyrë kritike. Kjo ka të bëjë me shikimin e situatës nga shumë perspektiva, duke shqyrtuar kuptimin që ka krijuar për këtë situatë individi që më parë dhe duke vlerësuar nëse ai kuptim është ende i vlefshëm dhe i rëndësishëm.

**Diskutimi reflektiv** – Ky ka të bëjë me kryerjen e diskutimeve aktive me të tjerët për të krijuar një kuptim të ri. Kjo arrihet duke vlerësuar të dhënat dhe argumentet e një çështjeje dhe duke qëndruar të hapur për pikëpamjet ose besimet e tjera alternative dhe pastaj duke reflektuar në mënyrë kritike mbi atë informacion të ri dhe duke bërë një gjykim të ri për atë situatë.

Për më tepër lexoni: [http://en.wikipedia.org/wiki/Transformative\\_learning](http://en.wikipedia.org/wiki/Transformative_learning)

# Kapitulli 1: Mësimnxënia e të rriturve – Udhëzime për moderatorët

## Mësimnxënia gjithpërfshirëse

Kjo teori e çon konstruktivizmin një hap më tej duke theksuar rëndësinë e arsimit dhe duke i plotësuar nevojat e “gjithë personit” nga një perspektivë intelektuale, psikologjike, fizike dhe shpirtërore. Kjo thekson eksperiencat autentike të mësimnxënies duke nxënë nga mjedisi natyror i dikujt nëpërmjet angazhimit me të tjerët dhe duke i dhënë rëndësi në transformimin personal dhe social. Kjo sugjeron se çdo individ është pjesë e një sistemi kolektiv më të madh dhe se ne duhet ta edukojmë personin brenda atij konteksti më të gjerë dhe jo të përpiqemi ta copëtojmë të nxënëit. Kjo teori bazohet në tri parime:

*Ekulibri* – ky parim ka kuptimin që kurrikula duhet të ekuilibrojë praktikën tradicionale me praktikat shpirtërore, intuitive dhe bashkëpunuese të të nxënëit.

*Përfshirja* – njerëzit duhet të eksplorojnë rrugë të ndryshme të mësimnxënies dhe të mos diskriminojnë orientimet e tjera arsimore.

*Lidhja* – fokusohet në identifikimin dhe vendosjen e marrëdhënieve midis njerëzve, sendeve dhe eksperiencave më shumë sesa tek ndajrja e tyre në kategori të ndryshme.

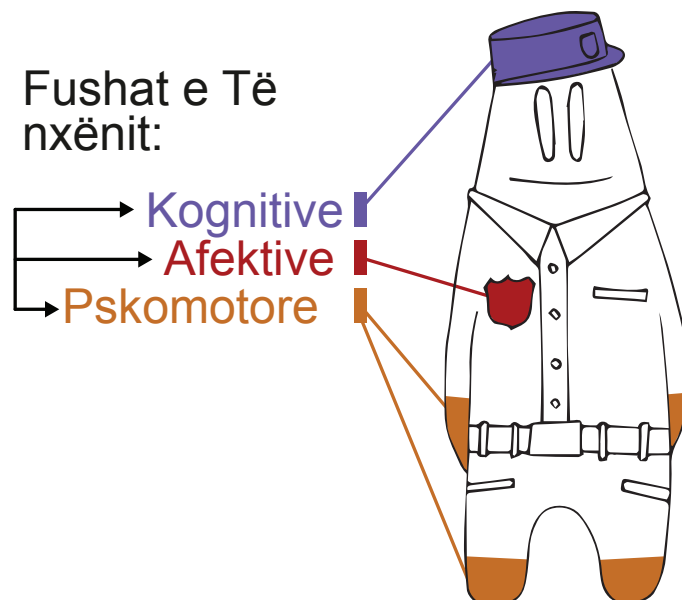
Për të lehtësuar mësimnxënien nga perspektiva gjithpërfshirëse, trajnerët/moderatorët duhet të respektojnë faktin që çdo individ do të ketë një eksperiencë të nxëni unike dhe nevoja të ndryshme. Duke qenë se qëllimi dhe rezultatet përfundimtare mund të jenë të ndryshme për çdo person, trajneri/moderatori duhet të shërbejë realisht si një udhëheqës në procesin e të nxënëit. Kjo mund të arrihet nëpërmjet inkurajimit të reflektimit aktiv për eksperiencat dhe të diskutimeve rreth asaj se çfarë kuptimi kanë këto eksperiencat për nxënësin.

Për më tepër lexoni: [http://en.wikipedia.org/wiki/Holistic\\_education](http://en.wikipedia.org/wiki/Holistic_education)

## Fushat e mësimnxënies dhe taksonomia e Blunit për objektivat e të nxënëit:

Në përcaktimin e rezultateve të mësimnxënies duhet të shqyrtohen dy teori themelore psikologjike dhe të të nxënëit: “Fushat e të nxënëit” and “Taksonomia e Blunit për objektivat e të nxënëit”.

Të dyja këto teori janë të lidhura me studime dhe gjetje që sugjerojnë se Mësimnxëniesmund të ndodhë në mënyra të larmishme. Ne mund të nxëmë duke mbajtur mend, duke formuar sjellje, duke shfaqur qëndrime dhe duke fituar shkathtësi të reja fizike. Kjo mund të përdoret edhe në punë, edhe në jetët tona private. Kjo do të thotë se mësimnxënia mund të ndodhë në disa fusha. Këto fusha të Mësimnxëniesjanë kategorizuar si **fusha kognitive** (njohuritë), **fusha psikomotore** (shkathtësitë) dhe **fusha afektive** (qëndrimet dhe sjelljet). Ky kategorizim shpjegohet më mirë nga Taksonomia e fushave të të nxënëit, e artikuluar nga një grup studiuesish të fushës së arsimit të udhëhequr nga Benjamin Bloom në 1956.



“Të dish se çfarë është e drejtë nuk do të thotw shumë,nëse ju nuk bëni atë që është e drejtë.”  
Theodore Roosevelt

## Kapitulli 1: Mësimnxënia e të rriturve – Udhëzime për moderatorët

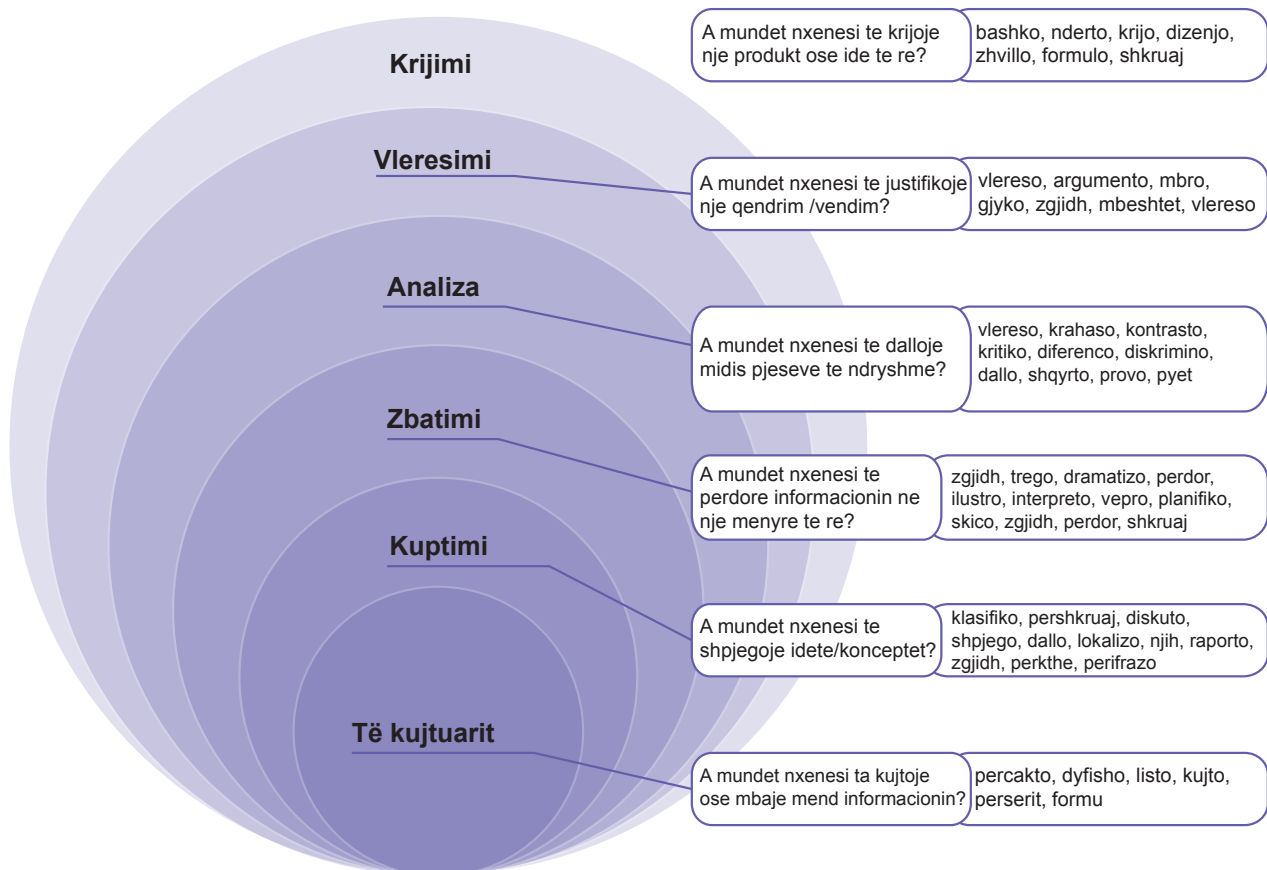
Procesi i **fushës kognitive** konsiston në rikujtimin dhe njohjen e njohurive, kuptimin (kuptimin e materialit, eksplorimin e tij më aktivisht) dhe zbatimin e njohurive (duke i përdorur ato në situata konkrete), duke shqyrtuar çdo situatë të re përmes ndarjes së saj në pjesët e saj përbërëse (analiza) dhe pastaj duke e ndërtuar atë me koncepte të reja (sinteza) dhe në fund, duke vlerësuar njohuritë e reja dhe duke gjykuar vlerat e saj (vlerësimi).

**Fusha afektive** konsiston në marrjen e një stimuli, në kushtimin e vëmendjes, në zhvillimin e vetëdijës, pastaj në reagimin dhe vlerësimin e koncepteve dhe të procesit në të cilin ne jemi përfshirë, duke bërë një vlerësim që aktiviteti ia vlen, duke organizuar vlerat në një sistem i cili në fund karakterizon çdo individ dhe angazhimet e tij/saj. Kjo fushë është themelore për këtë lloj trajnimi.

Mësimnxënia në **fushën psikomotore** fillon me vëzhgimin se çfarë shkathtësish përfshihen në një detyrë të caktuar, dhe ecën më tej me ushtrimin dhe përgatitjen për kryerjen e kësaj detyre duke marrë edhe ndihmë. Kur shkathtësitë janë zhvilluar deri në nivelin e mekanizimit të tyre, ne mund të veprojmë pa pasur nevojë për ndihmë. Niveli më i lartë arrihet kur detyrat kryhen automatikisht dhe kur të jenë bërë zakon. Në këtë nivel arrihet një rutinë në kuptimin më pozitiv të fjalës.

Zakonisht ekziston një ndërveprim midis fushave të ndryshme të të nxënit. Si rregull, mësimnxënia në fushën kognitive është një parakusht për ësimnxënie në secilën prej fushave të tjera. Përveç kësaj, mund të thuhet se në varësi të temës ose çështjes konkrete, ekziston një fushë mbizotëruese ku ndodh mësimnxënia dhe për këtë, hartimi i objektivave të mësimnxënies duhet ta marrë parasysh këtë gjë.

Siç u vu në dukje edhe më parë, integriteti ka të bëjë kryesisht me qëndrimet dhe sjelljen, megjithëse ai përfshin edhe aspekte që lidhen me fushën kognitive (njohja e ligjeve, e kodeve të sjelljes, e kodeve të etikës, etj.). Është me rëndësi themelore të merren parasysh këto aspekte kur hartohen strategjitë e mësimnxënies dhe objektivat e saj.

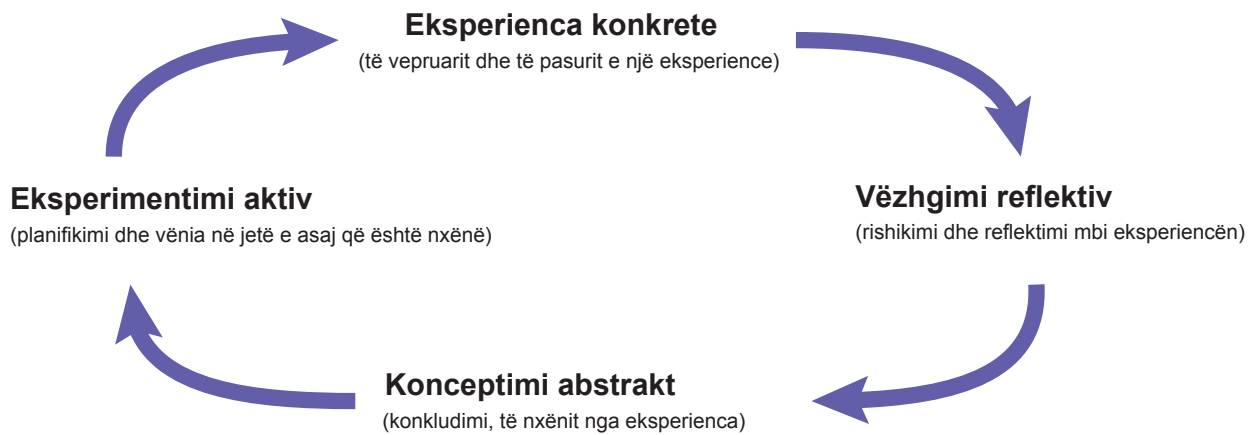


Burimi: <http://pcs2ndgrade.pbworks.com/w/page/46897760/Revised%20Bloom's%20Taxonomy>

Për më tepër lexoni:

- [https://en.wikipedia.org/wiki/Educational\\_aims\\_and\\_objectives#Learning\\_outcomes](https://en.wikipedia.org/wiki/Educational_aims_and_objectives#Learning_outcomes)
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Bloom%27s\\_taxonomy](http://en.wikipedia.org/wiki/Bloom%27s_taxonomy)
- <http://www.businessballs.com/bloomstaxonomyoflearningdomains.htm>

Cikli i mësimnxënia mbi bazën e eksperiencës



“Mësimnxënia është përvojë. Çdo gjë tjetër është thjeshtë informacion.” Albert Einstein

Bazuar në teorinë e Mësimnxënies eksperienciale të David Kolb (ELT)

Burimi: [http://www.ldu.leeds.ac.uk/ldu/sddu\\_multimedia/kolb/static\\_version.php](http://www.ldu.leeds.ac.uk/ldu/sddu_multimedia/kolb/static_version.php)

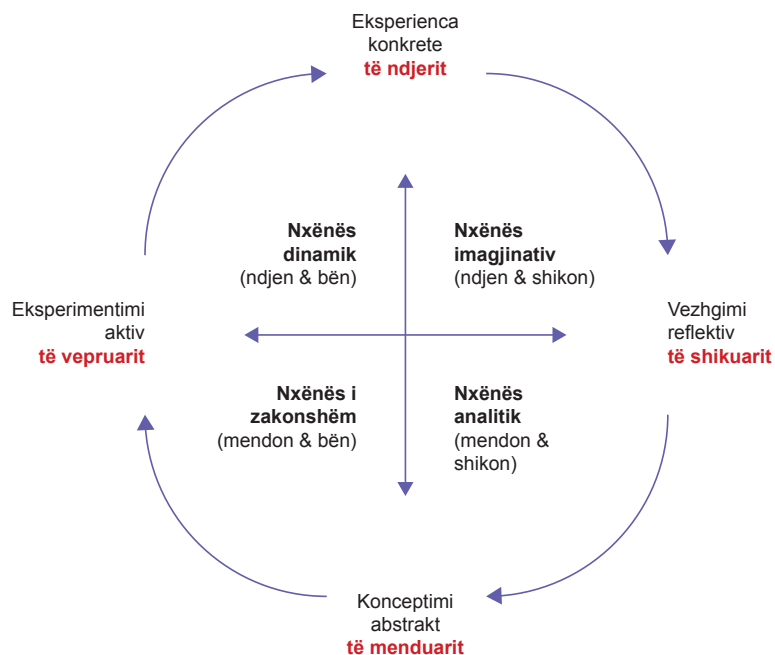
Trajnimi i propozuar në këtë manual mbështetet në **modelin e mësimnxënia mbi bazën e eksperiencës**, duke përdorur teknikat interaktive. Modeli nxit katër elementë: eksperienca e drejtpërdrejtë (aktivitetet në të cilat nxënësit mbështeten në eksperiencën e tyre ose që i ekspozohen eksperiencave të reja), reflektimi mbi eksperiencën, përgjithësimi (mësimet e nxëna) dhe zbatimi i mësimet të nxëna. Ky model korrespondon me ciklin e mësimnxënies të Kolb-it.

Për më tepër lexoni: <http://www.learningandteaching.info/learning/experience.htm>

Stilet e të nxënit

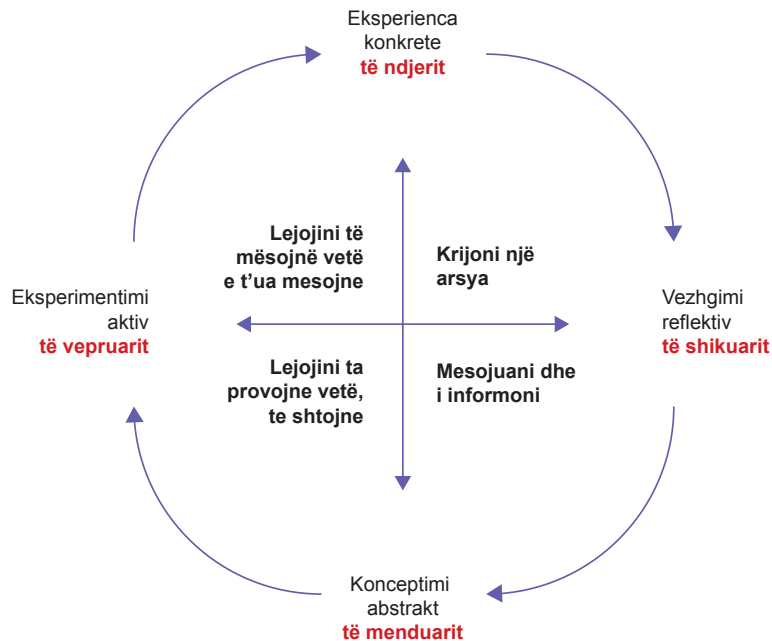
Çdo person ka një stil të ndryshëm të nxëni dhe një teknikë të preferuar të të nxënit. Stilet e mësimnxënies grupojnë mënyra të njëjta me të cilat njerëzit nxënë. Çdo njeri ka një përzierje stileshe të mësimnxënia dhe ky fakt duhet të merret parasysh kur hartohet dhe ofrohet trajnim. Disa nxënës janë **vizivë** dhe pëlqejnë të përdorin piktura, imazhe, hapësirën; disa janë **dëgjimorë** (auditivë) dhe pëlqejnë të dëgjojnë dhe të flasin; disa janë **kinestetikë** (motorikë) dhe pëlqejnë të përdorin duart dhe të prekurit dhe kanë nevojë të “bëjnë” gjëra. Ne duhet t'i kënaqim të gjithë këta, zakonisht duke përdorur materiale në ndihmë të procesit të mësimnxënies dhe një larmi aktivitetesh mësimore.

Peter Honey dhe Alan Mumford propozuan sistemin e tyre të stileve të mësimnxënies si një version alternativ të modelit të Mësimnxënies eksperienciale të Kolb-it.



## Kapitulli 1: Mësimnxënia e të rriturve – Udhëzime për moderatorët

Trajnerët/moderatorët duhet të dinë se ka stile të ndryshme të të nxënit. Ata duhet të jenë elastikë dhe t'u përshtaten stileve të ndryshme të të nxënit. Një numër aktivitesh do të kënaqin të gjitha stilet e të nxënit. Piktura e mëposhtme ilustron se si duhet ta përshtasë trajneri/moderatori punën e tij/saj.



Për më shumë, lexoni: <http://www.businessballs.com/kolblearningstyles.htm>

Nëse ju dëshironi të merrni vesh stilin tuaj të të nxënit:

<http://www.educationplanner.org/students/self-assessments/learning-styles-quiz.shtml>

## 4. Praktikrat më të mira në faza të ndryshme të ciklit të trajnimit

Kjo pjesë do të përfshijë informacion të mëtejshëm mbi teorinë, konceptet, modelet dhe strategjitë e mësimnxënies së të rriturve që janë të zbatueshme në faza të ndryshme. Kjo këshillë praktike ose praktikrat më të mira janë kryesisht për trajnerin/moderatorin, por edhe për administratorët e trajnimit.

### Vlerësimi i nevojave

#### Vlerësimi i nevojave për trajnim

Kryerja e një Vlerësimi të Nevojave për Trajnim (TNA) kërkon mbledhjen e të dhënave në nivelet e organizatës, të detyrës dhe të personit/individit. Çdo nivel përfshin pyetje specifike, burimet e të dhënave dhe metodat e grumbullimit. TNA duhet të sigurojnë që trajnimi është ndërhyrja më e përshtatshme për të trajtuar një problem të performancës. Mendoni të përqendroheni në çështjet që lidhen me integritetin e policisë të theksuar në modulet.

Kryerja e vlerësimit dhe analizës së organizatës garanton që organizata është mbështetëse dhe pjesëmarrëse në iniciativën e trajnimit. Lidhja e trajnimit me strategjinë e organizatës, përkrahja nga grupi menaxhues dhe burimet në dispozicion janë çështjet kryesore që trajtohen në analizën e një organizate. Siguroni burimet e duhura njerëzore dhe financiare.

#### Analiza e detyrave të punës

Ky vlerësim i veçantë përqendrohet në përgjegjësitë specifike të punës, në shpeshësinë e saj, në rëndësinë dhe vështirësitë. Ajo gjithashtu duhet të vërë në dukje kompetencat (njohuritë, shkathtësitë dhe aftësitë) e nevojshme për të kryer atë punë. Duke kuptuar se çfarë do të kryejnë punonjësit në punën e tyre është e rëndësishme për të kuptuar se si mund të ndihmojë trajnimi të trajtohet një problemi i performancës. Të dhënat mblidhen nga njerëz të cilët kanë njohuri të drejt-përdrejta për detyrat dhe përgjegjësitë e punës si dhe nivelin e pritur të performancës.

## Kapitulli 1: Mësimnxënia e të rriturve – Udhëzime për moderatorët

---

Ky manual është hartuar duke kryer një vlerësim të përgjithshëm të nevojave në një vend specifik – në Maqedoni. Ajo u krye me metoda dhe pjesëmarrës të ndryshëm. Pastaj, gjetjet u krahasuan me gjetje të dala nga kërkime dhe vlerësime të tjera të disponueshme në literaturë. Ne jemi të bindur se rezultatet mund të jenë të ngjashme me çdo vend tjetër me rrethana të ngjashme social-kulturore dhe ekonomike. Megjithatë, duke supozuar se çdo vend dhe organizatë ka probleme dhe nevoja specifike, rekomandohet që administratorët dhe trajnerët e trajnimit t'i përshtasin sugjerimet e PNIP për kontekstin dhe rrethanat e tyre të veçanta.

Për më shumë, lexoni:

- [http://en.wikipedia.org/wiki/Training\\_needs\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/Training_needs_analysis)
- [http://www.businessballs.com/performanceappraisals.htm#skillset\\_and\\_TNA](http://www.businessballs.com/performanceappraisals.htm#skillset_and_TNA)

### Planifikimi dhe hartimi

#### Plani i trajnimit

Në këtë fazë, mendoni për hartimin e planit të trajnimit. Ky dokument strategjik synon të udhëheqë zbatimin dhe vlerësimin e trajnimit i cili kërkohet për të plotësuar nevojat për trajnim. Plani i Trajnimit duhet të jetë rezultat i drejtpërdrejtë i një Vlerësimit të Nevojave për Trajnim (TNA).

Një **plan trajnimi standard** mund të përfshijë informacionin e mëposhtëm:

#### Trajnimit që nevojitet:

- Titulli i kursit, modulit ose mësimit;
- Përshkrimi i përgjithshëm i përmbajtjes ose i temave;
- Objektivat e të nxënit;
- Burimi i kërkesës (person, grup ose njësi që kërkon trajnimin);
- Pasojat negative nga moskryerja e trajnimit (përkeqësimi i mëtejshëm nëse nevoja për trajnim/hendeku vazhdon).

#### Pjesëmarrësit:

- Audiencia e pritshme për kursin (numri, pozicionet e punës, rang);
- Niveli aktual i njohurive të pjesëmarrësve;
- Reagimet e pritshme/sfidat për pjesëmarrësit.

#### Çështjet e menaxhimit të kohës:

- Data e parashikuar për fillimin e trajnimit;
- Kohëzgjatja dhe frekuenca e trajnimit (orët, ditët, javët, etj.);
- Prari i parashikuar ditor;
- Numri i pjesëmarrësve për kurs dhe për klasë.

#### Burimet në dispozicion:

- Nevojat logjistike (buzheti, pajisjet, etj.);
- Materialet edukative (programet ekzistuese të trajnimit, materialet për referencë);
- Personeli që do ta ofrojë trajnimin (trajneri, moderatori, etj.);
- Ku do të realizohet trajnimi (pra, në vendin e punës, në institucionin për trajnim, në një vend tjetër larg vendit të punës).

#### Çështje të tjera:

- Si do të bëhet njoftimi për trajnim?
- Kush do t'i përzgjedhë dhe kush do t'i informojë ata?
- Kush do ta mbajë dokumentacionin për pjesëmarrësit që ndjekin trajnimin?

# Kapitulli 1: Mësimnxënia e të rriturve – Udhëzime për moderatorët

## Hartimi i përmbajtjes së mësimnxënies

Përmbajtja e mësimnxënies i referohet volumit të informacionit që nxënësit pritet të nxënë, në kuptimin si të sillen, faktet, rregullat, konceptesh, teoritë dhe parimet. Përmbajtja e mësimnxënies duhet të përcaktohet/zhvillohet duke ndjekur strategjitë e mësimnxënies që do të zbatohen duke marrë parasysh kapacitetet e organizatës.

Përsërisim që është e rëndësishme të mbahet mend se përzgjedhja e përmbajtjes dhe e strategjive duhet të bëhet duke respektuar kushtin që trajnimi për integritetin është provuar të jetë më efektiv nëse zbatohen teknikat dhe parimet e mësimnxënies së të rriturve.

## Përcaktimi i objektivave të të nxënit

Learning objectives (or outcomes) must describe what a learner is expected to know, understand and be able to do after successful completion of a process of learning (ECTS Guide). Learning outcomes form the basis for what is to be learned, taking into consideration the competencies of learners in question (knowledge, skills and attitudes). It is important to note that the definition does not include the word “teaching” - today, what the learner does is more important in determining what is learned.

When designing learning outcomes, think about what exactly learners must be able to know and how they should behave when they have completed the training process. Having clear outcomes is useful for:

- Trajnerët / moderatorët të dinë se çfarë duhet bërë dhe se si mund të moderohet të nxënit;
- Nxënësit të dinë se çfarë mendohet të nxënë dhe se çfarë mund të presin gjatë procesit të të nxënit.

Karakteristikat e rezultateve të mira të të nxënit:

- Specifike – japin mjaft detaje, të shkruara me gjuhë të qartë;
- Objektive – të formuluar në mënyrë neutrale, duke shmangur opinionet;
- Të arritshme – të arritshme në një kuadër të caktuar kohor dhe me burimet e disponueshme;
- Me lidhje – të kenë të bëjnë me profesionin;
- Vendosin standard – tregojnë standardin që duhet arritur;
- Të matshme – të dhëna të cilat tregojnë se nxënësit kanë përvetësuar.

Si të shkruhen rezultatet e të nxënit:

Zakonisht në fillojmë me formulimin «në fund të këtij kursi/mësimi» ... të pasuar nga:

- Forma foljore aktive (folje që tregojnë veprim);
- Lloji i rezultatit të mësimnxënies - njohuri, shkathtësi apo qëndrim;
- Tema - i referohet çështjes, fushës së njohurisë ose një shkathtësie ose qëndrimi të veçantë;
- Standardi apo niveli që synohet;
- Konteksti i rezultatit të të nxënit.

**Mos harroni** se për përzgjedhjen e rezultateve të mësimnxënies ekzistojnë dy teori themelore psikologjike dhe arsimore, të cilat duhet të mbahen parasysh – “Fushat e të nxënit” dhe “Taksonimia e Blumit për objektivat e mësimnxënies ». Lutemi të rishikoni seksionin e mëparshëm për këto tema.

## Përgatitja e materialeve në ndihmë të të nxënit

**Materialet në ndihmë të procesit të mësimnxënies** janë materiale për të mbështetur vet procesin. Ato janë si për trajnerët/moderatorët ashtu edhe për nxënësit. Ato mund të përfshijnë plane mësimore, manuale, shënime, dërrasa të mbushura me material, harta, tabela, foto, kompjutera, regjistrime, diagrama apo ndonjë pajisje, mjete dhe aparatura që ndihmojnë në procesin e të nxënit.

Ne rekomandojmë një përzgjedhje të kujdesshme të materialeve në ndihmë të procesit të të nxënit. Për moderimin e trajnimit për integritetin e policisë theksi duhet të vihet në diskutime dhe në aktivitetet në grup, të cilat i mbajnë pjesëmarrësit të përfshirë shumicën e kohës. Prandaj, përdorimi i materialeve në ndihmë të procesit të mësimnxënies të fokusuar tek prezantimet duhet të jetë i kufizuar (p.sh. prezantime PowerPoint).

Zgjedhja e materialeve në ndihmë të procesit të mësimnxënies ndikohet nga disa faktorë si strategjitë/teoritë dhe parimet e mësimnxënies të të rriturve dhe stilet e të nxënit. Këto çështje janë paraqitur e trajtuar më parë në po këtë kapitull.

Përdorimi efektiv i materialeve në ndihmë të procesit të mësimnxënies do të trajtohet më vonë po në këtë kapitull.

## Përgatitja e procesit të rishikimit (lavdërimi & vlerësimi)

Siç u përmend më parë, për të arritur në përfundimin nëse janë arritur objektivat e trajnimit, është e rëndësishme të hidhen themelet për shqyrtimin e procesit të përgjithshëm të hartimit dhe të ofrimit të trajnimit. Nëse objektivat nuk janë arritur, rezultati i këtij shqyrtimi duhet të sugjerojë masa korrigjuese. Menaxherët e trajnimit ose trajnerët duhet të mendojnë për



## Kapitulli 1: Mësimnxënia e të rriturve – Udhëzime për moderatorët

---

ndërtimin e pyetësorëve, anketave dhe të mjeteve të ngjashme për të mbledhur reagimet e pjesëmarrësve mbi perceptimet e tyre për trajnimin. Gjithashtu, këtu duhet të përfshihet planifikimi i testimit për të ncënit e studentëve. Kjo mund të bëhet në formën e testimit me shkrim ose me gojë. Luteni të shikoni shënimet e tjera për këtë temë më tej, përgjatë këtij kapitulli (procesi i rishikimit).

Për më shumë, lexoni:

<http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>

### Marrja në konsideratë e rrugëve alternative të trajnimit

Kur planifikohen dhe përgatiten strategjitë e trajnimit, administratorët dhe hartuesit e trajnimit apo trajnerët duhet të mendojnë për mënyra alternative për lehtësimin/moderimin e trajnimit. Alternativa të tjera përveç trajnimeve tradicionale në klasë mund të jenë për shembull, trajnimi online ose kombinimi i të dyjave. Ky kombinim njihet si «Mësimnxënia e përzier/miks». Siç u përmend më parë, PNIP e përdor Mësimnxënia e Përzier për të realizuar objektivat e tij.

Për lexim të mëtejshëm: [http://en.wikipedia.org/wiki/Blended\\_learning](http://en.wikipedia.org/wiki/Blended_learning)

## Ofrimi i trajnimit/Zbatimi

Kjo pjesë do të vërë në dukje vetëm disa çështje specifike që lidhen me ofrimin e trajnimit dhe që kanë lidhje me modulet e trajnimit që përfshihen në këtë manual.

### Trajneri/moderatori

Është e rëndësishme të sqarohet se çfarë kuptohet me termin trajner dhe moderator. Megjthëse shpesh kanë funksione plotësuese, ata luajnë role të ndryshme.

Shumë herë njerëzit e ngatërrojnë termin “moderator” me “trajner”.

Trajneri punon në fusha të ndryshme, kryesisht merret me edukimin e punonjësve të kompanive në çështje specifike me rëndësi për vendin e punës. Ndryshe nga moderatori, trajneri luan një rol aktiv dhe transmeton kryesisht njohuri (Burimi: Wikipedia).

Moderator është dikush që ndihmon një grup njerëzish të kuptojnë objektivat e tyre të përbashkëta dhe i ndihmon atë të planifikojnë si të arrihen këto objektiva. Duke vepruar kështu, moderatori mbetet “neutral” në kuptimin që ai/ajo nuk mban një qëndrim të caktuar në diskutim (Burimi: Wikipedia). Moderatori është një person përgjegjës për drejtimin ose koordinimin e punës së një grupi (Burimi: Dictionary.com).

Në rastin tonë, ne po flasim më shumë për rolin e moderatorit, i cili është një anëtar aktiv i paanshëm i procesit të të nxënit. Roli i tij/saj është të ndihmojë me mjeshtëri një grup nxënësish të kuptojnë objektivat e tyre të përbashkëta dhe t'i ndihmojë ata t'i arrijnë ato objektiva pa mbajtur anë në diskutime.

Moderatori drejton aktivitetet dhe ndihmon të arrihet të kuptuarit. Detyra e tij/saj është të ndërhyjë në mënyrë të tillë që të shtojë kreativitetin në diskutim më shumë sesa të drejtojë diskutimin dhe t'i heqë grupit mundësinë për krijimtari. Ai/ajo ka aftësinë të kuptojë proceset dhe dinamikën e grupit – të trajtojë me sukses pabarazitë në dinamikën e grupit. Moderatorin e di se kush e dominon grupin dhe si ta ndalojë atë, se kush është i tërhequr dhe si mund të përfshihet ai, se kush duket i lodhur dhe si ta tërheqë atë në procesin e të nxënit.

Sa më shumë që ne i praktikojmë teknikat krijuese të moderimit, aq më të sigurt ndjehemi me veten dhe të tjerët.

Për më shumë, lexoni: [http://www.teindia.nic.in/files/teacher\\_trg\\_module/8\\_creative\\_facilitation\\_techniques.pdf](http://www.teindia.nic.in/files/teacher_trg_module/8_creative_facilitation_techniques.pdf)

### Krijimi dhe ruajtja e një mjedisi të mirë të të nxënit

**Mjedisi i mësimnxënies** ka të bëjë me krijimin, ndërtimin ose sigurimin e kushteve për një situatë specifike të nxëni (pra, kurs trajnimi/sesion). Mjedisi i mësimnxënies varet nga strategjia që është zgjedhur.

Përderisa mësimnxënia varet nga mjedisi fizik, social dhe psikologjik, një klimë klase e mirëorganizuar është parakusht për mësimnxënien efektive. Kjo përfshin faktorë të tillë si mjedisi i duhur në klasë, i cili mbështet marrëdhëniet njerëzore dhe tolerancën ndaj mendimeve të ndryshme.



# Kapitulli 1: Mësimnxënia e të rriturve – Udhëzime për moderatorët

## Hierarkia e nevojave sipas Maslow-t

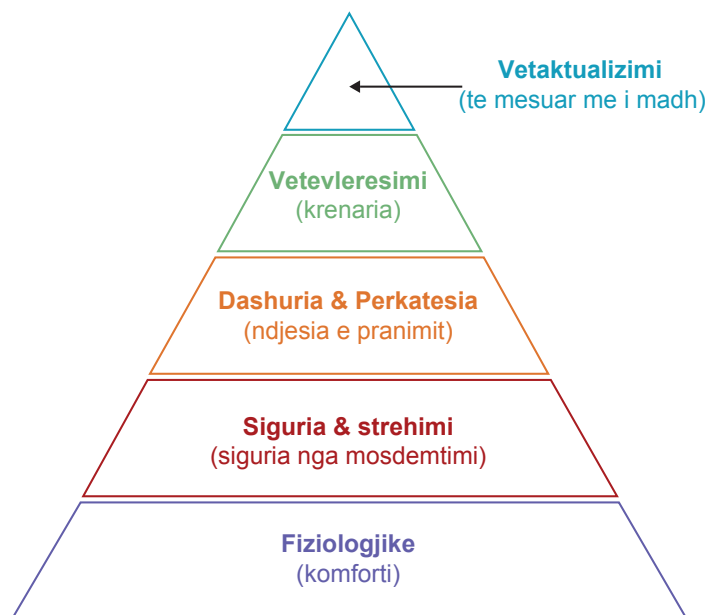
Një mjedis të nxëni mbështetës mund të kuptohet më mirë nëpërmjet “Hierarkisë së nevojave sipas Maslow-t”. Kjo teori vë në dukje se nevojat njerëzore ndjekin njëra-tjetrën, në kuptimin që duhet të plotësohen nevojat e para fiziologjike para se të trajtohen nevojat e nivelit më të lartë përfshirë këtu edhe mësimnxënien ose “vetaktualizimin”. Vendosja e nevojave është si më poshtë:

1. **Nevojat fiziologjike** janë nevojat më themelore fizike të njerëzve. Në një mjedis organizacional, këto pasqyrohen në nevojat për ngrohtësi, ajër, ushqim, ujë të mjaftueshëm, etj.
2. **Nevojat për siguri dhe strehim** përfshijnë nevojat për një mjedis të shëndetshëm dhe të sigurt **fizik** dhe emocional.
3. **Nevojat për dashuri dhe përkatësi** reflektojnë dëshirën për tu pranuar nga kolegët, për të pasur shoqëri, për të qenë pjesë e një grupi dhe për t’u dashur. Në një mjedis të mësimnxënies këto nevoja ndikojnë tek dëshira për marrëdhënie të mira dhe dëshira për të marrë pjesë në procesin e të nxënit.
4. **Nevojat për vetëvlerësim** lidhen me dëshirën për një imazh pozitiv për veten. Qëllimi i plotësimit të kësaj nevojë është të merret vëmendje, mirënjohje dhe vlerësim nga të tjerët. Brenda mjedisit të të nxënit, nevojat për vetëvlerësim çojnë në motivim dhe në rritjen e përgjegjësisë dhe të kontributit.
5. **Nevojat për vetaktualizim** përfaqësojnë dëshirën për vetëplotësim, e cila është kategoria më e lartë e nevojave. Nevojat për vetaktualizim mbështeten tek shqetësimi për zhvillimin e potencialit personal, të rritjes së kompetencës dhe të bërit një njeri më i mirë. Në mjedisin e të nxënit, nevojat për vetaktualizim mund të plotësohen nëpërmjet krijimit të shanseve që njerëzit të zhvillohen, të jenë krijues dhe të ekspozohen ndaj detyrave sfiduese dhe përparimit.

“Hierarkia e nevojave sipas Maslow-t” prezantohet gjerësisht si një piramidë. Shumë modele mund të gjenden në publikime dhe në burime të hapura në internet.

Për qëllimet e këtij manuali, ne do të përdorim një version të modifikuar – një piramidë nevojash të përshtatur për klasën mësimore.

### Hierarkia e nevojave njerëzore sipas Maslow-t E aplikuar në klasën mesimore



Për më shumë, lexoni: [http://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s\\_hierarchy\\_of\\_needs](http://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs)

## Gjashte kategorite per analizen e nderhyrjes



### Autoritative

Urdheruese  
Informuese  
Konfrontuese

### Lehtesuese

Katartike  
Katalitike  
Mbeshtetese



Koncepti merret me gjashtë llojet bazë të ndërhyrjeve që moderatori mund të përdorë në klasë. Ky model u krijua nga John Heron (2001) si një mjet për të analizuar një numër ndërveprimesh të mundshme me karakter terapistik si dhe për të kuptuar më mirë marrëdhëniet ndërpersonale. Sot, ky model përdoret gjerësisht, përveç të tjerash, në menaxhimin e trajnimit dhe të të nxënës.

Në procesin e të nxënës, ky model ndihmon që të trajtohen nevojat psikologjike të nxënësve gjatë orës ose seancës së mësimin. Ky koncept përbëhet nga dy grupe të mëdha të ndërhyrjeve – a) **autoritative** dhe b) **lehtësuese**. Këto dy grupe përdoren gjithashtu shpesh si plotësuese për konceptet e mësimnxënies me në qendër nxënës dhe mësuesit.

### a) Ndërhyrjet autoritative

Kur përdoren ndërhyrje autoritative, trajneri/moderatori merr një rol dhe përgjegjësi më dominante për veprimet dhe sjelljet e nxënësit duke sfiduar nxënës, duke i dhënë atij informacion ose duke i sugjeruar se çfarë të bëjë.

- **Ndërhyrjet urdhëruese** e drejtojnë sjelljen e nxënësit në klasë nëpërmjet përcaktimit të objektivave, orarit dhe rregullave të trajnimit (për shembull, nëpërmjet udhëheqjes së sjelljes së gjithë klasës).
- **Ndërhyrjet informuese** japin njohuri, informacionin dhe kuptimin për nxënësit. Trajneri/moderatori mund të bjerë në grackën e tepërimit me mësimdhënien, të japë më shumë informacion nga sa nevojitet dhe, për pasojë të humbasë nxënësit. Duhet të dini se vëmendja fillon të bjerë dukshëm pas 20 minutave dhe se truri njerëzor është i aftë të thithë vetëm një sasi të kufizuar informacioni.
- **Ndërhyrjet konfrontuese** rrisin ndërgjegjësimin e nxënësit rreth qëndrimeve dhe sjelljeve të kufizuara për të cilat nxënësi nuk është i ndërgjegjshëm. Trajneri/moderatori duhet të jetë i kujdesshëm që të mos e “sulmojë” nxënës si person, por t’i kundërvihet qëndrimit ose sjelljes së nxënësit.

### b) Ndërhyrjet lehtësuese

Ndërhyrjet lehtësuese nxisin nxënësit të bëhen më të pavarur dhe të marrin më shumë përgjegjësi për mësimnxënien dhe sjelljet e tyre.

- **Ndërhyrjet katartike** u mundësojnë nxënësve të shprehin emocionet e tyre dhe të heqin qafe emocionet dhe tensionet negative dhe kufizuese. Trajnerët/moderatorët e aftësojnë nxënës të zgjidhë problemet në një mënyrë të re duke ju bërë pyetje, duke vlerësuar eksperiencën, duke nxitur mendimet dhe zgjidhjet e reja. Kështu nxitet vetëreflektimi dhe vetëzbulimi.
- **Ndërhyrjet katalitike** ndihmojnë që nxënësi të reflektojë, të zbulojë dhe të nxijë për veten. Kjo e ndihmon atë të bëhet më i vetëdrejtuar në marrjen e vendimeve dhe në zgjidhjen e problemeve.
- **Ndërhyrjet mbështetëse** mundësojnë që trajneri/moderatori të afirmojë vlerën dhe dobinë e nxënësit si person ose të cilësive, të qëndrimeve dhe të veprimeve të tij/saj. Kjo mund të bëhet përmes feedback-ut, lavdërimit dhe kuptimit që trajneri/moderatori i jep asaj që nxënësi thotë ose bën. Kjo është një teknikë kyç për moderimin.

Për më shumë, lexoni: <http://www.mindtools.com/CommSkill/HeronsCategories.htm>

### Pyetje & Përgjigje



Te pyeturit?



Dhenia e përgjigjes?

“Shumica e mësuesve e humbasin kohën e tyre duke bërë pyetje të cilat synojnë të zbulojnë atë që nxënësi nuk e di, ndërsa arti i vërtetë i të bërit të pyetjeve ka për qëllim të tij të zbulojë atë që nxënësi tashmë e di ose është i aftë ta dijë.” Albert Enstein

#### Drejton ai që bën pyetjet

Të menduarit varet në lëvizje nëpërmjet pyetjeve. Nxënësit që bëjnë pyetje mendojnë dhe nxënë. Pyetjet na detyrojnë të merremi me kompleksitetin, të përcaktojnë detyrat tona, të kërkojmë burime informacioni si edhe cilësinë e informacionit, të shqyrtojmë si e organizojmë ose si i japim kuptim informacionit dhe se çfarë e marrim për të mirëqenë, të shqyrtojmë pikëpamjen tonë dhe të marrim parasysh pikëpamjen e tjetrit, të vlerësojmë dhe të testojmë për të zbuluar të vërtetën dhe atë që është e saktë, të japim detaje dhe të jemi specifike, të shqyrtojmë të menduarit personal për të zbuluar kontradikta. Pyetjet mund të strukturojnë dhe kontrollojnë komunikimin. Oficerët e policisë janë aftësuar për të bërë pyetje. Ata prirën të përdorin pyetje të shkurtra dhe sfiduese për të grumbulluar të dhëna dhe/ose për të mbajtur distancë.

#### Tipet e pyetjeve

Ne do të shqyrtojmë tani dy lloje të pyetjeve – pyetje të **mbyllura** dhe pyetje të **hapura**:

**Pyetjet e mbyllura** lejojnë vetëm një përgjigje, zakonisht një përgjigje me po ose një jo. Pyetje të tilla mund të ndiqen nga një pyetje tjetër shpesh. Ju mund t'i kërkonit nxënësit të shpjegojë mendimin e tij/saj pasi në atë përgjigje ose t'i kërkonit të japë të dhëna ose një shembull.

**Pyetjet e hapura** nuk kërkojnë një përgjigje të drejtpërdrejtë ose të saktë. Ato mbështesin reflektimin dhe i japin nxënësit hapësirë të japë disa përgjigje të mundshme.

Disa pyetje rresht janë më efektive për nxitjen e diskutimit dhe mësimnxënies aktive, si *Kur zbatohet ky parim? Gjithmonë? Vetëm në disa kushte të caktuara?* Megjithatë, nëse bëhen një ose më shumë pyetje të palidhura me njëra tjetrën, atëherë nxënësit mund të mos përgjigjen sepse ata mund të jenë të pasigurt se cilën prej pyetjeve do trajneri që ai t'i japë përgjigje.

Taksonomia e Blumit ofron modelin më të dobishëm për të menduar se kur dhe si të përdoren pyetjet gjatë të nxënës. Siç e kemi përmendur, Blumi identifikoi gjashtë lloje të proceseve kognitive dhe i renditi ato sipas nivelit të tyre të kompleksitetit. Trajneri/moderatori duhet t'i kombinojnë pyetjet që kërkojnë “të menduar të nivelit të ulët” (shpesh pyetje “të mbyllura”) për të vlerësuar njohuritë dhe kuptimin e nxënësve me pyetje që kërkojnë “të menduar të nivelit të lartë” (pyetjet “e hapura”) për të vlerësuar aftësitë për të zbatuar, analizuar, sintetizuar dhe vlerësuar.

Pyetje të tilla si *Cilat janë vlerat ose besimet që mbështesin këtë argument? ose, Cili do të ishte reagimi yt ndaj këtij argumenti?, i nxisin nxënësit të eksplorojnë qëndrimet, vlerat dhe ndjenjat e tyre.*

Pyetje të tilla si *Si mendoni ju se e shikojnë këtë çështje ata persona me të cilët ju nuk jeni dakord? Çfarë mendoni ju rreth idesë që sapo u prezantua nga kolegu juaj?,* i drejtojnë nxënësit t'i përgjigjen njëri-tjetrit. Nëse juve si trajner/moderator ju bëhet një pyetje, atëherë nuk është nevoja që gjithmonë t'i përgjigjeni menjëherë pyetjes. Ju mund ta riformuloni dhe/ose ta ridrejtoni pyetjen mbrapsht te nxënësi dhe në këtë mënyrë nxënësi të menduarit e tij/saj në kërkim të një përgjigjeje.

## Kapitulli 1: Mësimnxënia e të rriturve – Udhëzime për moderatorët

### Teknika e ridrejtimimit

Kjo teknikë është shumë efektive në moderim. Procesi përfshin trajtimin e pyetjes së bërë nga një anëtar i grupit te një person tjetër. Kjo do të thotë se edhe nëse trajneri/moderatori e di përgjigjen, ai/ajo duhet të japë mundësi për secilin prej pjesëmarrësve të përgjigjet. Përgjatë kësaj rruge mund të jepen ndihma të vogla për të lehtësuar procesin. Moderatori e jep përgjigjen e vet vetëm si zgjidhje të fundit.

Nëse koha është e kufizuar dhe nuk ka mundësi të përdoret grupi, ridrejtimi mund të përdoret gjithashtu nga i njëjti person që pyeti duke e pyetur atë se çfarë mendon ai/ajo rreth saj. Disa sinjale mund të jepen me qëllim që nxënësi të drejtohet drejt përgjigjes.

**I di të gjitha** – një trajner/moderator i mirë duhet të pranojë se ai/ajo mund të mos i dijë të gjitha përgjigjet. Ai/ajo fiton më shumë respekt nga kolegët nëse nuk përpiqet të luajë rolin e “atij që i di të gjitha”. Kjo duhet të bëhet e qartë që në fillim të trajnimit. Informoni pjesëmarrësit për rolet tuaja, për kapacitetet si edhe dhe për kufizimet. Është më mirë të kthehemi te përgjigjja më vonë sesa të japim informacion të gabuar. Objektivi nuk duhet të fokusohet asnjëherë në atë se sa shumë di trajneri/moderatori apo në kapacitetet e tij/saj. Puna e tij është të lehtësojë kushtet që të tjerët të nxënë.

Mos harroni: **nuk është fjala për ju, është fjala për nxënësit.**

Për më shumë, lexoni:

- <http://www.mhhe.com/socscience/english/tc/pt/discussion/discussion.htm>
- <http://www.presentation-pointers.com/showarticle/articleid/582/>

### Përdorimi efektiv i materialeve ndihmëse për të nxënësit

Materialet në ndihmë të procesit të të nxënësit, që quhen ndryshe edhe ndihmësa vizuale, janë themelore për lehtësimin e të nxënësit. Ekzistojnë shumë tipe ndihmësash të tillë dhe ne nuk do të jemi shterrues në paraqitjen e tyre. Lutemi të shikoni link-et e mëposhtme për llojet, avantazhet, disavantazhet dhe për informacione të tjera për përdorimin e tyre:

<http://www2.le.ac.uk/offices/ld/resources/presentations/visual-aids>

Është në dorë të trajnerit/moderatorit të marrë vendimin se çfarë ndihmësash për mësimnxënie do të zgjedhë. Ky vendim duhet të bëhet duke marrë parasysh objektivat e të nxënësit, burimet në dispozicion si edhe strategjinë e përgjithshme të të nxënësit.

Ky manual nxit përdorimin e flipçarteve, të dërrasave të bardha, të prezantimeve me PPT dhe me raste, të videove. Të gjithë këta ndihmësa mbështeten më tej nga Fletët e Punës për pjesëmarrësit për tu shpërndarë në aktivitetet në grup gjatë seancave.

Përdorimi i **videove** nxitet, por për shkak të kufizimeve në gjuhë/ përkthimit, ne nuk kemi përfshirë shumë në këtë manual. Megjithatë, ne inkurajojmë fort përdorimin e videove në gjuhën e vendit për të ilustruar një mesazh ose një objekt. Përdorimi i videove është veçanërisht efektiv kur përdoret për të nxitur një diskutim rreth një situatë të veçantë (për shembull, kur shfaqet një video e oficerëve të policisë që veprojnë në një rast real ose në një bashkëveprim real).

Për sa i përket **flipçarteve ose dërrasave të bardha**, ato zakonisht gjenden gjithandej. Këshillohet që ato të përdoren kur duam të demonstrojmë diçka kur flasim ose jemi duke u marrë me një koncept, kur shkruajmë idetë e dhëna nga nxënësit ose kur iu jepet mundësi nxënësve të shkruajnë apo ilustrojnë raportet e grupeve. Ato janë shumë efektive veçanërisht për kryerjen e ushtrimeve për gjenerimin e ideve (brainstorming exercises).

Përdorimi i kompjuterit dhe i projektorit mund të shërbejë gjithashtu për mbajtjen e shënimeve, si flipçarti dhe dërrasa e bardhë. Avantazhi është se ju mund ta korrighoni lehtësisht tekstin si edhe të regjistroni të gjitha idetë për t'i përdorur ato më vonë.

**Prezantimet me PowerPoint (PPT)** – këto janë shumë të dobishme dhe mund të jenë efektive, por ato shpesh mbipërdoren ose keqpërdoren. Me kalimin e kohës ky ndihmës dinamik ka rënë në efektivitet për shkak të faktit se ai filloi të përdoret për të zëvendësuar shënime ose planet mësimore të prezantuesve/trajnerëve/moderatorëve. Shumica e tyre shpesh e gjejnë veten duke lexuar në ekrani, gjë që nuk rekomandohet.

Një problem tjetër në lidhje me përdorimin e prezantimeve me PPT lidhet me sasinë e kohës së përdorimit të tyre. Si edhe për çdo njet tjetër ndihmës të mësimnxënies ose metodë trajnimi, rekomandohet që koha maksimale e përdorimit të mos i kalojë 20 minuta. Ndosht kështu sigurisht nëse gjatë kësaj kohe nuk ka bashkëveprim me pjesëmarrësit.

**Periudha e vëmendjes** – Për të kuptuar më mirë rekomandimin e mëparshëm, ne rekomandojmë lexime të mëtejshme në linkun e mëposhtëm: [http://en.wikipedia.org/wiki/Attention\\_span](http://en.wikipedia.org/wiki/Attention_span).

## Kapitulli 1: Mësimnxënia e të rriturve – Udhëzime për moderatorët

**Disa rregulla për një prezantim të mirë PPT** – Bëni kujdes të mos keni shumë tekst në ekran, gjë që mund të dëmtojë qëllimin e përdorimit të prezantimeve me PPT. Slide-t fillojnë të duken si një tekst i rrëmuqshëm duke i bërë ato të vështira për tu lexuar dhe të mos dallohen nga njëra tjetra. Nxënësit do të përpiqen ose të lexojnë gjithçka, ose të kopjojnë çdo gjë, ose të humbasin interesin. Rendisni vetëm pikat kryesore. Nëse keni më shumë informacion për të përfshirë, përdorni më shumë slide ose krijoni materiale për t'i shpërndarë.

Ka disa rregulla që duhet të ndiqen për një përdorim të arsyeshëm të prezantimeve PPT:

- Pakësoni numrin e fjalëve në resht (3 - 4 është optimale, 6 - 7 maksimumi);
- Kufizoni numrin e rreshtave për slide, më pak se 10 për slide;
- Fokusohuni në një ide për slide;
- Shmangni informacionin e tepërt;
- Përdorni ngjyra për t'u fokusuar në informacionin kyç;
- Përdorni grafikë, animacione dhe imazhe kur është e përshtatshme;
- Lidhni drejtpërdrejt me rezultatet e të nxënës;
- Slidet të jenë të thjeshta (pjesëmarrësit ta marrin vesh në pak çaste se përse flitet në një slide).

**Kini një plan të dytë** – Është e rëndësishme të mbani mend se duhet të keni gjithmonë një plan rezervë në rast se diçka shkon papritmas keq me kompjuterin dhe projektoren (për shembull, ndërprerje e energjisë elektrike). Për të shmangur problemin ju duhet të planifikoni alternativa të tjera krahas mjeteve ndihmëse të trajnimit.

**Provoni pajisjet tuaja para se të filloni** – Sigurohuni të provoni pajisjet që më përpara. Arrini në klasë aq herët për t'u siguruar se të gjitha pajisjet provohen. Rregullojeni klasën në një mënyrë të tillë që të garantohet që nxënësit i shikojnë pajisjet tuaja të mësimnxënies nga të gjitha këndet e dhomës dhe vendet ku do të ulen. Bëni një listë kontrolli për çështjet në përputhje me planin tuaj mësimor. Kjo mund të përfshijë, për shembull, verifikimin nëse flipçarti ka letër, verifikimin që stilolapsat shkruajnë dhe se kompjuteri dhe projektori punojnë si duhet.

**Planifikimi i duhur është kyçi për sukses** – ose siç e thotë edhe thënia "Planifikimi i duhur parandalon performancën e dobët". Për këtë shihni linkun e mëposhtëm: <https://osc-ib.com/expert-articles/proper-planning-prevents-poor-performance>

## Procesi i rishikimit (Lavdërimi & Vlerësimi)

### Lavdërimi

Siç u tha më parë, lavdërimi ka kuptim nëse pjesëmarrja në trajnim përfshin një shpërblim, si marrja e një çertifikate e cila është e detyrueshme për të realizuar disa detyra ose punë, ose lidhet me ngritjen në detyrë, me zhvillimin e karrierës ose ndryshimin e vendit të punës. Duke kombinuar rezultatet e mësimnxënies me një vendim të hershëm mbi faktin se cilat do të jenë detyrat e rishikimit për secilin nga rezultatet e mësimnxënies dhe se si do të pasqyrojë lavdërimi aktivitetet e të nxënës, trajnerët/moderatorët sinjalizojnë nxënësit se çfarë niveli pasiviteti ose memorizimi selektiv është i pranueshëm dhe/ose çfarë aktivitetesh do të pranojnë ata nga nxënësit e tyre si të pranueshme. Nxënësit njihen për fokusimin strategjik mbi atë se me çfarë do të shpërblehen, dhe jo mbi atë se çfarë ndodh gjatë procesit të të nxënës.

Nëse ndodh lavdërimi, kriteret e mëposhtme nevojitet të merren parasysh. Lavdërimi duhet të jetë:

- Autentik – ne lavdërojmë punën e vetë nxënësit, ne kërkojmë që nxënësit të zbatojnë shkathtësitë dhe njohuritë e tyre në një situatë reale jetësore që ka kuptim;
- I vlefshëm – ne lavdërojmë atë që kemi dashur të arrijmë me rezultatet e mësimnxënies (ne nivelin e dëshiruar);
- I besueshëm – lavdërimi i besueshëm do të prodhojë të njëjtat rezultate me ato të pjesëmarrësve të ngjashëm;
- Objektiv.

Në kategorinë lavdërimi mund të rendisim vetëlavdërimin, lavërimin nga kolegët, feedback-un si lavdërimi të formatuara që kontribuojnë në procesin e të nxënës.

**Vetëlavdërimi (vetëvlerësimi)** iu mundëson nxënësve të vlerësojnë performancën e tyre. Është me vlerë nëse i ndihmojmë nxënësit të zhvillojnë vetëreflektimin, kritikën dhe gjykimin. Ata mësojnë si të jenë të përgjegjshëm për vetë mësimnxënia e tyre.

**Vlerësimi nga kolegët** iu mundëson nxënësve të vlerësojnë performancën e njëri tjetrit. Është me vlerë nëse i ndihmojmë ata të nxënë nga njëri tjetri duke dëgjuar, analizuar dhe zgjidhur probleme.

Moderatorët duhet të jenë të ndërgjegjshëm se nxënësit e çmojnë gjithmonë **feedback-un**. Kjo ndodh edhe kur ata më pas e injorojnë atë! Ka një rregull të thjeshtë; përdorni feedback-un për të udhëhequr mësimnxënien dhe jo për ta gjykuar atë. Feedback-u duhet të përdoret nga nxënësit për përmirësim. Nxënësit kanë nevojë të dinë çfarë kanë bërë mirë dhe ku qëndron e mira dhe çfarë duhet të përmirësohet dhe si të përmirësohet.

## Kapitulli 1: Mësimnxënia e të rriturve – Udhëzime për moderatorët

---

### Vlerësimi

Vlerësimi është sigurimi dhe analiza sistematike e informacionit për të ofruar feedback të dobishëm mbi aktivitetet trajnuese. Modeli i përdorur më shpesh për vlerësimin e aktiviteteve trajnuese është modeli i vlerësimit i Kirkpatrick, i cili mat me 4 nivele dhe me mjete të ndryshme:

1. Reagimi i nxënësve – çfarë mendojnë dhe ndjejnë ata për trajnimin;
2. Mësimnxënia – rritja në njohuri dhe aftësi;
3. Sjellja – përmasat e përmirësimit të sjelljes dhe aftësive dhe zbatimi i njohurive ose aftësive të reja;
4. Rezultatet – efektet në mjedisin e punës, të cilat kanë ardhur nga performanca e nxënësve.

Informacioni për **reagimin** e nxënësve mund të grumbullohet gojarisht ose në formë të shkruar përmes një sondazhi ose pyetësoari. **Mësimnxënia** mund të kontrollohet me anë të testeve ose vëzhgimit. Ndryshimet në **sjellje** kanë kuptimin se ato që janë mësuar vihen në praktikë kur kthehen në punë, mund të vëzhgohen pas njëfarë kohe, dhe shpresohet që të bëhen të përhershme. Informacioni e time, and hopefully becomes permanent. Informacioni mund të merret përmes vëzhgimeve të drejtpërdrejta, intervistimit të eprorëve ose të kolegëve dhe përmes mjeteve të tjera. **Rezultatet** i referohen mënyrës se si njohuritë ose kompetencat e reja të fituara kanë kontribuar në performancën e përgjithshme të organizatës. Informacioni për rezultatet mund të gjendet në raportet e organizatës, në treguesit e performancës, në uljen e numrit të ankesave, etj.

**Shënim:** Për qëllimet e PIBP-it, është shumë e rëndësishme të matet niveli i ndryshimit në qëndrime dhe në sjellje. Kjo do të thotë se ajo që ka më shumë rëndësi sesa vetë aspektet kognitive të lidhura me mësimnxënien është ndryshimi në sjellje dhe qëndrime në një mënyrë e cila është në përputhje me parimin e integritetit.

Për më shumë, lexoni: <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>

# **Kapitulli 2**

Menaxhimi i burimeve njerëzore  
dhe integriteti

### Struktura e këtij kapitulli

#### 1. Objektivat

- a. Përkufizime
- b. Konteksti

#### 2. Treguesit kyç, parimet dhe praktikat e mira të MBNJ në lidhje me integritetin

- a. Rekrutimi
- b. Trajnimi & vënia në një pozicion pune
- c. Sistemi i karrierës
- ç. Menaxhimi dhe lidhshëria
- d. Kushtet e punës dhe mekanizmat mbështetës
- dh. Dimensionin gjinor në MBNJ lidhur me integritetin

#### 3. Përmbledhje & pikat kryesore

#### 4. Shtojcë

- a. Pushteti dhe lidhshëria



### 1. Objektivat

#### Përkufizime

**Menaxhimi i burimeve njerëzore (MBNJ:)** është një qasje strategjike dhe gjithëpërfshirëse për menaxhimin e kulturës dhe të mjedisit në vendin e punës dhe që merret me marrëdhëniet e njerëzve me organizatën. Ai është një funksion brenda një organizate që përqendrohet në planifikimin, rekrutimin, zhvillimin menaxhimin dhe drejtimin e punonjësve të organizatës. MBNJ gjithashtu përbëhet nga menaxhimi i performancës, përfshirë dëmshpërblimin dhe përfitimet si dhe çështjet e disiplinës



#### Konteksti

Në thelb të një organizate policore efektive dhe efikase është një sistem funksional i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore (MBNJ). Mungesa apo mosfunksionimi i tij minon seriozisht parimet themelore të një shërbimi policor modern, përfshirë edhe kryerjen e roleve dhe funksioneve të tyre me integritet.

Objektivi kryesor i MBNJ-së është të tërheqë, rekrutojë, trajnojë dhe të mbajë «njerëzit e duhur për punën», të cilët për kontekstin tonë janë njerëzit me nivele të larta të integritetit. Për të arritur këtë qëllim, organizata e policisë duhet të krijojë dhe të ushqejë një mjedis pune parimor dhe me etikë. Për këtë është e një rëndësie të lartë ekzistenca e një sistemi karriere transparent, përfaqësues dhe llogaridhënës në përputhje me vlerat dhe parimet demokratike që nxisin respektimin e standardeve të integritetit. Një tjetër element jetik për organizatën është garantimi i një sistemi të drejtë shpërblimesh dhe ndëshkimesh. Ata që u përmbahen parimeve të integritetit në sjelljet e tyre duhet të njihen dhe të shpërblehen (për shembull, t'u krijohej mundësi për ngritje në detyrë ose rritje rroge). Në të kundërtën, ata të cilët devijojnë nga këto parime duhet të vihen menjëherë dhe drejtpërdrejt para përgjegjësisë. Këto aspekte duhet të trajtohen nëpërmjet një sistemi funksional të vlerësimit të performancës. Përveç këtyre, organizata duhet t'u sigurojë mbrojtje efektive ligjore dhe psikologjike punonjësve të saj. Në procesin e trajtimit të ankesave kundër tyre, zyrtarëve të policisë duhet t'u garantohet respektimi i plotë i të drejtave të tyre njerëzore. Procedurat e rehabilitimit duhet të ekzistojnë në rast se ka akuza të padrejta ose të paprovuara. Duhet të ketë mekanizma mbështetës për zyrtarët që merren me ngjarje traumatike që rrjedhin nga puna në polici. Duhet të ekzistojnë mekanizma për të mbrojtur individët të cilët raportojnë sjellje të papërshtatshme në organizatë. Gjithashtu, një aspekt shumë i rëndësishëm për parandalimin e shkeljeve të integritetit është krijimi i një sistemi që mund të mbështesë zyrtarët e policisë që mund të kenë probleme financiare për shkak të një numri arsyesh.

Organizatave të policisë janë gjithnjë e më të vetëdijshme se MBNJ është themelore dhe prandaj ato janë ose kanë qenë të angazhuara në procesin e forcimit të sistemeve të tyre. Qëllimi i këtij seksioni nuk është të mbulojë të gjitha aspektet që lidhen me menaxhimin e burimeve njerëzore, por më shumë të përqipet të tërheqë vëmendjen për disa nga parimet më të rëndësishme ose praktikatat më të mira. Këto synojnë të jenë më shumë frymëzuese sesa të detyrueshme. PNIP-i pranon se në botë ka qasje të ndryshme dhe se ato qasje kanë për qëllim të jenë reaguese ndaj kuadrit ligjor dhe të politikave në fuqi në vende dhe organizata të caktuara.

# 2. Treguesit kyç, parimet dhe praktikat e mira të MBNJ në lidhje me integritetin

## Rekrutimi

**“Tërhiqni njerëzit e duhur”** - Një strategji e mirë e MBNJ-së duhet të përfshijnë masa për ta bërë punën e policisë tërheqëse që njerëzit të aplikojnë dhe ta konsiderojnë atë si profesion. Në përgjithësi, njerëzit zgjedhin një profesion pasi marrin në konsideratë shumë faktorë - ekonomikë, socialë, kulturorë dhe psikologjikë. Zgjedhjet e tyre mund të ndikohen nga rrethi i tyre i miqve, familja, arsimit formal, aftësitë, financat, dhe faktorë të tjerë. Idealisht, njerëzit duhet të zgjedhin për t'u bërë policë jo vetëm për shkaqe socio-ekonomike, por mbi të gjitha për profesionin - sepse qëndrimet, parimet, vlerat, besimet e tyre janë në përputhje me punën e policisë.

Kur një organizatë ka një sistem karriere të përcaktuar mirë dhe transparent dhe vlera të qarta organizative të cilat i komunikohen rregullisht publikut, atëherë rriten edhe mundësitë që puna e policisë të bëhet më tërheqëse. Kjo, me kalimin e kohës, do të inkurajojë njerëzit e duhur të aplikojnë për arsye të drejta. Një departament efektiv i marrëdhënieve me publikun mund të ndihmojë në procesin e përcjelljes së këtyre mesazheve dhe vlerave tek publiku. Në shoqërinë e sotme, interneti dhe media sociale janë gjithashtu platforma jetësore përmes të cilave formohet imazhi i policisë.

**“Rekrutoni bazuar në qëndrime-dhe trajniti për të fituar aftësitë”** - Kriteret e rekrutimit duhet të “bazohen në kompetencat”. Kjo do të thotë se duhet të merren parasysh të gjitha aspektet që ndikojnë në performancën e mirë të punës. Përveç njohurive, shkathtësive dhe aftësive, në procesin e rekrutimit duhet të merren parasysh edhe vlerat, sjelljet dhe qëndrimet e kandidatëve. Institucionet duhet të plotësojnë qasjen tradicionale për përzgjedhjen e personelit në bazë të testimit të njohurive dhe kapaciteteve fizike duke rekrutuar kryesisht për treguesit e tjerë të kompetencës. Është më e lehtë të zhvillohen njohuri ose aftësi gjatë trajnimit se sa të ndryshohen vlerat, sjelljet dhe qëndrimet, të cilat janë në themel të integritetit të personit. Për shkak të këtij fakti, analizimi, testimi psikologjik dhe kontrollet e të shkuarës janë komponentë të rëndësishëm të një procesi të suksesshëm rekrutimi. Një proces intervistimi i planifikuar si duhet duhet të trajtojë çështjet e motivimit të kandidatëve, si dhe tiparet morale dhe psikologjike që lidhen me integritetin.

## Trajniti dhe përfshirja e stafit në vendin e punës

**Trajniti** - Për qëllime të këtij kapitulli, trajniti përkufizohet si procesi formal i përfundimit ose i ndryshimit të sjelljes, njohurive, vlerave, besimeve, aftësive ose kompetencave që lidhen me një punë, funksion ose profesion të veçantë.

**Strategji trajniti** - Ky është dokumenti kryesor udhëheqës që duhet të hartohet për të mbështetur një sistem efektiv dhe eficient të menaxhimit të MBNJ-së në lidhje me trajniti. Ky dokument strategjik duhet të marrë në konsideratë të gjitha aspektet përkatëse të planifikimit të trajniti, përfshirë pse, kush, kur dhe si duhet të trajnohen zyrtarët e policisë. Planifikimi duhet të përfshijë objektivat dhe aktivitetet për të gjitha fazat e ciklit të trajniti. Kjo çështje është trajtuar në kapitullin 1 “Të nxënit e të rriturve - Udhëzime për moderatorët”.

**Trajniti fillestar (bazë)** - Ky është një proces jetik në karrierën e një zyrtari policie. Pasi janë rekrutuar mbi bazën e kompetencave specifike (njohurive, shkathtësive dhe qëndrimeve), rekrutët e rinj duhet të marrin trajnim cilësor në mënyrë që të njihen me parimet e integritetit të organizatës. Ky trajnim duhet të theksojë rëndësinë e integritetit për organizatën dhe të zhvillojë qëndrime dhe motive pozitive. Lloji i trajniti që ofrohet, përsa i përket përmbajtjes dhe metodologjisë, është shumë i rëndësishëm. Kurrikula (përmbajtja dhe mesazhe që jepen) është e rëndësishme, por, mbi të gjitha, duhet të përdoren strategjitë e duhura të të nxënit për nxënësit e rritur. Edhe përmbajtja edhe metodologjia duhet të jenë në përputhje me nevojat specifike që lidhen me trajniti në këtë fushë. Në të vërtetë, integriteti ka më shumë të bëjë me vlerat, qëndrimet dhe bindjet sesa me njohuritë. Prandaj, metodat e trajniti duhet të zgjidhen me kujdes të veçantë. Për shembull, diskutimet e përqendruara në raste reale ose loja me role janë më të përshtatshme se leksionet për të rritur ndërgjegjësimin e policisë dhe për të inkurajuar reflektimin. Një kapitull në këtë manual përqendrohet në këto aspekte thelbësore - Kapitulli 1 “Të nxënit e të rriturve - Udhëzime për moderatorët”.

**Përfshirja e stafit në kulturën e organizatës** - Pas trajniti, punonjësit duhet të integrohen në mjediset pune që ushqejn integritetin. Kjo është futja e stafit në kulturën e organizatës dhe kjo përfshirje do të formësojë të ardhmen rrugën e zyrtarit të policisë. Prandaj, faktorët motivues për të ndihmuar punonjësit të ndjehen se ata janë duke bërë punë domethënëse dhe se përpjekjet e tyre iu njihen si duhet, janë shumë të rëndësishëm. Duhet të krijohen gjithashtu edhe mekanizma për të mbështetur punonjësit që përballen me dilema etike. Për më tepër, marrja e shembullit nga kolegët dhe drejtuesit luan një rol të rëndësishëm në këtë periudhë.

Rekomandohet që sistemi i përfshirjes në mjedisin e punës të përmbajë edhe një periudhë prove. Gjatë kësaj periudhe prove, zyrtarët e policisë duhet të vlerësohen për të gjitha kompetencat që kanë të bëjnë me punën, përfshirë edhe integritetin. Disa sisteme i caktojnë anëtarit të ri të stafit një koleg përgjegjës për mentorimin dhe vlerësimin e performancës

## Kapitulli 2: Menaxhimi i burimeve njerëzore dhe integriteti

e tij/saj. Monitorimi, kontrolli dhe vlerësimi nga drejtuesit janë gjithashtu veçanërisht të rëndësishëm gjatë kësaj periudhe.

**Trajnimi i vazhdueshëm (në shërbim)** - Trajnimi për çështjet e integritetit nuk duhet të neglizhohet edhe edhe pas përfundimit të trajnimit bazë dhe të periudhës së provës. Trajnimi i vazhduar ose në detyrë, i cili fokusohet në çështjet e integritetit, duhet të përfshihet në strategjinë e trajnimit dhe duhet të zbatohet. Edhe për këtë tip trajnimi është vendimtare të përdoret një program i përshtatur për nevojat e të porsarekrutuarve dhe strategjitë e duhura të të nxëniet për nxënësit e rritur. Të dyja këto duhet të jenë në përputhje me nevojat specifike të grupit, pavarësisht nëse ata janë drejtues policie apo oficerë policie.

Trajnimi i vazhduar është thelbësor sepse zyrtarët e policisë përballen vazhdimisht me çështje etike dhe të integritetit të cilat duhet të trajtohen në kohën e duhur. Ndryshe nga trajnimi bazë/nyrës për zyrtarët e rinj të policisë, mundësitë për trajnim të vazhduar në shërbim duhet të mbështeten në përvojat konkrete të oficerëve. Me grumbullimin e përvojës, lundin pyetje dhe oficerët duhet të informohen, të konsultohen dhe të diskutojnë se përndryshe ata mund të mos kenë mundësi të tjera ta bëjnë këtë gjë. Është e rëndësishme që të kenë kohën e duhur për të reflektuar përsëri për punën e tyre, për të menduar se çfarë mund të përmirësohet, dhe për t'i lidhur teorinë dhe konceptet me problemet konkrete dhe situatat reale. Kjo është gjithashtu një mundësi tjetër për të ritheksuar se integriteti është një parim i rëndësishëm i organizatës.

**Shënim:** PNIP-i dhe ky manual fokusohen në këtë lloj trajnimi.

*Agjencitë e zbatimit të ligjit mund të ndihmojnë për përgatitjen e oficerëve të tyre për sfidat etike me të cilat ata përballen gjatë karrierës së tyre. Megjithatë, kjo do të kërkojë ndryshimin e mënyrës së qasjes ndaj kësaj teme nga organizata dhe mësimin dhe futjen e informacionit në në gjithë organizatën.*

*Oficerët jetojnë dhe punojnë në një kontekst social që ndryshon vazhdimisht dhe është dinamik në të cilin ata janë të ekspozuar ndaj një morie konfliktesh etike. Kur janë të papërgatitur ose në mënyrë të pavetëdijshme, oficerët kanë më shumë gjasa të «shkojnë me rrymën» sesa do të ndodhte po të ishin të përgatitur si duhet për të përballuar rreziqet e munshme etike. Çdo ditë, oficerët bëjnë përgatitje mendore meqenëse ajo lidhet me situata taktike. Oficerët që janë të përgatitur mendërisht për të përballuar përballje vdekjeprurëse kanë më shumë gjasa të jenë të suksesshëm sesa oficerët e tjerë të cilët janë taktikisht të aftë, por të papërgatitur mendërisht. Ashtu si përballjet vdekjeprurëse, edhe dilemat etike ndodhin në momentet më të paparashikuara, shpesh pa ndonjë paralajmërim dhe pa dhënë kohë për të ndaluar dhe menduar për situatën. Kur nuk janë të përgatitur në mënyrë të mjaftueshme, edhe oficerët më të ndershëm e më të paqortueshëm, mund të marrin vendime etike të papërshtatshme në të qindën e sekondës...vendime të cilat mund të çojnë në pasoja të pakthyeshme për jertën e tyre. Nëse oficerët duhet t'u mbijetojnë dilemave etike, ata duhet të jenë po aq të përgatitur mendërisht sa edhe do të ishin për përballjet taktike.*

**Gilmartin & Harris, 1998, cituar në: Good Policing: Instruments, Models, and Practices by Monica den Boer and Changwon Pyo, p. 61.**

*Për fat të keq, organizatat policore dhe sistemet e MBNJ-së shpesh e lënë pas dore rëndësinë e trajnimit në shërbim dhe nuk caktojnë kohë dhe burime të mjaftueshme për të. Shumë oficerë policie i përmbysin karrierat e tyre pa ndjekur ndonjë formë trajnimi dhe pjesa më e madhe nuk ka merr pjesë në trajnime për etikën ose integritetin. Në raste të tjera, trajnimi është ofruar pa ndonjë mekanizëm të kontrollit të cilësisë. Kjo do të thotë se trajnimi për etikën ose integritetin shpesh është planifikuar, ofruar dhe vlerësuar në mënyrë të papërshtatshme dhe, për këtë arsye të padobishme.*

*Sipas parimeve të OKB-së për trajnimin, oficerët e policisë duhet të «marrin trajnim të vazhdueshëm dhe të plotë profesional». Po ashtu, organizatat policore duhet të garantojnë që «përshtatshmëria e tyre e duhur për t'i kryer këto funksione i nënshtrohet rishikimit periodik». Për më tepër, qeverive dhe agjencive të zbatimit të ligjit iu kërkohet “të garantojnë që të gjithë punonjësit e zbatimit të ligjit tu jenë ofruar trajnime dhe testohen në përputhje me standardet përkatëse të aftësisë për përdorimin e forcës”. (Basic Principles on the Use of Force and Firearms by Law Enforcement Officials, Havana, 1990)*

### Menaxhimi i trajnimit – Konsiderata të përgjithshme për të gjitha tipet e trajnimit:

- Programet e trajnimit duhet të lidhen me sistemet e zhvillimit profesional dhe të promovimit në bazë të meritave. Kjo do të thotë se përveç një sistemi të qartë dhe objektiv të emërimit, kandidatët për ndonjë post apo nivel përgjegjësie duhet të ketë trajnimin përkatës për të kryer punën e tyre.
- Departamentet e burimeve njerëzore duhet të ndërtojnë dhe të ruajnë një arkivë për trajnimet ku të regjistrohen të gjitha trajnimet – ky informacion duhet të lidhet me dosjen personale të punonjësve (shih edhe shënimet tek Kapitulli 1 – Të nxënësit e të rriturve – Udhëzime për moderatorët).

## Kapitulli 2: Menaxhimi i burimeve njerëzore dhe integriteti

### Sistemi i karrierës

Siç u përmend më parë, një sistem karriere merr një rol kryesor në nxitjen e integritetit dhe lidhet me shumë aspekte të MB-NJ-së. Nga rekrutimi tek strategjitë e trajnimit, nga marrja në punë te ngritja në detyrë, përfshirë edhe sistemet e vlerësimit të performancës, një sistem karriere i mirëpërcaktuar, transparent, i drejtë dhe përfshirës është themelor për një shërbim policor që funksionon me integritet.

Sistemet e karrierës lidhen fort me motivimin e punonjësve të policisë. Nëse ato nuk ekzistojnë ose janë të pamjaftueshme, mund të minohen seriozisht qëndrimet e punonjësve ndaj punës. Në të kundërtën, një rrugë karriere e mirëpërcaktuar, transparente, dhe përfshirëse karriera nxit qëndrime dhe sjellje pozitive në organizatë.

#### Parimet demokratike dhe çështjet që ndikojnë në sistemin e karrierës

Në nivel strategjik, sistemet e MBNJ dhe të karrierës duhet të ndërtohen mbi parime të forta demokratike. Kjo do të thotë se pavarësia politike dhe operacionale duhet të jetë në linjë me parimet ligjore dhe të llogaridhënies si në nivel jashtëm dhe të brendshëm (mbikëqyrja dhe kontrolli).

Për të garantuar që një sistem karriere zbaton parimin e llogaridhënies duke ruajtur pavarësinë e tij operacionale, duhet të integrohen parimet e mëposhtme themelore:

- Ndarja e qartë e vendimeve të politikave dhe vendimeve operacionale - funksionet e politikave dhe funksionet operacionale të policisë duhet të jetë plotësuere, jo të mbivendosura. Në mënyrë të thjeshtë thuhet funksionet politike merren me "ÇFARË", ndërsa funksionet operative merren me "SI".
- Nivelet e vendimmarrjes në polici duhet të jenë të formalizuara - kjo nënkupton se vendimet se kush duhet të jetë përgjegjës:
  - *Burimet - fondet, pajisjet, stafi i një organizate;*
  - Struktura e organizimit dhe menaxhimi;
  - Politikat e organizatës për operacionet e organizatës;
  - Përcaktimi i përpjesësive për përdorimin e burimeve;
  - Vendosja e burimeve në dispozicion;
  - Vendimmarrja specifike operacionale.

Një nga përfitimet kryesore të oficerëve të policisë kur ekziston një sistem karriere që ndërtohet dhe vazhdohet mbi parimet demokratike të renditura më sipër ka të bëjë me sigurinë e vendeve të punës. Këto aspekte parandalojnë disa tipe të sjelljes së papërshtatshme dhe shkelje të integritetit. Siguria në punë nuk lidhet vetëm me aspektet ekonomike (dëmtshpërblimi dhe përfitimet), por më e rëndësishmja është se ajo lidhet me mundësinë dhe lirinë për të kryer detyrat në përputhje me ligjin.

Një element thelbësor mbështetjeje për sa më sipër është që sistemi i karrierës ndërtohet mbi bazën e aftësisë dhe të meritës së punonjësve të policisë dhe jo mbi bazën e besnikërisë politike dhe grupore, gjë që është në kundërshtim me parimet e integritetit. Sistemi i promovimit duhet të jetë transparent dhe i përcaktuar qartë në ligje ose rregullore.

Një praktikë e mirë në këtë fushë është të ndërtohet dhe të mbështetet një sistem i besueshëm për vlerësimin e performancës. Vlerësimi i performancës ose sistemet e vlerësimit duhet të zbatohet për të gjithë punonjësit e policisë duke bërë përshtatjet e nevojshme sipas funksioneve të tyre specifike. Për këtë duhet të mbahen parasysh dhe të vlerësohen dy dimensione: a) performanca në detyrat e ngarkuara; b) mundësai për ngritjen në detyrë, d.m.th. cilësitë dhe shkathtësitë që do të nevojiteshin për t'u ngritur në detyrë/funksion të ri.

Një tjetër element kyç për suksesin në një sistem të menaxhimit të performancës është përcaktimi i mënyrës se si menaxhohet dhe i jepet stafit të interesuar vlerësimi i performancës. Ajo duhet të jetë e personalizuar që të lejojë një komunikim të drejtpërdrejtë midis vlerësuesit dhe personit vlerësuar. Vendimtare janë diskutime dhe feedback-u konstruktiv të shoqëruar me planifikimin e veprimeve ose përmirësimin e mundshëm të performancës. Kjo mund të përfshijë dakordësimin për trajnim tjetër ose forma të tjera të përmirësimit të kompetencës. Performanca pozitive duhet të vihet në dukje qartë dhe duhet të diskutohet sa më shumë që të jetë e mundur sistemi i ngritjes në detyrë ose i shpërblimeve.

Një tjetër element i një sistemi të mirë të karrierës / menaxhimit të performancës është një zinxhir i përcaktuar mirë të komandës, të mbështetur nga përshkrimet e qarta të punës që duhet të adresojnë pa mëdyshje të gjitha rolet, pritjet dhe nivelet e kërkuara të performancës.

## Kapitulli 2: Menaxhimi i burimeve njerëzore dhe integriteti

“Promovimi dhe përparimi në karrierë janë aspekte të cilat janë elemente të rëndësishme të organizatës. . . përsa i përket etikës. Përshkrimet e punës dhe strukturat e rangjeve duhet të përshkruhen në mënyrë të qartë (OSBE, 2008: 46). Duhet të jetë transparente për të gjithë oficerët e policisë se çfarë meritash dhe kreditesh duhet të marrin ata në mënyrë që të kenë të drejtë për promovim.” (Boer & Pyo, 2011, p. 60)

### Llogaridhënia – Mbikëqyrja e jashtme dhe kontrolli i brendshëm

Një parim themelor i policimit modern dhe demokratik është llogaridhënia. Mekanizmat e mbikëqyrjes së jashtme dhe të kontrollit të brendshëm janë dy fushat që mbështesin llogaridhënien në organizatën policore.

Mbikëqyrja e jashtme përfshin mekanizmat e jashtëm për policinë, mekanizma shtetërorë dhe joshtetërore, qëllimi i të cilave është që të sigurojnë që aktivitetet e policisë i nënshtrohen shqyrtimit. Këta mund të përfshijnë komisionet parlamentare, organet e të drejtave të njeriut dhe të avokatit të popullit, institucionet e luftës kundër korrupsionit dhe institucionet e auditimit. Në një kontekst më të gjerë, organizatat e shoqërisë civile, media dhe organizata të tjera joshtetërore luajnë gjithashtu një rol në mbikëqyrjen e jashtme të punës së policisë. Edhe pse këto funksione nuk janë nën përgjegjësinë e organizatës dhe për këtë arsye nuk janë të lidhura lidhje me funksionin e MBNJ-së, është e rëndësishme të vihen në dukje në këtë kontekst.

Kontrolli i brendshëm përfshin mekanizmat dhe sistemet e brendshëm të cilat synojnë parandalimin dhe reagimin ndaj shkeljeve të integritetit, duke përfshirë edhe sanksionet disiplinore. Organizatat policore janë përgjegjëse për ndërtimin dhe mbështetjen e mekanizmave efektive dhe efikase të kontrollit të brendshëm.

Për kontrollin e brendshëm, është e rëndësishme të mbahen parasysh parimet e përmendura më lart për rekrutimin dhe trajnimin. Në veçanti, gjatë procesit të rekrutimit, duhet të kryhen kontrole të të shkuarës personale, teste psikologjike dhe kontrole të tjera për të pasur në dorë të dhëna nëse kandidatët për në polici kanë parime dhe vlera në përputhje me ato të organizatës së policisë, kryesisht integritetin. Gjatë punës, kontrolli mund të kryhet përmes një numri të ndryshëm mekanizmash të tillë si mbikëqyrja e drejtpërdrejtë, regjistrimi i dhuratave, monitorimi i mënyrës së jetesës, dhe vlerësimi i punës në polici, mbikëqyrja, testi i integritetit, apo krijimi i një sistemi efikas ankesash. Një praktikë e mirë në këtë fushë do të ishte zhvillimi i një sistemi të paralajmërimit të hershëm. Një sistem i paralajmërimit të hershëm synon identifikimin e modeleve të sjelljes që shtrihen jashtë normave dhe rregullave të organizatës policore nëpërmjet mbledhjes dhe përpunimit të të dhënave (p.sh. sjellja joprofesionale e policisë që zbulohet përmes të dhënave nga ankesat e qytetarëve). Identifikimi i një modeli sjellor, do me thënë një sinjali, që përdoret pastaj për të organizuar një ndërhyrje që korrigjon sjelljen ose për të hetuar për sjellje të keqe të mundshme.

Në rastet kur zbulohet një shkelje e integritetit, duhet të përcaktohen dhe të aplikohen sanksione si rezultat i procedurave disiplinore, të cilat - nëse është e përshtatshme - mund të përbëhen nga mospromovimi i punonjësit të interesuar ose mosrekrutimi i kandidatit në fjalë.

Mekanizmat ndëshkues janë të lidhura tradicionalisht me kodet e disiplinës të cilat funksionojnë si plotësuese të kodeve të etikës ose deontologjisë. Këto kode përcaktojnë se cilat lloje sjelljesh janë të lidhura me integritetin dhe si administrohen shkeljet e mundshme të tij. Tradicionalisht, një kod etike gjithashtu mund të specifikojë tipet e sjelljes që priten nga punonjësit e policisë. Një kod discipline përcakton sjelljet që shkelin integritetin dhe që për këtë arsye konsiderohen të papranueshme nga organizata. Në atë kod përshkruhen procedurat disiplinore që çojnë në sanksione kur shkelen standardet e integritetit. Vendimet e MBNJ-së lidhur me promovimin duhet të marrin parasysh nëse punonjësi i policisë në fjalë respekton Kodin e Etikës dhe të Disiplinës, si dhe të dhënat e tij / saj personale në lidhje me shkeljet e standardeve të integritetit.

Këto tema diskutohen më tej në modulet e këtij manuali.

## Menaxhimi dhe lidhshëria

Gjatë dekadave të fundit janë zhvilluar debate dhe hulumtime interesante rreth temës së menaxhimit dhe lidhshërisë. Mbi këto çështje janë paraqitur shumë sugjerime, ide dhe teori.

Një nga botimet e fundit që diskuton këto çështje është “Marrja e vendimeve në Polic” 2011, EPFL. Një pjesë nga kapitulli 4, “Pushteti dhe lidhshëria”, është përfshirë në fund të këtij kapitulli si shtojcë, për referencë të mëtejshme dhe lexim plotësues.

**Lidhshëria/Udhëheqja:** Për qëllimet e këtij kapitulli dhe manuali, lidhshëria është një parim ose vlerë e cila duhet të përqafohet nga të gjithë zyrtarët e policisë pavarësisht nga rangu ose funksionet. Lidhshëria lidhet shpesh me përgjegjësinë e një menaxheri ose mbikëqyrësi. Megjithatë, për PNIP-in, lidhshëria konsiderohet thelbësor edhe për të gjithë stafin, madje



## Kapitulli 2: Menaxhimi i burimeve njerëzore dhe integriteti

edhe për oficerët e policisë të cilët janë në fillim të karrierës së tyre. Termi “udhëheqje përmes shembullit” është i rëndësishëm në të gjitha kontekstet e punës së policisë. Për shembull, një oficer policie duhet të veprojë si një drejtues dhe shembull i mirë pozitiv për kolegët e tij të rinj ose në komunitetin ku ai/ajo shërben. Lidershipi a dhe integriteti janë parime themelore gjithëpërfshirëse që duhet të udhëheqin veprimet dhe sjelljet e të gjithë zyrtarëve të policisë.

**Menaxhimi:** Në një organizatë policore, një menaxher luan rolin më të rëndësishëm në ndërtimin dhe mbajtjen e një shërbimi policor që funksionon me integritet. Menaxherët kompetentë me shkathtësi të forta udhëheqjeje janë vendimtarë për integritetin e organizatës ashtu siç janë edhe “busulla morale” të shërbimit policor. Për më tepër, menaxherët mbështesin integritetin e organizatës me anë të kontrollit, mbikëqyrjes dhe menaxhimit të performancës.

Funksione të tjera menaxheriale që gjithashtu ndikojnë tek integriteti janë planifikimi strategjik, zhvillimi i procedurave operacionale, alokimi i burimeve njerëzore dhe materiale, mbështetja për të ndryshuar proceset dhe komunikimet (të brendshme dhe të jashtme).

“[Menaxherët] janë mbi të gjitha përgjegjës për futjen dhe zbatimin e një kuadri strategjik të bazuar në etikë. . . . [Menaxherët] janë merimanga në rrjetë dhe mbajnë marrëdhëniet e brendshme dhe të jashtme të organizatës. Brenda organizatës, ata janë përgjegjës për njohjen e tensioneve nëpër nivele/rangje, dhe jashtë organizatës, ata integrojnë komunikimet me sistemin e drejtësisë penale, autoritetet politike dhe administrative, grupet e interesit, mediat dhe - e fundit por jo më pak e rëndësishmja – me komunitetin. Për më tepër, menaxherët janë përgjegjës për procedimin e oficerëve të cilët kanë rënë në kontradiktë me kodet e sjelljes.” (Boer & Pyo, 2011, f. 58)

### Kushtet e punës dhe mekanizmat mbështetës

**Kushtet e punës** – Kushtet e punës luajnë një rol të rëndësishëm në ndërtimin dhe ruajtjen e integritetit. Të gjithë punonjësit e policisë duhet të dëmshpërblehen financiarisht në mënyrë të përshtatshme dhe proporcionale në përshtatje me kushtet social-ekonomike të vendit. Një tabelë e ekuilibruar pagash brenda organizatës, e bazuar në kritere të qarta të menaxhimit të performancës, është një faktor vendimtar për nxitjen e motivacionit dhe vepron gjithashtu si një faktor parandalues në ruajtjen e integritetit. Pagat e drejta dhe të arsyeshme janë gjithashtu shumë të rëndësishme për të parandaluar disa sjellje deviate që lidhen me mungesën e integritetit, si për shembull, korrupsioni.

Faktorë të tjerë motivues janë ekzistenca e mjediseve dhe e pajisjeve të përshtatshme. Puna e policisë ndikohet fort nga mjediset e punës dhe pajisjet e përdorura për të kryer punën. Mungesa e mjediseve të përshtatshme dhe e pajisjeve jo vetëm që ndikon në moralin e oficerëve, por ka edhe një impakt në mbarrëdhëniet me publikun. Për shembull, nëse ambjentet e policisë nuk mundësojnë privasi kur trajtohen disa tipe ankesash, atëherë qytetarët është shumë e mundur të mos i raportojnë ato.

“Të gjithë punonjësit e agjencive të zbatimit të ligjit duhet të shpërblehen në mënyrë të përshtatshme dhe t’u sigurohen kushte të përshtatshme pune.” (Guidelines for the effective implementation of the UN Code of Conduct for Law Enforcement Officials – 1989/61)

**Mekanizmat mbështetës** – Një nga faktorët më të rëndësishëm për motivimin e punonjësve të policisë për kryerjen e detyrave të tyre lidhet me ekzistencën e mekanizmave mbrojtës në rastet kur prezumohet një sjellje e papërshtatshme ose edhe kur kanë ndodhur shkelje të integritetit. Një dimension tjetër i mbështetjes është dhënia e “mbështetjes sociale” për ata punonjës të policisë që përballen me probleme familjare/private, përfshirë këtu edhe problemet e mundshme financiare.

Të barabartë me të gjithë qytetarët e tjerë, oficerëve të policisë duhet t’u garantohen edhe të drejtat themelore të njeriut, përfshirë prezumimi e pafajësisë dhe mbrojtja ligjore. Organizata policore duhet të përfshijë në politikat e MBNJ-së mekanizma themelore për mbrojtjen e këtyre të drejtave themelore. Këto përfshijnë për shembull, të drejtën për përfaqësim ligjor, për gjykim të drejtë, për procedura apelimi dhe masa rehabilitimi në rastet e akuzave tenencioze ose të gabuara.

Një aspekt tjetër i rëndësishëm është ekzistenca e mbështetjes psikologjike për punonjësit e policisë. Natyra e punës policore, e cila i përball shpesh oficerët me ngjarje traumatike që lidhen me krimin, kërkon një sistem të MBNJ-së i cili e përfshin mbështetjen psikologjike për punonjësit e policisë. Ngjarjet traumatike mund të ndikojnë tek performanca në punë dhe mund të çojnë në sjellje joprofesionale. Mbështetja psikologjike ose ajo e kolegëve duhet të merret parasysh sistemin e MBNJ-së.

Me raste, punonjësit e policisë mund të përballen me sfida ekonomike që burojnë nga stili i jetës së tyre private ose nga rrethanat. Përveç ndikimit në performancën dhe produktivitetin e punonjësve, këto mund të çojnë gjithashtu në sjellje joetike, të papërshtatshme ose korruptive. Prandaj dhe është e rëndësishme që organizata t’i integrojë këto aspekte në sistemin e mbështetjes.

**Mbrojtja e informantëve** – Si një parim i përgjithshëm, dhe, në shumicën e rasteve edhe me ligj, punonjësit e policisë

## Kapitulli 2: Menaxhimi i burimeve njerëzore dhe integriteti

nxiten ose janë të detyruar të raportojnë shkeljet e integritetit të kolegëve dhe të eprorëve.

“Oficerët e zbatimit të ligjit që kanë arsye të besojnë se ka ndodhur ose se ka mundësi të ndodhë një shkelje e Kodit aktual, duhet ta raportojnë atë (pra, veprën korruptive) tek autoritetet e tyre eprorë dhe, kur është e nevojshme, edhe tek autoritete ose organe të tjera të ngarkuara me kompetenca për rishikimin ose korrigjimin” (Neni 8 i Kodit të OKB “Code on Loyalty and Whistle-Blowing states”).

Ky mekanizëm është shumë i rëndësishëm për ruajtjen e integritetit, por organizata mund të mendojë edhe për mekanizma të përshtatshëm mbrojtës për të nxitur punonjësit e policisë ta përdorin atë pa frikën e pasojave negative.

Për më shumë informacion mbi këtë çështje, ju lutemi shikoni “Pakoja për Integritetin e policisë”, DCAF, Kapitujt 4 dhe 5.

### Dimensioni gjinor në mbnj lidhur me integritetin

DCAF-i ka punuar për të mbështetur integrimin e çështjeve gjinore në institucionet e sektorit të sigurisë dhe në proceset e reformës në sektorin e sigurisë që në vitin 2003. PNIP-i është gjithashtu i angazhuar fort për t'i përfshirë aspektet gjinore në të gjitha politikat dhe praktikrat që lidhen me policinë.

Në vijim paraqiten aspektet kyç për t'u marrë parasysh meqë lidhen me MBNJ-në dhe integritetin e policisë:

**Heqja e pengesave në procesin e rekrutimit** – Testet ose kualifikimet që elemenojnë automatikisht një shumicë të një grupi specifik (gra, për shembull) ose që përdorin kuotat më shumë për të kufizuar pjesëmarrjen e disa grupeve sesa për të nxitur pjesëmarrjen duhet të vlerësohen në mënyrë kritike për nevojën dhe efektivitetin e tyre aktual.

**Përshkrimet e punës** – Kur trajtohen çështje specifike që lidhen me aspekte gjinore, analiza e një përshkrimi pune duhet të identifikojë çfarë është e nevojshme dhe e dëshirueshme për një pozicion pune. Kjo gjë duhet të lidhet me përpjekjen e përbashkët për të qenë të ndjeshëm ndaj nevojave të komunitetit dhe për të shmangur praktikrat diskriminuese të rekrutimit. Po ashtu, shmangia e përshkrimeve të punës që fokusohen në nevojën për forcë ose madhësi fizike është konsistente me përpjekjet më të gjera për të kaluar në një polici demokratik i cili i jep përparësi shërbimit dhe jo autoritetit.

**Zbatimi i politikave miqësore me familjen** – Një nga pengesat më të mëdha si për rekrutimin ashtu edhe mbajtjen e punonjesve femra në polici janë çështjet e shtatzanisë, lindjes, kujdesit për fëmijët dhe familja. Shumica e policeve femra do të ndeshen me çështje të tilla gjatë karrierës së tyre. Prandaj, mënyra se si një agjenci policore e trajton këtë realitet është veçanërisht e rëndësishme për faktin nëse agjencia është e aftë të rekrutojë dhe të mbajë me sukses punë police femra në radhët e saj.

**Parandalimi i ngacmimit seksual dhe i diskriminimit** – Ngacmimi seksual dhe diskriminimi i perceptuar, që lidhen kryesisht me ngritjen në përgjegjësi, vazhdojnë të jenë arsyet kryesore të cituara për dorëheqjen e femrave nga policia. Politikat e forta që edhe parandalojnë edhe reagojnë ndaj këtyre sjelljeve të padëshirueshme, të kombinuara me mbajtjen afër dhe trajnimin, janë vendimtare për rritjen e nivëllojësimit për çështjet gjinore.

Për më shumë informacion për çështjet gjinore dhe punën e DCAF-it në këtë fushë, lutemi vizitoni adresën e mëposhtme:

<http://www.dcaf.ch/Programmes/Gender-and-Security>

## 3. Përmbledhje dhe pikat kryesore

- ▶ Sistemet funksionale të menaxhimit të burimeve njerëzore janë themelore për mbështetjen e integritetit në një organizatë policore.
- ▶ Puna e policisë mund të jetë tërheqëse për qytetarët me tipare integriteti të cilët duan të futen në shërbimin policor.
- ▶ Procedurat e rekrutimit duhet të jenë në përputhje me kërkesat për integritet të punës në polici.
- ▶ Qëndrimet në përputhje me integritetin duhet të jenë në krye të listës së kriterëve të rekrutimit.
- ▶ Trajnimi luan një rol vendimtar në formësimin e kompetencave për integritet dhe të kulturës së organizatës për të gjithë punonjësit e policisë, veçanërisht gjatë fazës fillestare të karrierës.

## Kapitulli 2: Menaxhimi i burimeve njerëzore dhe integriteti

---

- ▶ Trajnimi për çështjet e integritetit duhet t'u ofrohet të gjithë punonjësve të policisë, të të gjitha rangjeve/niveleve, gjatë të gjitha fazave të punës së tyre në organizatën policore.
- ▶ Një sistem karriere që mbështet integritetin duhet të bazohet në kompetenca, të jetë i mirëpërcaktuar, transparent dhe i drejtë.
- ▶ Vendimmarrja për politikat dhe operacionet duhet të rregullohet për të mbështetur një shërbim policor demokratik që funksionon me integritet.
- ▶ Parimi i llogaridhënies që përfshin mekanizmat e mbikëqyrjes së jashtme dhe të kontrollit të brendshëm është një pjesë integrale e strategjisë së MBNJ-së për integritetin.
- ▶ Kontrolli i brendshëm përfshin mekanizmat e parandalimit dhe të reagimit ndaj shkeljeve të integritetit.
- ▶ Sistemet e vlerësimit të performancës duhet të vihen në mbështetje të promovimit dhe lëvizjes në organizatë dhe gjithashtu të përdoren për të korregjuar çështjet e performancës që mund të dalin gjatë karrierës së një punonjësi të policisë.
- ▶ Kushtet e punës, të tilla si paga, pajisjet dhe ambientet duhet të jenë të përshtatshme për t'i motivuar punonjësit e policisë t'i kryejnë punët brenda paramentrave të integritetit.
- ▶ Mekanizmat mbështetës për oficerët e policisë që përballen me sfida të integritetit duhet të përfshijnë mbështetje psikologjike, ligjore dhe financiare.
- ▶ Mekanizmat që punonjësit e policisë të raportojnë shkeljet e integritetit nga ana e kolegëve dhe eprorëve të tyre janë themelore në organizatat e policisë dhe duhet të inkurajohen.
- ▶ Lidershipi është parim kyç që duhet të kërkohet dhe të kultivohet në nivel organizate dhe të përqafohet nga të gjithë punonjësit e policisë.
- ▶ Menaxherët luajnë rolin më të rëndësishëm në ndërtimin dhe ruajtjen e një shërbimi policor që funksionon me integritet.
- ▶ Menaxherët kompetentë me shkathtësi të forta udhëheqëse janë vendimtarë për integritetin e organizatës meqë ata shërbejnë si "busull morale" e shërbimit policor.
- ▶ Aspektet gjinore duket të merren parasysh në mënyrë të veçantë në të gjithë procesin e menaxhimit të burimeve njerëzore.
- ▶ Përshkrimet e punës, rekrutimi i drejtë dhe politikat dhe procedurat e promovimit në përgjithësi kontribuojnë për forcimin e barazisë gjinore në shërbimet policore.
- ▶ Parandalimi i ngacmimit seksual dhe i diskriminimit duhet të jenë në thelbin e politikave dhe procedurave të organizatës.

## 4. Shtojcë

### a. Pushteti dhe lidershipi



# Pushteti dhe lidhshëria<sup>1</sup>

## Çfarë është pushteti?

Sistemi përkufizohet si një "bashkim i elementëve dhe akterëve që bashkëveprojnë reciprokisht me njëri tjetrin dhe me mjedisin dhe që janë të organizuar për të arritur objektiva të caktuara." Në sistemin e sigurisë për shembull, aktorët kryesorë janë ushtria, policia, rojet e kufirit dhe kompanitë private të sigurisë.

Në këtë kontekst, një organizatë mund të përshkruhet si një entitet social (bashkëveprimet midis anëtarëve të saj), e organizuar në mënyrë racionale (menaxhimi, strukturat, procedurat), që kryen aktivitete (misioni) në një kuadër kufijtë e të cilin janë të përcaktuara (territoret, linja e shërbimeve, klientët), dhe që ndjek qëllime të përcaktuara qartë (strategjia) në një mjedis me të cilin ajo bashkëvepron.

Organizata mund të shihet gjithashtu edhe si një fushë ku ndodh konkurrenca midis anëtarëve, interesat dhe objektivat e të cilëve mund të jenë të ndryshme nga ato të kolektivit. Me qëllim që të arrijnë qëllimet e tyre personale, individët mund të shfrytëzojnë avantazhet specifike që lidhen me pozicionin e tyre – nëse ata e kanë një specializim kyç – me kusht që këto të jenë të rëndësishme për mundësitë që ata duan të shfrytëzojnë. Prandaj, një organizatë nuk duhet të shihet si një diçka që vihet në lëvizje vetëm në mënyrë të arsyeshme: joefikasiteti dhe konfliktet duhet të merren në konsideratë.

Prandaj duhet të ushtrohet pushteti për shmangien e interesave të veçanta që mbizotërojnë mbi qëllimet e organizatës. Pushteti mund të përdoret pozitivisht për arritjen e qëllimeve të organizatës.

Analiza e një organizate duhet të marrë parasysh aktorët e ndryshëm të përfshirë dhe të përpiqet të kuptojë interesat dhe objektivat e tyre, të cilat ndikojnë fort në funksionimin e organizatës. Po të merret si shembull një seksion kriminal në një forcë policore, ne mund ta ilustrojmë në këtë mënyrë. Në nivelin poshtë, detekivi individual do të aspirojë për ngritje në detyrë; në nivelin e njësisë shefi do të shfrytëzojë çdo mundësi për ngritje në detyrë, por mund edhe të luftojë të risë burimet që i alokohen njësisë së tij dhe të kundërshtojë shefat e njësisë të tjera që kanë të njëjtin objektiv. Megjithatë, të gjithë do të mblidhen për të rritur autonominë dhe avantazhet e degës kriminale brenda forcës dhe e gjithë policia – detektivë dhe oficerë me uniformë –do të bashkohen kur ka përparësi për të arritur përfitime më të mëdha nga autoritetet politike.

Pushteti, edhe në një organizatë hierarkike siç është forca policore, nuk është kurrë i pakufizuar dhe nuk mund të identifikohet gjithmonë thjeshtë vetëm duke parë organigramin e organizatës. Pushteti mund të përkufizohet si aftësia e disa individëve ose grupeve për të vepruar mbi individët ose grupet e tjera. Dhe e kundërta, aftësia e disa individëve ose grupeve të caktuara për t'i rezistuar pushtetit të të tjerëve në një organizatë është gjithashtu një formë e rrëmbimit të pushtetit, meqenëse ajo do u mundësojë atyre pushtetin për të negociuar. Kështu që negociimi është një koncept kyç dhe pushteti mund të matet në varësi të pozicionit më të fortë ose më të dobët që ai u mundëson atyre që ulen rreth një tryeze negociatash.

Sipas klasifikimit të French & Raven, ekzistojnë pesë lloje të pushtetit: pushteti shpërblyes, pushteti shtrëngues, pushteti i ligjshëm, pushteti i ekspertit, pushteti karizmatik. Këtu mund të shtohet edhe pushteti i telasheve, sepse nëse një individ ose grup mund ta dëmtojë funksionimin e një organizate, ata do të fitojnë pushtet për të negociuar përballë me menaxherët. Pasoja e një situatë të tillë është se organigrama e organizatës nuk e paraqet me saktësi marrëdhënien brenda organizatës; anëtarët të cilët mund të mos kenë një pozicion të lartë, megjithatë mund të kenë një ndikim të fortë për shkak të karizmës, të marrëdhënive të tyre ose të ekspertizës; prandaj pushteti legjitim mund të dobësohet ose thjesht të mbahet nën kontroll.

### **Pushteti brenda një organizate:**

Mintzberg studioi shpërndarjen e pushtetit brenda një sipërmarrjeje. Ai diferencoi midis gjashtë kategorive të personelit; secila prej tyre zotëron një pushtet të caktuar me të cilin ndikon në veprimtarinë e organizatës: drejtimi i përgjithshëm, menaxhimi, operatorët teknikë, operatorët joteknikë, analistët dhe personeli mbështetës. Duke aplikuar matricën e tij në një organizatë policore, çdokush mund të ndërtojë strukturën e thjeshtuar pushtetit siç jepet më poshtë (Tabela 1).

<sup>1</sup> Kjo shtojcë është një pjesë e përfshirë në kapitullin 4 të publikimit 'Decision Making in Policing: Operations and Management', Pierre Aepli, Olivier Ribaux and Everett Summerfield, copyright 2011, EPFL Press, PPUR, Lausanne, (www.epflpress.com). Ribotuar me lejen e botuesit. Të gjitha të drejtat janë të rezervuara.

## Shtojca 1 për Kapitullin 2: MBNJ dhe integriteti - Pushteti dhe lidershipi

Tabela 1 Shpërndarja e pushtetit në një organizatë policore.

Funksioni	Llojet e pushtetit	Ndikimi
Shefi	Legjitim (i lartë); Shpërblim dhe ndëshkim (pjesërisht direkt, pjesërisht tërthorazi, në varësi të vendimeve në nivel politik dhe gjyqësor); Ekspertiza (e ndryshueshme); Karizma (e ndryshueshme).	Pushteti legjitim mundëson një pozitë ndikuese. Ekspertiza, karizma e tij dhe kontrolli i informacionit nga ana e tij do të shtojë ose pakësojë nivelin e ndikimit. Marrëdhëniet e tij/saj me autoritetet politike dhe me botën jashtë do të luajnë gjithashtu një rol.
Oficerët	Legjitim (i lartë); Shpërblim dhe ndëshkim (në përgjithësi i tërthortë, por i rëndësishëm); Ekspertiza (teknikisht e lartë); Karizma (e ndryshueshme).	Varet kryesisht nga pranimi që vartësit bëjnë, bazuar në ekspertizën dhe karizmën e tyre.
Oficerët e policisë	Kanë më shumë një pushtet si masë dhe më pak si individë; Pushteti (legjitim) është më i drejtuar drejt botës së jashtme sesa brenda organizatës.	Pushteti i tyre mund të burojë pak a shumë nga autonomia e madhe (detektivët kanë pushtet më të madh sesa oficerët me uniformë) dhe nga pushteti total të cilin ata mund ta përdorin në negociata.
Civilët	Pushtet ekspertize.	Ndikimi i tyre do të varet nga fusha e ekspertizës; prandaj edhe pushteti i tyre do t'i atashohet më shumë një individi i cili realizon një funksion të specializuar sesa një grupi. Një specialist kompjuteri mund të luajë një rol kyç, por një kamarier në një restorant për policë këtë gjë nuk e bën dot.

### Si të fitohet pushtet?

Cilat janë mjetet kryesore me të cilat fitohet ndikim? Shkathtësitë specifike – për aq kohë sa këto janë të rëndësishme për organizatën (mendoni për specialistët e kompjuterave) – aksesit dhe kontrollit në informacion, dhe aksesit dhe afërsia me vendimmarrësin (për shembull, sekretarja e shefit, e cila mund të shërbejë si një 'rojtare'), janë elementë që u sigurojnë pushtet atyre që i kanë këto shkathtësi, pavarësisht nga pozicioni i tyre në hierarkinë zyrtare të organizatës.

Ndërtimi i reputacionit (të qenit ekspert, të suksesit, të njeriut me lidhje) është një mjet tjetër i fuqishëm; por ndoshta rruga më efektive për të fituar ndikim mbi të tjerët është të krijohet një marrëdhënie varësie. Kjo mund të varet nga kapaciteti i eprorit për t'i siguruar vartësit burimet e nevojshme që ai të ketë sukses. Për këtë arsye, vartësit do ta vlerësojnë shefin në varësi të kapacitetit të tij/saj për të siguruar burime të reja.

Midis shefave dhe oficerëve të policisë në forcat policore lindin shpesh keqkuptime nga fakti se objektivat dhe interesat e të dy palëve janë të ndryshme. Oficerët e policisë presin më shumë burime - ato krijojnë mundësi të reja për promovim - dhe një shef, i kufizuar nga vështirësitë financiare të përcaktuara nga autoritetet politike, shpesh do t'i duhet të kërkojë mënyra alternative për të shtuar mjetet në dispozicion. Atij/asaj mund t'i duhet të përdorë masa rishtrukturoese dhe personeli do ta pranojë këtë zvogëlim me hezitim. Për të menaxhuar situata të tilla, shefi duhet të manovrojë me shkathtësi. Ai ose ajo duhet që nga njëra anë të veprojë në përputhje me buxhetin e alokuar, dhe në anën tjetër të kujdeset për ruajtjen e një klime pozitive brenda forcës policore. Si mund të arrihet një rezultat i tillë? Transparenca, komunikimi dhe kontaktet janë elementët kryesorë të suksesit në këtë lloj situatë.

Megjithatë, vartësit mund të krijojnë gjithashtu një marrëdhënie varësie me eprorët e tyre. Pushteti i tyre mund të burojë prej ekspertizës së tyre unike ose prej marrëdhënieve të ndërtuara me njerëz me influencë jashtë forcës ose sepse ata janë zgjedhur të përfaqësojnë të tjerët. Drejtuesit e sindikatës brenda një force policore janë figura të rëndësishme në këtë kontekst. Kështu dikush mund të vërë re se pushteti nuk është njëdrejtmsh. Pushteti legjitim nuk mjafton gjithmonë dhe autoriteti real duhet të mbështetet nga faktorë të tjerë.

### Lidershipi

Ishte e nevojshme të trajtoheshin çështjet e strukturës dhe të pushtetit para atyre të lidershipit, me qëllim që të kuptohet se pushteti i liderëve nuk është i pakufizuar brenda kufijve të përcaktuara nga strukturat, aktorët e tjerë dhe burimet në dispozicion (u përmendën vetëm pak kufizime). Liderët më të mirë do të dinë si të mbijetojnë brenda kësaj "xhungle", ndërsa ata që nuk janë të tillë do të hidhen përpjetë kundër kufizimeve dhe do të mbeten joefiçentë, duke i lënë ata vulnerabël nga zëvendësimi.

Çdo anëtar i një organizate e di se ekzistojnë liderë të mirë dhe liderë të këqij. Pyetja është se nga dallohen ata? Seksioni

## Shtojca 1 për Kapitullin 2: MBNJ dhe integriteti - Pushteti dhe lidhshiptari

në vijim do të përpiqet të skicojë një përgjigje duke identifikuar së pari detyrat dhe rolet e liderëve, dhe pastaj do të prezantojë disa tipare të një lidhshiptari të mirë. Para përfundimit, me disa shembuj do të ilustrohen veprimet dhe sjelljet e liderëve që kanë çuar në sukses ose dështim.

### Menaxherët dhe liderët

Së pari, është e rëndësishme të bëhet dallimi midis menaxherëve dhe liderëve. Disa autorë si Tom Peters, kanë skicuar një kontrast midis menaxherëve të plogësht që përpiqen të administrojnë organizatën e tyre dhe liderëve të shkëlqyer të cilët me vizionin, entuziazmin dhe karizmën arrijnë të transformojnë ndjekësit e tyre. Ky debat do të shmanget në këtë seksion, meqenëse cilësitë që duhet të demonstrojë një shef varen nga aftësia e tij/saj për të përputhur metodat e përshtatshme me situatat e ndryshme që dalin. Shefi duhet që disa herë të menaxhojë dhe herë të tjera të udhëheqë siç i takon një lideri. Kështu, ky seksion do të përdorë termat menaxher dhe lider në vend të njëri tjetrit.

### Detyrat dhe rolet

Mintzberg bën një dallim themelor midis detyrave dhe roleve të menaxherëve. Mbi këtë bazë, është më e lehtë të renditen detyrat që duhet të realizojë çdo lider dhe rolet më të përshtatshme për një individ në përputhje me cilësitë dhe shkathtësitë e tij/saj personale. Çdo menaxher realizon (duhet të realizojë) pesë detyra bazë: të analizojë dhe të përcaktojë objektiva; të organizojë; të motivojë dhe të komunikojë; të kontrollojë dhe të vlerësojë dhe të japë feedback. Përveç këtyre, menaxheri duhet të trajtojë personelin e tij/saj dhe të punojë për zhvillimin personal.

Mintzberg i ndan rolet e një lideri në tri kategori:

- Roli ndërpersonal, ku ai/ajo vepron si figura kryesore e organizatës dhe krijon ose mban kontakt me partnerët e mundshëm dhe të rëndësishëm.
- Roli i komunikimit, ku ai/ajo grumbullon ose transmeton informacion.
- Roli i liderit, ku ai/ajo vepron si një sipërmarrës për zhvillimin dhe realizimin e një vizioni, si një zjarrfikës kur merret me problemet dhe krizat dhe si një alokues burimesh kur arbitron midis kërkesave kontradiktore.

Këto diferencime vënë në dukje një të vërtetë e cila nuk pranohet dhe aq shpesh: askush nuk mund t'i ketë të gjitha cilësitë e nevojshme për të përmbushur në mënyrë të përsosur të gjitha këto role. Prandaj, në përzgjedhjen e një lideri duhet merret parasysh lloji i kontributit që pritet të japë ai/ajo. Nga ana tjetër, një lider i suksesshëm i njeher pikët e forta dhe të dobëta të vetes dhe përpiqet t'i kompensojë pikat e dobëta duke emëruar njerëz të cilët i kanë shkathtësitë që i mungojnë atij. Arti i ndërtimit të një ekipi qëndron në grumbullimin e cilësive të ndryshme që mbulojnë gamën e plotë të roleve të përshkuara.

### Disa çështje kyçe për një lider

Një lider duhet të kuptojë se autoriteti i tij/saj nuk është absolut. Duke pasur parasysh shkallën në të cilën faktorët e brendshëm dhe të jashtëm e kufizojnë pushtetin, është e rëndësishme për një lider që të identifikojë dhe të vlerësojë ndikimin e faktorëve të tillë. Së dyti, një lider duhet të kuptojë se autoriteti i tij/saj varet më shumë nga besueshmëria sesa nga legjitimiteti. Kështu, një lider duhet të përpiqet të rrisë kredibilitetin e tij nëpërmjet ndërtimit bazuar në suksesin, rritjes së ekspertizës, dhe zgjerimit të rrjetit të marrëdhënieve.

Një lider duhet të pranojë se sa më lart ngjitet në një hierarki, aq më pak ai/ajo drejton në mënyrë të drejtpërdrejtë: në vend të kësaj, ai/ajo punon përmes të tjerëve. Prandaj, një lider duhet të jetë gati dhe të dijë se si të delegojë. Marrja e përgjegjësisë të reja kërkon shikimin e problemeve nga kënde të reja. Drucker vë në dukje se "shkaku më i zakonshëm i dështimit ekzekutiv është paaftësia ose mungesa e dëshirës për të ndryshuar sipas kërkesave të pozicionit të ri. Ekzekutivi i cili vazhdon të bëjë atë që ai ka bërë në mënyrë të vazhdueshme më parë se të vinte në postin e ri, është pothuajse e sigurt se do të dështojë."

Prandaj, për të ecur përpara kur hyn në një punë e re, do të thotë të jesh i aftë të reflektosh për atë punë, të identifikosh kërkesat dhe të analizosh me ndershmëri nëse shkathtësitë dhe cilësitë personale u korrespondojnë atyre kërkesave. Në këtë kontekst, duhet trajtuar nocioni i kontributit të liderit. Një lider duhet t'i përgjigjet edhe një pyetjeje kyçe: "Çfarë mund të bëj unë dhe që nuk e bën dot njeri tjetër, dhe e cila po të bëhet në mënyrë të shkëlqyer, do të sillte një ndryshim real për këtë organizatë?"

Kontributi i një lideri duhet të kuptohet si aktiviteti kyç të cilin vetëm ai/ajo mund ta kryejë dhe, nëse nuk e kryen ai/ajo, ai aktivitet ose nuk do të kryhej fare, ose do të kryhej me nivel të ulët.

Kontributi i një lideri duhet të lidhet gjithmonë me tre fusha kryesore: arritja e rezultateve, materializimi, komunikimi dhe riafirmimi i vazhdueshëm i vlerave të organizatës. Përveç këtyre, janë edhe zhvillimi i aftësive të personelit, veçanërisht i atyre të cilët ai/ajo do të udhëheqë.

Ngritja në detyrë është një faktor kyç për suksesin brenda një organizate. Në kontekstin e ngritjes në detyrë në organizatën policore, pritshmëritë e përcaktuara keq mund të çojnë në dështime. Ndodh shpesh që një oficer policie ngrihet në detyrë

## Shtojca 1 për Kapitullin 2: MBNJ dhe integriteti - Pushteti dhe lidhshimi

në bazë të punës së mirë që ai/ajo ka bërë ose në bazë të vjetërsisë në punë. Shpesh, trajnimi për oficerët e porsangritur në detyrë është i papërshtatshëm.

Uke iu kthyer situatës në një forcë policore: probleme akute mund të provokohen nga gabimet e kryera në ngritjen e njerëzve në detyrë pa marrë parasysh cilësitë dhe shkathtësitë që ata duhet të zotërojnë për të përballuar përgjegjësitë e reja. Mendoni, për shembull, një hetues të shkëlqyer për drogat i cili ngrihet në detyrën e shefit të njësisë për drogën. Në pozicionin e tij/saj të ri, ai/ajo duhet të demonstrojë cilësi menaxheriale të cilat nuk kanë qenë të nevojshme në punën e mëparshme. Në këtë rast, dështimi mund të shkaktohet nga menaxheri i ri thjesht sepse ai/ajo do të vazhdojë të bëjë atë që kishte bërë edhe më parë dhe do të injorojë detyrat që ia kërkon funksioni i ri. Kështu, ai/ajo do të zemërojë anëtarët e ekipit të vet duke u përzier në punët e tyre dhe do t'u demonstrojë që nuk e kryen plotësisht rolin që pritet nga shefi i njësisë; tensionet do të lindin së shpejti. Tri mësimë mund të nxirren nga ky rast: së pari, cilësia e punës së kryer në një nivel të caktuar nuk do të thotë se personi e ka cilësinë e nevojshme të ngjitet në shkallën e menaxhimit; së dyti, sistemet e përzgjedhjes dhe të ngritjes në detyrë duhet të marrin parasysh profilet e pozicioneve që duhen plotësuar me njerëz dhe t'i vlerësojnë kandidatët në përputhje me to; së treti, liderët e ardhshëm duhet të përgatiten nëpërmjet programeve të përshtatshme të trajnimit për përgjegjësitë e tyre të reja.

Në këtë kontekst, është themelore të kuptohet se përzjerja e cilësive dhe shkathtësive që nevojiten për arritjen e suksesit në një post/pozicion ndryshon në përshtatje me detyrat dhe nivelin e realizimit të tyre. Shkathtësitë mund të ndahen në tre kategori: teknike, njerëzore dhe konceptuale. Rëndësia relative e këtyre shkathtësive do të ndryshojë në përputhje me pozicionin e individit në organizatë.

### Çfarë e shkakton suksesin ose dështimin?

[...] Tabela 4 Faktorët që ndikojnë në suksesin e projekteve

Faktorët e suksesit	Faktorët e dështimit
Rreptësi në analizën e problemit.	Mosdiskutimi i rregullave tradicionale.
Fleksibiliteti në përdorimin e metodave.	Përdorimi i metodave të njëjta në situata të ndryshme.
Këmbëngulja në respektimin e parimeve.	Mungesa e vëmendjes ndaj detajeve ose mungesa e aftësisë për të nxjerrë detajet.
Ndërtimi i një vizioni.	Mungesa e sensit të drejtimit.
Aftësia për të vepruar.	Paaftësia për t'i administruar çështjet shpejt.
Aftësia për të komunikuar vizionin.	Komunikimi i keq.
Aftësia për vetëvlerësim.	Paaftësia për të perceptuar dobësitë ose për t'i marrë parasysh ato.
Përrultësia.	Arroganca.
Këmbëngulja.	Mbajtja e stafit joefiçent.

### Informacioni, vendimi dhe stilet e lidhshimit

Rezulton se një faktor i suksesit qëndron në kuptimin e karakteristikave të situatave të reja dhe në aftësinë për të qenë në gjendje të përshtatshëm me to. Përshtatjet mund të shqetësojnë qëllimet finale (përshtatja e qëllimeve), mënyrat (përshtatja e metodave) ose mjetet (përshtatja e burimeve).

Stilet e lidhshimit përfaqësojnë një faktor shtesë i cili mund të lidhet me mjedisin dhe personelin në organizatë. Përtej aspekteve teknike të procesit të vendimmarrjes, personaliteti i liderit mund të ndikojë shumë në stilin e tij/saj të lidhshimit. Për shembull, cili është qëndrimi i tij/saj ndaj rrezikut? Cila është shkalla e tij/saj e vetëbesimit ose e besimit tek të tjerët? Në konsideratë duhet të merren edhe llojet e problemeve që ai/ajo duhet të trajtojë.

### Përmbledhje dhe pikat kryesore

- Ushtrimi i pushtetit brenda një organizate është i nevojshëm që ajo të arrijë qëllimet e veta.
- Një organizatë kurrë nuk duhet të shihet si një diçka që vihet në lëvizje vetëm në mënyrë të arsyeshme: joefikasiteti dhe konfliktet duhet të merren në konsideratë. Objektivat dhe interesat personale të anëtarëve të saj mund të jenë në kundërshtim me ato të organizatës dhe të krijojnë kështu joefikasiteti dhe konflikte. Prandaj, duhet të ushtrohet pushteti me qëllim që të shmangen situatat kur interesat personale kanë përparësi përmbi qëllimet e organizatës.

## Shtojca 1 për Kapitullin 2: MBNJ dhe integriteti - Pushteti dhe lidershipi

---

- Ka pesë lloje të pushtetit: pushteti shpërblyes, pushteti shtrëngues, pushteti i ligjshëm, pushteti i ekspertit, pushteti karizmatik.
- Një organizatë ndikohet nga pushtete të jashtme dhe të brendshme.
- Liderët duhet të kuptojnë se si shpërndahet pushteti dhe të përqipen të rrisin pushtetin e tyre; mënyra më efektive për të bërë këtë gjë është të rritet varësia e të tjerëve ndaj liderëve.
- Konfliktet midis mbajtësve të pushtetit janë normale. Konfliktet më të shpeshta mund të ndodhin midis autoriteteve të politikave dhe liderëve të aktiviteteve (për objektivat për shkak të egos së tyre, etj.). Të çarat midis zyrave qendrore dhe divizioneve ose nëndivizioneve janë një fushë tjetër e tensioneve të shpeshta.
- Liderët e mirë dinë të identifikojnë dhe të përqendrohen në kontributin e tyre personal. Ata dinë se si ta rrethojnë veten me njerëz të cilët kompensojnë ato mangësi që ata kanë. Ata dinë si ta përshtatin stilin e tyre të lidershipit me situatat dhe personelin.
- Teoria e lidershipit të situatave ofron një mjet interesant për liderët në menaxhimin e fleksibilitetit të tyre në përputhje me pjekurinë e personelit që kanë.
- Lidershipi i situatave mund të jetë i dobishëm gjithashtu edhe për përshtatjen e stilit të lidershipit një politike të re.

# **Kapitulli 3**

Planifikimi i integritetit dhe reforma

# Struktura e këtij kapitulli

## 1. Hyrje

- a. Përkufizimet në këtë kapitull

## 2. Planifikimi i integritetit dhe procesi i reformës Annexes

- a. Vlerësimi strategjik
  - i. Grumbullimi i të dhënave
  - ii. Analiza e të dhënave
- b. Planifikimi strategjik
  - i. Marrja e vendimeve
  - ii. Planet e integritetit
- c. Reforma
  - i. Panoramë e përgjithshme
  - ii. Menaxhimi i ndryshimit
  - iii. Strategjitë e komunikimit
  - iv. Udhëheqja nëpërmjet shembullit

## 3. Përmbledhje dhe pikat kryesore

## 4. Shtojcat

- a. Format i planit të integritetit
- b. Udhëzime për grumbullimin dhe analizën e të dhënave

### 1. Hyrje

#### Përkufizime që kanë të bëjnë me këtë kapitull

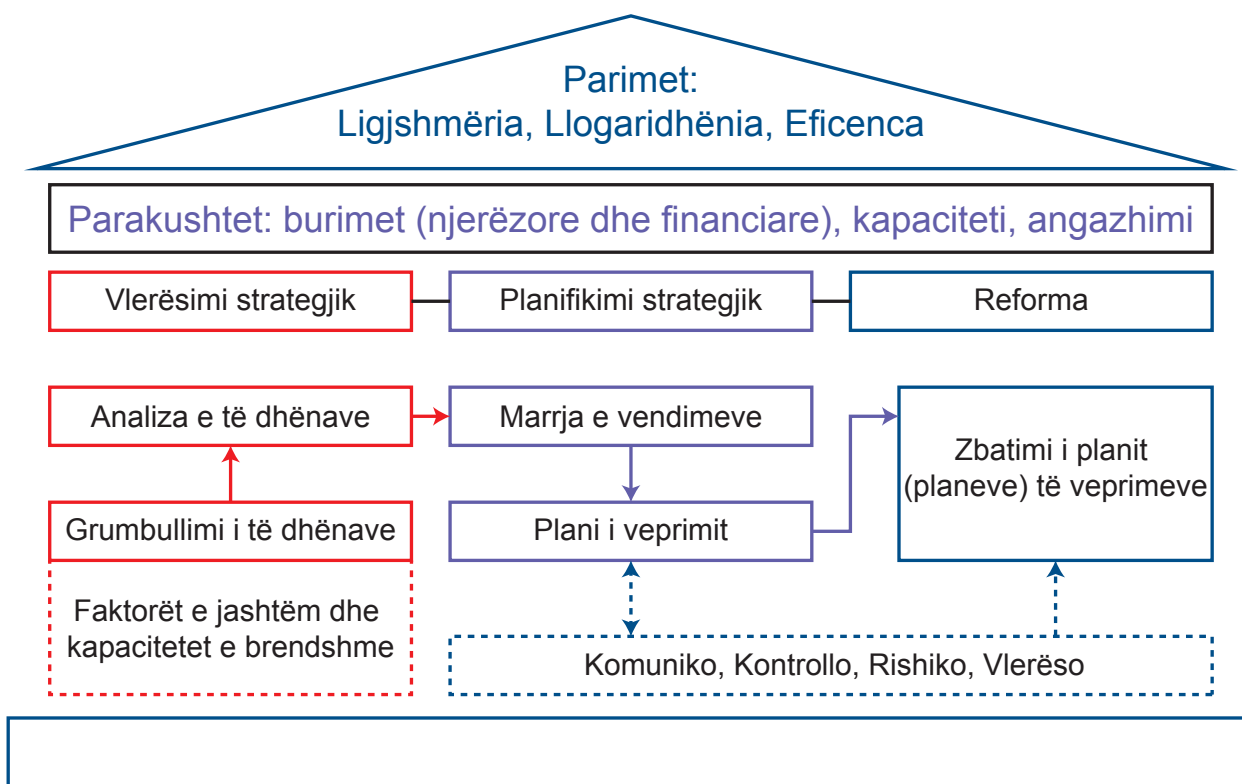
**Vlerësimi strategjik** është procesi i përcaktimit se ku qëndron një organizatë në lidhje me arritjen efektive të disa detyrave ose objektivave funksionale; nëse këto objektiva mbeten ende të realizueshme dhe të përshtatshme; nëse ato duhet të ndryshohen; dhe identifikimi i hapave të nevojshëm për të arritur ato rezultate. Ai përfshin proceset e grumbullimit dhe analizës së të dhënave dhe duhet të marrë në konsideratë faktorët e jashtëm si edhe kapacitetet e brendshme.

**Planifikimi strategjik** është procesi i përcaktimit të kursit të veprimit ose drejtimit për një organizatë (marrja e vendimit). Ai ka të bëjë edhe me përcaktimin e një vizioni për reformë i cili përshkruan gjendjen e pritshme që duhet të arrijë organizata, planin e veprimit për zbatimin, kontrollin, monitorimin dhe rishikimin e tij.

**Reformë** i referohet procesit të kryerjes së përmirësimeve, veçanërisht përmes ndryshimit të sjelljes së një personi apo të një grupi personash ose të strukturës së institucioneve apo organizatave të caktuara (përshtatur nga fjalorët e Kembrixh). Reforma përfshin proceset e zbatimit dhe të menaxhimit të ndryshimit, të monitorimit të rishikimit dhe të vlerësimit.

**Plani i integritetit** është një mekanizëm për krijimin dhe verifikimin e integritetit të organizatës. Ai është një proces i dokumentuar për vlerësimin e nivelit të cënueshmërisë të një organizate, e ekspozimit të saj ndaj praktikave joetike dhe korruptive. Ai e ndihmon organizatën të vlerësojë risqet e saj të integritetit dhe t'i menaxhojë ato në mënyrë efektive (përshtatur nga Wikipedia). Ai përfshin një identifikim të qartë të problemeve ose mangësive si edhe zgjidhjet e propozuara për trajtimin e tyre. Ai duhet të parashikojë edhe veprimet dhe burimet e planifikuara për vënien në praktikë të zgjidhjeve.

### 2. Planifikimi i integritetit dhe procesi i reformës



**“Reforma nuk është një ngjarje, ajo është një proces”** – me qëllim që të jetë e suksesshme, një reformë ose ndryshim duhet të kuptohet si një proces në vazhdim. Vlerësimi dhe planifikimi strategjik janë parakushte të nevojshme të reformës.



## Kapitulli 3: Planifikimi i integritetit dhe reforma

**Parimet dhe parakushtet gjithëpërfshirëse për procesin e reformës** – parimet ose kushtet themelore duhet të respektohen gjatë të gjithë procesit të reformës. Këto përfshijnë ligjshmërinë ose legjitimitetin për të filluar dhe kryer procesin, i cili nënkupton se procesi i reformës duhet të rregullohet nëpërmjet normave dhe rregullave të brendshme ose të jashtme në formën e shkruar. Llogaridhënia luan një rol të rëndësishëm përgjatë të gjithë procesit. Organizata duhet t'i nënshtrohet shqyrtimit të hollësishëm nga organe legjitime të brendshme dhe të jashtme. Po ashtu, edhe transparencja dhe komunikimet e qarta duhet të sigurohen përgjatë gjithë procesit. Një parim tjetër i rëndësishëm është efica, e cila nënkupton që organizata duhet të bëjë përdorimin më të mirë të burimeve dhe të sigurojë rezultatet e pritshme në mënyrën më profesionale. Për sa i përket parakushteve, është e nevojshme të garantohet alokimi i burimeve të përshtatshme njerëzore dhe financiare gjatë të gjitha fazave të procesit. Në veçanti, mjetet financiare duhet të alokohen jo thjesht për procesin në vetvete, por edhe për të përballuar sistemin e ri i cili do të vihet në jetë nga reforma. Kapaciteti për të iniciuar dhe menaxhuar të gjitha fazat e procesit duhet gjithashtu të ekzistojnë ose të kërkohen përpara se të fillojë ndërhyrja. Së fundi, është e rëndësishme të sigurohet angazhimi i nevojshëm i të gjithë aktorëve që në stadin e hershëm të procesit të reformës. Në një nivel strategjik, mbështetja politike dhe angazhimi dhe kapaciteti i drejtuesve të lartë janë faktorë kyç për sukses. Në një nivel më operacional, roli pozitiv i menaxherëve të nivelit të mesëm është themelor. Sigurisht është themelore që organizata dhe personeli i saj të jenë plotësisht në linjë me vizionin e reformës dhe të kenë dëshirën ta mbështesin atë. Në këtë drejtim, është e rëndësishme të ketë strategji të përshtatshme komunikimi për të garantuar që organizata dhe individit e kuptojnë procesin e reformës. Mungesa e komunikimit dhe e diskutimit me transparencë të procesit të reformës mund të çojë në rezistencë ndaj ndryshimit ose në mungesë të angazhimit.

Qëllimi i këtij seksioni nuk është të trajtojë të gjitha aspektet që kanë të bëjnë me planifikimin e integritetit dhe reformën, por të përpiqet të tërheqë vëmendjen mbi disa parime nga më të rëndësishmet dhe mbi praktikatat më të mira. Këto synojnë të jenë më shumë frymëzuese sesa detyruese. PIBP-i pranon se në botë ekzistojnë shumë qasje të ndryshme. E rëndësishme është që qasja e zgjedhur të jetë në përputhje me kuadrin ligjor dhe të politikave në fuqi në vendin dhe në organizatën që e përdor atë qasje.

### Vlerësimi strategjik

Shpesh është thënë se kur një **problem është përkufizuar mirë, atëherë është tashmë gjysmë i zgjidhur**. Megjithatë, organizatat policore disa herë angazhohen në proceset e reformimit pa i analizuar si duhet problemet e tyre dhe pa i menduar me kujdes zgjidhjet si edhe rrugët për realizimin e ndryshimeve.

Duke qenë se organizatat policore dhe problemet janë të papërsëritshme, ne rekomandojmë që të alokohen koha dhe burimet e përshtatshme për procesin e analizës me qëllim që të mundësohet një kuptim i plotë i problemit para se të fillojnë përpjekjet për zgjidhjen e tij. Po ashtu, kur identifikohet një nevojë e caktuar, duhet të mendohet mirë për planifikimin me kujdes të procesit të reformës para se të fillojë zbatimi i saj.

Rekomandohet që organizata e policisë të ketë një vështrim gjithëpërfshirës në analizën e problemeve të saj që lidhen me integritetin. Në një proces të tillë është e rëndësishme të identifikohen të gjithë aktorët e përfshirë. Me këtë rast ne rekomandojmë një qasje tridimensionale – në nivel organizate (institucioni), në nivelin individual (punonjësi), dhe në nivel të jashtëm (institucionet e tjera, publiku i gjerë dhe mjedisi). Disa aspekte fokusohen qartë në njërin prej këtyre dimensioneve, ndërsa të tjerët kanë një fokus të kryqëzuar.

Në thelb, vlerësimi strategjik përbëhet prej dy proceseve të ndërlidhura – grumbullimi i të dhënave dhe analiza e të dhënave. Të dy këto procese fokusohen në faktorët e jashtëm (mjedisi) dhe në kapacitetet e brendshme.

**Grumbullimi i të dhënave** – përfshin identifikimin e burimeve të informacionit dhe procesin e mbledhjes së informacionit specifik për integritetin në polici nga këto burime, të cilat do të analizohen më vonë.

Për më shumë informacion mbi metodologjinë dhe parimet e grumbullimit të të dhënave, lutemi t'i referoheni shtojcës në këtë kapitulli dhe Pakosë së DCAF-it mbi Integritetin në Polici, Kapitulli 9.

**Analiza e të dhënave** – përdoret kryesisht për të përcaktuar nëse një problem i caktuar ekziston si edhe për të identifikuar karakteristikat dhe shkaqet e tij dhe informacione të tjera në lidhje me të me qëllim që të mundësohet marrja e vendimeve për zgjidhjet dhe strategjitë për kapërcimin e mangësive ose të problemeve që mund të identifikohen midis situatës reale dhe situatës së dëshiruar.

**Shënim metodologjik:** Ekzistojnë shumë metoda, mjete ose instrumente që mund të përdoren për vlerësimin strategjik. Për qëllimet e këtij kapitulli ne këshillojmë që ju të përdorni një tip të zakonshëm instrumenti – analiza SWOT (pikat e forta, pikat e dobëta, mundësitë dhe kërcënimet/rrëzimet).

Një mjet tjetër shumë i përshtatshëm, veçanërisht për analizën e mjedisit të jashtëm është analiza PESTL (analiza politike, ekonomike, sociale, teknologjike e ligjore). Ky mjet fokusohet në analizën e situatës në të cilën shqyrtohen faktorët politiko-juridikë (stabiliteti i qeverisë, shpenzimet, tatimet, etj.), ekonomikë (inflacioni, normat e interesit, papunësia, etj.), socio-kulturorë (demografia, arsimi, shpërndarja e të ardhurave, etj.), dhe teknologjikë (gjenerimi i njohurive, konvertimi i

## Kapitulli 3: Planifikimi i integritetit dhe reforma

---

zbulimeve shkencore në produkte, normat e vjetrimin të mallrave, etj.). Këta faktorë shqyrtohen për të hartuar planet afatgjata të organizatës.

Për më shumë informacion për analizat SWOT dhe PESTL si dhe të tjera instrumente, lutemi referojuni shtojcës në këtë kapitull si edhe Pakosë së DCAF-it mbi Integritetin në Polici, Kapitulli 9.

### Planifikimi strategjik

Thënë thjesht, procesi i planifikimit strategjik ka të bëjë me marrjen e vendimeve dhe ndërtimin e një vizioni për reformën dhe hartimin e një plani veprimesh për të realizuar atë vizion. Për më tepër ai përfshin edhe përcaktimin e një kursi veprimi ose drejtimi dhe marrjen e vendimeve në lidhje me alokimin e burimeve për zbatimin, monitorimin rishikimin dhe vlerësimin e procesit të reformës.

#### Marrja e vendimeve

Nëse ky proces do të fillohet, duhet të merret një vendim që të pranohet se ekzistojnë probleme dhe se cfarë duhet të bëhet që të trajtohen ato. Përveç kësaj, është e nevojshme të vendoset mbi rrugën që do të ndiqet dhe të përcaktohen burimet njerëzore dhe financiare për procesin e reformës. Në një kontekst më të gjerë, do të përcaktohen hapat e mëtejshëm për caktimin e vizionit dhe planifikimin e veprimeve.

**Ndërtimi i një vizioni** – në një kuptim më të gjerë, ndërtimi i një vizioni për reformën tregon se **ku duan të shkojnë** - se cili është qëllimi që keni në mendje. Ai përcakton skenarin më të favorshëm për të ardhmen përmes zbatimit të reformës.

**Plani i veprimit** – është proces dhe produkt i qartë i asaj se **çfarë** duhet të bëhet, **kur** duhet të realizohen detyrat dhe mbi të gjitha, **kush** është përgjegjës për zbatimin, monitorimin, rishikimin dhe vlerësimin e procesit të reformës. Në shkallën e mundur, është e rëndësishme të specifikohet personi/rangu/pozicioni përgjegjës për kryerjen e detyrave. Nëse kjo gjë nuk është e mundshme, atëherë minimumi i paraqitur në plan duhet të jetë njësi e organizatës që është përgjegjëse. Plani i veprimit duhet të përfshijë gjithashtu edhe burimet financiare dhe materiale të alokuara për kryerjen e aktivitetit ose detyrës sa herë është rasti ose sa herë të jetë e nevojshme për një aktivitet ose detyrë specifike. Është e rëndësishme të vihet në dukje se në kontekstin e reformës për integritet, duhet të mbulohen të paktën fushat e mëposhtme të planifikimit: veprimet që përpiqen për të zgjidhur problemin; treguesit e qartë të suksesit dhe burimet që do të duhet të përdoren. Po ashtu, është e rëndësishme që të planifikohen edhe faza të tjera paralele dhe të ndërlidhura. Këto përfshijnë strategjitë dhe planet për menaxhimin e ndryshimit, komunikimin, rishikimin dhe vlerësimin.

Ka shumë tipe dhe modele të planeve të veprimit. Hartimi i planit më të përshtatshëm për nevojat specifike është në dorë të vetë organizatës. Tipet më të zakonshme në kontekstin e këtij manuali janë planet për integritet.

#### Planet e integritetit

Planet e integritetit janë një shembull i planit të veprimit. Në kontekstin e PIBP-it ato hartohen në përputhje me vendin dhe nevojat e tij specifike. Planet hartohen në bashkëpunim me bashkëbiseduesit lokalë për të garantuar qëndrueshmëri afatgjatë. Përsa i përket procesit të ndërtimit të integritetit, është provuar se procesi i hartimit të planeve është i së njëjtës rëndësi me rezultatin përfundimtar (plani i integritetit). Duke përfshirë aktorët lokalë në fazën e hartimit të planit forcohen kuptimi i nevojshëm dhe shkathtësitë përgjatë procesit, gjë që nga ana e tyre, kontribuojnë në kapacitetin afatgjatë dhe pronësinë e përhershme të aktorëve lokalë.

Formati i planeve është elastik dhe do të varet nga situata e aktorëve lokalë dhe zgjedhjet personale. Megjithatë, ne kemi përfshirë si shtojcë të këtij kapitulli edhe një format të një plani integriteti i cili mund të përdoret.

## Reforma

### Panoramë e përgjithshme

Siç është përmendur tashmë, reforma nuk është një ngjarje e vetme, por një proces. Reformat e integritetit në polici janë shpesh komplekse meqë kërkojnë koordinimin dhe përfshirjen e aktorëve të shumtë, si të brendshëm ashtu edhe të jashtëm. Përveç këtyre, ato përfshijnë edhe kryerjen e detyrave të shumëfishta, që ndonjëherë zgjasin edhe për periudha të gjata kohe. Prandaj është e rëndësishme të vihen në jetë modelet ose sistemet e duhura për të mbështetur të gjitha fazat e procesit të reformës përfshirë ehe vlerësimin dhe planifikimin strategjik. Në këtë seksion do të theksojmë disa parime ose praktikatat më të mira të cilat mund të merren në konsideratë që në fillim të proceseve reformuese.

### Ngritja e Njësisë/Departamentit të Zhvillimit dhe Vlerësimit Strategjik

Organizatata moderne policore i kanë ngritur tashmë njësitë e tilla. Nëse kjo nuk ka ndodhur, atëherë rekomandohet me

## Kapitulli 3: Planifikimi i integritetit dhe reforma

forcë që hapi i parë kur parashikohet një proces reforme është krijimi i këtij kapaciteti. Këto njësi duhet të pajisen në mënyrë të përshtatshme me staf dhe t'u jepen burimet e përshtatshme. Ato duhet të kenë aftësi operacionale dhe vendimmarrëse.

Çdo proces i reformës kërkon një grup themelor i cili të veprojë si një motor për kryerjen e reformave. Ky grup do të ishte përgjegjës për koordinimin e strategjive dhe të iniciativave.

Reforma e policisë është më shumë një proces sesa një produkt final, megjithëse qëllimet e përcaktuara të reformës duhet të vazhdojnë të përbëjnë udhërrëfyesin për procesin që do të vijojë. Një njësi e këtij lloji mund të luajë një rol në monitorimin e progresit duke siguruar të dhëna nga strategji të ndryshme të miratuara, dhe kështu duke furnizuar me të dhëna vendimet për përshtatjen ose zëvendësimin e këtyre strategjive në përputhje me cilësinë e funksionimit të këtyre strategjive. (Burimi: DCAF Toolkit on Police Integrity)

### Menaxhimi i ndryshimit

Menaxhimi i ndryshimit është një qasje sistematike e cila merret me ndryshimin, si nga perspektiva e organizatës, ashtu edhe nga perspektiva e individit (burimi: <http://searchcio.techtarget.com/definition/change-management>).

Me qëllim që të garantohet suksesi i procesit të reformës rekomandohet me forcë që të vihet në jetë një model ose sistem për menaxhimin e ndryshimit. Një qasje e strukturuar do të ndihmojë drejtimin e procesit, përmirësimin e koordinimit dhe të ndihmojë renditjen e aktiviteteve dhe të detyrave.

Ekzistojnë shumë modele dhe strategji për menaxhimin e procesit të ndryshimit. Në Paketën e DCAF-it mbi Integritetin në Polici, modeli i sugjeruar është ai i Kurt Leëin, i njohur me emrin "Shkri – ndrysho - ngri përsëri".

Për më shumë informacion mbi këtë model mund t'i referoheni Pakosë së DCAF-it mbi Integritetin në Polici, Kapitulli 9, faqes 313, ose linkut: [http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_94.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm)

Një model tjetër i përdorur gjerësisht për të menaxhuar ndryshimin është Modeli ADKAR.

A	Ndërgjegjësim në kuptimin e nevojës për ndryshim
D	Dëshirë për të mbështetur dhe marrë pjesë në ndryshim
K	Njohuri për mënyrën si të ndryshohet
A	Aftësi për të kryer ndryshimin
R	Përforcim për mbështetjen e ndryshimit

Për më shumë informacion për këtë model referojuni linkut:

<http://www.change-management.com/tutorial-adkar-Overview.htm>

Pakoja e DCAF-it për Integritetin në Polici, Kapitulli 9, përmban edhe një listë kontrolli për çështjet që duhet të kihen parasysh për menaxhimin efektiv të ndryshimit.

### Strategjitë e komunikimit

Strategjitë e komunikimit janë hartuar për t'ju ndihmuar juve dhe organizatën tuaj për të komunikuar me efektivitet dhe për të arritur objektivat kryesore të organizatës. Shumica e proceseve reformuese në polici dështojnë sepse strategjitë e komunikimit nuk kanë ekzistuar ose janë përdorur keq.

## Kapitulli 3: Planifikimi i integritetit dhe reforma

---

Strategjitë efektive të komunikimit brenda dhe jashtë organizatës dhe planet janë jetësore për suksesin e procesit të reformës. Mbajeni parasysh këtë parim të rëndësishëm në procesin tuaj të menaxhimit të ndryshimit.

Për më shumë informacion për strategjitë efektive të komunikimit mund t'i referoheni Pakosë së DCAF-it mbi Integritetin në Polici, Kapitulli 9, ose linkut:

<http://knowhownonprofit.org/campaigns/communications/effective-communications-1/communications-strategy>

### Udhëheqja nëpërmjet shembullit

Sicc u përmend tashmë, roli udhëheqës dhe pozitiv i drejtuesve janë parime themelore të cilat duhet të jenë të pranishme në të gjitha rrethanat e punës policore. Edhe pse ato lidhen me të gjithë zyrtarët e policisë, ato janë themelore për ata që mbajnë funksione menaxheriale dhe mbikëqyrjeje.

Duhet të pritët gjithmonë që drejtuesit dhe mbikëqyrësit e të gjitha niveleve të miratojnë plotësisht procesin e reformës, të jenë të angazhuar në kryerjen e funksioneve të monitorimit dhe kontrollit në këtë drejtim, dhe të shërbejnë si frymëzim për të gjithë zyrtarët e tjerë nëpërmjet modelit të rolit të tyre pozitiv.

Mosdhënia e shembullit pozitiv dhe mosangazhimi i menaxherëve konsiderohet si një nga arsyet e zakonshme të dështimit të proceseve të reformimit.

Për më shumë informacion për menaxhimin e ndryshimit lutemi të vizitoni adresat e mëposhtme:

<http://www.change-management.com/tutorial-defining-change-management.htm>

<http://www.change-management-coach.com/adkar.html>

## 3. Permbledhje dhe pikat kryesore

- ▶ Reformë do të thotë ndryshim. Që të jetë e suksesshme reforma duhet të kuptohet si një proces i ndarë në pjesë përbërëse që çon në ndryshim.
- ▶ Parimet e legjitimitetit, të llogaridhënies dhe të efikasitetit duhet të udhëheqin të gjithë procesin e reformës.
- ▶ Përveç këtyre, me qëllim që reforma të jetë e suksesshme duhet të plotësohen disa parakushte: të alokohen burimet e përshtatshme njerëzore dhe financiare gjatë të gjitha fazave të procesit, të ekzistojë kapaciteti për të filluar dhe drejtuar procesin, të sigurohet angazhimi në emër të aktorëve kryesorë që në fillim të procesit të reformës.
- ▶ Çdo proces reforme duhet të fillojë me një vlerësim strategjik me qëllim që të sigurohet një kuptim i plotë i problemit para përpjekjeve për zgjidhjen e tij.
- ▶ Në thelb, vlerësimi strategjik përbëhet nga dy procese të ndërlidhura – grumbullimi i të dhënave dhe analiza e të dhënave.
- ▶ Rekomandohet që organizata policore të ketë një vështrim tërësor, të plotë, në analizën e problemeve që lidhen me integritetin dhe sistemin e tij të integritetit. Kjo do të thotë që vlerësimi duhet t'i nënshtrohen të gjitha nivelet, në nivel individit, në nivel organizate dhe niveli i jashtëm.
- ▶ Tipet e zakonshme të instrumenteve për kryerjen e vlerësimeve strategjike janë analizat SWOT dhe PESTL.
- ▶ Procesi i planifikimit strategjik i referohet marrjes së vendimeve dhe ndërtimit të një vizioni për reformën, si edhe hartimit të planit të veprimit(eve) për të përbushur atë vizion.
- ▶ Ndërtimi i vizioni përcakton skenarin më të favorshëm dhe më të arritshëm nëpërmjet zbatimit të strategjisë së reformës.
- ▶ Plani i veprimit është proces dhe produkt i qartë i asaj se çfarë duhet të bëhet, kur duhet të realizohen detyrat dhe mbi të gjitha, kush është përgjegjës për zbatimin, monitorimin, rishikimin dhe vlerësimin e procesit të reformës..
- ▶ Planet e integritetit janë një shembull i një plani të tillë veprimi. Gjatë fazës së hartimit të një plani integriteti, rëndësi jetësore ka përfshirja dhe bashkëpunimi me bashkëbiseduesit lokalë pasi kjo garanton qëndrueshmëri afatgjatë dhe pronësi lokale të procesit dhe të rezultateve përfundimtare.
- ▶ Reformat janë komplekse pasi kërkojnë koordinimin dhe përfshirjen e aktorëve të shumtë, si të brendshëm ashtu edhe të jashtëm dhe kryerjen e detyrave të shumfishta, që ndonjëherë zgjasin edhe për periudha të gjata kohe..
- ▶ Për shkak të kompleksitetit është themelore të vihen në jetë sistemet e përshtatshme të menaxhimit për të mbështetur të gjitha fazat e procesit të reformës.

## Kapitulli 3: Planifikimi i integritetit dhe reforma

---

- ▶ Njësia/Departamenti i Zhvillimit strategjik dhe Vlerësimit që do të koordinojë strategjitë dhe iniciativat e ndërmarra mund të kontribuojë për suksesin e procesit të reformës.
- ▶ Duhet të miratohet një model ose sistem paraprak për menaxhimin e ndryshimit.
- ▶ Strategjitë e komunikimit janë një element kyç në të gjithë procesin e menaxhimit të ndryshimit.
- ▶ Udhëheqja dhe dhënia e shembullit pozitiv nga drejtuesit dhe mbikëqyrësit e të gjitha niveleve përbëjnë një garanci më shumë për suksesin e procesit të reformës.

## 4. Shtojcat

- a. Formati i planit të integritetit
- b. Udhëzime për grumbullimin dhe analizën e të dhënave

### 1. Hyrje

#### ► Qëllimi

Përfshini një përshkrim të shkurtër të qëllimit të këtij dokumenti.

#### ► Përkufizime dhe koncepte

Nëse është e nevojshme përfshini këtu konceptet ose përkufizimet kryesore të cilat mund ta lehtësojnë kuptimin e kontekstit të planit.

#### ► Metodologjia:

- **Grumbullimi i të dhënave**

Përkruani procesin e grumbullimit të të dhënave – si u grumbulluan të dhënat; kur; kush i grumbulloi ato; çfarë metodash u përdorën për grumbullimin. *Shih Shtojcën 2 për udhëzime mbi grumbullimin dhe analizën e të dhënave.*

- **Analiza e të dhënave**

Përkruani procesin e analizës së të dhënave – si u analizuan të dhënat; kur; kush u mor me analizën; çfarë metodash u përdorën. *Shih Shtojcën 2 për udhëzime mbi grumbullimin dhe analizën e të dhënave.*

### 2. Gjetjet kryesore (problemet ose mangësitë)

Ky seksion duhet të identifikojë gjetjet kryesore që dalin nga analiza e të dhënave. Ai duhet të skicojë **problemet kryesore** të cilat ky plan do të përpiqet t'i trajtojë.

1. ...
2. ...

### 3. Kapacitetet aktuale (të brendshme/të organizatës (pikat e forta dhe të dobëta))

Ky seksion duhet të ofrojë **kapacitetet e brendshme** aktuale të organizatës të cilat janë të rëndësishme për **kuptimin dhe trajtimin e problemit. Pikat e forta të brendshme dhe pikat e dobëta ose më të çësueshme janë identifikuar për atë qëllim.**

**Kapacitetet aktuale** përfshijnë, ndër të tjera, kuadrin ligjor dhe rregullator përkatës, burimet e disponueshme financiare dhe materiale, burimet njerëzore, kapacitetet trajnuese dhe komunikuese, strukturat e kontrollit të brendshëm dhe pajisjet dhe mjetet përkatëse për të kryer detyrat policore në një mënyrë në përputhje me pritshmëritë për integritet. Elemente të tilla si lidhshmëria dhe kultura në organizatë bëjnë pjesë gjithashtu në këtë kategori.

**Vlerësimi i rrezikut** identifikon njësitë dhe personelin e organizatës që janë më të prekshme nga shkeljeve e integritetit. Këto gjetje janë jashtëzakonisht të rëndësishme për të përcaktuar përparësitë e ndërhyrjes (ndërhyrjeve) të propozuar në plan. Për shembull, nëse trajnimi për çështje të lidhura me integritetin është identifikuar si një objektivi, atëherë është e rëndësishme të dihet se kush duhet të trajnohet në fillim. Është e qartë se njësitë dhe personeli janë në rrezik më të madh për shkelje të mundshme të integritetit.

### 4. Faktorët e tjerë ndikues (kushte të jashtme (mundësitë dhe kërcënimet))

Ky seksion duhet të skicojë **faktorët e jashtëm**, pra faktorët e jashtëm për mekanizmat dhe kushtet e organizatës së policisë që janë të nevojshme **për të kuptuar dhe trajtuar problemin**. Këta faktorë mund të shikohen edhe si mundësi të dobishme, me përfitime, edhe si kërcënime të mundshme (rreziqe).

Faktorët e jashtëm mund të jenë për shembull, faktorë politikë, administrativë, ekonomikë ose ligjorë dhe ndikojnë (rrisin ose pakësojnë) tek rreziqet për integritetin në polici. Ata përfshijnë, ndër të tjera, presionet politike dhe angazhimet politike për të cekur problemet që lidhen me integritetin (problemet dhe çështjet më të gjera në polici); efektivitetin e sistemit të drejtësisë për të trajtuar shkeljet në polici; ekzistencën dhe efektivitetin e mekanizmave të mbikëqyrjes së jashtme; ekzistencën e medias së pavarur dhe transparente e cila e transmeton informacionin që lidhet me integritetin policor dhe e cila ka mundësitë të shqyrtojë veprimet dhe vendimet e policisë në detaje; aktivitetet dhe mundësitë e konsultimit me shoqërinë civile, organizatat joqeveritare ose institucionet ndërkombëtare për integritetin e policisë; perceptimet e publikut për policinë dhe qëndrimet e publikut ndaj sjelljes së papërshtatshme të policisë; kushtet e gjera sociale dhe ekonomike të cilat mund të ndikojnë në kryerjen ose moskryerjen e sjelljeve që përbëjnë shkelje të standardeve të integritetit.

1. ...
2. ...

### 5. Shkaqet e mundshme të problemeve

Ky seksion duhet të përmbajë një listë dhe një analizë të shkurtër të **shkaqeve** që kanë **kontribuar** në **problemet e renditura**.

1. ...
2. ...

### 6. Zgjidhjet e propozuara dhe treguesit e suksesit

Ky seksion duhet të prezantojë një listë me **zgjidhjet e** problemit si dhe **treguesit e suksesit**.

#### Zgjidhjet e propozuara

Këto zgjidhje duhet të shikohen si objektiva për t'u arritur nëpërmjet zbatimit të planit të integritetit. Minimalisht, për çdo problem të renditur tashmë në Seksionin II (Gjetjet kryesore), duhet të ketë zgjidhje që i korrespondon.

#### Treguesit e suksesit

Treguesit e suksesit janë të dobishëm për të matur nëse janë arritur objektivat e caktuar. Ata duhet të plotësohen edhe me burimet e tyre përkatëse të verifikimit (për shembull, statistikat e brendshme, sondazhet mbi perceptimet, etj.).

#### 1. Objektivi 1

- a) Treguesi 1
  - i) burimi për verifikimin e treguesit 1
- b) Treguesi 2
  - ii) burimi për verifikimin e treguesit 2

#### 2. Objektivi 2

...

### 7. Strategjia e zbatimit

Ky seksion duhet të përfshijë një përshkrim të mënyrës se si do të zbatohen zgjidhjet e propozuara (objektivat). Ai duhet të ofrojë një panoramë të përgjithshme të **procesit të zbatimit**, përfshirë këtu edhe **monitorimin, rishikimin dhe vlerësimin**. Po ashtu, ai duhet të shpallë edhe **burimet njerëzore dhe financiare** që do të përfshihen (njësitë e organizatës dhe buxheti).

### 8. Plani i veprimeve

Plani i veprimeve duhet të përshkruajë **objektivat** dhe **kushtet për suksesin** e tyre dhe duhet të jetë më specifik përsa i përket veprimeve, kohës dhe burimeve që do të përdoren për të arritur objektivat. Është e rëndësishme të hartohet një plan tërësor veprimesh duke mbajtur parasysh **të gjitha detyrat dhe nëndetyrat**, si edhe të përcaktohet në mënyrë konkrete se **kush do të jetë përgjegjës** për realizimin e çdo detyre. Përveç këtyre, do të renditen **burimet financiare dhe materiale**, të nevojshme për realizimin me sukses të secilës detyrë sa herë të jetë e nevojshme. Do të tregohet gjithashtu edhe **koha dhe afati kohor** për kryerjen e detyrave dhe nëndetyrave. Në fund, një pjesë e seksionit do t'i kushtohet **supozimeve** ose kushteve të jashtme të cilat duhet të jenë aktive me qëllim që të realizohen detyrat me sukses dhe të mbështetet arritja e objektivave .

Ekzistojnë shumë mënyra për të hartuar dhe paraqitur një plan veprimesh. Më poshtë ne po japim dy shembuj bazë të cilave mund t'u referoheni.

Objektivi	Detyra (detyrat)	Kush është përgjegjës	Afati kohor ose dedlajni	Burimet e nevojshme

Objektivi	Detyra (detyrat)	Treguesit e suksesit	Burimet e verifikimit	Kush është përgjegjës	Afati kohor	Burimet e nevojshme	Supozimet

### 9. Shtojcat

Ky seksion duhet të përmbajë informacion shtesë, si për shembull, për dokumentet kryesore, dhe informacion tjetër të përdorur për hartimin e planit të integritetit, p.sh. statistika, gjetje, grafikë, formate të përdorura për intervistat, mostra të pyetësorëve të përdorur për sondazhe.



## Shtojca 2 për Kapitullin 3: Udhëzime për grumbullimin dhe analizën e të dhënave

Kjo shtojcë synon të ofrojë një pasqyrë të shkurtër të grumbullimit dhe të analizës së të dhënave si hapat e para në hartimin e një plani për integritet. Shtojca ndahet në dy pjesë. Pjesa e parë (grumbullimi i të dhënave) ofron udhëzime mbi natyrën e të dhënave, kriteret e zgjedhjes së të dhënave dhe parakushtet, burimet e të dhënave dhe metodat e grumbullimit të tyre. Pjesa e dytë (analiza e të dhënave) përqendrohet në metodat dhe mjetet për analizën e të dhënave.

### Pjesa 1. Grumbullimi i të dhënave

Për qëllimet e kësaj shtojce, grumbullimi i të dhënave mund të përcaktohet si një proces sistematik i grumbullimit të informacionit i cili mund të përdoret për të fituar një imazh sa më të saktë të jetë e mundur të situatës ose problemit.

Grumbullimi i informacionit ose të dhënave duhet që, në këtë mënyrë, të jetë hapi fillestar i ndërmarrë kur hartohet një plan integriteti. Në të vërtetë, është e qartë se pa të dhënat përkatëse asnjë çështje nuk mund të identifikohet dhe asnjë zgjidhje nuk mund të propozohet.

#### A. Parimet udhëheqëse për grumbullimin e të dhënave

Para se të fillojë grumbullimi i të dhënave duhet të përcaktohet qartë se për çfarë qëllimi do të grumbullohen ato të dhëna, çfarë lloji informacioni do të mblihet, çfarë cilësish duhet të ketë ai, kush duhet ta japë atë informacion, ku mund të gjendet ai, në çfarë mënyre dhe nga kush dhe në çfarë afati kohor duhet të kryhet grumbullimi i të dhënave. Mungesa e një drejtimi të qartë mund të jetë e dëmshme jo vetëm për procesin e grumbullimit të të dhënave, por edhe për analizën e të dhënave dhe planin e integritetit në tërësi. Kjo mund të çojë në grumbullimin e të dhënave të panevojshme ose të pavlefshme, në shpenzimin e burimeve materiale dhe njerëzore, në zgjatjen e procesit të ndërtimit të planit të integritetit për shkak të kohës së humbur për grumbullimin e të dhënave, në analizë të dobët që rrjedh nga cilësia e keqe e të dhënave ose informacionit të pamjaftueshëm ose të parëndësishëm që përmbahet në të dhënat dhe në vendimmarrje dhe zgjidhje të këqija që vijnë nga analiza e varfër e të dhënave.

Tabela e mëposhtme paraqet një pasqyrë të çështjeve të cilat duhet të përcaktohen përpara se të fillojë procesi i grumbullimit të të dhënave:

<b>PSE</b>	Qëllimet	Shih: <ul style="list-style-type: none"><li>B. Qëllimet e të dhënave</li></ul>
<b>ÇFARË</b>	Lloji i informacionit që do të mblihet/përparësitë	Shih: <ul style="list-style-type: none"><li>C. Kriteret për grumbullimin e të dhënave</li><li>D. Cilësia e të dhënave</li></ul>
<b>KUSH</b>	Burimet e të dhënave	Shih: <ul style="list-style-type: none"><li>Dh. Burimet e të dhënave</li></ul>
<b>KU</b>	Fushat ku do të grumbullohen të dhënat	Për tregues të fushave ku do të grumbullohen të dhënat, referojuni Kapitullit 3 të Paketës së DCAF-it mbi Integritetin e Policisë, seksioni 3.5
<b>NGA KUSH</b>	Burimet	Shih: <ul style="list-style-type: none"><li>Ç. Parakushtet për grumbullimin e të dhënave</li></ul>
<b>KUR</b>	Afati kohor për grumbullimin e të dhënave	Shih: <ul style="list-style-type: none"><li>Ç. Parakushtet për grumbullimin e të dhënave</li></ul>
<b>SI</b>	Parakushtet për grumbullimin e të dhënave; Metodatat për grumbullimin e të dhënave	Shih: <ul style="list-style-type: none"><li>Ç. Parakushtet për grumbullimin e të dhënave</li><li>Dh. Metodatat për grumbullimin e të dhënave</li></ul>

(Përshtatur nga: Aepi Pierre, Olivier Ribaux, and Everett Summerfield. *Decision Making in Policing: Operations and Management*. Lausanne: EPLFL Press, 2011:79.)

#### B. Qëllimet të dhënave

Qëllimi këtu është të sigurohet imazhi më i saktë i gjendjes së integritetit të oficerëve të policisë si individë, i organizatës policore dhe i kushteve të brendshme e të jashtme të cilat kanë mundësi të ndikojnë mbi integritetin e policisë.

## Shtojca 2 për Kapitullin 3: Udhëzime për grumbullimin dhe analizën e të dhënave

### C. Kriteret për grumbullimin e të dhënave

Pasi është specifikuar se qëllimi është të njihet situata e integritetit në polici si dhe faktorët e brendshëm dhe të jashtëm që ndikojnë, ka rëndësi të specifikohet që herët se cilat janë karakteristikat e situatës dhe të faktorëve për të cilët ne dëshirojmë të grumbullojmë informacion çfarë është e nevojshme të dimë).

Në marrjen e vendimit për atë që ne duam të dimë, duhet të merren parasysh tri dimensione: a) dimensionin individual; b) dimensionin i organizatës; dhe c) dimensionin i jashtëm.

Tabela e mëposhtme rendit në mënyrë të detajuar informacionin që duhet të kemi në lidhje me këto tri dimensione:

Dimensioni individual	Dimensioni i organizatës	Dimensioni i jashtëm
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ A mendojnë dhe a sillen me integritet oficerët e policisë?</li> <li>▶ Cilat janë format e sjelljes së papërshtatshme të kryera nga oficerët e policisë? Cili është niveli i prevalencës dhe i incidencës së tyre?</li> <li>▶ A e konsiderojnë oficerët e policisë sjelljen e papërshtatshme si një çështje serioze?</li> <li>▶ A i konsiderojnë oficerët e policisë trajnimin, rregullat, kontrollet, sistemin e ngritjes në karrierë, etj., si faktorë që minimizojnë rreziqet e sjelljes së papërshtatshme policore?</li> <li>▶ A ndjehen oficerët dhe menaxherët e policisë të mbështetur në përpjekjet e tyre për të nxitur integritetin brenda organizatës policore?</li> <li>▶ A janë të predispozuar oficerët e policisë të raportojnë sjelljen e papërshtatshme të kryer nga kolegët apo eprorët e tyre?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cilat njësi të organizatës janë të rrezikuara më shumë?</li> <li>▶ A janë kapacitetet në organizatë: a) ekzistente; b) efektive; c) eficientë?</li> <li>▶ A e mbështesin apo e pengojnë kapacitetet aktuale integritetin në polici?</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>KAPACITETET QË DUHET TË MERREN NË SHQYRTIM</u></p> <p><i>Kuadri ligjor dhe rregullator (legjislativi, rregullat, kodet e etikës/kodet e sjelljes)</i></p> <p><i>Menaxhimi dhe zhvillimi i burimeve njerëzore (rekrutimi, sistemi i karrierës, kushtet e punës, mekanizmat mbështetës, sistemi i shpërblimeve, politikat gjinore dhe jodiskriminuese)</i></p> <p><i>Trajnimi (kapaciteti trajnues, strategjitë e trajnimit, kurrikula, vlerësimi i nevojave për trajnim, shpeshësia e trajnimit)</i></p> <p><i>Kontrolli i brendshëm (mekanizmat e kontrollit [parandaluese reagues]; procedurat disiplinore)</i></p> <p><i>Burimet (financiare – buxheti, burimet njerëzore)</i></p> <p><i>Ambientet dhe pajisjet (për shembull, qendrat e trajnimit, pajisjet operacionale, etj.)</i></p> <p><i>Lidershipi dhe kultura e organizatës.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cilat janë kushtet e jashtme që lidhen me integritetin e policisë?</li> <li>▶ A e mbështesin apo e pengojnë integritetin e policisë kushtet e jashtme?</li> <li>▶ Cilët janë aktorët e jashtëm që ndikojnë në integritetin e policisë? A janë ata funksionalë dhe mbështetës?</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>FAKTORET QË DUHET TË MERREN NË SHQYRTIM</u></p> <p>Presionet dhe angazhimi politik (për shembull, ndikimi në vendimmarrjen në polici, dëshira për t'i trajtuar çështjet e integritetit)</p> <p>Efektiviteti i sistemit gjyqësor</p> <p>Ekzistenca dhe efektiviteti i organeve dhe mekanizmave të mbikëqyrjes së jashtme (për shembull, institucioni i avokatit të popullit, komisionet ad-hoc, grupet e shoqërisë civile, organizatat joqeveritare)</p> <p>Ndikimi i aktorëve të jashtëm në politikën e organizatës policore</p> <p>Kultura lokale (për shembull, toleranca në lidhje me sjelljen e papërshtatshme të policisë, pikëpamjet e qytetarëve për policinë dhe nivelet e saj të integritetit)</p> <p>Rregullat dhe politikat e sektorit privat (që lidhen me disa tipe të shkeljeve të policisë)</p> <p>Shkalla e transparencës dhe e pavarësisë së medias</p> <p>Kushtet social ekonomike.</p>

Lutemi referojuni Kapitullit 3 të Paketës së DCAF-it mbi Integritetin e Policisë, seksioni 3.5, i cili jep indikacione se cilat informacione janë të nevojshme për të pasur për një numër fushash.

### Ç. Parakushtet për grumbullimin e të dhënave

Para se të fillojë procesi i grumbullimit të të dhënave është e nevojshme të plotësohen disa parakushte:

## Shtojca 2 për Kapitullin 3: Udhëzime për grumbullimin dhe analizën e të dhënave

**Ligjshmëria:** Procesi i grumbullimit të të dhënave duhet të mbështetet ose të jetë i parashikuar në ligje dhe rregullore. Në varësi të natyrës, fushës së veprimit dhe qëllimit për të cilin do të përdoren të dhënat që do të grumbullohen, duhet të hartohet një ligj ose rregullore e posaçme përveç kuadrit të përgjithshëm ligjor e rregullator ekzistues mbi aksesin në informacion dhe mbrojtjen e të dhënave.

**Aksesueshmëria:** Në rastet kur aksesin në të dhëna i nënshtrohet kufizimeve që lidhen me natyrën e tyre (për shembull, sensitiviteti, përmbajtja), duhet bërë kujdes që të merren paraprakisht të gjitha lejet e nevojshme për të marrë dhe përdorur informacionin.

**Anonimati, konfidencialiteti dhe mjedisi i sigurt për ndarjen e informacionit:** Kur është parashikuar që burimi i të dhënave do të jenë individët, mund të jetë i nevojshëm inkurajimi për të dhënë informacion dhe garantimi për shumë arsye (për shembull, hezitimi, frika nga pasojat e mundshme negative). Kushtet e anonimitetit, të konfidencialitetit, dhe të mjedisit të sigurt për dhënien e informacionit duhet të garantohen dhe të respektohen nga personi i cili është përgjegjës për grumbullimin e të dhënave.

**Burimet:** Para se të vendoset mbi të dhënat që do të grumbullohen dhe analizohen, duhet të shqyrtohen kostot e kësaj pune përsa i përket burimeve njerëzore, materiale dhe financiare. Përparësi u duhet dhënë të dhënave të cilat mund të grumbullohen me një kosto të arsyeshme të burimeve dhe në kohën e duhur. Për të arritur këto, personat përgjegjës për grumbullimin e të dhënave, burimet e nevojshme materiale, si dhe afati kohor për grumbullimin e tyre duhet të përcaktohen paraprakisht pas vlerësimit të nevojave për këtë qëllim.

### D. Cilësia e të dhënave

Për qëllimet e hartimit të planit të integritetit duhet të merren masa që të dhënat të jenë të besueshme, të përmbajnë informacion të dobishëm dhe të rëndësishëm për qëllimin e hartimit të planit të integritetit. Kjo do të thotë që të dhënat duhet t'i korrespondojnë realitetit faktik aktual sa më shumë që të jetë e mundur kjo gjë (i saktë, i përditësuar) dhe veç kësaj, ato të mos jenë tendencioze.

Tabela në vijim (sistemi 4x4) ofron ide mbi mënyrën se si të vlerësohet nëse të dhënat e grumbulluara janë të sakta dhe të besueshme mbi bazën e saktësisë së informacionit që përmbahet në to dhe të besueshmërisë të burimeve të tyre:

		Vlerësimi i informacionit			
		1 - Për saktësinë nuk ka dyshime	2 - Eksperienca personale e burimit	3 - Burim i tërthortë por i cili konfirmohet nga informacionet e tjera	4 - I tërthortë dhe i pakonfirmuar
Vlerësimi i burimit	A Nuk ka dyshim	A1	A2	A3	A4
	B Është vërtetuar se burimi ka qenë i besueshëm në shumicën e rasteve	B1	B2	B3	B4
	C Është vërtetuar se burimi ka qenë i pabesueshëm në shumicën e rasteve	C1	C2	C3	C4
	X Besueshmëria nuk mund të vlerësohet	X1	X2	X3	X4

(Burimi origjinal: Aepi Pierre, Olivier Ribaux, and Everett Summerfield. *Decision Making in Policing: Operations and Management*. Lausanne: EPLFL Press, 2011:31.)

Të dhënat me cilësinë më të lartë janë ato të cilat vlerësohen A1, ndjekur nga A2, B1 dhe B2. Bëhet e qartë se ndërsa ne kalohet djathtas, poshtë në tabelë, cilësia e të dhënave bie.

## Shtojca 2 për Kapitullin 3: Udhëzime për grumbullimin dhe analizën e të dhënave

### Dh. Metodatat për grumbullimin e të dhënave dhe burimet e tyre

Tabela e mëposhtme përshkruan burimet e mundshme dhe metodatat për grumbullimin e të dhënave:

Metodat për grumbullimin e të dhënave	Burimet e të dhënave
Sondazhet për perceptimin	Oficerët e policisë, drejtuesit e policisë, qytetarët
Intervistat	Oficerët e policisë, drejtuesit e policisë, aktorë të tjerë të jashtëm
Shqyrtimi i dokumentacionit	Raportet zyrtare, sondazhet e kryera nga organizata të tjera kombëtare ose ndër-kombëtare, OJF-të ose bota akademike, informacioni i raportuar nga media (e shkruar dhe elektronike) dhe rrjetet sociale, legjislacioni, rregulloret, politikat (në nivel kombëtar dhe në nivelin e organizatës policore)
Statistikat	Statistikat e brendshme të policisë për shkeljet, të dhënat nga ankesat e qytetarëve, të dhënat nga procedurat disiplinore, të dhënat nga gjyqësori për shkeljet që përbëjnë sjellje kriminale, të dhënat e ofruara nga organet e mbikëqyrjes së jashtme.
Vëzhgimi	Vëzhgimi i drejtpërdrejtë i sjelljes së oficerëve të policisë, vizualizimi i sjelljes përmes imazheve dhe videove të mbledhura nga media, nga mekanizmat e kontrollit të brendshëm dhe kalimtarët e rasti në incidente.
Raportimi i rasteve reale	Seancat për shkëmbimin e informacionit midis zyrtarëve të policisë për eksperiencat reale të sjelljeve dhe veprimeve të cilat përbëjnë shkelje të integritetit në polici.

## Pjesa ii. Analiza e të dhënave

Për qëllimet e kësaj shtojce, analiza e të dhënave mund të përkufizohet si një përpunimi sistematik i të dhënave me qëllim që të fitohet një kuptim i thellë i problemit, përfshirë shkaqet e tij dhe faktorët që kontribuojnë në pakësimin ose shtimin e tij, gjë që mund të përdoret për gjetjen e zgjidhjeve për trajtimin e problemit.

### A. Qëllimi i analizës

Pasi janë grumbulluar të dhënat për gjendjen e integritetit të punonjësve individualë të policisë, të organizatës policore dhe për kushtet e brendshme dhe të jashtme që ka të ngjarë të kenë ndikim mbi integritetin e policisë, ato duhet të përpunohen (analizohen) në mënyrë që të:

- ▶ Përkufizohen dhe analizohen problemet më të rëndësishme që lidhen me integritetin e policisë (dhe aspektet specifike të tyre).
- ▶ Renditen dhe analizohet rëndësia e kapaciteteve të brendshme aktuale për këto probleme dhe predispozicioni i tyre për t'i trajtuar ato probleme.
- ▶ Renditen dhe analizohen kushtet e jashtme që rrisin dhe/ose pakësojnë rreziqet që këto probleme të ndodhin.
- ▶ Hartëzohen aktorët e brendshëm dhe të jashtëm të policisë të cilët mund të mbështesin procesin e reformës në trajtimin e problemeve.
- ▶ Renditen dhe analizohen shkaqet e problemeve që lidhen me integritetin.

## Pjesa iii – metodatat, modelet dhe instrumentet

Ekzistojnë mjete të ndryshme që mund të përdoren për të shkruar drejt grumbullimit dhe analizës së të dhënave. Një listë joshtruese paraqitet më poshtë. Lista frymëzohet nga Paketa e DCAF-it mbi Integritetin e Policisë:

**Analiza SWOT** (*Strengths-Anët e forta, Weaknesses-Anët e dobëta, Opportunities-Mundësitë, Threats-Kërcënimet*): Ky model synon identifikimin e mënyrës se si faktorët e brendshëm dhe të jashtëm (mund të) ndikojnë mbi një situatë ose problem nëpërmjet hartëzimit dhe analizës së anëve të forta, anëve të dobëta, mundësive dhe kërcënimeve. Dy elementet e parë (anët e forta dhe anët e dobëta) kanë të bëjnë me faktorët e brendshëm. *Anët e forta janë* elementë pozitivë, të

## Shtojca 2 për Kapitullin 3: Udhëzime për grumbullimin dhe analizën e të dhënave

tillë si kapacitetet, burimet, masat, që ekzistojnë dhe janë aktive dhe të cilat prekin situatën ose problemin aktual në një mënyrë të dobishme. Në të kundërt, *anët e dobëta* janë elementë negativë, të tillë si mangësitë, mungesa ose inefticenca e kapaciteteve dhe e burimeve ose të meta të tjera, të cilat kontribuojnë në vazhdimësinë e problemit. Dy elementet e fundit (mundësitë dhe kërcënimet) kanë të bëjnë me faktorët e jashtëm. *Mundësitë* janë kushte të jashtme pozitive, të tilla si mbështetja nga jashtë dhe mobilizimi i aktorëve të jashtëm, të cilët mund të luajnë një rol në trajtimin e problemit. *Kërcënimet* janë kushte të jashtme negative, të tilla si mungesa e mbështetjes, rezistenca ose presioni i jashtëm, të cilat mund të përbëjnë rreziqe për trajtimin efektiv të problemit. Në kontekstin e një Plani për Integritet, anët e forta dhe anët e dobëta u korrespondojnë aspekteve pozitive dhe negative të organizatës policore, të cilat garantojnë ose minojnë integritetin. Në mënyrë të ngjashme, mundësitë dhe kërcënimet janë aspekte të jashtme për organizatën policore të cilat luajnë një rol në përforcimin ose minimin e integritetit në polici. Vlerësimi i anëve të forta, i anëve të dobëta, i mundësive dhe kërcënimeve ndihmon për të përcaktuar cilat janë zgjidhjet më efektive dhe efçente për trajtimin e problemeve që lidhen me integritetin.

**Modeli SARA** (*Scanning-Skanimi, Analysis-Analiza, Response-Reagimi, Assessment-Vlerësimi*): Modeli SARA është një mjet për zgjidhjen e problemit i cili e udhëheq përdoruesin e tij të arrijë të kuptojë një problem specifik si edhe të zhvillojë zgjidhje strategjike të përshtatura për atë problem. Ky model përmban katër faza. Faza e parë, *skanimi*, ka të bëjë me grumbullimin e të dhënave nga burime të ndryshme, të tilla si sondazhe, statistika të brendshme, dokumente zyrtare, intervista me aktorë, me qëllim që të identifikohet nëse ekziston apo jo një problem i caktuar, cilat janë përmasat e problemit, dhe cilat karakteristika ose aspekte specifike të problemit meritojnë vëmendje të veçantë. Faza e dytë, *analiza*, ka të bëjë me përpunimin e të dhënave të grumbulluara me qëllim që të arrihet një kuptim më i thellë i problemit dhe i aspekteve të tij të ndryshme, të studiohet evolimi i tij dhe të identifikohen burimet dhe aktorët që mund të përdoren kur hartohen zgjidhjet për problemin. Faza e tretë, *reagimi*, ka të bëjë me përpunimin e përgjigjeve dhe të zgjidhjeve specifike për problemin (objektivat që duhen arritur me qëllim që të trajtohet problemi). Këto zgjidhje mund të synojnë në zvogëlimin ose eliminimin e problemit, në zvogëlimin ose eliminimin e një aspekti specifik të problemit, në zvogëlimin ose eliminimin e dëmeve ose kërcënimeve që rrjedhin nga problemi, në parandalimin e ripërsëritjes së problemit. Së fundi, faza e fundit, *vlerësimi*, korrespondon me vlerësimin e efektivitetit të zgjidhjeve të propozuara. Në rastet kur është përcaktuar se zgjidhjet nuk kanë pasur efekt fare ose kanë pasur efekt të pjesshëm, faza e vlerësimit përfshin edhe përshtatjen e reagimeve me qëllimin e rritjes së impaktit të tyre mbi problemin dhe, në këtë mënyrë, në përmirësimin e efektivitetit të tyre. Metodologjia SARA korrespondon afërsisht me formatin e planit të propozuar të integritetit dhe, në këtë mënyrë, kjo metodologji mund të ndihmojë në hartimin e planit tuaj.

Për më shumë informacion për modelin SARA, referojuni: <http://www.popcenter.org/about/?p=sara>

**Analiza e mangësive** (*gjendja aktuale, mangësitë, gjendja e dëshiruar*): Në kontekstin e planit të integritetit, analiza e mangësive duhet të synojë identifikimin e problemeve që lidhen me integritetin (gjendja aktuale), trajtimin e këtyre problemeve në nivel individual, organizatë dhe në nivel të jashtëm (mangësitë) dhe në gjetjen e zgjidhjeve të mundshme për të kapërcyer këto mangësi dhe për të trajtuar problemet (gjendja e dëshiruar).

Për një format të Analizës së mangësive, referojuni Paketës së DCAF-it mbi Integritetin e Policisë, Kapitulli 9, Seksioni 3.1.3.2.

**Analiza e forcave në terren**: Me t'u diagnostikuar ekzistenca e një problemi integriteti, kjo lloj analize synon të identifikojë mënyra për forcimin e forcave që kontribuojnë në ndryshimin e dëshiruar të gjendjes aktuale (domethënë zvogëlimin e problemit) dhe për minimizimin e forcave të cilat i rezistojnë këtij ndryshimi. Në terma të përgjithshëm, kjo arrihet nëpërmjet një procesi me tri hapa: në fillim identifikohen dhe renditen faktorët ose *forcat* pozitive dhe negative që ndikojnë mbi problemin. Pastaj këto forca kategorizohen ose *rankohen* në përputhje me shkallën e tyre të ndikimit (fuqia) mbi problemin. Pas kategorizimit, shqyrtohen mundësitë e zvogëlimit të fuqisë së forcave negative dhe të rritjes së fuqisë së forcave pozitive.

**Analiza PESTL** (*Political-politike, Economic-ekonomike, Social-sociale, Technological-teknologjike, Legal-ligjore*): Analiza PESTL është një analizë e mjedist rrethues që synon në hartëzimin e faktorëve të jashtëm për policinë të cilët mund të ndikojnë mbi sfidat ose problemet me të cilat përballet një organizatë policie, të tilla si problemet e integritetit, prirjet kyç të këtyre faktorëve dhe pasojat e tyre pozitive e negative të përcaktuara si mundësi dhe kërcënimet. Faktorët e jashtëm janë ndarë dhe listuar në pesë kategori kryesisht politike (për shembull, shpenzimet qeveritare, interesat dhe presionet politike); ekonomike (për shembull, inflacioni, papunësia, pabarazia në të ardhura, interesat dhe presionet ekonomike të grupeve të ndryshme, ekonomia paralele); sociale (larmia etnike dhe fetare, arsimi, kultura lokale); teknologjike (zhvillimet teknologjike ose aksesit në sisteme, produkte ose shërbime që krijojnë mundësi për shkelje të integritetit) dhe faktorët ligjorë (në veçanti mangësitë ose inkonsistencat në kuadrin ligjor i cili është i lidhur me integritetin në përgjithësi). Në kontekstin e një plani integriteti duhet të prezantohen vetëm faktorët që kanë lidhje me shkeljet e integritetit në polici nga secila prej kategorive. Po të ndiqet ky kategorizim, identifikohen prirjet në lidhje me integritetin, si edhe prirjet ose edhe evolucioni i këtyre faktorëve. Në fund, renditen pasojat e tyre pozitive për sa i përket integritetit ose *mundësitë*, si edhe pasojat e tyre negative ose *kërcënimet*. Pastaj, organizata e policisë veçon dhe nxjerr në krye mundësitë dhe trajton kërcënimet nëpërmjet disa prej zgjidhjeve të propozuara në planin për integritet.

Për formatin e Analizës PESTL, referojuni Paketës së DCAF-it mbi Integritetin e Policisë, Kapitulli 3, Seksioni 3.1.2.

**Hartëzimi i ndikimit**: Qëllimi i këtij mjeti është të paraqesë vizualisht rrjetin e aktorëve që mund të ndikojnë në vendim-

## Shtojca 2 për Kapitullin 3: Udhëzime për grumbullimin dhe analizën e të dhënave

---

marrjen për problemin (problemet) e identifikuar si edhe ndikimin relativ të çdo aktori. Aktorët mund të jenë individë (për shembull, drejtues të policisë, punonjës të Ministrisë së Brendshme), grupe individësh (për shembull, sindikata e oficerëve të policisë), organizatë policore dhe aktorët e jashtëm (për shembull, organet e mbikëqyrjes së jashtme, media). Në kuadër të planit për integritet, kjo teknikë mund të jetë e dobishme për të identifikuar aktorët që mund të luajnë një rol në trajtimin e problemeve ose në zbatimin e zgjidhjeve të propozuara për problemin, si edhe për të përcaktuar se cilat zgjidhje janë më të përshtatshmet për të arritur ndryshimin e dëshiruar të situatës.

**Matrica për vlerësimin e rrezikut:** Kjo matricë mund të jetë një mjet i dobishëm për të treguar dhe përcaktuar vizualisht efektin dhe shpeshësinë e rreziqeve që rrjedhin nga problemet e integritetit. Matrica duhet të përmbajë rrezikun, burimin e tij (problemi i integritetit nga i cili rrjedh risku), aktorët ose sektorët që ekspozohen ndaj rrezikut (p.sh. oficerët e policisë, një njësi policore, një sektor ose organizatë policie në tërësi, Ministria e Brendshme, komuniteti), efektin e tij specifik (pasojat negative ose dhjetimet e shkaktuara), mundësinë për (ri)prodhimin (e lartë, e mesme, e ulët) dhe shtimin, sa i rindin shtimin e rrezikut (i lartë, i mesëm, i ulët).

Për formatin e Matricës së rrezikut, referojuni Paketës së DCAF-it mbi Integritetin e Policisë, Kapitulli 9, Seksioni 3.1.2.

**Trekëndëshi i mashtrimit** (*presionet, mundësitë, justifikimi*): Trekëndëshi i mashtrimit është një model i cili mund të jetë i dobishëm për të shpjeguar disa tipe të sjelljes së papërshtatshme në radhët e policisë, përfshirë edhe sjelljen e mashtrimit. Sipas këtij modeli, sjellja e mashtrimit ndodh kur veprojnë së bashku dhe njëkohësisht tre faktorë: presioni financiar ose presion tjetër që motivon një individ të kryejë një sjellje të papërshtatshme, mundësia për ta kryer atë (për shembull, afërsia fizike me asetet financiare, mungesa e kontrollit), dhe, justifikimi i sjelljes nga individ (për shembull, i kapur në situata të këqija, mungesa e alternativave, frymëzimi nga një çështje më e lartë e cila "justifikon" sjelljen e papërshtatshme).



# Fjalor

---

**Administratorë të trajnimit** – Persona përgjegjës për planifikimin, hartimin, organizimin ose vlerësimin e efektit të trajnimit. Ata mund të jenë personel që punojnë në departamentet e burimeve njerëzore, institucionet e trajnimit, njësitë e zhvillimit dhe vlerësimit të kurrikulave.

**Analiza e të dhënave** – Përpunimi sistematik i të dhënave për të arritur një kuptim të thellë të problemit, përfshirë shkaqet e tij dhe faktorët që kontribuojnë në zvogëlimin ose rritjen e tij, që mund të përdoret për hartimin e zgjidhjeve për të trajtuar problemin.

**Analiza SWOT** – Analiza e situatës në të cilën shqyrtohen nga afër avantazhet dhe dobësitë e brendshme të një organizate, mundësitë dhe kërcënimet e jashtme me të cilat ajo përballë gjatë hartimit të një strategjie. (Pakoja e DCAF-it mbi Integritetin e Policisë).

**Avokati i popullit** – Zyrtar i emëruar për të hetuar ankesat e individëve apo problemet burokratike, sidomos ato që lidhen me zyrtarët publikë (Pakoja e DCAF-it mbi Integritetin e Policisë).

**Bakshish** – Diçka me vlerë të vogël që jepet vullnetarisht për të inkurajuar ose të shpërblyer kryerjen e një shërbimi nga një zyrtar publik. Në varësi të kuadrit ligjor të një vendi, bakshishet konsiderohen si një formë e korrupsionit.

**Balanca e pushteteve** – Në një sistem qeverisjeje demokratike, ekzistojnë tri pushtete ose degë – pushteti legjislativ, pushteti ekzekutiv dhe pushteti gjyqësor. Secili nga këto tri pushtete ka një rol të veçantë si edhe aftësi të përcaktuara për të kontrolluar pushtetet e degëve të tjera. Ato e ushtrojnë pushtetin që iu është dhënë nga populli, për të mirën e popullit.

**Barazi gjinore** – E drejta e barabartë e grave dhe e burrave për të pasur mundësi dhe burime të njëjta, pavarësisht nga gjinia ose seksi me të cilin ata kanë lindur.

**Demokraci** – Një sistem qeverisjeje në të cilin pushteti i takon popullit zakonisht përmes përfaqësuesve të zgjedhur. Demokracitë bazohen në sundimin e ligjit, në të drejtat e barabarta, në balancën e pushteteve.

**Dhënia e shembullit** – Të qenit një model, domethënë një person që shfaq parime, vlera dhe sjellje pozitive në një mënyrë e cila frymëzon të tjerët në mjedisin e tij/saj të imitojnë këto sjellje dhe të pranojnë këto vlera dhe parime. Dhunë me bazë gjinore – Një akt dhune e cila kryhet e bazuar tek gjinia e viktimës.

**Dilemë etike** – Një situatë e vështirë ku një person duhet të zgjedhë midis më shumë sesa një kursi të mundshëm veprimi, ku asnjëri prej tyre nuk është i përsosur dhe ku secili prej tyre është diktohet nga elementë të ndryshëm që janë në kontradiktë ose kundërshtim me njëri tjetrin, të tilla si rregulla, vlera, parime ose role kontradiktore.

**Diskrecioni i policisë** (ose kompetenca diskrecionare) – Kompetencat e dhëna oficerëve të policisë të përdorin gjykimin e tyre personal për të marrë vendime kur zbatojnë ligjin (shih Aneksin e modulit 5).

**Efektiviteti** – Parimi i realizimit të qëllimeve të parapërcaktuara. Si një parim i policimit demokratik, efektiviteti kërkon që një shërbim policor të jetë në gjendje të kryejë funksionet dhe rolet e tij kryesore dhe të përmbushë qëllimet e tij.

**Efiçenca** – Parimi i alokimit optimal të burimeve në mënyrë të tillë që të realizohen efektivisht qëllimet e përcaktuara. Si një parim i policimit demokratik, efektiviteti nënkupton që burimet e policisë (koha, buxheti, njerëzit, materialet) alokohen në mënyrë optimale për kryerjen e funksioneve policore dhe arritjen e qëllimeve.

**Etika** – Një numër vlerash dhe normash të pranuar përgjithësisht në një shoqëri ose në një profesion si të drejta (për shembull, etika në polici).

**Gjinia** – Karakteristika, role, sjellje dhe aktivitete të ndryshme sociale brenda një konteksti të caktuar shoqëror dhe kulturor mbi bazën e seksit që ata kanë. Rolet gjinore, ashtu si dhe shoqëria dhe kultura, janë të ndryshueshme përgjatë kohërave dhe ndryshojnë si brenda të njëjtit kontekst ashtu edhe nga njëri kontekst në tjetrin. Kjo do të thotë se rolet gjinore nuk janë të njëjtat në të gjitha kontekstet social-kulturore dhe, edhe brenda të njëjtit kontekst social-kulturor ato do të ndryshojnë dhe do të zhvillohen sipas ndryshimeve që përjeton shoqëria.

**Grumbullimi i të dhënave** – Procesi i grumbullimit sistematik të informacionit i cili mund të përdoret me qëllim që të arrihet një imazh shumë i saktë i situatës ose problemit.

**Informant** – Një informant është një person i cili zbulon dhe bën të ditura gabime apo praktika të gabuara brenda institucionit të policisë. Këto zbulime mund të bëhen për publikun e gjerë ose për ata që kanë një pozitë brenda autoritetit policor. Një informant mund të zbulojë një akt korrupsioni, keqmenaxhimi, veprimtarie joligjore ose ndonjë lloj tjetër keqbërjeje. (Pakoja e DCAF-it mbi Integritetin e Policisë).

**Integrim gjinor** – Procesi i vlerësimit të implikimeve për gratë dhe burrat rreth e çdo veprimi të planifikuar, duke përfshirë legjisacionin, politikat dhe programet në të gjitha fushat dhe në të gjitha nivelet. Kjo është një strategji për t'i bërë bërë

## Fjalor

---

shqetësimet dhe përvojat e grave dhe burrave një dimension integral të hartimit, zbatimit, monitorimit dhe vlerësimit të politikave dhe programeve në të gjitha sferat politike, ekonomike dhe shoqërore në mënyrë që burrat dhe gratë të përfitojnë në mënyrë të barabartë dhe dhe pabarazia të mos përjetësohet. Qëllimi përfundimtar është arritja e barazisë gjinore (Konkluzione të miratuara, ECOSOC, përkufizim i vitit 1997/2).

**Integritet** – Parimi i të sjellurit vazhdimisht në përputhje me vlerat etike. Parimi i integritetit është i rëndësishëm si për individët ashtu edhe për organizatat. Integriteti individual është forca morale që lidh sjelljen me vlerat etike. Integriteti i organizatës ekziston kur organizata vepron në përputhje me listën e vlerave etike të përcaktuara qartë.

**Integriteti i policisë** – Në kontekstin e policisë, në nivel organizate, integriteti tregon se organizata e policisë është ndër-tuar dhe vepron në përputhje me vlerat etike. Në nivel individual, oficerët e policisë iu përmbahen parimeve të integritetit kur ata e lidhin sjelljen e tyre me vlerat etike të përcaktuara nga organizata.

**Kodi i deontologjisë** – Një kod deontologjie rregullon ushtrimin e një profesioni (deontologjinë) ose të një veprimtarie të caktuar në mënyrë që të garantohet respektimi i etikës. Ai përmban një sërë të drejtash dhe detyrimesh që qeverisin një profesion, sjelljen e njerëzve që e praktikojnë atë profesion dhe marrëdhëniet ndërmjet këtyre njerëzve dhe klientëve të tyre, ose publikut. (Pakoja e DCAF-it mbi Integritetin e Policisë).

**Kodi i disiplinës** – Kodi i disiplinës është një numër rregullash që tregojnë tipet e sjelljeve policore të cilat nuk janë në themel kriminale, por që konsiderohen të papranueshme dhe specifikojnë llojet e ndëshkimeve që mund të administrohen ndaj personave që e kanë shkelur këtë kod (përshtatur nga Pakoja e DCAF-it mbi Integritetin e Policisë).

**Kodi i etikës** – Deklarata e parimeve mbi të cilat është bazuar misioni i organizatës, vlerat themelore operative të saj dhe parimet e përgjithshme të menaxhimit. Ky kod është një udhëzues që përcakton pritshmëritë e sjelljes dhe veprimeve të punonjësve të policisë ndaj njëri tjetrit (në shërbim dhe jashtë shërbimit) dhe ndaj mjedisit të tyre. Ai i jep përgjigje pyetjes: 'Si mund të veprojmë në mënyrën më të mirë të mundshme?' Përsa i perket korrupsionit, kodi i etikës thekson rëndësinë e sjelljes me integritet të një shërbimi policor. (Pakoja e DCAF-it mbi Integritetin e Policisë).

**Kodi i heshtjes së policisë** – Rregull i pashkruar në mes të punonjësve të policisë për të mos e raportuar një shkelje etike, profesionale ose një sjellje kriminale të kolegëve apo eprorëve të tyre.

**Kodi i sjelljes** – Vlerat dhe parimet e kulturës dhe të nënkulturave të një organizate të cilat përkthehen në norma dhe sjellje nëpërmjet kodeve të sjelljes. Një kod sjelljeje është një numër rregullash të shkruara të cilat parashikojnë një numër të gjerë me standarde teknike, ligjore dhe morale, të cilat duhet të zbatohen nga të gjithë oficerët e policisë dhe listën me të gjitha sjelljet që ndalohen. Kode të tjera, si kodi i etikës, kodi i deontologjisë dhe kodi i disiplinës mund të përfshihen në kodin e sjelljes (përshtatur nga Pakoja e DCAF-it mbi Integritetin e Policisë).

**Kontrolli i brendshëm** – Një funksion i policisë ose i Ministrisë së Punëve Brendshme që synon të garantojë se shërbimi policor vepron me efektivitet, me efikasitet dhe me integritet. Ai përfshin funksione ekzekutive dhe është pjesë e zinxhirit komandues të policisë. Mekanizmat e kontrollit të brendshëm synojnë parandalimin, zbulimin dhe ndëshkimin e sjelljes së papërshtatshme.

**Kontrolli parandalues** – Kontrolli parandalues do të thotë ato politika dhe mekanizma që synojnë të ndryshojnë një agjenci të policisë në mënyrë të tillë që çon në parandalimin e gabimeve, praktikave korruptive ose sjelljes joetike. (Pakoja e DCAF-it mbi Integritetin e Policisë).

**Kontrolli zbulues** – Kontrolli zbulues përfshin politika dhe mekanizma të cilat synojnë dekurajimin e praktikave të këqija dhe të korrupsionit, nëpërmjet një theksi në rritje ndaj zbulimit dhe dënimit të veprave të këqija. Hetimi i sjelljes së keqe të dyshuar është një formë e kontrollit zbulues, dhe masa të tilla si testi i integritetit me objektiv të paracaktuar mund të përdoren në hetimin e veprave të këqija të dyshuara. (Pakoja e DCAF-it mbi Integritetin e Policisë).

**Korrupsioni** – Abuzimi me detyrën publike për përfitim privat, material ose jomaterial. Korrupsioni është një nga llojet e sjelljes së papërshtatshme të policisë.

**Krim i policisë** – Shkelje e të drejtës penale kombëtare dhe ndërkombëtare nga ana e punonjësve të policisë në shërbim ose jashtë shërbimi.

**Kultura e policisë** – Vlerat dhe standardet e oficerëve të policisë që ndikojnë në modelet e sjelljes dhe në praktikat e punës së tyre. Të gjitha kulturat kanë nëndarje (nënkultura) dhe shërbimet policore nuk bëjnë përjashtim në këtë drejtim. Ka dallime ndërmjet vlerave dominuese dhe qëndrimeve - kulturës - të hetuesve të vrasjeve dhe policëve të trafikut, ndërmjet personelit me uniformë dhe atyre pa uniformë. Ekziston gjithashtu shpesh tensioni midis shërbimeve kombëtare dhe lokale të policisë. Këto dallime në vlerat mund të manifestohen në forma të ndryshme sjelljeje nga nëndarjet e ndryshme kulturore të policicëve (Pakoja e DCAF-it mbi Integritetin e Policisë).

**Lidershipi/Udhëheqja** – Një parim ose vlerë e cila duhet të përqafohet nga të gjithë zyrtarët e policisë pavarësisht nga



## Fjalor

---

*rangu ose funksionet. Lidhshipi lidhet shpesh me përgjegjësitë e një menaxheri ose mbikëqyrësi. Megjithatë, për PIBP-in, lidhshipi konsiderohet thelbësor edhe për të gjithë stafin, madje edhe për oficerët e policisë të cilët janë në fillim të karrierës së tyre. Termi "udhëheqje përmes shembullit" është i rëndësishëm në të gjitha kontekstet e punës së policisë. Për shembull, një oficer policie duhet të veprojë si një drejtues dhe shembull i mirë pozitiv për kolegët e tij të rinj ose në komunitetin ku ai/ajo shërben.*

**Ligjshmëria** – *Parim i qeverisjes demokratike sipas të cilit autoritetet publike, të tilla si policia, duhet të perceptohen nga qytetarët si përfaqësues të vullnetit të publikut.*

**Llogaridhënie e policisë** – *Parim i policimit demokratik sipas të cilit oficerët e policisë ose organizata policore përgjigjet për realizimin e detyrimeve të saj.*

**Llogaridhënie** – *Parim sipas të cilit institucionet publike dhe punonjësit e tyre mbajnë përgjegjësi për vendimet që marrin, për veprimet dhe mosveprimet e tyre. Ata mund të thirren zyrtarisht për të dhënë llogari për veprimet e tyre nga një numër mekanizmash (për shembull, nga mbikëqyrja parlamentare, nga organet e pavarura të analizës dhe të monitorimit si institucionet e avokatit të popullit, organet zgjedhore, procedurat disiplinore, etj.).*

**Loja me role** – *Një metodë edukimi ku pjesëmarrësit simulojnë një situatë të veçantë përmes luajtjes së roleve që u caktohen, me synimin e eksplorimit dhe të avancimit të njohurive dhe të kapacitetit të tyre për t'u marrë me situatat e ngjashme të jetës reale.*

**Mbikëqyrja e jashtme** – *Ka të bëjë me shqyrtimin dhe monitorimin e sjelljes së policisë nga institucione që janë jashtë policisë. Ajo ka për qëllim parandalimin dhe identifikimin e sjelljes së papërshtatshme në mënyrë që të përmirësojë shërbimin që policia i ofron publikut. Në përgjithësi, mbikëqyrja përbëhet nga kontrollet pas faktit, por përfshin gjithashtu edhe monitorimin e vazhdueshëm. (Pakoja e DCAF-it mbi Integritetin e Policisë).*

**Menaxher/drejtues policie** – *Një punonjës i organizatës së policisë që është ngarkuar me detyrën e planifikimit strategjik dhe operacional, organizimit, plotësimit me staf, kontrollit dhe mbikëqyrjes së burimeve njerëzore, financiare dhe materiale. Në terma të përgjithshëm, në varësi të nivelit të tyre të vjetërsisë ose rangut, ekzistojnë tri tipe menaxherësh – menaxherët e linjës së parë, menaxherët e nivelit të mesëm, menaxherët e nivelit të lartë.*

**Menaxhim i Burimeve Njerëzore (MBNJ)** – *Një qasje strategjike dhe gjithëpërfshirëse për menaxhimin e kulturës dhe të mjedisit në vendin e punës dhe që merret me marrëdhëniet e njerëzve me organizatën. Ai është një funksion brenda një organizate që përqendrohet në planifikimin, rekrutimin, zhvillimin menaxhimin e punonjësve, dhe drejtimin e punonjësve të organizatës. MBNJ gjithashtu përbëhet nga menaxhimi i performancës, përfshirë dëmshpërblimin dhe përfitimet si dhe çështjet disiplinore.*

**Menaxhimi i ndryshimit** – *Qasje e strukturuar për të realizuar ndryshimin e individëve, ekipeve dhe organizatave nga një gjendje aktuale në një gjendje të dëshiruar në të ardhmen, si rezultat i faktoreve të përcaktuar nga brenda ose i faktoreve strategjike të diktuar nga jashtë. Me pak fjalë, është një proces i ndërmarrë nga organizata, në vijim të një vlerësimi dhe planifikimi strategjik, për të sjellë ndryshimet e identifikuar si të nevojshme gjatë fazave të vlerësimit dhe planifikimit. (Pakoja e DCAF-it mbi Integritetin e Policisë).*

**Mësimnxënia** – *Përvetësimi i njohurive të reja që çojnë në ndryshimin e sjelljes ose të qëndrimit.*

**Mësimnxënia e përzier** – *Përzierja e strategjive të ndryshme të kombinuara për të maksimizuar efektivitetin e mësimnxënies. Kjo shpesh përfshin përdorimin e mësimnxënies Mësimnxënia në përshtatje me shpejtësinë individuale të Mësimnxënies (si Mësimnxënia me anë të teknologjisë) të kombinuara me forma të tjera të trajnimit ballëpërballë.*

**Mësimnxënia e të rriturve** – *Teoritë, konceptet, modelet ose strategjitë që kanë në fokus mënyrën se si nxënë të rriturit.*

**Misioni** – *Tregon se si organizata mund të arrijë vizionin e saj. Misioni përkufizohet në një dokument misioni cili shpjegon shkurtimisht proceset dhe mënyrat e veprimit të cilat do ta udhëheqin organizatën drejt arritjes së vizionit të saj.*

**Moderimi/lehtësimi** – *Një filozofi ose teknikë që përdoret për ofrimin e trajnimit për të maksimalizuar mundësitë e të rriturve për të nxënë.*

**Mosdiskriminimi** – *Një parim sipas të cilit të gjithë njerëzit duhet të trajtohen drejt, pa paragjykim ose stereotipe. Me fjalë të tjera, mosdiskriminimi do të thotë trajtimi i njerëzve që janë në situata të ngjashme në mënyrë të barabartë, nëse nuk ka justifikime objektive dhe të arsyeshme për trajtim të diferencuar.*

**Ngritje e kapaciteteve** – *Aftësia e individëve, organizatave dhe shoqërive për të kryer funksione, zgjidhur probleme dhe vendosur e arritur objektiva në mënyrë të qëndrueshme (përkufizim i UNDP).*

**Oficer policie** – *Punonjës i një organizate policore që është përgjegjës për funksionet operationale të policimit. Oficerët*

# Fjalor

---

e policisë kryejnë aktivitete operacionale të cilat synojnë hetimin dhe parandalimin e krimeve; reagimin në emergjencë; kapjen e kriminelëve; mbrojtjen e qytetarëve dhe të pronës; dhe ruajtjen e paqes dhe të rendit në komunitet. Në varësi të kontekstit lokal, termi mund të përdoret edhe në një mënyrë të përgjithshme duke përfshirë të gjithë punonjësit e policisë pavarësisht nga rangu i tyre.

**Parime** – Ideale, themele ose postulate gjithëpërfshirëse dhe parësore që udhëheqin sjelljet individuale dhe kolektive.

**Parimet e policimit demokratik** – Parimet e policimit modern të cilat udhëheqin oficerët e policisë në ushtrimin në mënyrën e duhur të funksioneve dhe roleve në një shoqëri demokratike. Këto parime përfshijnë sundimin e ligjit, shërbimin publik, integritetin, llogaridhënien, transparencën, përfaqësueshmërinë, efektivitetin dhe efizencën.

**Përdorimi i tepëruar i forcës nga policia** – Kur një oficer policie reagon ndaj një situatë me një sasi force fizike e cila nuk është as proporcionale me dhe as e nevojshme në rrethanat në fjalë për të kryer detyrat e tij/saj në mënyrë të sigurt dhe efizente.

**Përfaqësueshmëria** – Parim i policimit demokratik që tregon se përbërja e policisë pasqyron përbërjen shoqërore të shoqërisë ku ajo kryen veprimtarinë e vet.

**Planifikimi strategjik** – Procesi i përcaktimit të kursit të veprimit ose drejtimit për një organizatë (marrja e vendimit). Ai ka të bëjë edhe me përcaktimin e një vizioni për reformë i cili përshkruan gjendjen e pritshme që duhet të arrijë organizata, planin e veprimit për zbatimin, kontrollin, monitorimin dhe rishikimin e tij.

**Plani i integritetit** – është një mekanizëm për krijimin dhe verifikimin e integritetit të organizatës. Ai është një proces i dokumentuar për vlerësimin e nivelit të cënueshmërisë së një organizate, e ekspozimit të saj ndaj praktikave joetike dhe korruptive. Ai e ndihmon organizatën të vlerësojë rreziqet e saj të integritetit dhe t'i menaxhojë ato në mënyrë efikase. Ai përfshin një identifikim të qartë të problemeve ose mangësive si edhe zgjidhjet e propozuara për trajtimin e tyre. Ai duhet të parashikojë edhe veprimet dhe burimet e planifikuara për vënien në praktikë të zgjidhjeve.

**Plani i veprimit** – Në kontekstin e procesit të reformës, plani i veprimit është një proces dhe produkt i identifikimit të qartë se çfarë duhet të bëhet, kohën se kur duhet të realizohen detyrat e caktuara, dhe, mbi të gjitha kush është përgjegjës për zbatimin, monitorimin, rishikimin dhe vlerësimin e procesit të reformës.

**Polici** – Një forcë civile e shtetit që ka përgjegjësi të parandalojë dhe zbulojë krimin edhe të ruajë rendin publik. Për këtë arsye, termi polici, përfshin të gjitha agjencitë e zbatimit të ligjit: shërbimet kombëtare, lokale, dhe shërbimet specifike (për shembull, policia e trafikut rrugor, policia financiare, etj.) si edhe xhandarmëria, që ushtrojnë kompetenca policore, veçanërisht kompetencat për të arrestuar dhe ndaluar (Pakoja e DCAF-it mbi Integritetin e Policisë & Pakoja për gjininë dhe SSR).

**Qëndrime** – Vlerësime pozitive ose negative të njerëzve, objekteve, ngjarjeve, aktiviteteve, ideve ose e çdo gjëje në mjedis. Qëndrimet mund të jenë të vetëdijshme ose të pavetëdijshme.

**Reformë** – Procesi i kryerjes së përmirësimeve, veçanërisht përmes ndryshimit të sjelljes së një personi apo të një grupi personash ose të strukturës së institucioneve apo organizatave të caktuara (përshtatur nga fjalorët e Kembrixh). Reforma përfshin proceset e zbatimit dhe të menaxhimit të ndryshimit, monitorimit, rishikimit dhe vlerësimit.

**Reformë në polici** – Transformimi i sistemit të sigurisë, përfshirë të gjithë aktorët, rolet e tyre, veprimet dhe përgjegjësitë për të menaxhuar dhe përdorur sistemin në një mënyrë e cila është në përputhje me normat demokratike dhe parimet e shëndosha të qeverisjes së mirë (Përkufizimi në Paketën e DCAF-it dhe të SSR-së për gjininë).

**Ryshfeti** – Ofrimi ose marrja e diçkaje me vlerë me qëllim që të ndikohet mënyra se si një zyrtar publik i ushtron detyrat e tij. Ryshfeti mund të përfshijë para, dhurata, shërbime, privilegje ose gjëra të tjera që konsiderohen me vlerë nga dhënësi dhe marrësi.

**Seksi** – Tiparet biologjike, fiziologjike dhe anatomike me të cilat njerëzit lindin. Kjo do të thotë se seksi i meshkujve dhe i femrave është i njëjti në të gjithë botën dhe në të gjithë historinë.

**Shërbim publik** – Parim i policimit demokratik sipas të cilit misioni dhe funksionet e policisë synojnë të nxisin përfitimet e publikut. Në veçanti, policia duhet të përpiqet t'u përgjigjet nevojave për siguri të të gjithë grupeve të qytetarëve.

**Sjellje joetike** – Një sjellje e cila shkel normat dhe vlerat morale të cilat mund të përfshihen në kodin e etikës.

**Sjellje joprofesionale** – Sjellje e cila ndalohet nga rregulloret në vendin e punës, politikat, rregullat joformale ose nga parimet dhe vlerat e organizatës.

**Sjellje papërshtatshme e policisë** – Vendime, veprime ose mosveprime të paligjshme, joprofesionale ose joetike të kryera nga një oficer i policisë, në shkelje të parimit të integritetit, në shërbim, në vendin e punës ose në jetën private.

## Fjalor

---

**Strategjia e trajnimit** – Ky është dokumenti kryesor udhëheqës që duhet të hartohet për të mbështetur një sistem efektiv dhe eficient të menaxhimit të burimeve njerëzore në lidhje me trajnimin. Ky dokument strategjik duhet të marrë në konsideratë të gjitha aspektet përkatëse të planifikimit të trajnimit, përfshirë pse, kush, kur dhe si duhet të trajnohet zyrtarët e policisë. Planifikimi duhet të përfshijë objektivat dhe aktivitetet për të gjitha fazat e ciklit të trajnimit.

**Sundimi i ligjit** – Parim i qeverisjes demokratike sipas të cilit të gjithë qytetarët e një shteti, përfshirë zyrtarët publikë, janë të gjithë njëloj të mbrojtur nga ligji. Çdokush, përfshirë autoritetet publike, duhet të vendosë dhe të veprojë mbi bazën e dhe në përputhje me ligjet e kuztuese. Në kontekstin e policisë, mbajtja lart e sundimit të ligjit është një parim i policimit demokratik sipas të cilit policia duhet të veprojë dhe të vendosë mbi bazën e dhe në përputhje me ligjet dhe rregullat në fuqi, dhe me parimet e detyrueshme ligjrisht të të drejtave të njeriut.

**Të drejtat e njeriut** – Vlerat universale (p.sh. mbrojtja e jetës, liria personale, liria e shprehjes, intimiteti, barazia), të cilat njihen si themelore për mirëqenien dhe zhvillimin e të gjithë njerëzve. Të gjithë kanë të drejta njerëzore, pavarësisht nga kombësia, origjina, raca, gjinia, besimi fetar apo ndonjë status tjetër i tyre. Ato janë pjesë e të drejtës kombëtare dhe ndërkombëtare.

**Testi i integritetit** – Veprimtari që ka si qëllim të identifikojë aktivitetet të mundshme korruptive. Teste integriteti janë ngjarje të simuluar që e vendosin një punonjës policie, pa dijeninë e tij, në një situatë të monitoruar ku atij i jepet mundësia për një vendimmarrje joetike. Testet e integritetit janë një mjet i dobishëm për parandalimin dhe zbulimin e korrupsionit në polici. Ato mund të jenë ose të rastit, ose të paracaktuara, dhe mund të bëhen pjesë përbërëse e sistemit të kontrollit të brendshëm të një organizate policie. Testet e paracaktuara të integritetit mund të jenë një metodë efikase për hetimin e korrupsionit në polici. (Pakoja e DCAF-it mbi Integritetin e Policisë).

**Trajnim** – Një proces formal që çon në përfundimin ose në ndryshimin e sjelljes, njohurive, vlerave, besimeve, shkathtësive ose kompetencave që lidhen me një punë, funksion ose profesion të caktuar.

**Trajnim bazëfillestar** – Trajnimi i marrë nga rekrutët e rinj në polici, trajnim i cili synon që ata të njihen me parimet e integritetit të organizatës policore. Ky trajnim duhet të theksojë rëndësinë e integritetit për organizatën dhe të zhvillojë qëndrime dhe motivime pozitive.

**Trajnimi i vazhduar (në shërbim)** – Trajnimi që u ofrohet oficerëve të policisë dhe i cili kryhet pasi janë plotësuar trajnimi bazëfillestar dhe periudha e provës. Trajnimi i vazhduar mbi integritetin është themelor sepse oficerët e policisë përballen vazhdimisht me çështje etike dhe të integritetit të cilat duhet të trajtohen në kohën e duhur. Ndryshe nga trajnimi bazëfillestar për oficerët e rinj të policisë, mundësitë për trajnim të vazhduar duhet të mbështeten kryesisht në eksperiencat konkrete të oficerëve.

**Transparenca** – Parim i qeverisjes demokratike sipas të cilit politikat, ligjet, buxhetet, dhe informacioni për vendimet dhe aktivitetet e autoriteteve publike janë lehtësisht të arritshme nga publiku. Informacioni duhet të jetë i rëndësishëm, me cilësi të mirë, dhe i ofruar në kohën e duhur. Mungesa e një informacioni të tillë e pengon llogaridhënien pasi qytetarët nuk do të jenë në gjendje të marrin vendime të bazuara në informacionet dhe të vlerësojnë dhe të shqyrtojnë mënyrën se si autoritetet publike i ushtrojnë kompetencat e dhëna.

**Transparencë në polici** – Në kontekstin e policimit demokratik, parimi i transparencës tregon se informacioni për ligjet, buxhetin, vendimet dhe aktivitetet e policisë janë lehtësisht të arritshme nga publiku. Mungesa e një informacioni të tillë pengon llogaridhënien e policisë sepse publiku nuk do të jetë në gjendje të vlerësojë dhe të shqyrtojë mënyrën se si i ushtron policia kompetencat e veçanta që i janë dhënë asaj.

**Vizioni** – Tregon ku dëshiron të mbërrijë organizata e policisë; cili është qëllimi përfundimtar që ka në mendje ose çfarë dëshiron të arrijë organizata me kalimin e kohës. Ai i korrespondon skenarit më të favorshëm për të ardhmen. Vizioni është i shkruar në një deklaratë vizioni.

**Vlerat** – Janë besime ose standarde sjelljesh të rëndësishme dhe të qëndrueshme për atë që është e mirë ose e keqe, e dëshirueshme ose e padëshirueshme, e rëndësishme ose e parëndësishme në jetë. Vlerat mund të jenë individuale ose kolektive dhe prirjen të ndikojnë në sjelljet ose qëndrimet individuale ose kolektive. Vlerat mund të jenë të ndryshme në varësi të kontekstit lokal dhe ato mund të ndryshojnë me kalimin e kohës.

**Vlerësimi i rrezikut** – Procesi i identifikimit të rreziqeve në një mjedis të veçantë, që kërcënojnë integritetin ose sigurinë, dhe përcaktimi i asaj se çfarë duhet bërë për të kufizuar ose eliminuar këto rreziqe dhe monitorimi dhe vlerësimi i efektivitetit të masave të zbatuara për kufizimin e rreziqeve (Pakoja e DCAF-it mbi Integritetin e Policisë).

**Vlerësimi strategjik** – Procesi i përcaktimit se ku qëndron një organizatë në lidhje me arritjen efektive të disa detyrave ose objektivave funksionale; nëse këto objektiva mbeten ende të realizueshme dhe të përshtatshme; nëse ato duhet të ndryshohen; dhe identifikimi i hapave të nevojshëm për të arritur këto objektiva. Ai përfshin proceset e grumbullimit dhe të analizës të të dhënave dhe duhet të marrë në konsideratë faktorët e jashtëm si edhe dhe kapacitetet e brendshme.

**Zyrtar policie** – Çdo punonjës i një organizate policore, nga ragku më i ulët tek më i larti, që i janë caktuar pozicione operacionale dhe administrative.

## Bibliografia sipas llojit të botimit

---

### Libra

- Adlam, Robert and Peter Villiers. *Police Leadership in the 21st Century: Philosophy, Doctrine and Developments*. Winchester: Waterside Press, 2003.
- Aeppli, Pierre, Olivier Ribaux, and Everett Summerfield. *Decision Making in Policing*. Lausanne: EPFL Press, 2011.
- Alderson, John Cottingham. *Policing Freedom*. Macdonald and Evans, 1979.
- Alderson, John. *Principled Policing*. Hampshire: Waterside Press, 1998.
- Barry, Daniel Patrick. "Handling Police Misconduct in an Ethical Way." Master's Thesis, State University College of New York, 1979: 82-107.
- Bittner, Egon. "The Functions of the Police in a Modern Society." Maryland: National Institute of Mental Health, Center for Studies of Crime and Delinquency, 1970.
- Brookfield, Stephen D. *Understanding and Facilitating Adult Learning: A Comprehensive Analysis of Principles and Effective Practices*. Buckingham: Open University Press, 2001.
- Buckley, Roger and Jim Caple. *The Theory and Practice of Training*. London: Kogan Page, 2009.
- Chan, Janet. *Changing Police Culture: Policing in a Multicultural Society*. Cambridge: Cambridge UP, 1997.
- Cohen, Howard S. and Michael Feldberg. "Rock Concert." In *Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work*, 71-88. Westport: Praeger Publishers, 1991.
- Crawshaw, R. *Police and Human Rights: A Manual for Teachers and Resource Persons and for Participants in Human Rights Programmes*. Boston: Martinus Nijhoff, 2009.
- Crawshaw, Raph., Barry Devlin and Tom Williamson. *Human Rights and Policing Standards for Good Behaviour and a Strategy for Change*. The Hague: Kluwer Law International, 1998.
- Davis, Kenneth Culp. *Discretionary Justice: A Preliminary Inquiry*. Baton Rouge: Louisiana State UP, 1980.
- Delattre, Edwin J. *Character and Cops: Ethics in Policing*. Washington D.C.: AEI Press, 2011.
- Den Boer, Monica and Changwon Pyo. *Good Policing: Instruments, models and practices*. Edited by Sol Iglesias and Ulrich Klingshirn. Singapore: Asia-Europe Foundation & Hans Seidel Foundation Indonesia, 2011.
- Dixon, David. "The Normative Structure of Policing." In *A Culture of Corruption: Changing an Australian Police Service*, edited by Dixon David. Sydney: Hawkins Press, 1999.
- Fijnaut, Cyrille and Leo Huberts, eds. *Corruption, integrity and law enforcement*. The Hague: Kluwer Law International, 2002.
- Fitch, Brian D., ed. *Law Enforcement Ethics: Classic and Contemporary Issues*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2014.
- Gibson, Victoria. "Training Evaluation: The Case of the Police Service." Master's Thesis, Metropolitan University Business School, 2009.
- Goldsmith, Andrew J. and Colleen Lewis, eds. *Civilian Oversight of Policing: Governance, Democracy and Human Rights*. Portland: Hart Publishing, 2000.
- Goldstein, Herman. *Police Corruption: A Perspective on its Nature and Control*. Washington, D.C: Police Foundation, 1975.
- Green, K. Egan, Ronald G. Lynch and Scott R. Lynch. *The Police Manager*. Waltham: Anderson Publishing, 2013.
- Haberfield M. R. and Ibrahim Cerrah, eds. *Comparative Policing: The Struggle for Democratization*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2008.
- Ivkovic, Sanja Kutnjak. *Fallen Blue Knights: Controlling Police Corruption*. Oxford: Oxford UP, 2005.
- Kappeler, Victor E., Richard D. Sluder, and Geoffrey P. Alpert. *Forces of Deviance: Understanding the Dark Side of Policing*. Prospect Heights, Illinois: Waveland Press, 1998.

## Bibliografia sipas llojit të botimit

---

- Kargin, Vedat. "An Investigation of Factors Proposed to Influence Police Officers' Peer Reporting Intentions." PhD Diss., Indiana University of Pennsylvania, 2009.
- Kidder, Rushworth M. *How Good People Make Tough Choices*. New York: Harper, 1995.
- Kleinig, John. *The Ethics of Policing*. Cambridge: Cambridge UP, 1996.
- Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovic, and Maria R. Haberfeld. *Enhancing Police Integrity*. New York: Springer, 2007.
- Knowles, Malcom S., Elwood F. Holton III and Richard A. Swanson. *The Adult Learner*. Burlington: Elsevier, 2005.
- Kolthoff, Emile. "The Importance of Integrity in the Security Profession: Bringing in Human Rights". In *Ethics and Security*, edited by Monica den Boer & Emile Kolthoff, 39-55. The Hague: Eleven Publishing, 2010.
- Kratcoski, Peter C. and Dilip K. Das, eds. *Police Education and Training in a Global Society*. Lanham: Lexington Books, 2007.
- Lasthuizen, K. "Leading to Integrity: Empirical Research into the Effects of Leadership on Ethics and Integrity." PhD Diss., Vrije Universiteit, 2008.
- Lustgarten, Laurence. *The Governance of Police*. London: Sweet & Maxwell, 1986.
- Marx, Gary T. "Police and Democracy." In *Policing, Security, and Democracy: Theory and Practice*, edited by M. Amir and S. Einstein. Office of International Criminal Justice, 2001.
- Miller, Seamus, John Blackler, and Andrew Alexandra. *Police Ethics*. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006.
- More, Harry W. and Larry S. Miller. *Effective Police Supervision*. New York: Routledge, 2015.
- Neyroud, P. "Policing and Ethics", in *Handbook of Policing*, by Tim Newburn, 578-602. Cullompton: Willan Publishing, 2005.
- Neyroud, Peter and Alan Beckley. *Policing, Ethics and Human Rights*. Cullompton: Willan Publishing, 2001.
- Porter, Louise and Tim Prenzler. *Police Integrity Management in Australia: Global Lessons for Combating Police Misconduct*. Boca Raton: CRC Press, 2012.
- Prenzler, Tim and Louise Porter. "Improving Police Behaviour and Police-Community Relations through Innovative Responses to Complaints." In *Accountability in Policing: Contemporary Debates*, edited by: S. Lister and M. Rowe. Abingdon: Routledge, 2015.
- Prenzler, Tim. *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
- Prenzler, Tim and Janet Ransley, eds. *Police Reform: Building Integrity*. Sydney: Hawkins Press, 2002.
- Punch, Maurice. *Conduct Unbecoming: The Social Construction of Police Deviance and Control*. New York: Methuen, Inc., 1985.
- Punch, Maurice. *Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing*. Cullompton: Willan Publishing, 2009.
- Raines, Julie. *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.
- Reiner, R. "Multiple Realities, Divided Worlds: Chief Constables' Perspectives on the Police Complaints System." In *Complaints Against the Police: The Trend to External Review*, edited by A. Goldsmith. Oxford: Clarendon, 1991.
- Sampford, Charles, Arthur Shacklock, Carmel Connors, and Fredrik Galtung. *Measuring Corruption*. Hampshire: Ashgate, 2006.
- Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1992.
- Silberman, Melvin L. and Carol Auerbach. *Active Training: A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips*. San Francisco: Pfeiffer, 2006.
- Skolnick, Jerome H. *Justice Without Trial: Law Enforcement in Democratic Society*. New York: John Wiley & Sons, 1966.



## Bibliografia sipas llojit të botimit

---

Uildriks, Niels A., and P. Van Reenen. *Policing Post-Communist Societies: Police-Public Violence, Democratic Policing and Human Rights*. Antwerp: Intersentia, 2003.

Van Slyke, Jeffrey, Matthew. "Police Ethics Training: Preferred Modes of Teaching in Higher Education Law Enforcement." PhD Diss., Austin: University of Texas, 2007.

Ward, Richard H., Robert McCormack, and Dorothy Bracey. *Managing Police Corruption: International Perspectives*. Chicago: Office of International Criminal Justice, University of Illinois at Chicago, 1987.

Wilson, James Q. *Varieties of Police Behavior*. Cambridge: Harvard UP, 1978.

### Artikuj

Adlam, Robert. "Developing Ethics Education for Police Leaders and Managers: Action Research and Critical Reflection for Curriculum and Personal Development." *Educational Action Research* 6, no. 1 (2006): 131-151.

Archbold, Carol A. "Managing the Bottom Line: Risk Management in Policing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 28, no. 1 (2005): 30-48.

Blonder, Irena. "Public Interests and Private Passions: A Peculiar Case of Police Whistleblowing." *Criminal Justice Ethics* 29, no. 3 (2010): 258-277.

Bronitt, Simon and Phillip Stenning. "Understanding Discretion in Modern Policing." *Criminal Law Journal* 35, no. 6, (2011): 319-332.

Bowling, Benjamin, Coretta Phillips, Alexandra Campbell, and Maria Docking. "Policing and Human Rights: Eliminating Discrimination, Xenophobia, Intolerance and the Abuse of Power from Policework." Article introduced from UNRISD Conference on Racism and Public Policy, Durban, South Africa, Sep. 2001. Gjendet në adresën: <http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/search/B26DCF2059E2F3E5C1256EC300495016?OpenDocument>.

Cheung, Jocelyn. "Police Accountability." *Police Journal* 78, no. 1 (2005): 3-36.

Cordner, G., and A. Cordner. "Stuck On a Plateau? Obstacles to Recruitment, Selection, and Retention of Women Police." *Police Quarterly* 14, no. 3 (2011): 207-226.

Conti, Norman and James J. Nolan III. "Policing the Platonic Cave: Ethics and Efficacy in Police Training." *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 166-186.

Densten, Iain L. "Senior Australian Law Enforcement Leadership Under Examination." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 22, no. 1 (1999): 45- 57.

Densten, Iain L. "Senior Police Leadership: Does Rank Matter?" *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 26, no. 3 (2003): 400-418.

Ellison, Graham. "A Blueprint for Democratic Policing Anywhere in the World? Police Reform, Political Transition, and Conflict Resolution in Northern Ireland." *Police Quarterly* 10, no. 3 (2007): 243-269.

Fleming, Jenny and George Lafferty. "New Management Techniques and Restructuring for Accountability in Australian Police Organisations." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 23, no. 2 (2000): 154-168.

Gau, Jacinta M. and Rod K. Brunson. "Procedural Justice and Order Maintenance Policing: A Study of Inner-City Young Men's Perceptions of Police Legitimacy." *Justice Quarterly* 27, no. 2(2010): 255-279.

Gilmartin, Kevin M., and John J. Harris. "Law Enforcement Ethics... The Continuum of Compromise." *Police Chief Magazine* 65, no. 1 (1998): 25-28. Gjendet në adresën: <http://drr.lib.athabascau.ca/view.php?id=810> (unit 4).

Goldstein, Herman. "Police Discretion: The Ideal versus the Real." *Public Administration Review* 23, no. 3 (1963): 140-148.

Goodall, R. "Management by Objectives: A Conceptual Application for the Police." *Police Journal* 47, no. 2 (1974): 178-186.

Gottschalk, Petter and Geoff Dean. "Knowledge Management in Policing: The Case of Police Complaints and Police Crime." *Police Journal* 83, no. 2 (2010): 96-112.

Grant, J. Kevin. "Ethics and Law Enforcement." *FBI Law Enforcement Bulletin* 71, no. 12 (2002): 11-14. Gjendet në adresën: <http://leb.fbi.gov/in-each-issue/archive>.

## Bibliografia sipas llojit të botimit

---

- Heffernan, William C. "Criminal Justice Ethics: An Emerging Discipline." *Police Studies: International Review of Police Development* 4, (1981-1982): 24-28.
- Holland, Robert C. "Dealing with Complaints Against the Police: The Resolution Process Adopted by the Queensland Police Service." *Police Studies* 19, no. 2 (1996): 45-62.
- Huberts, Leo, Muel Kaptein, and Karin Lasthuizen. "A Study on the Impact of Three Leadership Styles on Integrity Violations Committed by Police Officers." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 30, no. 4 (2007): 587-607.
- Jones, Matthew. "Governance, Integrity, and the Police Organization." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 32, no. 2 (2009): 338-350.
- Johnson, Roberta Ann. "Whistleblowing and the Police." *Rutgers University Journal of Law and Urban Policy* 1, no. 3 (2005): 74-83. Gjendet në adresën: <http://www.bmartin.cc/dissent/documents>.
- Johnson, Terrance and Raymond W Cox III. "Police Ethics: Organizational Implications." *Public Integrity* 7, no. 1 (2004): 67-79.
- Kaptein, Muel, and Piet Van Reenen. "Integrity Management of Police Organizations." *Policing* 24, no. 3 (2001): 281-300.
- Kelling, George L. and Mark H. Moore. "The Evolving Strategy of Policing." *Perspectives on Policing* 4 (1988).
- Kennison, Peter C. "Policing Diversity: Managing Complaints against the Police." *Police Journal* 75, (2002): 117-135.
- Kingshott, Brian F. "Cultural Ethics and Police Canteen Culture." *Police Research & Management* 3, no. 3 (1999): 27-43.
- Kingshott, Brian F. and Johann Prinsloo. "Ethics in Policing." *Phronimon (Journal of the South African Society for Greek Philosophy and the Humanities)* 5, no. 1 (2004): 49-70.
- Kleining, J. "Teaching and Learning Police Ethics: Competing and Complementary Approaches." *Journal of Criminal Justice* 18 (1990): 1-18.
- Klockars, Carl B. "The Dirty Harry Problem." *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 452, (1980): 33-47.
- Kotter, John P. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review* (1995): 59-67.
- Lersch, Kim Michelle, Tom Bazley, and Tom Mieczkowski. "Early Intervention Programs: An Effective Police Accountability Tool, or Punishment of the Productive?" *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, no. 1 (2006): 58-76.
- Loyens, Kim. "Why Police Officers and Labour Inspectors (Do Not) Blow the Whistle: A Grid Group Cultural Theory Perspective." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 36, no. 1 (2011): 27-50.
- Marenin, Otwin. "Police Training for Democracy." *Police Practice and Research: An International Journal* 5, no. 2 (2004): 107-123.
- Masal, Doris. "Shared and Transformational Leadership in the Police." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 38, no. 1 (2015): 40-55.
- Massey, David. "Why Us and Why? Some Reflections on Teaching Ethics to Police." *Police Studies* 16, no. 3 (1993): 77-83.
- McCoy, Mark R. "Teaching Style and the Application of Adult Learning Principles by Police Instructors." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, no. 1 (2006): 77-91.
- Monjardet, D., "La Culture Professionnelle des Policiers." *Revue Française de Sociologie* XXXV, no. 3 (1994): 393-411.
- Moran, John. "Anti-Corruption Reforms in the Police: Current Strategies and Issues." *Police Journal* 75, no. 2 (2002): 137-159.
- Ones, D. S., and C. Viswesvaran. "Integrity Tests and Other Criterion-Focused Occupational Personality Scales (COPS) Used in Personnel Selection." *International Journal of Selection and Assessment* 9, no. 1/2 (2001): 31-39.

## Bibliografia sipas llojit të botimit

---

- Ota, Carrie, Cynthia F. DiCarlo, Diane C. Burts, Robert Laird and Cheri Goe. "Needs of the Adult Learner." *Journal of Extension* 44, no. 6 (2006). Gjendet në adresën: <http://www.joe.org/joe/2006december/tt5.php>.
- Paoline III, Eugene A. "Taking Stock: Toward a Richer Understanding of Police Culture." *Journal of Criminal Justice* 31, (2003): 199-214.
- Pearson-Goff, M. and V. Herrington. "Police Leadership: A Systematic Review of the Literature." *Policing* 8, (2014): 14-26.
- Plant, Jeremy and Bing Ran. "Education for Ethics and Human Resource Management: A Necessary Synergy." *Public Integrity* 11, no. 3 (2009): 221-238.
- Pollock, Joycelyn M, and Ronald F. Becker. "Ethics Training: Using Officers' Dilemmas." *FBI Law Enforcement Bulletin* 65, no. 11 (1996): 20-27. Gjendet në adresën: <http://www2.fbi.gov/publications/leb/1996/nov964.txt>.
- Prenzler, Tim. "Senior Police Managers' Views on Integrity Testing, and Drug and Alcohol Testing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, no. 3 (2006): 394-407.
- Prenzler, Tim and Carol Ronken. "A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments." *Police Practice and Research* 4, no. 2 (2003): 149-161.
- Prenzler, Tim and Carol Ronken. "Police Integrity Testing in Australia." *Criminology and Criminal Justice* 1, no. 3 (2001): 319-342.
- Prenzler, Tim and Carol Ronken. "Models of Police Oversight: A Critique." *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 11, no. 2 (2001): 151-180.
- Prenzler, Tim, Mateja Mihinjac, and Louise E. Porter. "Reconciling Stakeholder Interests in Police Complaints and Discipline Systems." *Police Practice and Research: An International Journal* 14, no. 2 (2013): 155-168.
- Prenzler, Tim, Louise Porter, and Geoffrey P. Alpert. "Reducing Police Use of Force: Case Studies and Prospects." *Aggression and Violent Behavior* 18, no. 2 (2013): 343-356.
- Punch, Maurice. "Police Corruption and Its Prevention." *European Journal on Criminal Policy and Research* 8, no. 3 (2000): 301-324.
- Quah, Jon S. T. "Preventing Police Corruption in Singapore: The Role of Recruitment, Training, and Socialisation." *The Asia Pacific Journal of Public Administration* 28, no. 1 (2006): 59-75.
- Roebuck, Julian B. and Thomas Barker. "A Typology of Police Corruption." *Social Problems* 21, no. 3 (1974): 423-437.
- Ryan, B. J. "What the Police Are Supposed to Do: Contrasting Expectations of Community Policing in Serbia." *Policing and Society* 17, no. 1 (2007): 1-20.
- Rydberg, Jason and William Terrill. "The Effect of Higher Education on Police Behavior." *Police Quarterly* 13, no. 1 (2010): 92-120.
- Schafer, Joseph A. "Developing Effective Leadership in Policing: Perils, Pitfalls, and Paths Forward." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 32, no. 2 (2009): 238-260.
- Schafer, Joseph A. "Effective Leaders and Leadership in Policing: Traits, Assessment, Development and Expansion." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 33, no. 4 (2010): 644-663.
- Seumas, Miller. "Integrity Systems and Professional Reporting in Police Organisations." *Criminal Justice Ethics* 29, no. 3 (2010): 241-257.
- Seumas, Miller. "What Makes a Good Internal Affairs Investigation." *Criminal Justice Ethics* 29, no. 1 (2010): 29-40.
- Shearing, C. "Transforming the Culture of Policing: Thoughts from South Africa." *Australian and New Zealand Journal of Criminology* 28, no. 1 (1995): 54-61.
- Sherman, L. "Learning Police Ethics." *Criminal Justice Ethics* 1, no. 1 (1982): 10-19.
- Skogan, Wesley S. "Why Reforms Fail." *Policing and Society* 18, no. 1 (2008): 23-34.
- Skolnick, Jerome. "Corruption and the Blue Code of Silence." *Police Practice and Research* 3, no. 1 (2002): 7-19.



## Bibliografia sipas llojit të botimit

---

- Smith, Graham. "Rethinking Police Complaints." *British Journal of Criminology* 44, no. 1 (2004): 15-33.
- Stoddard, Ellwyn R. "The Informal 'Code' of Police Deviancy: A Group Approach to 'Blue Coat Crime.'" *Journal of Criminal Law, Criminology and Police Science* 59, no. 2 (1968): 201-213.
- Stone, Christopher E. and Heather Ward. "Democratic Policing: A Framework for Action." *Policing and Society* 10, (2000): 11-45.
- Sun, Ivan Y., Brian K. Payne, and Yuning Wu. "The Impact of Situational Factors, Officer Characteristics, and Neighborhood Context on Police: A Multilevel Analysis." *Journal of Criminal Justice* 36, no. 1 (2007): 22-32.
- Sung, Hung-En. "Police Effectiveness and Democracy: Shape and Direction of the Relationship." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 29, no. 2 (2006): 347-367.
- Thoms, John C. "Ethical Integrity in Leadership and Organisational Moral Culture." *Leadership* 4, no. 4 (2008): 419-442.
- Toch, Hans. "Police Officers as Change Agents in Police Reform." *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 18, no. 1 (2008): 60-71.
- Vito, Gennaro F., George E. Higgins and Andrew S. Denney. "Transactional and Transformational Leadership." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 37, no. 4 (2014): 809-822.
- Walker, Samuel. "Institutionalising Police Accountability Reforms: The Problem of Making Police Reforms Endure." *Saint Louis University School of Law Review* XXXII (2012): 57-93.
- Wallace, Joseph, James Hunt, and Christopher Richards. "The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values." *International Journal of Public Sector Management* 12, no. 7 (1999): 548-654.
- Wasserman, Robert and Mark H. Moore. "Values in Policing." *Perspectives on Policing*, 8 (1988): 1-7. Gjetet në adresën: <http://www.publicsafety.gc.ca/cnt/cntrng-crm/plcng/cnmcs-plcng/rsrch-prtl/shwttls-eng.aspx?d=PS&i=85165633>.
- Westmarland, Louise. "Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence." *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 145-165. Gjetet në adresën: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721>.
- White, Michael D., and Robert J. Kane. "Pathways to Career-Ending Police Misconduct: An Examination of Patterns, Timing, and Organizational Responses to Officer Malfeasance in the NYPD." *Criminal Justice and Behavior* 40, no. 11 (2013): 1301-1325.
- Worden, Robert E., Christopher Harris, and Sarah J. McLean. "Risk Assessment and Risk Management in Policing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 37, no. 2 (2014): 239-258.
- Botimet e institucioneve**
- Aepi, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Geneva: DCAF, 2012. Available at: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>.
- Bajramspahić, Dina. "Internal Control of Police - Comparative Models." Prilogodio: Stevo Muk. Podgorica: Institut Alternativa, 2015. Gjetet në adresën: <http://www.osce.org/montenegro/138711>.
- Bastick, Megan. "Integrating Gender into Internal Police Oversight." Geneva: DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR, 2014. Gjetet në adresën: <http://www.dcaf.ch/Publications/Integrating-Gender-into-Internal-Police-Oversight>.
- Bertoia, Tony. "Developing an Early Intervention System for Police Misconduct in a Law Enforcement Agency." Sydney: New South Wales Police Integrity Commission, 2008. Gjetet në adresën: <https://www.ncjrs.gov/App/publications/abstract.aspx?ID=247092>.
- Brown, D. "The Impact of Codes of Ethics on Behaviour: a Rapid Evidence Assessment." London: College of Policing, 2014. Gjetet në adresën: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.
- Cashin, William E. "Effective Classroom Discussions." Idea Paper 49. The Idea Center, 2011. Gjetet në adresën: <http://ideaedu.org/research-and-papers/idea-papers>.
- Center for Innovative Teaching and Learning. "Discussion Techniques for Active Learning: Dictionary of Methods and Strategies." Indiana University Bloomington. Gjetet në adresën: [http://citl.indiana.edu/resources\\_files/teaching-resources1/discussion-techniques.php](http://citl.indiana.edu/resources_files/teaching-resources1/discussion-techniques.php).

## Bibliografia sipas llojit të botimit

---

Chêne, Marie. "Codes of Ethics for the Police." Berlin: Anti-Corruption Helpdesk, Transparency International, 2013. Gjendet në adresën: [http://www.transparency.org/whatwedo/answer/codes\\_of\\_ethics\\_for\\_the\\_police](http://www.transparency.org/whatwedo/answer/codes_of_ethics_for_the_police).

College of Policing. "Code of Ethics: A Code of Practice for the Principles and Standards of Professional Behavior for the Policing Profession of England and Wales." London: College of Policing, 2014.

Commission to Combat Police Corruption. "Performance Study: The Internal Affairs Bureau's Integrity Testing Program." New York: The City of New York, 2000.

Commissioner for Human Rights. "Opinion of the Commissioner for Human Rights Concerning Independent and Effective Determination of Complaints against the Police." Strasbourg: Council of Europe, 2009. Gjendet në adresën: <http://www.refworld.org/docid/4eccda452.html>.

De Rover, C., and Anja Bienert. "To Serve and To Protect: Human Rights and Humanitarian Law for Police and Security Forces." Geneva: International Committee of the Red Cross, 2014. Gjendet në adresën: <https://www.icrc.org/en/resource-centre>.

Denham Tara. "Police Reform and Gender." Redaktuar nga Megan Bastick and Kristin Valasek. Gjenevë: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRRAW, 2008. Gjendet në adresën: <http://www.dcaf.ch/Publications/Police-Reform-and-Gender-Tool-2>.

FRA. "Towards More Effective Policing: Understanding and Preventing Discriminatory Ethnic Profiling: A Guide." Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010. Gjendet në adresën: <http://fra.europa.eu/en/publication/2012/towards-more-effective-policing-understanding-and-preventing-discriminatory-ethnic>.

FRA. "Fundamental Rights-Based Police Training: A Manual for Police Trainers." Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. Gjendet në adresën: <http://fra.europa.eu/en/publication/2013/fundamental-rights-based-police-training-manual-police-trainers>.

Harth, James M. "The Management of Change in Police Organizations." Ljubljana: College of Police and Security Studies, 1996. <https://www.ncjrs.gov/policing/man199.htm>.

HCNM. "Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies." The Hague: OSCE, 2006. Gjendet në adresën: <http://www.osce.org/hcnm/32227>.

ICAEW. "Reporting with Integrity: Information for Better Markets Initiative." ICAEW, 2007: 2-3. Gjendet në adresën: <http://www.icaew.com/en/technical/financial-reporting/information-for-better-markets/ifbm-reports/reporting-with-integrity>.

Independent Commission against Corruption. "The First Four Steps: Building Organisational Integrity." Sydney: Independent Commission against Corruption, 2001. Gjendet në adresën: <http://icac.nsw.gov.au/publications-and-resources/publications-about-corruption?view=search>.

Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.

Kelly, Liz. "Violence Against Women and Children: Vision, Innovation and Professionalism in Policing." Strasbourg: Council of Europe, 2003.

Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovich, William E. Harver, and Maria R. Haberfield. "The Measurement of Police Integrity." Washington, D. C.: National Institute of Justice, 2000.

Kodz, Jenny and Isla Campbell. "What Works in Leadership Development? A Rapid Evidence Review." London: National Policing Improvement Agency, 2010. Gjendet në adresën: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Lasthuizen, Karin., Leo Huberts, and Muel Kaptein. "Integrity Problems in the Police Organization: Police Officers' Perceptions Reviewed." In Policing in Central and Eastern Europe: Deviance, Violence, and Victimization, edited by Milan Pagon. Ljubljana: College of Police and Security Studies, 2002.

Lonsway, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal, and Katherine Spillar. "Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies." In Recruiting and Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement Los Angeles: National Center for Women & Policing, 2003. Gjendet në adresën: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?id=185235>.

McDowall, Almuth, Paul Quinton, David Brown, Indira Carr, Emily Glorney, Sophie Russell, Natasha Bharj, Robert Nash, and Adrian Coyle. "Promoting Ethical Behaviour and Preventing Wrongdoing in Organisations: A Rapid Evidence Assess-

## Bibliografia sipas llojit të botimit

---

ment." London: College of Policing, 2015. Gjetet në adresën: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Myhill, Andy and Paul Quinton. "It's a Fair Cop? Police Legitimacy, Public Cooperation, and Crime Reduction: An Interpretative Evidence Commentary." London: College of Policing, 2015. Gjetet në adresën: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Newburn, Tim. "Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature." London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.

New South Wales Police Integrity Commission. "Prevention Prompts Number 2: Determining How Best to Manage Workplace Integrity Hazards." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2011. Gjetet në adresën: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=145>.

New South Wales Police Integrity Commission. "Prevention Prompts Number 1: Identifying and Understanding Workplace Integrity Hazards." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2011. Gjetet në adresën: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=144>.

New South Wales Police Integrity Commission. "Project Manta Report 1 Identification and Communication of Command Misconduct Risks." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2009. Gjetet në adresën: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=132>.

OECD. "Protection of Whistleblowers: Study on Whistleblower Protection Frameworks, Compendium of Best Practices and Guiding Principles for Legislation." OECD, 2011.

OECD. "Whistleblower Protection: Encouraging Reporting." OECD, 2012.

ODIHR. "Guidelines on Human Rights Education for Law Enforcement Officials." Warsaw: OSCE/ODIHR, 2012. Gjetet në adresën: <http://www.osce.org/odihr/93968>.

Office of Police Integrity of Victoria. "A Guide to Building Workplace Integrity: Indicators and Practice." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2009. Gjetet në adresën: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Office of Police Integrity of Victoria. "Talking About Integrity: a Guide for Police Managers." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2009. Gjetet në adresën: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Office of Police Integrity of Victoria. "Promoting Integrity Awareness: A Group Activity Kit." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2008. Gjetet në adresën: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Office of Police Integrity of Victoria. "Victoria Police Values in Action." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Gjetet në adresën: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Office of Police Integrity of Victoria. "Early Intervention Systems for Police Agencies". Research Paper no. 1. Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Gjetet në adresën: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

OHCHR. "Human Rights and Law Enforcement: A Trainer's Guide on Human Rights for the Police." Geneva: OHCHR, 2002. Gjetet në adresën: <http://www.ohchr.org>.

OHCHR. "International Human Rights Standards for Law Enforcement: A Pocket Book on Human Rights for the Police." Geneva: OHCHR, 1997. Gjetet në adresën: <http://www.ohchr.org>.

OEBS. "Guidebook on Democratic Policing." Vienna: OSCE, 2008. Gjetet në adresën: <http://www.osce.org/spmu/23804>.

OEBS "Police and Roma and Sinti: Good Practices in Building Trust and Understanding." Vienna: OSCE, 2010. Gjetet në adresën: <http://www.osce.org/odihr/67843>.

OEBS. "Police ethics for preserving personal and professional integrity." Belgrade: OSCE, 2014.

Pagon, Milan. "Police Ethics and Integrity." Slovenia: University of Maribor, 2003. Gjetet në adresën: [http://www.academia.edu/437493/Police\\_Ethics\\_and\\_Integrity](http://www.academia.edu/437493/Police_Ethics_and_Integrity).

Pagon, Milan. "Policing in Central and Eastern Europe: Organizational, Managerial, and Human Resource Aspects." Ljubljana: College of Police and Security Studies, 1998.

Porter, Louise, Sarah Webb, Tim Prenzler, and Martin Gill. "The Role of Leadership in Promoting Ethical Police Beha-

## Bibliografia sipas llojit të botimit

---

viour: The Findings of Qualitative Case Study Research.” London: College of Policing, 2015. Gjendet në adresën: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Quinton, Paul, Andy Myhill, Ben Bradford, Alistair Fildes, and Gillian Porter. “Fair Cop 2: Organisational Justice, Behaviour and Ethical Policing – An Interpretative Evidence Commentary.” London: College of Policing, 2015. Gjendet në adresën: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Shiple, Thomas, Anne-Christine Wegener and Mark Pyman. “Codes of Conduct in Defence Ministries and Armed Forces: What Makes a Good Code of Conduct?” London: Transparency International UK, 2011. Gjendet në adresën: <http://ti-defence.org/publications/20-category-publications/publications-dsp/117-dsp-pubs-codes-conduct-defence-ministries-armed-forces.html>.

UNDP. “Special Protocol on Conduct of Police Officers in Cases of Domestic and Intimate Partner Violence against Women.” Serbia: Ministry of interior, 2013.

UNODC. “Guidance Note for UNODC Staff: Gender Mainstreaming in the Work of UNODC.” Vienna: United Nations, 2013. Gjendet në adresën: <http://www.unodc.org/production/misc/SpecialMessages.nsf/a3210ed79bcbf304c125794800355044/c0fa7664e232467ac1257b9c002fef58?OpenDocument>.

UNODC. “Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity.” Vienna: United Nations, 2011. Gjendet në adresën: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

UNODC. “Training Curriculum on Effective Police Responses to Violence against Women.” New York: United Nations, 2010. Gjendet në adresën: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

UNODC. “Policing: The Integrity and Accountability of the Police Criminal Justice Assessment Toolkit.” New York: United Nations, 2006. Gjendet në adresën: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

UNODC. “Chapter VI: Enforcement.” In “The Global Programme against Corruption: The UN Anti-corruption Toolkit,” 366-472. Vienna: United Nations, 2004. Gjendet në adresën: <http://www.unodc.org/unodc/en/corruption/publications.html>.

US Department of Justice (Ministarstvo pravde SAD-a). “How Police Supervisory Styles Influence Patrol Officer Behavior.” Washington D.C.: US Department of Justice, 2003. Gjendet në adresën: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?ID=194078>.

US Department of Justice (Ministarstvo pravde SAD-a). “Principles for Promoting Police Integrity: Examples of Promising Police Practices and Policies.” US Department of Justice, 2001. Gjendet në adresën: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?ID=186189>.

Walker, Samuel, Stacy Osnick Milligan, and Anna Berke. “Strategies for Intervening with Officers through Early Intervention Systems: A Guide for Front-Line Supervisors.” Report prepared for the Office of Community Oriented Policing Services, US Department of Justice, 2006.

West, Ronald A. “Democratic Oversight of Police Forces, Mechanisms for Accountability and Community Policing.” Washington D.C.: National Democratic Institute for International Affairs, 2005. Gjendet në adresën: <https://www.ndi.org/node/13480>.

Wheller, Levin and Julia Morris. “Evidence Reviews: What Works in Training, Behaviour Change and Implementing Guidance?” London: National Policing Improvement Agency, 2010. Gjendet në adresën: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Wilkinson, Peter. “The Association of Chief Police Officers (ACPO): Benchmarking Police Integrity Programmes.” London: Training & Advisory Service, Transparency International UK, 2013. Gjendet në adresën: <http://www.transparency.org.uk/publications/15-publications/473-benchmarking-police-integrity-programmes>.

### **Korniza ligjore ndërkombëtare**

CoE Committee of Ministers. “European Code of Police Ethics” („European Code of Police Ethics”), 2001. Gjendet në adresën: <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=223251>.

ECOSOC.Resolution 1989/61.“Guidelines for the effective implementation of the Code of Conduct for Law Enforcement Officials.” New York: Economic and Social Council, 1989. Gjendet në adresën: [http://www.unodc.org/unodc/en/commissions/CCPCJ/Resolutions\\_Decisions/Resolutions\\_1980-1989.html](http://www.unodc.org/unodc/en/commissions/CCPCJ/Resolutions_Decisions/Resolutions_1980-1989.html).

## Bibliografia sipas llojit të botimit

---

UN.Resolution 34/169. "Code of Conduct for Law Enforcement Officials." 1979. Gjendet në adresën: <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/LawEnforcementOfficials.aspx>.

UN. "International Covenant on Civil and Political Rights." 1966. Gjendet në adresën: <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CCPR.aspx>.

UN. "Universal Declaration of Human Rights." 1948. Gjendet në adresën: <http://www.un.org/en/documents/udhr/index.shtml>.

## Bibliografia sipas temave

---

### Bilbilfryrja

Blonder, Irena. "Public Interests and Private Passions: A Peculiar Case of Police Whistleblowing." *Criminal Justice Ethics* 29, no. 3 (2010): 258-277.

Johnson, Roberta Ann. "Whistleblowing and the Police." *Rutgers University Journal of Law and Urban Policy* 1, no. 3 (2005): 74-83. Gjendet në adresën: <http://www.bmartin.cc/dissent/documents>.

Kargin, Vedat. "An Investigation of Factors Proposed to Influence Police Officers' Peer Reporting Intentions." PhD Diss., Indiana University of Pennsylvania, 2009.

Loyens, Kim. "Why Police Officers and Labour Inspectors (Do Not) Blow the Whistle: A Grid Group Cultural Theory Perspective." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 36, no. 1 (2011): 27-50.

OECD. "Protection of Whistleblowers: Study on Whistleblower Protection Frameworks, Compendium of Best Practices and Guiding Principles for Legislation." OECD, 2011.

OECD. "Whistleblower Protection: Encouraging Reporting." OECD, 2012.

### Çështjet gjinore dhe policia

Bastick, Megan. "Integrating Gender into Internal Police Oversight." Geneva: DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR, 2014. Gjendet në adresën: <http://www.dcaf.ch/Publications/Integrating-Gender-into-Internal-Police-Oversight>.

Denham Tara. "Police Reform and Gender." Redaktuar nga Megan Bastick and Kristin Valasek. Gjenevë: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008. Gjendet në adresën: <http://www.dcaf.ch/Publications/Police-Reform-and-Gender-Tool-2>.

Kelly, Liz. "Violence against Women and Children: Vision, Innovation and Professionalism in Policing." Strasbourg: Council of Europe, 2003.

Lonsway, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal, and Katherine Spillar. "Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies." In *Recruiting and Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement* Los Angeles: National Center for Women & Policing, 2003. Gjendet në adresën: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?id=185235>.

UNDP. "Special Protocol on Conduct of Police Officers in Cases of Domestic and Intimate Partner Violence against Women." Serbia: Ministry of interior, 2013.

UNODC. "Guidance Note for UNODC Staff: Gender Mainstreaming in the Work of UNODC." Vienna: United Nations, 2013. Gjendet në adresën: <http://www.unodc.org/production/misc/SpecialMessages.nsf/a3210ed79bcbf304c125794800355044/c0fa7664e232467ac1257b9c002fef58?OpenDocument>

### Dilemat etike

Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.

Kidder, Rushworth M. *How Good People Make Tough Choices*. New York: Harper, 1995.

Klockars, Carl B. "The Dirty Harry Problem." *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 452, (1980): 33-47.

Pollock, Joycelyn M, and Ronald F. Becker. "Ethics Training: Using Officers' Dilemmas." *FBI Law Enforcement Bulletin* 65, no. 11 (1996): 20-27. Gjendet në adresën: <http://www2.fbi.gov/publications/leb/1996/nov964.txt>.

Raines, Julie. *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.

### Diskrecioni në polici

Bronitt, Simon and Phillip Stenning. "Understanding Discretion in Modern Policing." *Criminal Law Journal* 35, no. 6, (2011): 319-332.

Davis, Kenneth Culp. *Discretionary Justice: A Preliminary Inquiry*. Baton Rouge: Louisiana State UP, 1980.

Goldstein, Herman. "Police Discretion: The Ideal versus the Real." *Public Administration Review* 23, no. 3 (1963): 140-148.



## Bibliografia sipas temave

---

### **Integriteti i organizatës**

Aepli, Pierre, ed. "Pakoja e instrumenteve mbi integritetin e policisë." Geneva: DCAF, 2012. Gjetet në adresën: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>.

Independent Commission against Corruption. "The First Four Steps: Building Organisational Integrity." Sydney: Independent Commission against Corruption, 2001. Gjetet në adresën: <http://icac.nsw.gov.au/publications-and-resources/publications-about-corruption?view=search>.

Quinton, Paul, Andy Myhill, Ben Bradford, Alistair Fildes, and Gillian Porter. "Fair Cop 2: Organisational Justice, Behaviour and Ethical Policing – An Interpretative Evidence Commentary." London: College of Policing, 2015. Gjetet në adresën: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Office of Police Integrity of Victoria. "Victoria Police Values in Action." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Gjetet në adresën: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

### **Integriteti në polici**

Aepli, Pierre, Olivier Ribaux, and Everett Summerfield. Decision Making in Policing. Lausanne: EPFL Press, 2011.

Alderson, John. Principled Policing. Hampshire: Waterside Press, 1998.

Cohen, Howard S. and Michael Feldberg. "Rock Concert." In Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work, 71-88. Westport: Praeger Publishers, 1991.

Delattre, Edwin J. Character and Cops: Ethics in Policing. Washington D.C.: AEI Press, 2011.

Fijnaut, Cyrille and Leo Huberts, eds. Corruption, integrity and law enforcement. The Hague: Kluwer Law International, 2002.

Fitch, Brian D., ed. Law Enforcement Ethics: Classic and Contemporary Issues. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2014.

Kingshott, Brian F. and Johann Prinsloo. "Ethics in Policing." Phronimon (Journal of the South African Society for Greek Philosophy and the Humanities) 5, no. 1 (2004): 49-70.

Kleinig, John. The Ethics of Policing. Cambridge: Cambridge UP, 1996.

Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovic, and Maria R. Haberfeld. Enhancing Police Integrity. New York: Springer, 2007.

Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovich, William E. Harver, and Maria R. Haberfeld. "The Measurement of Police Integrity." Washington, D. C.: National Institute of Justice, 2000.

Lasthuizen, Karin., Leo Huberts, and Muel Kaptein. "Integrity Problems in the Police Organization: Police Officers' Perceptions Reviewed." In Policing in Central and Eastern Europe: Deviance, Violence, and Victimization, edited by Milan Pagon. Ljubljana: College of Police and Security Studies, 2002.

Miller, Seamus, John Blackler, and Andrew Alexandra. Police Ethics. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006.

Neyroud, P. "Policing and Ethics", in Handbook of Policing, by Tim Newburn, 578-602. Cullompton: Willan Publishing, 2005.

Pagon, Milan. "Police Ethics and Integrity." Slovenia: University of Maribor, 2003. Gjetet në adresën: [http://www.academia.edu/437493/Police\\_Ethics\\_and\\_Integrity/](http://www.academia.edu/437493/Police_Ethics_and_Integrity/)

Raines, Julie. Ethics in Policing: Misconduct and Integrity. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.

### **Kodet e Sjelljes dhe Kodet e Etikës**

Brown, D. "The Impact of Codes of Ethics on Behaviour: a Rapid Evidence Assessment." London: College of Policing, 2014. Gjetet në adresën: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Chêne, Marie. "Codes of Ethics for the Police." Berlin: Anti-Corruption Helpdesk, Transparency International, 2013. Gjetet në adresën: [http://www.transparency.org/whatwedo/answer/codes\\_of\\_ethics\\_for\\_the\\_police](http://www.transparency.org/whatwedo/answer/codes_of_ethics_for_the_police).

College of Policing. "Code of Ethics: A Code of Practice for the Principles and Standards of Professional Behavior for the

## Bibliografia sipas temave

---

Policing Profession of England and Wales." London: College of Policing, 2014.

Dixon, David. "The Normative Structure of Policing." In *A Culture of Corruption: Changing an Australian Police Service*, edited by Dixon David. Sydney: Hawkins press, 1999.

Grant, J. Kevin. "Ethics and Law Enforcement." *FBI Law Enforcement Bulletin* 71, no. 12 (2002): 11-14. Available at: <http://leb.fbi.gov/in-each-issue/archiveShipley>,

Thomas, Anne-Christine Wegener and Mark Pyman. "Codes of Conduct in Defence Ministries and Armed Forces: What Makes a Good Code of Conduct?" London: Transparency International UK, 2011. Gjetet në adresën: <http://ti-defence.org/publications/20-category-publications/publications-dsp/117-dsp-pubs-codes-conduct-defence-ministries-armed-forces.html>.

### **Kodi i Heshtjes**

Skolnick, Jerome. "Corruption and the Blue Code of Silence." *Police Practice and Research* 3, no. 1 (2002): 7-19.

Stoddard, Ellwyn R. "The Informal 'Code' of Police Deviancy: A Group Approach to 'Blue Coat Crime.'" *Journal of Criminal Law, Criminology and Police Science* 59, no. 2 (1968): 201-213.

Westmarland, Louise. "Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence." *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 145-165. Gjetet në adresën: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721>.

### **Korniza Ligjore Ndërkombëtare**

CoE Committee of Ministers, "European Code of Police Ethics". 2001. Gjetet në adresën: <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=223251>.

ECOSOC.Resolution 1989/61."Guidelines for the effective implementation of the Code of Conduct for Law Enforcement Officials." New York: Economic and Social Council, 1989. Gjetet në adresën: [http://www.unodc.org/unodc/en/commissions/CCPCJ/Resolutions\\_Decisions/Resolutions\\_1980-1989.html](http://www.unodc.org/unodc/en/commissions/CCPCJ/Resolutions_Decisions/Resolutions_1980-1989.html).

UN.Resolution 34/169. "Code of Conduct for Law Enforcement Officials." 1979. Gjetet në adresën: <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/LawEnforcementOfficials.aspx>.

UN. "International Covenant on Civil and Political Rights." 1966. Gjetet në adresën: <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CCPR.aspx>.

UN. "Universal Declaration of Human Rights." 1948. Gjetet në adresën: <http://www.un.org/en/documents/udhr/index.shtml>.

### **Korrupsioni në polici**

Aepi, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Geneva: DCAF, 2012. Gjetet në adresën: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>.

Goldstein, Herman. *Police Corruption: A Perspective on its Nature and Control*. Washington, D.C: Police Foundation, 1975.

Ivkovic, Sanja Kutnjak. *Fallen Blue Knights: Controlling Police Corruption*. Oxford: Oxford UP, 2005.

Newburn, Tim. "Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature." London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.

Prenzler, Tim. *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.

Punch, Maurice. *Conduct Unbecoming: The Social Construction of Police Deviance and Control*. New York: Methuen, Inc., 1985.

Punch, Maurice. "Police Corruption and Its Prevention." *European Journal on Criminal Policy and Research* 8, no. 3 (2000): 301-324.

Roebuck, Julian B. and Thomas Barker. "A Typology of Police Corruption." *Social Problems* 21, no. 3 (1974): 423-437.

Sampford, Charles, Arthur Shacklock, Carmel Connors, and Fredrik Galtung. *Measuring Corruption*. Hampshire: Ashgate, 2006.



## Bibliografia sipas temave

---

Ward, Richard H., Robert McCormack, and Dorothy Bracey. *Managing Police Corruption: International Perspectives*. Chicago: Office of International Criminal Justice, University of Illinois at Chicago, 1987.

### **Kultura e policisë**

Kingshott, Brian F. "Cultural Ethics and Police Canteen Culture." *Police Research & Management* 3, no. 3 (1999): 27-43.

Monjardet, D., "La Culture Professionnelle des Policiers." *Revue Française de Sociologie* XXXV, no. 3 (1994): 393-411.

Paoline III, Eugene A. "Taking Stock: Toward a Richer Understanding of Police Culture." *Journal of Criminal Justice* 31, (2003): 199-214.

Wallace, Joseph, James Hunt, and Christopher Richards. "The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values." *International Journal of Public Sector Management* 12, no. 7 (1999): 548-654.

### **Legjitimiteti i policisë**

Gau, Jacinta M. and Rod K. Brunson. "Procedural Justice and Order Maintenance Policing: A Study of Inner-City Young Men's Perceptions of Police Legitimacy." *Justice Quarterly* 27, no. 2(2010): 255-279.

Myhill, Andy and Paul Quinton. "It's a Fair Cop? Police Legitimacy, Public Cooperation, and Crime Reduction: An Interpretative Evidence Commentary." London: College of Policing, 2015. Gjetet në adresën: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

### **Lidershipi dhe integriteti i policisë**

Huberts, Leo, Muel Kaptein, and Karin Lasthuizen. "A Study on the Impact of Three Leadership Styles on Integrity Violations Committed by Police Officers." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 30, no. 4 (2007): 587-607.

Lasthuizen, K. "Leading to Integrity: Empirical Research into the Effects of Leadership on Ethics and Integrity." PhD Diss., Vrije Universiteit, 2008.

Porter, Louise, Sarah Webb, Tim Prenzler, and Martin Gill. "The Role of Leadership in Promoting Ethical Police Behaviour: The Findings of Qualitative Case Study Research." London: College of Policing, 2015. Gjetet në adresën: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Porter, Louise and Tim Prenzler. *Police Integrity Management in Australia: Global Lessons for Combating Police Misconduct*. Boca Raton: CRC Press, 2012.

Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1992.

Thoms, John C. "Ethical Integrity in Leadership and Organisational Moral Culture." *Leadership* 4, no. 4 (2008): 419-442.

US Department of Justice. "How Police Supervisory Styles Influence Patrol Officer Behavior." Washington D.C.: US Department of Justice, 2003. Gjetet në adresën: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?ID=194078>.

### **Lidershipi në polici**

Adlam, Robert and Peter Villiers. *Police Leadership in the 21st Century: Philosophy, Doctrine and Developments*. Winchester: Waterside Press, 2003.

Densten, Iain L. "Senior Australian Law Enforcement Leadership Under Examination." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 22, no. 1 (1999): 45- 57.

Densten, Iain L. "Senior Police Leadership: Does Rank Matter?" *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 26, no. 3 (2003): 400- 418.

Kotter, John P. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review* (1995): 59-67.

Kodz, Jenny and Isla Campbell. "What works in leadership development? A Rapid Evidence Review." London: National Policing Improvement Agency, 2010. Gjetet në adresën: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Masal, Doris. "Shared and Transformational Leadership in the Police." *Policing: An International Journal of Police Strate-*

## Bibliografia sipas temave

---

gies & Management 38, no. 1 (2015): 40-55.

Pearson-Goff, M. and V. Herrington. "Police Leadership: A Systematic Review of the Literature." Policing 8, (2014): 14-26.

Schafer, Joseph A. "Developing Effective Leadership in Policing: Perils, Pitfalls, and Paths Forward." Policing: An International Journal of Police Strategies & Management 32, no. 2 (2009): 238-260.

Schafer, Joseph A. "Effective Leaders and Leadership in Policing: Traits, Assessment, Development and Expansion." Policing: An International Journal of Police Strategies & Management 33, no. 4 (2010): 644-663.

Vito, Gennaro F., George E. Higgins and Andrew S. Denney. "Transactional and Transformational Leadership." Policing: An International Journal of Police Strategies & Management 37, no. 4 (2014): 809-822.

### **Llogaridhënia në polici (Kontrolli i brendshëm dhe mbikëqyrja e jashtme)**

Aepi, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Geneva: DCAF, 2012. Gjetet në adresën: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>.

Bajramspahić, Dina. "Internal Control of Police - Comparative Models." Edited by Stevo Muk. Podgorica: Institut Alternativa, 2015. Gjetet në adresën: <http://www.osce.org/montenegro/138711>.

Cheung, Jocelyn. "Police Accountability." Police Journal 78, no. 1 (2005): 3-36.

Commissioner for Human Rights. "Opinion of the Commissioner for Human Rights Concerning Independent and Effective Determination of Complaints against the Police." Strasbourg: Council of Europe, 2009. Gjetet në adresën: <http://www.refworld.org/docid/4eccda452.html>.

Goldsmith, Andrew J. and Colleen Lewis, eds. Civilian Oversight of Policing: Governance, Democracy and Human Rights. Portland: Hart Publishing, 2000.

Kappeler, Victor E., Richard D. Sluder, and Geoffrey P. Alpert. Forces of Deviance: Understanding the Dark Side of Policing. Prospect Heights, Illinois: Waveland Press, 1998.

Prenzler, Tim and Carol Ronken. "A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments." Police Practice and Research 4, no. 2 (2003): 149-161.

Prenzler, Tim and Carol Ronken. "Models of Police Oversight: A Critique." Policing and Society: An International Journal of Research and Policy 11, no.2 (2001): 151-180.

Prenzler, Tim and Louise Porter. "Improving Police Behaviour and Police-Community Relations through Innovative Responses to Complaints." In Accountability in Policing: Contemporary Debates, edited by S. Lister and M. Rowe. Abingdon: Routledge, 2015.

Punch, Maurice. Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing. Cullompton: Willan Publishing, 2009.

Seumas, Miller. "Integrity Systems and Professional Reporting in Police Organisations." Criminal Justice Ethics 29, no. 3 (2010): 241-257.

Seumas, Miller. "What Makes a Good Internal Affairs Investigation." Criminal Justice Ethics 29, no. 1 (2010): 29-40.

Smith, Graham. "Rethinking Police Complaints." British Journal of Criminology 44, no. 1 (2004): 15-33.

UNODC. "Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity." Vienna: United Nations, 2011. Gjetet në adresën: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

UNODC. "Policing: The Integrity and Accountability of the Police. Criminal Justice Assessment Toolkit." New York: United Nations, 2006. Gjetet në adresën: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

West, Ronald A. "Democratic Oversight of Police Forces, Mechanisms for Accountability and Community Policing." Washington D.C.: National Democratic Institute for International Affairs, 2005. Gjetet në adresën: <https://www.ndi.org/node/13480>.

### **Menaxhimi i integritetit**

Aepi, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." („Uputstva za očuvanje policijskog integriteta") Geneva: DCAF, 2012. Gjetet në adresën: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>.

## Bibliografia sipas temave

---

Barry, Daniel Patrick. "Handling Police Misconduct in an Ethical Way." Master's Thesis, State University College of New York, 1979: 82-107.

Fleming, Jenny and George Lafferty. "New Management Techniques and Restructuring for Accountability in Australian Police Organisations." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 23, no. 2 (2000): 154-168.

Gottschalk, Petter and Geoff Dean. "Knowledge Management in Policing: The Case of Police Complaints and Police Crime." *Police Journal* 83, no. 2 (2010): 96-112.

ICAEW. "Reporting with Integrity: Information for Better Markets Initiative." ICAEW, 2007: 2-3. Gjendet në adresën: <http://www.icaew.com/en/technical/financial-reporting/information-for-better-markets/ifbm-reports/reporting-with-integrity>.

Jones, Matthew. "Governance, Integrity, and the Police Organization." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 32, no. 2 (2009): 338-350.

Kaptein, Muel, and Piet Van Reenen. "Integrity Management of Police Organizations." *Policing* 24, no. 3 (2001): 281-300.  
Lustgarten, Laurence. *The Governance of Police*. London: Sweet & Maxwell, 1986.

McDowall, Almuth, Paul Quinton, David Brown, Indira Carr, Emily Glorney, Sophie Russell, Natasha Bharj, Robert Nash, and Adrian Coyle. "Promoting Ethical Behaviour and Preventing Wrongdoing in Organisations: A Rapid Evidence Assessment." London: College of Policing, 2015. Gjendet në adresën: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

New South Wales Police Integrity Commission. "Prevention Prompts Number 2: Determining How Best to Manage Workplace Integrity Hazards." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2011. Gjendet në adresën: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=145>.

Office of Police Integrity of Victoria. "A Guide to Building Workplace Integrity: Indicators and Practice." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2009. Gjendet në adresën: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Office of Police Integrity of Victoria. "Talking About Integrity: a Guide for Police Managers." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2009. Gjendet në adresën: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

US Department of Justice. "Principles for Promoting Police Integrity: Examples of Promising Police Practices and Policies." US Department of Justice, 2001. Gjendet në adresën: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?ID=186189>.

Walker, Samuel, Stacy Osnick Milligan, and Anna Berke. "Strategies for Intervening with Officers through Early Intervention Systems: A Guide for Front-Line Supervisors." Report prepared for the Office of Community Oriented Policing Services, US Department of Justice, 2006.

Wilkinson, Peter. "The Association of Chief Police Officers (ACPO): Benchmarking Police Integrity Programmes." London: Training & Advisory Service, Transparency International UK, 2013. Gjendet në adresën: <http://www.transparency.org.uk/publications/15-publications/473-benchmarking-police-integrity-programmes>.

### **Menaxhimi i policisë**

Goodall, R. "Management by Objectives: A Conceptual Application for the Police." *Police Journal* 47, no. 2 (1974): 178-186.

Green, K. Egan, Ronald G. Lynch and Scott R. Lynch. *The Police Manager*. Waltham: Anderson Publishing, 2013.

Harth, James M. "The Management of Change in Police Organizations." Ljubljana: College of Police and Security Studies, 1996. Gjendet në adresën: <https://www.ncjrs.gov/policing/man199.htm>.

More, Harry W. and Larry S. Miller. *Effective Police Supervision*. New York: Routledge, 2015.

Pagon, Milan. "Policing in Central and Eastern Europe: Organizational, Managerial, and Human Resource Aspects." Ljubljana: College of Police and Security Studies, 1998.

### **Metodologjia e trajnimit**

Brookfield, Stephen D. *Understanding and Facilitating Adult Learning: A Comprehensive Analysis of Principles and Effective Practices*. Buckingham: Open University Press, 2001.

Buckley, Roger and Jim Caple. *The Theory and Practice of Training*. London: Kogan Page, 2009.

## Bibliografia sipas temave

---

Cashin, William E. "Effective Classroom Discussions." Idea Paper 49. The Idea Center, 2011. Gjendet në adresën: <http://ideaedu.org/research-and-papers/idea-papers>.

Center for Innovative Teaching and Learning. "Discussion Techniques for Active Learning: Dictionary of Methods and Strategies." Indiana University Bloomington. Gjendet në adresën: [http://citl.indiana.edu/resources\\_files/teaching-resources1/discussion-techniques.php](http://citl.indiana.edu/resources_files/teaching-resources1/discussion-techniques.php).

Knowles, Malcom S., Elwood F. Holton III and Richard A. Swanson. *The Adult Learner*. Burlington: Elsevier, 2005.

Ota, Carrie, Cynthia F. DiCarlo, Diane C. Burts, Robert Laird and Cheri Goe. "Needs of the Adult Learner." *Journal of Extension* 44, no. 6 (2006). Gjendet në adresën: <http://www.joe.org/joe/2006december/tt5.php>.

Silberman, Melvin L. and Carol, Auerbach. *Active Training: A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips*. San Francisco: Pfeiffer, 2006.

UNODC. "Training Curriculum on Effective Police Responses to Violence against Women." New York: United Nations, 2010. Gjendet në adresën: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

Van Slyke, Jeffrey, Matthew. "Police Ethics Training: Preferred Modes of Teaching in Higher Education Law Enforcement." PhD Diss., Austin: University of Texas, 2007.

### **Mosdiskriminimi**

Chan, Janet. *Changing Police Culture: Policing in a Multicultural Society*. Cambridge: Cambridge UP, 1997.

FRA. "Towards More Effective Policing: Understanding and Preventing Discriminatory Ethnic Profiling: A Guide." Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010. Gjendet në adresën: <http://fra.europa.eu/en/publication/2012/towards-more-effective-policing-understanding-and-preventing-discriminatory-ethnic>.

HCNM. "Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies." The Hague: OSCE, 2006. Available at: <http://www.osce.org/hcnm/32227>.

OEBS. "Police and Roma and Sinti: Good Practices in Building Trust and Understanding." Vienna: OSCE, 2010. Gjendet në adresën: <http://www.osce.org/odihr/67843>.

### **Përdorimi i forcës nga ana e policisë**

Prenzler, Tim, Louise Porter, and Geoffrey P. Alpert. "Reducing Police Use of Force: Case Studies and Prospects." *Aggression and Violent Behavior* 18, no. 2 (2013): 343-356.

### **Policimi demokratik**

Alderson, John Cottingham. *Policing Freedom*. Macdonald and Evans, 1979.

Bittner, Egon. "The Functions of the Police in a Modern Society." Maryland: National Institute of Mental Health, Center for Studies of Crime and Delinquency, 1970.

Den Boer, Monica and Changwon Pyo. *Good Policing: Instruments, models and practices*. Edited by Sol Iglesias and Ulrich Klingshirn. Singapore: Asia-Europe Foundation & Hans Seidel Foundation Indonesia, 2011.

HCNM. "Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies." The Hague: OSCE, 2006. Gjendet në adresën: <http://www.osce.org/hcnm/32227>.

Haberfeld M. R. and Ibrahim Cerrah, eds. *Comparative Policing: The Struggle for Democratization*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2008.

Marx, Gary T. "Police and Democracy." In *Policing, Security, and Democracy: Theory and Practice*, edited by M. Amir and S. Einstein. Office of International Criminal Justice, 2001.

OEBS. "Guidebook on Democratic Policing." Vienna: OSCE, 2008. Gjendet në adresën: <http://www.osce.org/spmu/23804>.

Skolnick, Jerome H. *Justice Without Trial: Law Enforcement in Democratic Society*. New York: John Wiley & Sons, 1966.

Stone, Christopher E. and Heather Ward. "Democratic Policing: A Framework for Action." *Policing and Society* 10,(2000): 11-45.

## Bibliografia sipas temave

---

Sung, Hung-En. "Police Effectiveness and Democracy: Shape and Direction of the Relationship." *Policing: An international Journal of Police Strategies and Management* 29, no. 2 (2006): 347-367.

Uildriks, Niels A., and P. Van Reenen. *Policing Post-Communist Societies: Police-Public Violence, Democratic Policing and Human Rights*. Antwerp: Intersentia, 2003.

UNODC. "Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity." Vienna: United Nations, 2011. Gjetet në adresën: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

### Reforma në polici

Aepi, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Geneva: DCAF, 2012. Gjetet në adresën: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>.

Ellison, Graham. "A Blueprint for Democratic Policing Anywhere in the World? Police Reform, Political Transition, and Conflict Resolution in Northern Ireland." *Police Quarterly* 10, no. 3 (2007): 243-269.

Kelling, George L. and Mark H. Moore. "The Evolving Strategy of Policing." *Perspectives on Policing* 4 (1988).

Moran, John. "Anti-Corruption Reforms in the Police: Current Strategies and Issues." *Police Journal* 75, no. 2 (2002): 137-159.

Prenzler, Tim. *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.

Prenzler, Tim and Janet Ransley, eds. *Police Reform: Building Integrity*. Sydney: Hawkins Press, 2002.

Punch, Maurice. *Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing*. Cullompton: Willan Publishing, 2009.

Quah, Jon S. T. "Preventing Police Corruption in Singapore: The Role of Recruitment, Training, and Socialisation." *The Asia Pacific Journal of Public Administration* 28, no. 1 (2006): 59-75.

Ryan, B. J. "What the Police Are Supposed to Do: Contrasting Expectations of Community Policing in Serbia." *Policing and Society* 17, no. 1 (2007): 1-20.

Shearing, C. "Transforming the Culture of Policing: Thoughts from South Africa." *Australian and New Zealand Journal of Criminology* 28, no. 1 (1995): 54-61.

Skogan, Wesley S. "Why Reforms Fail." *Policing and Society* 18, no. 1 (2008): 23-34.

Toch, Hans. "Police Officers as Change Agents in Police Reform." *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 18, no. 1 (2008): 60-71.

Uildriks, Niels A., and P. Van Reenen. *Policing Post-Communist Societies: Police-Public Violence, Democratic Policing and Human Rights*. Antwerp: Intersentia, 2003.

Walker, Samuel. "Institutionalising Police Accountability Reforms: The Problem of Making Police Reforms Endure." *Saint Louis University School of Law Review* XXXII (2012): 57-93.

### Rekrutimi në polici

Cordner, G., and A. Cordner. "Stuck On a Plateau? Obstacles to Recruitment, Selection, and Retention of Women Police." *Police Quarterly* 14, no. 3 (2011): 207-226.

Ones, D. S., and C. Viswesvaran. "Integrity Tests and Other Criterion-Focused Occupational Personality Scales (COPS) Used in Personnel Selection." *International Journal of Selection and Assessment* 9, no. 1/2 (2001): 31-39.

### Sistemi i ankesave

Holland, Robert C. "Dealing with Complaints Against the Police: The Resolution Process Adopted by the Queensland Police Service." *Police Studies* 19, no. 2 (1996): 45-62.

Kennison, Peter C. "Policing Diversity: Managing Complaints against the Police." *Police Journal* 75, (2002): 117-135.

Prenzler, Tim, Mateja Mihnjac, and Louise E. Porter. "Reconciling Stakeholder Interests in Police Complaints and Disci-

## Bibliografia sipas temave

---

pline Systems." *Police Practice and Research: An International Journal* 14, no. 2 (2013): 155-168.

Reiner, R. "Multiple Realities, Divided Worlds: Chief Constables' Perspectives on the Police Complaints System." In *Complaints Against the Police: The Trend to External Review*, edited by A. Goldsmith. Oxford: Clarendon, 1991.

### **Sistemi i ndërhyrjes së hershme**

Bertoia, Tony. "Developing an Early Intervention System for Police Misconduct in a Law Enforcement Agency." Sydney: New South Wales Police Integrity Commission, 2008. Gjetet në adresën: <https://www.ncjrs.gov/App/publications/abstract.aspx?ID=247092>.

Lersch, Kim Michelle, Tom Bazley, and Tom Mieczkowski. "Early Intervention Programs: An Effective Police Accountability Tool, or Punishment of the Productive?" *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, no. 1 (2006): 58-76.

Office of Police Integrity of Victoria. "Early Intervention Systems for Police Agencies". Research Paper no. 1. Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Gjetet në adresën: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Walker, Samuel, Stacy Osnick Milligan, and Anna Berke. "Strategies for Intervening with Officers through Early Intervention Systems: A Guide for Front-Line Supervisors." Report prepared for the Office of Community Oriented Policing Services, US Department of Justice, 2006.

### **Sjellja e policisë**

Rydberg, Jason and William Terrill. "The Effect of Higher Education on Police Behavior." *Police Quarterly* 13, no. 1 (2010): 92-120.

Sun, Ivan Y., Brian K. Payne, and Yuning Wu. "The Impact of Situational Factors, Officer Characteristics, and Neighborhood Context on Police: A Multilevel Analysis." *Journal of Criminal Justice* 36, no. 1 (2007): 22-32.

White, Michael D., and Robert J. Kane. "Pathways to Career-Ending Police Misconduct: An Examination of Patterns, Timing, and Organizational Responses to Officer Malfeasance in the NYPD." *Criminal Justice and Behavior* 40, no. 11 (2013): 1301-1325.

Wilson, James Q. *Varieties of Police Behavior*. Cambridge: Harvard UP, 1978.

### **Të drejtat e njeriut**

Bowling, Benjamin, Coretta Phillips, Alexandra Campbell, and Maria Docking. "Policing and Human Rights: Eliminating Discrimination, Xenophobia, Intolerance and the Abuse of Power from Policing." Paper presented at the UNRISD Conference on Racism and Public Policy. Durban, South Africa, Sep. 2001. Gjetet në adresën: <http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/search/B26DCF2059E2F3E5C1256EC300495016?OpenDocument>.

Crawshaw, Raplh., Barry Devlin and Tom Williamson. *Human Rights and Policing Standards for Good Behaviour and a Strategy for Change*. The Hague: Kluwer Law International, 1998.

De Rover, C., and Anja Bienert. "To Serve and To Protect: Human Rights and Humanitarian Law for Police and Security Forces." Geneva: International Committee of the Red Cross, 2014. Gjetet në adresën: <https://www.icrc.org/en/resource-centre>.

FRA. "Fundamental Rights-Based Police Training: A Manual for Police Trainers." Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. Gjetet në adresën: <http://fra.europa.eu/en/publication/2013/fundamental-rights-based-police-training-manual-police-trainers>.

Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.

Kolthoff, Emile. "The Importance of Integrity in the Security Profession: Bringing in Human Rights". In *Ethics and Security*, edited by Monica den Boer & Emile Kolthoff, 39-55. The Hague: Eleven Publishing, 2010.

Neyroud, Peter and Alan Beckley. *Policing, Ethics and Human Rights*. Cullompton: Willan Publishing, 2001.

### **Testimi i integritetit**

Commission to Combat Police Corruption. "Performance Study: The Internal Affairs Bureau's Integrity Testing Program."



## Bibliografia sipas temave

---

New York: The City of New York, 2000.

Prenzler, Tim. "Senior Police Managers' Views on Integrity Testing, and Drug and Alcohol Testing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, no. 3 (2006): 394-407.

Prenzler, Tim and Carol Ronken. "Police Integrity Testing in Australia." *Criminology and Criminal Justice* 1, no. 3 (2001): 319-342.

UNODC. "Chapter VI: Enforcement." In "The Global Programme against Corruption: The UN Anti-corruption Toolkit," 366-472. Vienna: United Nations, 2004. Gjetet në adresën: <http://www.unodc.org/unodc/en/corruption/publications.html>.

### **Trajnim për integritetin**

Adlam, Robert. "Developing Ethics Education for Police Leaders and Managers: Action Research and Critical Reflection for Curriculum and Personal Development." *Educational Action Research* 6, no. 1 (2006): 131-151.

Conti, Norman and James J. Nolan III. "Policing the Platonic Cave: Ethics and Efficacy in Police Training." *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 166-186.

Gibson, Victoria. "Training Evaluation: The Case of the Police Service." Master's Thesis, Metropolitan University Business School, 2009.

Heffernan, William C. "Criminal Justice Ethics: An Emerging Discipline." *Police Studies: International Review of Police Development* 4, (1981-1982): 24-28.

Kleining, J. "Teaching and Learning Police Ethics: Competing and Complementary Approaches." *Journal of Criminal Justice* 18 (1990): 1-18.

Kratcoski, Peter C. and Dilip K. Das, eds. *Police Education and Training in a Global Society*. Lanham: Lexington Books, 2007.

Massey, David. "Why Us and Why? Some Reflections on Teaching Ethics to Police." *Police Studies* 16, no. 3 (1993): 77-83.

McCoy, Mark R. "Teaching Style and the Application of Adult Learning Principles by Police Instructors." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, no. 1 (2006): 77-91.

Office of Police Integrity of Victoria. "Promoting Integrity Awareness: A Group Activity Kit." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2008. Gjetet në adresën: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Plant, Jeremy and Bing Ran. "Education for Ethics and Human Resource Management: A Necessary Synergy." *Public Integrity* 11, no. 3 (2009): 221-238.

Sherman, L. "Learning Police Ethics." *Criminal Justice Ethics* 1, no. 1 (1982): 10-19.

Wheller, Levin and Julia Morris. "Evidence Reviews: What Works in Training, Behaviour Change and Implementing Guidance?" London: National Policing Improvement Agency, 2010. Gjetet në adresën: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>

### **Trajnim për të drejtat e njeriut dhe Policimin demokratik**

Crawshaw, R. *Police and Human Rights: A Manual for Teachers and Resource Persons and for Participants in Human Rights Programmes*. Boston: MartinusNijhoff, 2009.

Marenin, Otwin. "Police Training for Democracy." *Police Practice and Research: An International Journal* 5, no. 2 (2004): 107-123.

ODIHR. "Guidelines on Human Rights Education for Law Enforcement Officials." Warsaw: OSCE/ODIHR, 2012. Gjetet në adresën: <http://www.osce.org/odihhr/93968>.

OHCHR. "Human Rights and Law Enforcement: A Trainer's Guide on Human Rights for the Police." Geneva: OHCHR, 2002. Gjetet në adresën: <http://www.ohchr.org>.

OHCHR. "International Human Rights Standards for Law Enforcement: A Pocket Book on Human Rights for the Police." Geneva: OHCHR, 1997. Gjetet në adresën: <http://www.ohchr.org>.

## Bibliografia sipas temave

---

### Vlerat dhe qendrimet

Gilmartin, Kevin M., and John J. Harris. "Law Enforcement Ethics... The Continuum of Compromise." *Police Chief Magazine* 65, no. 1 (1998): 25-28. Gjetet në adresën: <http://drr.lib.athabascau.ca/view.php?&id=810> (unit 4).

Johnson, Terrance and Raymond W Cox III. "Police Ethics: Organizational Implications." *Public Integrity* 7, no. 1 (2004): 67-79.

Office of Police Integrity of Victoria. "Victoria Police Values in Action." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Gjetet në adresën: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

OSCE. "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity." Belgrade: OSCE, 2014.

Raines, Julie. *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.

Wasserman, Robert and Mark H. Moore. "Values in Policing." *Perspectives on Policing*, 8 (1988): 1-7. Gjetet në adresën: <http://www.publicsafety.gc.ca/cnt/cntrng-crm/plcng/cnmcs-plcng/rsrch-prtl/shwttls-eng.aspx?d=PS&i=85165633>.

### Vlerësimi i rrezikut

Archbold, Carol A. "Managing the Bottom Line: Risk Management in Policing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 28, no. 1 (2005): 30-48.

New South Wales Police Integrity Commission. "Prevention Prompts Number 1: Identifying and Understanding Workplace Integrity Hazards." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2011. Gjetet në adresën: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=144>.

New South Wales Police Integrity Commission. "Project Manta Report 1 Identification and Communication of Command Misconduct Risks." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2009. Gjetet në adresën: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=132>.

Worden, Robert E., Christopher Harris, and Sarah J. McLean. "Risk Assessment and Risk Management in Policing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 37, no. 2 (2014): 239-258.



## Lista e burimeve në internet

---

**Botimet e DCAF-it:**

<http://www.dcaf.ch/Publications>

**Të Drejtat e Njeriut sipas OKB-së:**

<http://www.ohchr.org/EN/Pages/WelcomePage.aspx>

**Këshilli i Europës:**

<http://www.coe.int/en/web/portal/home>

**Barometri Global i Korrupsionit nga Transparency International:**

<http://www.transparency.org/gcb2013>

**Transparency International në Mbretërinë e Bashkuar:**

<http://www.transparency.org.uk/publications>

**Qendra kërkimore për Etikën:**

<http://www.ethics.org>

**Pakoja e IACP-së për Etikën:**

<http://www.theiacp.org/Ethics-Toolkit>

**OSCE POLIS:**

<http://polis.osce.org>

**Zyra e Kombeve të Bashkuara për Drogat dhe Krimin (UNODC) — Reforma në Drejtësi dhe në sistemin e Burgjeve:**

<http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html?ref=menuseide>

**Agjencia e Bashkimit Europian për të Drejtat e Njeriut (FRA):**

<http://fra.europa.eu/en/publications-and-resources/publications>

**Iniciativa e Komonuelthit për të Drejtat e Njeriut — Reforma në Polici:**

[http://humanrightsinitiative.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=85&Itemid=54](http://humanrightsinitiative.org/index.php?option=com_content&view=article&id=85&Itemid=54)

**Kolegji i Policisë:**

<http://www.college.police.uk/Pages/Home.aspx>

**FBI — Korrupsioni në Polici:**

<http://leb.fbi.gov/2011/may/police-corruption-an-analytical-look-into-police-ethics>

**Instituti Kombëtar i Drejtësisë — Integriteti në Polici:**

<http://www.nij.gov/topics/law-enforcement/legitimacy/pages/integrity.aspx>

**Shërbime policore të orientuara drejt komunitetit — Iniciativa për Integritetin e Policisë:**

<http://www.cops.usdoj.gov/default.asp?Item=1663>

**Inspektoriati i Policisë i Madhërisë së saj (HMIC) — Integriteti dhe Korrupsioni në Polici:**

<http://www.justiceinspectores.gov.uk/hmic/our-work/police-integrity-and-corruption>

**Fondacioni Ndërkombëtar për Mbrojtjen e Oficerëve— Çështje ligjore dhe etike:**

<http://www.ifpo.org/resource-links/articles-and-reports/legal-and-ethical-issues>

**Komisioni për Krimin dhe Korrupsionin i Queensland-it — Etika në Polici:**

<http://www.ccc.qld.gov.au/research-and-publications/browse-by-topic-1/police-ethics>

**Komisioni për Integritetin në Polici i New South Wales (NSW):**

<https://www.pic.nsw.gov.au/Publications.aspx>

**Policimi i drejtë dhe i paanshëm:**

<http://www.fairimpartialpolicing.com/bias>

**Komisioni i Pavarur Anti-Korrupsion në Victoria:**

<https://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>

**IDEA : Teknikat e Moderimit dhe të Nxënimit:**

<http://ideaedu.org/research-and-papers/idea-papers/>