

---

## **POLICE LEADERSHIP AND PROFESSIONAL EDUCATION AS KEY DETERMINANTS OF EFFECTIVE PUBLIC SECURITY: THE CASE OF NORTH MACEDONIA**

**Irfan Muharemi**

Ministry of Internal Affairs of the Republic of North Macedonia, irfan\_muharemi@hotmail.com,  
irfanmuharemi72@gmail.com

**Abstract:** This study addresses the central role of police leadership and professional education in strengthening the capacities of the Police of the Republic of North Macedonia (RNM), placing it within a comparative framework with small European countries such as Slovenia, Estonia, and Croatia. The methodological approach is analytical-comparative, relying on contemporary scholarly literature, institutional reports, and official statistical data. The paper begins with an analysis of leadership models – traditional, transformational, and situational – highlighting the shortcomings of the current hierarchical model in RNM. The importance of continuous education and training is emphasized to foster a professional and ethical organizational culture. This includes modernizing the Police Academy, developing ethics modules, and creating mechanisms for citizen engagement. Statistical analyses and comparative tables reveal structural and cultural challenges, including the lack of professional mentoring, meritocracy, and digital support. At the same time, opportunities for improvement through technological investments and collaboration with international institutions such as CEPOL and OSCE are explored. The study provides concrete recommendations for transformation, including the adoption of modern leadership models, strengthening education and professional ethics, increasing transparency through community engagement, and building a sustainable training system. Ultimately, achieving a modern, transparent, and trusted police force requires a comprehensive approach, political will, and long-term investment in professional and ethical standards within the security system.

**Keywords:** police leadership, police education, professional training, public security, police reform, RNM

## **UDHËHEQJA POLICORE DHE ARSIMI PROFESIONAL SI FAKTORË KYÇ PËR SIGURINË PUBLIKE EFEKTIVE: RASTI I MAQEDONISË SË VERIUT**

**Irfan Muharemi**

Ministria e Punëve të Brendshme e Republikës së Maqedonisë së Veriut, irfan\_muharemi@hotmail.com,  
irfanmuharemi72@gmail.com

**Abstrakt:** Ky punim trajton rolin qendror të udhëheqjes policore dhe arsimimit profesional në forcimin e kapaciteteve të Policisë së Republikës së Maqedonisë së Veriut (RMV), duke e vendosur këtë analizë në një kornizë krahasuese me praktikën e vendeve të vogla evropiane si Sllovenia, Estonia dhe Kroacia. Qasja metodologjike është analitiko-krahasuese, e mbështetur në literaturë shkencore bashkëkohore, raporte institucionale dhe të dhëna statistikore zyrtare.

Punimi fillon me analizën e modeleve të udhëheqjes – tradicionale, transformuese dhe situacionale – duke evidentuar mangësitë e modelit hierarkik aktual në RMV. Theksohet rëndësia e arsimit dhe trajnimit të vazhdueshëm për zhvillimin e një kulture profesionale dhe etike në institucionet policore. Në këtë kuadër, vihet në pah nevoja për modernizimin e Akademisë së Policisë, zhvillimin e moduleve të etikës dhe krijimin e mekanizmave për përfshirje dhe pjesëmarrje qytetare.

Analizat statistikore dhe tabelat krahasuese evidentojnë sfidat strukturore dhe kulturore, përfshirë mungesën e mentorimit profesional, meritokracisë dhe mbështetjes digjitale. Në të njëjtën kohë, shqyrtohen mundësitë për përmirësim përmes investimeve teknologjike dhe bashkëpunimit me institucione ndërkombëtare si CEPOL dhe OSBE.

Punimi ofron rekomandime konkrete për transformim institucional, duke përfshirë përdorimin e modeleve moderne të udhëheqjes, fuqizimin e arsimit dhe etikës profesionale, rritjen e transparencës përmes përfshirjes së komunitetit dhe ndërtimin e një sistemi të qëndrueshëm të trajnimit. Në përfundim, për të arritur një polici moderne, transparente dhe të besueshme kërkohet një qasje gjithëpërfshirëse, vullnet politik dhe investim afatgjatë në standardet profesionale dhe morale të sistemit të sigurisë.

**Fjalë kyçe:** udhëheqja policore, arsimi policor, trajnimi profesional, siguria publike, reforma në polici, RMV

## 1. HYRJE

Në një mjedis sigurie gjithnjë e më kompleks dhe të pasigurt, roli i institucioneve policore mbetet thelbësor për garantimin e rendit, zbatimin e ligjit dhe ruajtjen e stabilitetit demokratik. Republika e Maqedonisë së Veriut (RMV) përballlet me sfida të shumta lidhur me tranzicionin demokratik, integrimin në struktura euroatlantike dhe menaxhimin e rrezeve të reja, përfshirë krimin kibernetik, radikalizmin dhe migracionin e parregullt. Efikasiteti i policisë nuk vlerësohet vetëm përmes parametrave operacionalë, por edhe përmes cilësisë së udhëheqjes dhe profesionalizmit të kuadrit policor.

Struktura aktuale e policisë në RMV karakterizohet ende nga modeli tradicional i udhëheqjes – hierarkik, burokratik dhe shpesh i izoluar nga standardet moderne të menaxhimit dhe edukimit. Kjo kërkon një rishikim kritik të sistemit të udhëheqjes dhe të arsimit policor për të siguruar transformim real dhe të qëndrueshëm institucional. Ndërsa vende të vogla evropiane kanë avancuar drejt modeleve transformuese dhe pjesëmarrëse të udhëheqjes, RMV mbetet në një fazë ku reformat kërkojnë vullnet politik dhe angazhim të vazhdueshëm.

Qëllimi i këtij punimi është të analizojë ndikimin e modeleve të ndryshme të udhëheqjes në efikasitetin dhe besueshmërinë e policisë së RMV-së, si dhe të shqyrtojë rolin e arsimit dhe trajnimit të vazhdueshëm në ndërtimin e një force policore moderne dhe të integruar në standardet evropiane. Marrja si pikë referimi e përvojave të vendeve të vogla evropiane – Sllovenia, Estonia dhe Kroacia – mundëson të ofrohen rekomandime praktike për reformën e sektorit të sigurisë në RMV.

Ky studim përdor metoda krahasuese dhe analitike, duke u mbështetur në literaturë shkencore, të dhëna statistikore nga raportet vendore dhe ndërkombëtare, si dhe analiza të politikave publike në fushën e sigurisë. Qasja shumëdisiplinare përfshin menaxhimin, edukimin, sociologjinë dhe drejtësinë penale, duke ofruar një pasqyrë gjithëpërfshirëse të sfidave dhe mundësive që ka Policia e RMV-së në rrugëtimin drejt një institucioni modern, efikas dhe demokratik.

## 2. UDHËHEQJA POLICORE DHE RËNDËSIA E SAJ PËR SIGURINË PUBLIKE

Efektiviteti i një shërbimi policor nuk varet vetëm nga pajisjet teknike dhe burimet financiare, por edhe nga cilësia e udhëheqjes, e cila përcakton vizionin institucional, shpërndarjen e përgjegjësive, motivimin e stafit dhe ndërveprimin me komunitetin. Udhëheqja policore formëson sjelljen organizative dhe performancën individuale të zyrtarëve, duke ndikuar drejtpërdrejt në besimin publik, respektimin e të drejtave të njeriut dhe në mënyrën se si qytetarët perceptojnë sigurinë në komunitet (Manning, 2010). Një udhëheqje efektive nuk garanton vetëm disiplinë brenda organizatës, por kontribuon në parandalimin e krimeve dhe në rritjen e ndjesisë së sigurisë për qytetarët.

### Modelet kryesore të udhëheqjes policore

Në literaturën e studimeve policore dhe të menaxhimit organizativ dallohen disa modele kryesore të udhëheqjes që ndikojnë në funksionimin dhe performancën e institucioneve të sigurisë.

- **Tradicionale (autoritare)** – Bazuar në hierarki dhe vendimmarrje të centralizuar. Siguron disiplinë, por shpesh çon në mungesë fleksibiliteti dhe distancim nga komuniteti (Reiner, 2010).
- **Transformuese** – Fokusohet te vizioni, motivimi dhe zhvillimi personal i vartësve, duke promovuar etikën dhe standardet e larta; kjo qasje rrit performancën, përfshirjen qytetare dhe besimin në policinë lokale (Bass B. M., 1990).
- **Situacionale** – Përshtat stilin e udhëheqjes sipas nevojave dhe maturisë së vartësve, duke aplikuar qasjen autoritare, mbështetëse ose deleguese sipas situatës (Hersey, 1969).
- **E shpërndarë (shared leadership)** – Përdoret në vendet nordike dhe baltike; udhëheqësit veprojnë si facilitatorë të grupeve autonome, duke promovuar përgjegjësi të përbashkët dhe fleksibilitet të lartë, që përmirëson shpërndarjen e informacionit dhe kohezionin mes zyrtarëve dhe komunitetit (OECD, 2024).

Në Republikën e Maqedonisë së Veriut (RMV), udhëheqja policore dominohet ende nga modeli tradicional dhe burokratik, me mungesë fleksibiliteti dhe iniciativë nga poshtë-lart. Pavarësisht reformave që nga miratimi i Ligjit të Policisë në 2006, struktura e komandimit mbetet hierarkike, me disa nën-sisteme funksionale ku drejtuesit e mesëm rrallë trajnohen dhe përzgjedhja e tyre shpesh politizohet. (Стојановски, 1997) Kjo ka një ndikim të drejtpërdrejtë në **besimin e qytetarëve dhe efektivitetin e sigurisë publike**, duke reflektuar në statistikat e MPB-së që tregojnë se vetëm 34% e qytetarëve shprehin besim në policinë maqedonase (Ministria e Punëve të Brendshme e RMV-së, 2023).

### Nivelet hierarkike të udhëheqjes

Nivelet e udhëheqjes në RMV bazohen në strukturën hierarkike të organizatës policore dhe në principin e subordinaritetit: (Оливер, 2010)

- **Niveli strategjik** – Përfshin Ministrin e Punëve të Brendshme, Zëvendësministrin dhe Sekretarin Shtetëror. Ky nivel është përgjegjës për vendosjen e politikave strategjike dhe për të siguruar koordinim me institucionet e tjera, duke ndikuar direkt në planifikimin e masave të sigurisë publike.

- **Niveli koordinativ-taktik** – Përfshin drejtuesit e shërbimeve qendrore policore dhe sektorëve rajonalë. Ky nivel lidh strategjinë me operacionet konkrete, duke siguruar që politikat të implementohen efektivisht dhe të adresojnë rreziqet reale për komunitetin.
- **Niveli operacional** – Përfshin komandantët e stacioneve policore, drejtuesit e policisë kriminale dhe njësitë speciale. Ky nivel është vendi ku **udhëheqja ka ndikim të drejtpërdrejtë në sigurinë publike**, duke menaxhuar patrullimet, hetimet dhe ndërhyrjet emergjente.

Pas reformave organizative, janë formuar tetë Sektorë për punë të brendshme, Stacione policore dhe Zyra kriminale me drejtues kryesorë, si dhe katër Qendra rajonale për punë kufitare (Veri, Lindje, Jug dhe Perëndim), të gjitha nën Drejtorinë për Siguri publike. Megjithatë, **mungesa e transparencës dhe fleksibilitetit në përzgjedhjen e drejtuesve** vazhdon të ndikojë në performancën e njërive dhe perceptimin e sigurisë nga qytetarët.

#### **Rëndësia e udhëheqjes për sigurinë publike**

Një udhëheqje efektive policore kontribuon në:

- **Rritjen e besimit publik** – Qytetarët që perceptojnë drejtues të trajnuar, të drejtë dhe të përgjegjshëm janë më të gatshëm të bashkëpunojnë me policinë.
- **Zhvillimin profesional të efektivëve** – Motivimi dhe stërvitja e vartësve përmirëson performancën dhe reagimin ndaj incidenteve.
- **Përmirësimin e sigurisë reale** – Koordinimi strategjik dhe operacional ndihmon në parandalimin e krimeve dhe menaxhimin efikas të emergjencave.

Në këtë mënyrë, udhëheqja policore nuk është vetëm një çështje administrative; ajo është një element kyç që ndikon drejtpërdrejt në **cilësinë e sigurisë publike dhe mirëqenien e qytetarëve**. Për këtë arsye, zhvillimi i modeleve moderne të udhëheqjes policore dhe rritja e profesionalizmit të drejtuesve paraqet një faktor thelbësor për përmirësimin e sigurisë publike dhe për rritjen e besimit të qytetarëve ndaj institucioneve të sigurisë.

### **3. ARSIMI DHE TRAJNIMI I KUADRIT POLICOR SI BAZË PËR PROFESIONALIZËM**

Profesionalizmi i policisë nuk mund të ndërtohet pa një sistem të konsoliduar arsimor dhe trajnues. Arsimi formal, trajnimi i specializuar dhe edukimi i vazhdueshëm janë faktorë kyç për të krijuar një forcë policore kompetente, të përkushtuar dhe etike. Shtetet që kanë reformuar strukturat arsimore të policisë, si Estonia dhe Kroacia, kanë arritur rezultate të prekshme në uljen e abuzimeve me pushtetin dhe rritjen e efikasitetit operacional (Bayley, 2001).

Në RMV, Akademia e Policisë përbën boshtin institucional për formimin e kuadrit policor. Megjithatë, raportet e institucioneve vendore dhe ndërkombëtare evidentojnë mangësi të shumta në përmbajtjen kurrikulare, lidhjen me praktikën dhe mungesën e standardizimit të trajnimeve të avancuara (Ministria e Punëve të Brendshme e RMV-së, 2023).

#### **3.1 Roli i arsimit në ndërtimin e kapaciteteve policore**

Arsimi policor në RMV vazhdon të jetë më shumë formal sesa praktik. Shumë prej programeve nuk janë në përputhje me nevojat e kohës, përfshirë zhvillimet në teknologji, kriminalistikë digjitale dhe bashkëpunim ndërkufitar. Sipas Ilievskës (Ilievska, 2018), rreth 42% e zyrtarëve policor nuk ndjekin ndonjë trajnim pas përfundimit të Akademisë, duke krijuar një hendek të rrezikshëm mes përgatitjes fillestare dhe sfidave aktuale të sigurisë.

#### **Shembuj të mirë ndërkombëtarë:**

- **Estonia:** arsim trevjeçar policor me komponentë të fortë në psikologji, etikë dhe teknologji;
- **Slovenia:** diploma Bachelor dhe Master në siguri publike, me praktikë të detyrueshme në teren (CEPOL, Annual report 2022, 2022).

#### **3.2 Trajnimi i vazhdueshëm dhe specializimi**

Një polic profesionist kërkon jo vetëm njohuri fillestare, por edhe përditësim të vazhdueshëm të aftësive teknike, analitike dhe komunikative. Trajnimi i vazhdueshëm në RMV mbetet fragmentar dhe jo i institucionalizuar

#### **Fusha kritike ku kërkohet trajnimi:**

- Krimi kibernetik dhe hetimi digjital;
- Menaxhimi i protestave dhe turmave;
- Siguria kufitare dhe terrorizmi;
- Menaxhimi i rasteve të dhunës në familje dhe ndjeshmëria gjinore.

Bashkëpunime të rekomanduara përfshijnë CEPOL, OSBE, EUROPOL, si dhe krijimin e platformave online për e-learning që të mundësojnë akses të vazhdueshëm për policët në terren (CEPOL, E-learning and training for police professionals in the EU, 2020).

### 3.3 Etika dhe komunikimi si pjesë e formimit profesional

Në një shtet demokratik, policia nuk mund të jetë vetëm ekzekutuese e ligjit, por edhe ruajtëse e vlerave të shoqërisë. Prandaj, integrimi i moduleve mbi etikën, të drejtat e njeriut, sjelljen gjatë arrestimeve, përdorimin proporcional të forcës dhe respektimin e minoriteteve është thelbësor.

Sipas Stojkovski & Jordanovski (Stojkovski, 2017):

- 31% e ankesave të qytetarëve ndaj policisë në RMV kanë të bëjnë me sjellje joprofesionale ose mungesë etike gjatë ndërhyrjeve;
- Përfshirja e edukimit etik në trajnime redukton ndjeshëm rastet e abuzimit dhe promovon transparencën.

Komunikimi policor gjithashtu është një fushë e anashkaluar në trajnime, ndonëse vendimtare për ndërtimin e besimit publik. Edukimi për ndërveprim jo-konfliktual, empati dhe komunikim ndërkulturor është i domosdoshëm në një shoqëri multietnike si RMV (Ministria e Punëve të Brendshme e RMV-së, 2023).

### 3.4 Analizë statistikore e përmirësuar

**Tabela 1: Krahasimi i arsimit, trajnimit dhe etikës policore: RMV dhe vendet e përzgjedhura evropiane**

Indikatorë	RMV	Slllovenia	Estonia
% e stafit që ndjek trajnime pas Akademisë	58%	87%	91%
Përfshirja e moduleve të etikës në trajnime	43%	100%	95%
Vlerësimi i qytetarëve për etikën e policisë	34% pozitiv	69% pozitiv	73% pozitiv
Disponueshmëria e platformave e-learning	Minimal	E integruar	E avancuar

Burimi: Ministria e Punëve të Brendshme e RMV-së, 2023; CEPOL, 2022; OECD, 2021

Tabela nxjerr në pah hendekun thelbësor midis RMV-së dhe vendeve me sisteme të avancuara të edukimit dhe trajnimit policor. Ajo sugjeron se RMV duhet të investojë urgjentisht në krijimin e strukturave të qëndrueshme për formimin dhe zhvillimin profesional të efektivëve të saj.

## 4. KRAHASIMI I POLICISË SË RMV-SË ME VENDET EVROPIANE TË VOGLA

Ndërmarrja e reformave në sistemin policor kërkon jo vetëm vullnet politik, por edhe orientim drejt praktikave më të mira që kanë dhënë rezultate konkrete në vende me përmasa dhe sfida të ngjashme. Për këtë arsye, në këtë pjesë të punimit shqyrtohen përvojat e tri shteteve – Sllovenisë, Estonisë dhe Kroacisë – të cilat kanë kaluar tranzicione post-socialiste dhe kanë ndërmarrë reforma të thella në strukturën dhe menaxhimin e shërbimit policor (OECD, 2024).

Në dallim nga RMV, këto shtete kanë investuar në arsim cilësor, modele moderne të udhëheqjes, pjesëmarrje komunitare, si dhe në zhvillimin e teknologjisë dhe etikës institucionale. Ky krahasim synon të kontribuojë në identifikimin e boshllëqeve ekzistuese dhe në orientimin drejt politikave reformuese të zbatueshme. (Eurothink, 2024).

### 4.1 Krahasim tabelar i indikatorëve kryesorë

**Tabela 2: Krahasimi i indikatorëve kyç të sistemit policor: RMV dhe vendet evropiane të vogla**

Indikatorët kryesorë	RMV	Slllovenia	Estonia	Kroacia
Udhëheqja transformuese në nivel drejtues	E kufizuar	E avancuar	E institucionalizuar	Mesatare
Arsimi dhe diplomimi policor	1 nivel (Akademi)	Multinivelar (BA/MA)	Bachelor Trajnime	Diplomë + MA
Programe trajnimi të vazhdueshëm	Jo të detyrueshme	Detyruese	Detyruese	Kombinim
Integrimi i moduleve etike dhe të drejtave	Fragmentare	Integruar	Integruar	Pjesërisht
Mekanizma për llogaridhënie dhe transparencë	Të kufizuara	Të zhvilluara	Të avancuara	Mesatare
Pjesëmarrja qytetare në vendimmarrje lokale	Margjinale	Përmes këshillave	Platforma digjitale	Në zhvillim
Platforma e mësimi online për policinë	Mungon	E zhvilluar	E avancuar	Pjesërisht
Besimi i qytetarëve në polici (%)	34%	52%	74%	40%

Burimi: OECD, 2024; Eurothink, 2024; Riigikantslei, 2024

Tabela tregon qartë se RMV-ja mbetet prapa vendeve të krahasuara në disa fusha kritike, duke përfshirë udhëheqjen transformuese, sistemin e diplomimit, trajnimet e detyrueshme, integrimin e moduleve etike dhe platforma e-learning. Për dallim, Sllovenia dhe Estonia kanë krijuar sisteme gjithëpërfshirëse që kombinojnë edukimin formal, trajnimin praktik dhe pjesëmarrjen qytetare. Kroacia ka bërë progres të moderuar, por ende ka boshllëqe në perceptimin publik dhe integrimin e etikës (GRECO, 2019).

#### 4.2 Implikimet për RMV-në

Analiza sugjeron se RMV-ja ka nevojë për një qasje sistematike dhe të integruar për reformën policore. Importimi i praktikave pozitive duhet të përshtatet me kontekstin institucional dhe kulturor të vendit (OECD, 2024).

Reformat duhet të fokusohen në:

- Zhvillimin e liderëve me formim etik dhe menaxherial;
- Krijimin e një rrjeti të trajnimeve të detyrueshme dhe të standardizuara;
- Përfshirjen aktive të komuniteteve në raportim dhe konsultim;
- Digitalizimin e trajnimeve për përfshirje më të gjerë dhe të qëndrueshme (Eurothink, 2024).

### 5. RASTE STUDIMORE DHE REKOMANDIME PËR RMV

Për të hartuar politika të zbatueshme për përmirësimin e shërbimit policor në RMV, është e nevojshme të analizohen jo vetëm teoritë dhe modelet udhëheqëse, por edhe realitetet konkrete të vendit. Kjo pjesë përmbledh disa raste specifike nga raportet zyrtare dhe monitorimet ndërkombëtare që ndihmojnë në identifikimin e sfidave aktuale dhe në ndërtimin e rekomandimeve të bazuara në evidencë (Ministria e Punëve të Brendshme e RMV-së, 2023) (OSBE, 2022).

#### 5.1 Sfida kryesore në RMV

Bazuar në të dhënat nga raportet e MPB-së, OSBE-së dhe institucioneve të auditimit, sfidat më të theksuara në sistemin policor të RMV-së përfshijnë:

- **Politizimi i udhëheqjes dhe mungesa e meritokracisë**
  - Emërimet e kuadrove drejtues shpesh bazohen në përkatësi partiake ose lojalitet personal, jo në kriteret profesionale. Kjo ndikon negativisht në motivimin e kuadrove dhe transparencën e vendimmarrjes (Ministria e Punëve të Brendshme e RMV-së, 2023).
- **Mungesa e trajnimeve të detyrueshme dhe të certifikuara**
  - Aktualisht, trajnimet për policinë nuk janë të standardizuara sipas niveleve të hierarkisë, dhe mungojnë programet e avancuara për krimin e organizuar, sigurinë kibernetike, ose antiterrorizëm.
- **Udhëheqje autoritare me mangësi në komunikim dhe etikë**
  - Shumë drejtues përdorin qasje vertikale dhe imponuese, duke shpërfillur bashkëpunimin ndërdepartamental ose konsultimin me komunitetin. Për pasojë, raportet e besimit ndërmjet qytetarëve dhe policisë mbeten të ulëta (OSBE, 2022).
- **Mungesë e mjeteve digjitale dhe logjistikës moderne**
  - Shërbimi policor përballlet me mungesë të mjeteve për analizë të të dhënave, monitorim elektronik të situatave kritike dhe pajisje për simulime trajnimi (Ministria e Punëve të Brendshme e RMV-së, 2023).
- **Pjesëmarrje e kufizuar e komunitetit në vendimmarrje lokale**
  - Strukturat komunitare ose janë formale, ose nuk kanë kapacitete për të ndikuar realisht në vendimmarrje. Kjo ndikon në mungesën e qasjes proaktive ndaj kriminalitetit në nivel lokal (OSBE, 2022).

#### 5.2 Rekomandime për përmirësim

Bazuar në përvojat ndërkombëtare të vendeve si Sllovenia, Estonia dhe Kroacia, si dhe në analizën e realitetit të brendshëm në RMV, mund të nxirren rekomandime konkrete që synojnë modernizimin dhe profesionalizimin e shërbimit policor:

##### ➤ **Adoptimi i modeleve të udhëheqjes situacionale dhe transformuese**

Modelet moderne të udhëheqjes, sidomos ai transformues, kanë dëshmuar sukses në rritjen e përfshirjes, motivimit dhe performancës së zyrtarëve policorë në vendet evropiane (Bass B. M., 2006). Në RMV, kjo do të nënkuptonte trajnimin e drejtuesve policorë për të vepruar si mentorë dhe frymëzues, duke vendosur objektiva të qarta, duke krijuar besim dhe duke promovuar përgjegjësi të përbashkët.

##### ➤ **Zhvillimi i programeve të trajnimit të specializuar**

Trajnimet duhet të përfshijnë fusha si:

- Krimi kibernetik,
- Terrorizmi dhe ekstremizmi,

- Siguria kufitare dhe migrimi i parregullt,
- Menaxhimi i protestave dhe komunikimi me publikun,
- Krimi i organizuar ndërkombëtar dhe trafikimi i armëve.

Trajnimi duhet të bazohet në bashkëpunime me organizata ndërkombëtare si CEPOL, OSBE, EUROPOL, dhe në platforma për e-learning (CEPOL, Annual report 2022, 2022), (OSBE, 2022).

- **Integrimi i moduleve të etikës dhe integritetit në të gjitha nivelet**  
Sipas përvojës së Sllovenisë dhe Estonisë, trajnimi në etikë dhe sjellje profesionale redukton ndjeshëm ankesat e qytetarëve dhe ndihmon në ndërtimin e një kulture besimi (OECD, Building trust and integrity in law enforcement institutions, 2021). Propozohet përfshirja e moduleve të detyrueshme për:
  - Konfliktin e interesit,
  - Sjelljen gjatë arrestimeve,
  - Përdorimin proporcional të forcës,
  - Respektimin e të drejtave të njeriut dhe ndjeshmërinë ndaj diversitetit.
- **Përfshirja e komunitetit në proceset e drejtimit dhe raportimit**
  - Vendosija e këshillave të komunitetit pranë stacioneve policore për të identifikuar problemet lokale të sigurisë;
  - Përdorimi i platformave digjitale për raportim dhe feedback nga qytetarët, të cilat rrisin transparencën dhe besueshmërinë ndaj institucionit (Eurothink, 2024).
- **Investime në infrastrukturën arsimore dhe teknologjike**
  - Modernizimi i Akademisë së Policisë, pajisja me laboratorë të trajnimit praktik, simulime reale dhe pajisje digjitale për analizën e të dhënave kriminale;
  - Krijimi i platformave online për mësim në distancë, për të mundësuar zhvillim të vazhdueshëm profesional për efektivet aktivë në terren (Ministria e Punëve të Brendshme e RMV-së, 2023).

## 6. PËRFUNDIMI

Ky punim ka shqyrtuar në mënyrë të gjithanshme rolin kritik të udhëheqjes policore dhe sistemit arsimor në profesionalizimin e shërbimit policor në RMV. Në një kohë të karakterizuar nga sfida të reja të sigurisë, pluralizëm shoqëror dhe kërkesa për transparencë, është e qartë se modelet tradicionale të udhëheqjes dhe format aktuale të trajnimit nuk përmbushin më standardet e nevojshme për një polici moderne, efikase dhe demokratike.

Përmes analizës së modeleve teorike, praktikave të shteteve evropiane me përmasa dhe sfida të ngjashme, si dhe realitetit institucional të RMV-së, janë identifikuar boshllëqe të rëndësishme, përfshirë:

- mungesën e një modeli të integruar të lidhshimit transformues dhe etik;
- mungesën e një sistemi të strukturuar të arsimit dhe trajnimit të vazhdueshëm;
- përfshirjen e kufizuar të qytetarëve në vendimmarrje për sigurinë publike;
- mungesën e infrastrukturës digjitale dhe mjeteve moderne për zhvillimin profesional.

Përvoja e vendeve si Sllovenia, Estonia dhe Kroacia dëshmon se transformimi i shërbimit policor është i mundur përmes përkushtimit ndaj reformave sistemike, edukimit të thelluar dhe drejtimit të bazuar në vlera etike dhe efikasitet institucional. Në këto shtete, avancimi i liderëve përmes trajnimeve të specializuara, investimet në akademitë policore dhe ndërtimi i mekanizmave për llogaridhënie dhe pjesëmarrje qytetare kanë rezultuar në rritjen e besimit publik dhe uljen e abuzimeve me pushtetin.

Rekomandimet e këtij punimi synojnë jo vetëm përmirësimin teknik të sistemit ekzistues, por edhe një kthesë strategjike drejt një kulture institucionale të re, ku:

- udhëheqësit veprojnë si mentorë dhe frymëzues;
- edukimi policor është një proces i vazhdueshëm dhe i integruar;
- qytetarët trajtohen si partnerë aktivë në sigurimin e rendit publik.

Ky transformim kërkon:

- një vizion të qartë qeveritar, që mbështet reformimin e udhëheqjes dhe arsimit policor përmes fondeve, legjisllacionit dhe bashkëpunimeve ndërkombëtare;
- angazhim institucional të qëndrueshëm për integrimin e moduleve etike dhe trajnimeve digjitale në të gjitha nivelet e karrierës;
- ndërgjegjësim shoqëror për të perceptuar policinë si një shërbim qytetar dhe jo thjesht një aparat kontrolli.

Në përfundim, vetëm përmes një qasjeje gjithëpërfshirëse dhe afatgjatë, që bashkon udhëheqjen vizionare, edukimin cilësor dhe besimin qytetar, mund të ndërtohet një polici funksionale, demokratike dhe me integritet. Kjo nuk është vetëm e dëshirueshme – është një domosdoshmëri për stabilitetin dhe zhvillimin demokratik të RMV-së.

## LITERATURA

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bayley, D. H. (2001). *Democratizing the police abroad: What to do and how to do it*. Washington, DC: National Institute of Justice.
- CEPOL. (2020). *E-learning and training for police professionals in the European Union*. Budapest: European Union Agency for Law Enforcement Training. <https://www.cepol.europa.eu>
- CEPOL. (2022). *Annual report 2022*. Budapest: European Union Agency for Law Enforcement Training. <https://www.cepol.europa.eu>
- Eurothink – Center for European Strategies. (2024). *Police reform and public trust in North Macedonia*. Skopje: Eurothink. <https://www.eurothink.org.mk>
- GRECO. (2019). *Fifth Evaluation Round Report on Croatia: Preventing corruption and promoting integrity in central governments (top executive functions) and law enforcement agencies*. Council of Europe. <https://rm.coe.int/fifth-round-evaluation-report-on-croatia-preventing-corruption-and-pro/16809cff22>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Ilievska, M. (2018). Police education and professional development in North Macedonia. *Journal of Security Studies*, 6(2), 45–60.
- Manning, P. K. (2010). *Democratic policing in a changing world*. Boulder, CO: Paradigm Publishers.
- Ministria e Punëve të Brendshme e Republikës së Maqedonisë së Veriut. (2023). *Raport vjetor për punën e Ministrisë së Punëve të Brendshme*. Shkup: MPB. <https://www.mvr.gov.mk>
- OECD. (2021). *Public leadership for an inclusive and resilient public sector*. Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd-ilibrary.org>
- OECD. (2024). *Trust in government and public institutions in Southeast Europe*. Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd-ilibrary.org>
- OSBE. (2022). *Police reform and community policing in North Macedonia*. Vienna: Organization for Security and Co-operation in Europe. <https://www.osce.org>
- Reiner, R. (2010). *The politics of the police* (4th ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Riigikantselei. (2024). *Estonian public administration and policing reforms*. Tallinn: Government Office of Estonia.
- Stojkovski, V., & Jordanovski, M. (2017). Police ethics and professional conduct in North Macedonia. *Security Dialogues*, 8(1), 55–70.
- Бакрески, О. (2010). Специфичноста на раководењето со полицијата, Филозофски факултет, Универзитет Кирил и Методи, Скопје.
- Стојановски, Т. (1997). *Полицијата во демократското општество* (2nd ed.). Скопје: С-Штип & Астор ДОО - Скопје.